

直言不讳

——雅科卡人生续论

李·雅科卡 著
桑尼·克莱因菲尔德



学普及出版社广州分社

直言不讳

(美)

李·雅科卡

原著

桑尼·克莱恩菲尔德

杨钟武 杨国标 潘尔尧

翻译

张唐生

校译

科学普及出版社广州分社

IACOCCA, TALKING STRAIGHT

A Bantam Book/june 1988

直言不讳

——雅科卡的人生续论

(美) 李·雅科卡 桑尼·克莱恩菲尔德 著

杨钟武 杨国标 潘尔尧 翻译

张唐生 校译

封面设计：晓定 责任编辑：亦君

科学普及出版社广州分社出版发行

(广州市应元路大华街兴平里3号)

广州科普印刷厂印刷

787×1092毫米 32开本 11印张 231千字

1988年11月第一版 1988年11月第一次印刷

印数：20,000册

ISBN 7-110-00903-3/C·18 定价：3.60元

译者的话

美国当代有位叱咤风云的人物，他是位才华横溢的多向巨子——实业家、经济学家、社会活动家、作家，是使美家两大汽车工业集团起死回生、兴旺发达的一代翘秀——李·雅科卡。

巨著《雅科卡传》1984年问世以来被译成18种文字，仅美国发行数就突破650万册，被列为当今世界10大畅销书之首。4年来，他收到世界各地71,412封读者来信。读者的热切期待、人生的甘酸苦辣，再次触发了他写作的冲动，4年后的今天，他向读者们献上其新著《直言不讳》。

作者叙述了他再婚的插曲、家庭的温爱、价值观念的修复、日本的经济殖民化、对付逆境的锦囊妙计、成功管理的八条秘诀、如何与新闻界打交道，等等。本书的可贵之处，在于作者能够不加掩饰地将人生之玄实、周遭的是是非非和盘托出，给读者以真实感。全书文笔潇洒、笔调泼辣，引论举例切理生动，提供了不少认识当代社会的素材和方法。该书对经济、政界、教育界人士，特别对广大青年都会有较大的启发和参考价值。

参加本书翻译工作的有：杨国标副研究员（负责译1—121页）杨钟武讲师（负责译122—246、318—343页）；潘尔尧副教授（负责译250—317页）。校译工作得到了张唐生同志的大力支持，科普出版社广州分社为本书的出版付出大量的辛勤劳动，在此，表示衷心的感谢。

译者

1988年11月于广州

目 录

鸣谢	(1)
一封独特的回信	(3)
序曲：再度被黜	(5)
——在自由女神的背后	
心灵与家庭	(22)
一、父女之情	(23)
二、当皱纹爬上额头之后	(41)
三、名声与信念	(59)
全力以赴	(81)
四、再谈管理的艺术	(82)
五、文明勒索	(102)
——华尔街的堕落	
六、生意经与荒唐事	(122)
七、法庭上的刀光剑影	(146)
八、新闻困感与新闻自由	(158)
九、华盛顿	
——令我厌烦之地	(180)

危机四伏 弊病丛生	(198)
十、自由贸易与免费搭乘	(199)
十一、预算怪物	(220)
——赤字引发的反思	
十二、粮食危机	(237)
——粮食是最重要的国防	
十三、教育危机	(249)
——生产力的呼救	
十四、寻求质量	(269)
——现代人的质量观	
脱离危难	(289)
十五、“20”与“8”	(290)
——一种兴衰循环的模式	
十六、假如我是总统	(310)
十七、跨入21世纪	(331)

鸣 谢

自从我写了上一本书以来，四年已经过去。你也许会认为，写第二本书是轻松愉快的事，但事实并非如此。许多人帮助我写第一本书，而第二本则需要更多人的协助。

我要感谢热情参与的人们。和上次一样，我一开始就得依靠秘书，她们是绝对不可缺少的。过去我有两位秘书，现在则有三个半。其原因是来信的数量增加了一倍。我的首席秘书邦尼·盖特伍德管理办公室业务，使我，也使我那紧张的日程表能够有条不紊。她是世界上最好的秘书，并且得到瓦莱里·基斯、琳达·加斯帕罗维奇和沙伦·古德璠的有力支持。

