

# ЯКОККА

## АВТОБІОГРАФІЯ

**Лі Якокка**  
у співавторстві  
з Вільямом Новаком



ВИДАВНИЦТВО

ФАБУЛА  
#PRO

# ЛІ ЯКОККА, ВІЛЬЯМ НОВАК

## ЯКОККА: АВТОБІОГРАФІЯ

Оригінальна назва твору: IACOSSA. An Autobiography

Даний переклад опубліковано за узгодженням з Bantam Books, імпринтом Random House, що є підрозділом Penguin Random House LLC



Видавництво Фабула

2019

Copyright © 1984 by Lee Iacocca

© Г. Литвиненко, переклад з англ., 2018

© «Фабула», макет, 2019

© Видавництво «Ранок», 2019

ISBN 978-617-09-5391-9 (epub)

*Усі права збережено.*

*Жодна частина цього видання не може бути відтворена*

*в будь-якій формі без письмового дозволу*

*власників авторських прав.*

**Електронна версія створена за виданням:**

**Якокка Лі**

Я46 Якокка: Автобіографія / Лі Якокка, Вільям Новак; пер. з англ. Г. Литвиненко. — Х. : Вид-во «Ранок» : «Фабула», 2019. — 384 с.

ISBN 978-617-09-3925-8

Автобіографія Лі Якокки — це розповідь про життя і кар'єру людини, яку звільнили з посади президента *Ford* і яка витягла *Chrysler* з глибокої кризи. Професіонала, завдяки якому на світ з'явилися легендарні форди *Mustang* і *Fiesta* і звичні сьогодні засоби безпеки автомобілів. Ця книга одночасно й особистий життєпис, і спогади про рух кар'єрними сходами, і нотатки менеджера, тут є поради щодо бізнесу, смішні байки і роздуми людини, від рішень якої залежала доля окремих людей і величезних компаній.

**УДК 82-312.6**

Шановний читачу!

Спасибі, що придбали цю книгу.

Нагадуємо, що вона є об'єктом Закону України «Про авторське і суміжні право», порушення якого карається за статтею 176 Кримінального кодексу України «Порушення авторського права і суміжних прав» штрафом від ста до чотирьохсот неоподатковуваних мінімумів доходів громадян або виправними роботами на строк до двох років, з конфіскацією та знищенням всіх примірників творів, матеріальних носіїв комп'ютерних програм, баз даних, виконань, фонограм, програм мовлення та обладнання і матеріалів, призначених для їх виготовлення і відтворення. Повторне порушення карається штрафом від тисячі до двох тисяч неоподатковуваних мінімумів доходів громадян або виправними роботами на строк до двох років, або позбавленням волі на той самий строк, з конфіскацією та знищенням всіх примірників, матеріальних носіїв комп'ютерних програм, баз даних, виконань, фонограм, програм мовлення, аудіо -і відеокасет, дискет, інших носіїв інформації, обладнання та матеріалів, призначених для їх виготовлення і відтворення. Кримінальне переслідування також відбувається згідно з відповідними законами країн, де зафіксовано незаконне відтворення (поширення) творів.

Книга містить криптографічний захист, що дозволяє визначити, хто є джерелом незаконного розповсюдження (відтворення) творів.

Щиро сподіваємося, що Ви з повагою поставитесь до інтелектуальної праці інших і ще раз Вам вдячні!

# **ПРИГОЛОМШЛИВИЙ СВІТОВИЙ БЕСТСЕЛЕР «ЯКОККА: АВТОБІОГРАФІЯ»**

«Дивовижним чином урятувавши *Chrysler Corp.* від банкрутства, перебуваючи на той час на посаді голови правління, Якокка став справжньою знаменитістю у світі автомобільного бізнесу... Чимало людей захоплюються кмітливістю й управлінським досвідом цієї людини. Однак увагу шанувальників, напевно, найбільше привертала його схильність до відвертих розмов... У книжці, написаній у співавторстві з журналістом і лектором Вільямом Новаком, ви знайдете особисті поради Якокки, засновані на власному досвіді роботи у сфері менеджменту, а також настанови стосовно його улюблених тем, як-от автомобільна безпека, оплата праці та промислова політика... Це класичний Якокка».