克莱斯勒公司的其他许多人帮助我澄清事实。我尤其感谢汤姆·德农梅、本·比德韦尔、比尔·奥布赖恩、唐·希尔蒂和沃利·马尔。我忘不了克里斯·皮库拉斯和林恩·费尔德豪斯。他们同我一起阅读了每一封信，那是对我第一本书的反应。我的讲稿撰写人和亲信迈克·莫里森象往常那样使我保持有条有理、简明扼要；而托尼·切尔沃尼——我们公司的亨尼·杨曼^①——则每周给我提供有关实业界的一则简短笑话。

在一年半内，我当了两次新娘的父亲。韦斯·斯莫尔和

^①美国著名喜剧演员。——译注

伊斯拉·斯莫尔协助我举办了这两次婚礼。而其他朋友，如比尔·温、汉克·卡利尼、鲍勃·布朗、杰伊·杜根、汤姆·克拉克、卡罗尔·谢尔比、维克·达蒙、比尔·富加西、格伦·怀特和伊万·马德医生等则帮助我渡过难关。

班塔姆图书公司参与第二本书工作的人们专业性甚至更强，也更加饶有兴味。这包括阿尔贝托·瓦伊塔尔、琳达·格雷、斯图尔特·阿普尔鲍姆、尼娜·霍夫曼、史蒂夫·鲁宾和希瑟·弗洛伦斯。

我特别要感谢我的编辑内莎·拉波波特，她不仅使我不出句法错误，而且鼓励我坚持写作，使我能在她严格的截止日期前完稿。

最后，我深切地衷心感谢我的合作者桑尼·克莱恩菲尔德，他容忍我那不着边际的随笔，并且耐心地把我的文字修改得浅显明了，使大多数人都能看懂。

写作对我并非易事，我必须定时专心撰写，不与别人交谈。因此，我要感谢我的母亲，佩吉，还有我的女儿凯西和莉娅的宽容。

一封独特的回信

影片《洛奇》^①第二部不如《洛奇》第一部，《大白鲨》^②第二不如《大白鲨》第一。甚至《肉蛋》^③第二也在《肉蛋》第一之下。而且，电影无论如何也赶不上小说原著，难道不是这样吗？我完成了第一本书之后，自知该急流勇退了，不应再写续集。

虽然我不愿承认这一点，但在汽车工业中也确实如此。“野马”一型是第一流的，几乎人人喜爱，而“野马”二型则没有那样成功。

因此，当出版商建议我写第二本书时，我说，“且慢，我已经写了一部自传。我感到遗憾，我只有一次生涯来贡献给出版商。天晓得我究竟还要谈些什么。”

我没有仓促作出决定，而是把这一想法在一些最亲密的朋友中间吹吹风。他们则合力相劝：“再写一本书？你疯了吗？”

甚至当我对女儿说我可能要写第二本书时，她们的反应也很冷淡。她们没有欢呼跳跃，也没说她们迫不及待地想读它。

显然，我的朋友和家人都不渴望听我讲更多的至理名言，而我也没有多少写作的空闲。确实，我在完成了为自由女神像筹款的工作之后，突然发现从凌晨1点至3点左右起有一些自由支配的时间。但在买下美国汽车公司、兰博基尼公司以及

①②③均为电影片名。——译注

马瑟拉蒂公司一部分的过程中耗去了一些时间。我甚至买下了一家飞机公司。我还拍了十来部电视广告片，并且在电视系列剧《迈阿密罪案》一个很次要的片断中出现。我作了6次授奖典礼讲演，接受了5个荣誉学位，写了42篇专栏文章，发表了116次讲话。为了充实周末，我出嫁了两个女儿。我再婚，申请离婚，调停和解，最终离婚。这些又确实占了我更多的休息时间。我还在意大利买了一所别墅，不过那只是凑趣而已。我还涉足于酿酒和橄榄油行业。还有，我发现自己在这段时间里体重也增加了12磅，这真不幸。

但是，过去四年中，我所做的最重要的事也许是读了你们各位写来的71,412封信。这些信是对我第一本书——以18种不同文字出版，从梵文到葡萄牙文——的反应，它们滔滔而至，犹如瀑布流泻，确实使我惊讶万分，也使我感到无地自容。这不仅是我这四年中、而且是我整个一生中所发生的最难以令人置信的事。

所有这些信使我深受感动，因此，我决心要写一封对得起这71,412封信的长长的复信。我希望你们翻开下一页的时候有兴趣读下去。

序曲：再度被黜

——在自由女神的背后

自 我上次写了一本书之后，发生了一件滑稽事，我又被人家解除了职务。

万幸的是，此职不是我在公司里的真正职务。亨利·福特也与此毫无关系。这次是华盛顿的政客们把我从“自由女神像——埃利斯岛一百周年委员会”主席的座位上拽了下来，而且是在我历经四年的辛勤工作之后。

当我得到这个消息时，我心里想：不好这样干嘛。人民由此会把我看成一个流浪汉，看成是个连工作也保不住的人！

说来你也许不信，一封电报派来一份罢免令。那是在1986年2月的一个晚上，正当我要上床睡觉的时候。这份电报可称得上是华盛顿含糊其词的典范，它首先赞扬我过去的努力，然后以最斯文的语调写到，“我们遗憾地通知您”，说我同时既担任征募款项的“自由女神像——埃利斯岛基金会”主席，又担任对如何使用这些钱款提出建议的“一百周年委员会”主席，二者之间存在“未来冲突的可能性及其征兆”。

这些莫明其妙的话当时对我毫无意义，现在也是如此。客气一点说，关于“冲突”的概念完全是一派胡言。显然，我们在华盛顿的某些领导人根本不懂得“冲突”和责任之间的区别。所有这些愚蠢行为的真正受害者是里根总统所谈到并且当作光辉理想的原则：美国公民的自愿奉献精神。我自

愿奉献，但他们却辞退我。我确实希望他们今后永远都不要再去寻找什么自愿奉献者。

我被解职的消息宣布之后，母亲打来了电话，她说她听见了我被解职的新闻，想问我一些问题。母亲对孩子可以直来直去。“怎么回事？”她说，“我的意思是，这是感谢吗？政府就这样对待你吗？你成功了，他们就这样干。如果你把事情弄糟的话，那又会怎样呢？”

弗兰克·西纳特拉^①也来了电话。他非常生气，便直接给总统去电话并要求解释，但他没有得到任何解释。马里奥·库奥莫^②也愤怒异常，他写信给总统要求让我复职。在你遇到麻烦时，这些意大利人集合在你周围，这确实令人感到惊奇。

结局令人啼笑皆非。在我收到那份电报后的星期一，财政部长詹姆斯·贝克站在摄像机和我一生中所见到过的数量最多的麦克风前，交给我一张2,400万美元的支票，它象征着至那天为止为奉献给自由女神像修复工作而出售财政部金币的收入。

贝克部长说：“在雅科卡先生出色领导下的女神像修复工作，是美国人民自愿奉献精神的典范。”

同一天，大约下午1点钟，我在半英里外内政部长唐纳德·霍德尔的办公室里。没有摄像机，也没有麦克风。霍德尔部长交给我一封终止我“自由女神像——埃利斯岛一百周年委员会”主席职务的一封信。

在这个世界上，我是唯一出席在两个半小时内、分别由

①著名歌星。——译注

②纽约州州长。——译注

美国政府的两位内阁部长主持的两个仪式的人。如果我不是亲身在那里的话，就不可能相信这一点。但我手头有贝克部长讲话的记录和霍德尔部长写的那封信——因此，我相信它。我不理解，但我相信它。