*Business Week*

«Розповідь про захопливе відродження *Chrysler Corporation* під умілим керівництвом містера Якокки. Тут є чимало порад стосовно його методів управління. Він гарний слухач, але коли настає час не слухати, а діяти, він стає рішучим командиром. Люди водночас і люблять Лі Якокку, і поважають його таланти, тож йому вдається, немов магнітом, притягувати до себе інших талановитих постатей. Містер Якокка скромний, а це дуже важлива риса для керівника, і саме тому працівники йдуть за ним, як він сам це описує, “не завдяки загадковому вмінню вести за собою. А тому, що ви йдете за ними”. ...Кожна мати, чиї сини чи доньки прагнуть побудувати кар’єру в бізнесі, зраділа б, отримавши “Автобіографію Якокки” на Різдво».

*The New York Times Book Record*

«Читати “Автобіографію Якокки” — це ніби слухати його самого... голос ні з чим не сплутаєш. ...Це помітна постать (6 футів 1 дюйм, 194 фунти)<sup>1</sup>, мотивований, впевнений у собі, пристрасний, мінливий, кумедний та говіркий чоловік, який із задоволенням розповідає все, як воно є, готує торпеди до бою і без вагань віддає команду “Повний уперед!”<sup>2</sup>».

<sup>1</sup> Приблизно 1,85 м і 88 кг. (Тут і далі прим. пер.)

<sup>2</sup> Вважається, що цей вислів (англ. *Damn the torpedoes! Full-speed ahead!*) належить Девіду Глазго Фаррагуту (1801–1870) — американському воєнно-морському діячу, адміралу. 1864 року під час битви в затоці Мобіл відмовився відступати, вигукнувши цю, тепер уже крилату, фразу. Означає: «Ми не зважатимемо на ризик, а просто це зробимо!»

*Time*

«Лі Якокка — американський герой. ...Його неупереджений аналіз про добре і погане в автомобільній промисловості, великих профспілках, уряді та Америці дуже ґрунтовний і схожий на ковток свіжого повітря... “Автобіографія” дає читачеві унікальну можливість... зазирнути до особистих напрацювань однієї з найвидатніших американських постатей сучасності».

*Philadelphia Inquirer*

«Чарівно. ...Книжка містера Якокки — це біографічний нарис про розумного корпоративного лідера, який упевнено крокує вперед... Містер Якокка відкриває такі неочікувані подробиці, що це точно приверне увагу в Детройті».

*The Wall Street Journal*

«Якокка описує, як збирав свою команду з невдоволених колишніх підлеглих Форда та звільнених керівників, умовляв постачальників і воював з банками, запроваджував урізання та скорочення в компанії, потерпав від мільярдного зобов'язання федеральної позики, став зіркою ЗМІ, організував виробництво автомобілів на платформі К і врятував становище. До речі, саме це він і зробив».

*Chicago Tribune*

«Безперечно, ера американських промислових героїв комп'ютерної доби ще не скінчилася, принаймні доки існують такі історії, як ось ця, розказана Лі Якоккою. Книжка — це його історія та чудовий тому приклад, і тут дозвольте подякувати співавтору Вільяму Новаку за те, що дозволив Якоккі говорити своїм справжнім голосом. Випадок Якокки — одна з найвидатніших історій успіху за десятиліття й усім читачам припаде до смаку».

*John Barkham Reviews*

*Моїй коханій Мері,  
за твою мужність...  
і відданість нам трьом*

## **ПОДЯКИ**

Це вже стало традицією, коли автор дякує тим, хто допомагав йому з написанням книжки. Але оскільки це автобіографія, перш за все я хочу подякувати тим, хто допомагав мені в житті — своїм справжнім друзям, які лишалися зі мною, коли світ навколо перетворювався на руїни: єпископу Еду Бродеріку, Біллу Каррану, Віку Дамону, Алехандро де Томасо, Біллу Ф'югазі, Френку

Кльотцу, Волтеру Мерфі, Біллу Вінну та Джіо, моєму перукареві. А також лікареві Джеймсу Беррону, який допоміг мені примирити розум і тіло.

Я хочу подякувати тим, хто відмовився від приємного відпочинку на пенсії й простяг мені руку допомоги в *Chrysler* — Полу Бергмозеру, Дону де ла Росса, Гару Лауксу, Гансу Маттіасу та Джону Нотону, а ще молодим туркам Джеррі Грінвальду, Стіву Міллеру, Лео Кельменсону та Рону де Луці, які полишили гарну й стабільну роботу, щоб взятися за справу й допомогти врятувати компанію на межі закриття.

За тридцять вісім років роботи в автомобільному бізнесі мені пощастило з трьома секретарками, завдяки яким я мав гарний вигляд. Першою була Бетті Мартін, така талановита жінка, що затьмарювала багатьох працівників *Ford*. Друга, Дороті Карр, пішла з *Ford* того ж таки дня, коли мене звільнили, і перейшла в *Chrysler* з чистої відданості, навіть ризикнувши власною пенсією. А третя, моя нинішня секретарка Бонні Гейтвуд, давня співробітниця *Chrysler*, нічим їм не поступається.

Я вдячний давнім друзям з *Ford*, тим дорогим мені кільком людям, які лишилися зі мною в скрутні часи: Келвіну Борегару, Генку Карліні, Джею Дугану, Метту Мак-Лафліну, Джону Морріссі, Весу Смоллу, Гелу Сперліху та Френку Зіммерману.

Я хотів би подякувати Нессі Рапопорт, своїй редакторці, яка подбала про те, щоб цю книжку не відкликали з продажу, співробітникам *Bantam Books*, які так важко працювали, зокрема Джеку Романосу, Стюрту Епплбому, Гізер Флоренс, Альберто Вітале та Лу Вульффу, а також неоціненному співавтору Вільяму Новаку.

І певна річ, своїм донькам Кеті й Ліа, які були і є усім моїм життям.

## **ПЕРЕДМОВА ДО ДРУКОВАНОГО ВИДАННЯ**



Напевно, саме я здивувався найбільше, коли книжка вже першого тижня виходу опинилася на першому місці в списках бестселерів. Люди почали запитувати, як книжка, у якій не було сексу, жорстокості й шпигунів, могла так гарно продаватися. А я справді не знав, хоча мене й вважали генієм маркетингу.

Зрештою, це ж лише розповідь про хлопчика з порядної родини іммігрантів, який наполегливо вчився й важко працював, пізнав і великий успіх, і великі розчарування, але таки спромігся все подолати завдяки простим цінностям, котрих його навчили батьки й учителі, а ще тому, що йому пощастило жити в Америці.

Це не та книжка, що мала б установити нові рекорди в книговидаванні, однак саме це й сталося.

А причина такого успіху відкрилася мені під час перегляду пошти. Я почав отримувати замалим сотень п'ять листів на день і щовечора, ідучи з офісу, забирав ще стосик.

Я збагнув, що таємниця крилася в простому: більшість людей, які мені писали, і самі прожили якусь частину мого життя. Я писав не про химерні місця, як-от океанське дно чи поверхню Місяця, а про те, де всі вони колись побували.

Мені надсилали багато листів люди, яких, як і мене, після років відданої служби звільнили з компанії, або ж ті, хто нещодавно втратив коханих.

Дехто писав, аби розповісти, як їхні батьки пройшли через Елліс Айленд<sup>3</sup> та прожили чудове життя в Америці (а до багатьох листів ще й додавалися чеки на допомогу реставрації острова та статуї Свободи). Говорили також і про те, що вони в боргу перед важкою працею та жертвою своїх батьків, і про рішучий намір зробити життя ще кращим для власних дітей.

<sup>3</sup> Елліс (англ. *Ellis Island*) — острів, розташований у східній частині США у Верхній затоці Нью-Йорка. Назва походить від прізвища Самуеля Елліса, який придбав цей острів 1785 року. З 1882 року тут стала функціонувати

імміграційна служба федерального уряду. З 1900 року цегляна будівля, зведена після пожежі 1897 року, слугувала терміналом, через який у США прибули мільйони іммігрантів. Вважається, що з 1892 до 1924 року через острів Елліс пропустили понад 16 мільйонів людей. Не менше третини з них осіли в самому Нью-Йорку. З 1 січня 1892 до 12 листопада 1954 року Федерально-імміграційна станція на острові Елліс пропустила понад 20 мільйонів людей, здебільшого з Європи. Сьогодні приблизно 100 мільйонів американських громадян мають родини, які пройшли через Елліс. Імміграційна служба припинила своє функціонування на острові в 1954 році. Нині там відкрили Музей імміграції, у якому є архів з персональними картками іммігрантів.