《洛杉矶时报》的一篇社论把整个事件总结为四个字母的一个词：D—U—M—B（愚蠢之极）。

正如莎士比亚说的那样，“木已成舟，无可挽回”。我的血压升高了几天，但现在已经恢复正常。我想，本人既然已尝试过一次被辞退的滋味，对此也就不很以为然了。

重要的是，我决心继续参与这项工作，直到它最后完成，不管这是不是政治。我的初衷充满着热忱的爱。我当然不会让它以这一纸通知来结束。因此我忍了，而且为此而高兴。因为，那伟大的最后一幕证明这样做是完全值得的。

在我为自由女神像筹款的四年中，确实有许多美好的时刻。我也想让你们知道其中的一些片断，因为这一切使我想到了我们国家今天之所在和明天之所向。

如果没有价值的话，任何象征都毫无意义。我们花了数以百万计的美元，不仅是为了不使自由女神像栽进港湾里，成为航行的障碍。我们重建埃利斯岛也不是为了让人们在星期天下午有个好去处。我们这样做是为了恢复、铭记与复兴那些使美国变得伟大的基本价值观念。

我的克莱斯勒人最先在华盛顿告诉我有关修复自由女神像的计划，并建议我不要去参加。我当时正深陷于克莱斯勒的事务之中，他们认为这一工作太费时间——也许其声誉也不够显赫。其理由是：这将是一个内务部的委员会而不是总统的委员会。

妙极了，是吗？这表明，即使在那时，我们政府的官僚

们也根本不了解这件事的重大意义。

记得我6岁和11岁时，父亲带上我和全家人乘坐一辆破烂不堪的老式福特汽车，从我们在宾夕法尼亚州阿伦敦的家出发去看自由女神像。他带着我踏着阶梯一直登上冠部。然后就告诉我自由是多么美好——当一个美国人是多么了不起。当时港湾的景色至今还在我脑子里活灵活现，但老实说，他讲的那些话究竟是什么意思，我一点也不懂。

直到现在我才开始明白，我父亲为什么要带上全家作这两次旅行。

我的孩子到纽约达上百次，但只是去百老汇看戏、参观博物馆、到美食餐馆——以及到商店购物。我们多次游览这个城市，但是，我连一次也没想到带我的女儿去看看自由女神。在这一代人中间究竟发生了什么呢？我自己也说不出。为什么我就从来没有对她们说：自由是美好的；当一个美国人是了不起的；让我们到自由女神那儿去，追忆一下我们是什么人。

事实上，直到1982年，我被委派去领导修复自由女神像和埃利斯岛的工作以前，我本人也一直没再谒见过她。因此我必须问自己，为什么我有五十多年不重返故地；为什么我没有象我父亲那样，带上我的孩子到自由岛去试足那些阶梯呢？

答案很简单，而且令人难堪。自由女神像对我的意义和她对我父亲的意义已经是不相同了。

我的父母刻苦工作，在美国建立了美好的生活。因此，我父亲把一切归于这一象征，以自己的方式来表示感谢。在那些年代里，成百万象他那样的人回到自由女神那里，牵着儿女或孙子，这些儿孙们有时并不了解这位手擎火把的巨大

女神有什么特殊之处，也不懂得他们为什么要没完没了地踏着阶梯向上登去。

1982年5月18日，当里根总统在白宫明亮的东室宣布修复自由女神像和修建1,700万移民的大门——埃利斯岛的运动开始时，这些想法充满我的脑海。我们推测这一工作将需要2.3亿美元，而我一点也不知道从何着手。当时我们手中连10美分硬币也没有。

开始工作时我只有一把捐献来的椅子、一张桌子；一位业余秘书；保罗·伯格莫塞，我第二次劝服使他摆脱退休生活；和史蒂夫·布里甘蒂，一位过去在纽约曾经管理过联合基金会的人。我们有自己的成功与挫折，但我必须说这个集体行动迅速，很快就成为一个团结而无坚不摧的团体。它整整干了四年，一共募集了3.05亿美元（比原定目标超出7,500万美元。一个了不起的突破）。