Я отримував листи від тих, хто говорить, як сильно любить Америку, але водночас дуже боїться, що американська податкова і торговельна політика веде їх до катастрофи.

Звістки приходили і від школярів, і від вісімдесятирічних пенсіонерів, від президентів корпорацій і безробітних.

Тисячі людей говорили, що ця книжка їх чогось навчила, проте я, читаючи їхні листи, дізнався набагато більше.

Я дізнався, що справжній дух Америки — це щось на кшталт прагматичного оптимізму: «Рано чи пізно все буде добре, але тільки якщо ви будете боротися й жертвувати чимось заради цього».

У розділі «Повернути Америці велич» наведено більше коментарів, ніж у будь-якому іншому, оскільки це питання різало без ножа. Американці не збираються миритися зі статусом другосортності у світі. Можливо, дехто з наших лідерів не надто й тривожиться тим, що наша країна втрачає конкурентоспроможність, але моя поштова скринька переконала мене, що американці цього не терпітимуть.

Я був пригнічений, коли писав той розділ, адже бачив, як Америка котиться в прірву. Але, читаючи пошту, збагнув, що в цій країні задосить здорового глузду та рішучості, щоб цього не допустити.

Завершую книжку я розповіддю про статую Свободи і те, що вона означала для мільйонів іммігрантів, яких вітала в Америці. Ті люди (наші батьки й дідуся та бабусі),

не розгинаючи спини, будували Америку, що стала  
всесвітнім дивом.

Вони лишили нам спадщину, якою ми можемо пишатися,  
а також приклад, як треба жити. Іноді я замислювався над  
тим, чи не згубили ми той приклад і чи й досі ми варті їх.  
Але щовечора, відкладаючи новий стос листів, я розумів,  
що насправді ми такі ж, як і були.

## ВСТУП

Куди б я не йшов, люди завжди ставлять мені ті самі запитання. Як я став успішним? Чому Генрі Форд мене звільнив? Як мені вдалося врятувати *Chrysler*?

Я ніколи не міг швидко та влучно відповісти на них, тож узяв собі за звичку говорити: «От коли напишу книжку, тоді й дізнаєтеся».

Я так часто повторював цю фразу, що з часом повірив у власні слова. Зрештою, у мене не лишилося іншого вибору, окрім як написати книжку, про яку так довго торочив.

Чому я її написав? Точно не для того, щоб стати відомим. Реклама *Chrysler* на телебаченні зробила мене відомішим, ніж я того коли-небудь хотів.

І не для того, щоб розбагатіти. У мене вже є все необхідне. Саме тому я віддаю кожне пенні, зароблене від цієї книжки, на дослідження діабету.

А також не для того я писав цю книжку, щоб помститися Генрі Форду за звільнення. Я вже зробив це по старомодному американському звичаю: обійшов його на ринку.

Правда в тому, що я написав цю книжку, щоб розставити все по місцях (і щоб упорядкувати власні думки), щоб розповісти історію свого життя в *Ford* та *Chrysler* і те, як усе трапилося насправді. Працюючи над нею та пригадуючи минуле, я думав про всіх тих молодих людей, яких зустрічав, коли виступав в університетах і школах бізнесу. Якщо ця книжка зможе реалістично змалювати їм захват і труднощі великого бізнесу в сучасній Америці, а також дати певне уявлення про те, за що варто боротися, тоді вся ця нелегка праця чогось таки буде варта.

## ПРОЛОГ

**В**и збираєтеся прочитати історію людини, яка досягла чималих успіхів у житті. Але впродовж цього шляху траплялося й вдосталь скрутних часів. Насправді, коли я озираюся на свої тридцять вісім років у автопромисловості, то бачу, що день, який мені запам'ятався найбільше, ніяк не пов'язаний з новими автівками, підвищеннями чи прибутками.

Я починав життя як син іммігрантів і самотужки торував собі шлях до президентського крісла в *Ford Motor Company*. А нарешті досягнувши свого, опинився на сьомому небі від щастя. Але тоді доля сказала мені: «Зачекай-но. Ми ще з тобою не закінчили. Тепер ти маєш дізнатися, як то воно, коли тобі дають під зад, містере Еверест!»