我们勾画出自己的战略，准备从个人那里募集大部分资金。但我们也知道，仅靠募捐是得不到3.05亿美元的。你必须搞点商品销售业务。

这事只能发生在美国：从第一天起，我们就同责难我们使这一自由的伟大象征过份商业化的指控作斗争。96年来，她被人们所遗忘，尤其是为纽约市的新闻界所遗忘。现在，又是那些新闻界人士因为我们敢于要求企业为自由女神像作出商业化贡献，他们却大表愤慨，说我们又在搞商业化。

具有讽刺意味的是，1885年11月，向法国企业出售以自由女神为广告标志来推销其产品的权利的不是别人，正是那位建造女神像的年轻雕塑家弗雷德里克——奥古斯特·巴托尔迪。可怜的家伙，那时他就受到过份商业化的指责！

一涉及到企业，就扯进了“商业化”，一涉及到政府，

就扯进了“政治化”，弄得你无计可施。

使大家都感到惊奇的是，承担这笔支出最大部分的并非公司，而是人民。他们愉快地作出了奉献。

从一开始我就为能否募到足够的个人捐款而发愁。我对自由女神像的历史作了一些研究，发现当法国将塑像送来之后，我国政府拒绝为塑像的基址付钱。一些人开始了筹集资金活动，但毫无成效——直到约瑟夫·普利策参加进来。他是匈牙利移民，拥有一份报纸《纽约世界报》，并将塑像作为报纸的一个主要奋斗目标，尤其是在那些穿丝袜的有钱人当中进行宣传。他在募集捐款时遇到巨大困难，最后，不得不在报上刊登不肯捐款者的姓名，使这些人感到尴尬而被迫拿出钱来。

处在绝望中的我也想到要采取同样的措施。你能否想象到，如果采用了这种愚蠢的销售手法的话，新闻界会对我进行什么样的恶意谴责吗？

这种措施是不必要的。女神塑像有麻烦的消息一传出去，大批爱国者便从家里涌了出来。

募捐活动开始初期，一个男人突然走进我的办公室。

“雅科卡先生，”他说，“我给您一张支票”。这是一百万美元。我以为他是旧电视剧《百万富翁》中的一个角色，这个家伙从电话本里找到我并给我一百万美元。他对我说，“您可以收下它，只有一个条件——现在您就得同意：决不透露我的名字。”

此人幼年时同母亲一道来到美国。这一家人发了财，他想报答这个国家，同时也为了纪念他的母亲。

和这样的人在一起，我感到无比愉快。当我到全国各地去发表演说募款时，也向那些手头有多余的百万美元的任何

人保证：为他们保守秘密。

在这四年中，我会见了上千名其他捐款人。他们可能捐5美元、10美元或100美元，但在感情上都是一样的：当中寄托着具有偿还义务的情感。

一个波兰人为这个“美好的象征”汇来2美元，他并不奢想能亲眼目睹到她、但至少可以梦见这“美好的象征”。还有来自泰国一个难民营的汇款。78名无家可归的越南人进行募捐并且筹集了114.19美元，作为“在一百周年生日之际修复自由女神像的微不足的份额”。

这件事使我心悦诚服。这些人已经失去了一切——只剩下希望。女神是希望的象征。他们仅仅是恳求我们“让火炬继续燃烧”。

还有，我永远、永远不会忘记玛丽·米勒的故事。她只不过是一位愿意提供帮助的新泽西老妇人。她寄来了1000美元。我们自然寄给她一张表示感谢的短简。我想她一定很欣赏这份短简，因为她又寄来另一张5万美元的支票。

此后，我打电话再次表示感谢。她说，“你们确实是好人。”她非常高兴，并说她将寄来一个“小小的信封”。当我们收到它时，发现里面有三张支票——一张2.5万美元，一张5万美元，还有一张7.5万美元。

她送来了这么多钱，以至于我常常对此开玩笑。我说，“我从未见过玛丽·米勒。我所做的一切只是为了表示感谢，而她就寄来了20.1万美元。想想看，如果我给她送花又会怎样呢！”

我非常感谢她，因此想邀她一道去参观自由岛。有两次，我在纽约时给她打电话，但她老是很忙。她已经87岁了，但她的日程表看来比我安排得还紧。她最后一次拒绝我