13 липня 1978 року мене звільнили. Я пробув на посаді президента *Ford* вісім років, загалом пропрацювавши в компанії тридцять два. Я ніколи ніде більше не працював. І ось тепер мене несподівано звільнили. Я був страшенно пригнічений.

Офіційно мені лишалося пропрацювати три місяці. Однак, зважаючи на «відставку», решту того терміну я мав працювати в офісі, доки не знайду нову роботу.

15 жовтня, останнього дня в офісі і, за збігом обставин, у мій п'ятдесят четвертий день народження, водій востаннє повіз мене до Центрального управління компанії в Дірборні. Перед виходом із дому я поцілував дружину Мері і двох доньок Кеті й Ліа. Родина страшенно потерпала впродовж цих останніх, неспокійних місяців у *Ford*, і я просто божеволів від цього. Можливо, я був відповідальний за власну долю. Але як же Мері та дівчатка? Чому вони мусили пройти через усе це? Вони

були невинними жертвами деспота, чие ім'я красувалося на будівлі компанії.

Навіть зараз їхній біль лишився зі мною. Це ніби левиця з дитинчатами. Якщо мисливець знає, що для нього найкраще, то лишить малечу в спокої. Генрі Форд змусив моїх дітей страждати, і цього я ніколи йому не пробачу.

Наступного ж дня я сів у авто й попрямував до свого нового офісу. Він розташовувався в похмурому складі на Телеграф-роуд, лише за кілька миль від Центрального управління *Ford*. Але для мене то було схоже на іншу планету.

Я не знав точно, де саме був той офіс, і знадобилося кілька хвилин, щоб знайти потрібну будівлю. Коли я таки її відшукав, то навіть не знав, де припаркуватися.

Але там було чимало людей, які могли мені показати. Хтось попередив пресу, що того ранку нещодавно звільнений президент *Ford* приїде туди на роботу, і мене зустрів невеликий натовп. Телерепортер тицьнув мені мікрофон в обличчя й запитав: «Як ви почуваетесь, приїхавши ось сюди після восьми років перебування на самісінській верхівці?»

Я не міг опанувати себе, щоб відповісти. Та й що я міг сказати? Відійшовши від камер, я пробурмотів собі під носа правду: «Почуваюся лайном».

Мій новий кабінет був менший від комори, але там був невеликий стіл і телефон. Дороті Карр, секретарка, уже сиділа там зі сльозами на очах. Не зронивши ані слова, вона вказала на потрісканий лінолеум на підлозі і дві пластикові чашки на столі.

Лишень учора ми з нею працювали в розкішному кабінеті. Президентський офіс був розміром з люксовий номер у готелі. Я мав власну ванну кімнату. І навіть житлове приміщення. Як вищий керівник компанії *Ford* упродовж усього дня я міг скористатися послугами офіціантів у білих лівреях. Якось я привіз родичів з Італії,

щоб показати, де працюю, і їм здалося, немов вони померли й опинилися на небесах.

Проте сьогодні я був за мільйони миль звідти. За кілька хвилин після мого приїзду директор складу з ввічливості підійшов до мене. Запропонував чашку кави з автомату в коридорі. То було люб'язно з його боку, але через абсурдність моєї присутності там ми обоє почувалися ніяково.

Для мене то був Сибір. Вигнання до найвіддаленішого куточка королівства. Я був такий приголомшений, що лише через декілька хвилин збагнув, що не мав причини лишатися. Телефон був у мене і вдома, а пошту міг би хтось принести. Ще до десятої я пішов звідти і так ніколи й не повернувся.

Це останнє приниження виявилось значно гіршим, ніж саме звільнення. Цього вистачило, щоб викликати в мені бажання вбивати, от тільки я не був упевнений кого — Генрі Форда чи себе. Про вбивство чи самогубство ніколи не йшлося як про реальну можливість, але я почав трохи більше пити — і мене трясло ще більше. Я й справді почувався так, немов розходжуся по швах.

На життєвому шляху тобі трапляються тисячі маленьких розвилок і лише кілька справді великих — і саме це час для роздумів, момент істини. Так сталося й зі мною, я розмірковував, що ж робити далі. Можливо, варто послати все під три чорти і вийти на пенсію? Мені було п'ятдесят чотири. Я вже чимало досягнув. Був фінансово забезпеченим. Міг дозволити собі до кінця життя грати в гольф.

Але це просто здавалося мені неправильним. Я знав, що маю зібратися й рухатися далі.

У кожного в житті трапляється так, що з нещастя народжується щось конструктивне. Бувають часи, коли все здається настільки поганим, що хочеться схопити

долю за плечі й добряче струсонути її. Я переконаний, що саме той ранок на складі підштовхнув мене лише за декілька тижнів потому очолити *Chrysler*.

Із власним болем я міг упоратися. Але навмисне публічне приниження стало для мене останньою краплею. Мене переповнював гнів, і вибір був невеликий: я міг або спрямувати його проти себе, що мало б спустошливі наслідки, або ж міг використати частину тієї енергії й спробувати зробити щось корисне.

— Не казись, — нагадувала мені Мері.— Відплати.

У часи великих потрясінь і нещастя завжди краще зайняти себе чимось, виплеснути гнів і сили на щось позитивне.

Як виявилось, я потрапив з вогню та в полум'я. Через рік після мого приходу в *Chrysler* компанія опинилася на межі банкрутства. Чимало часу тоді я витратив на роздуми, як же це я втрапив у таку халепу. Звільнення з *Ford* — неабияка прикрість. Але піти на дно разом із кораблем *Chrysler* я аж ніяк не заслуговував.

На щастя, *Chrysler* втрималася на плаву, хоч і була на волосині від смерті. Нині я герой. Досить дивно, але все це завдяки моменту істини на складі. Завдяки рішучості, удачі та допомозі стількох гарних людей я зміг відродитися з попелу.

А тепер дозвольте мені розповісти свою історію.

# **ВИГОТОВЛЕНО В АМЕРИЦІ**



## РОДИНА

**Н**ікола Якокка, мій батько, прибув до цієї країни 1902 року, у віці дванадцяти років — бідний, самотній і наляканий. Він часто повторював, що єдине, у чому був упевнений, діставшись сюди, так це в тому, що Земля кругла. І то лише тому, що інший італієць на ім'я Христофор Колумб випередив його на 410 років з точністю майже до дня.

Коли судно увійшло в Нью-Йоркську затоку, батько визирнув назовні і побачив статую Свободи — славнозвісний символ надії для мільйонів іммігрантів. Перетинаючи затоку вдруге, знову побачивши статую, він був уже новим громадянином Америки і на той час мав лише матір, молоду дружину та надію. Для Ніколи й Антуанетти Америка була землею свободи — свободи стати будь-ким, якщо й справді палко прагнутимеш цього і наполегливо працюватимеш.

Цього батько навчив усю свою родину. І я сподіваюся, що мені вдасться зробити те саме.

\* \* \*

Ще в дитинстві, коли ми мешкали в Аллентауні, штат Пенсильванія, наша родина була настільки близькою, що іноді складалося враження, немов ми одна людина з чотирьох частин.

Батьки часто робили так, що ми з Делмою, моєю сестрою, почувалися важливими й особливими. Не було заважкої роботи чи завеликих проблем. Батько міг займатися десятками різними справами, але завжди знаходив час на нас. Мати примудрялася готувати наші улюблені страви лише заради того, щоб нас потішити. Аж дотепер, коли б то я не навідався до неї, вона готує два мої найулюбленіші частування — курячий суп з маленькими м'ясними кульками з телятини й равіолі з сиром рикота<sup>4</sup>.

Серед усіх неаполітанських кухарів вона, певно, одна з кращих.

<sup>4</sup> Рикота — італійський сир, що виготовляється з молочної сироватки, яка лишається після приготування моцарели або інших сирів. Це популярний компонент багатьох десертів, для яких його часто подрібнюють і збивають у м'яку масу. Також сир застосовується в рецептах гарячих страв (зокрема, деяких різновидів лазаньї), як начинка для равіолі та кальоне, а також під час випічки традиційного великоднього хліба пастієра.

Ми з батьком були дуже близькими. Я любив догоджати йому, а він завжди страшенно пишався моїми досягненнями. Якщо я перемагав на шкільному змаганні з орфографії, він був просто на сьомому небі від щастя. Згодом, подорослішавши, щоразу отримуючи підвищення, я відразу ж телефонував батькові, а він квапився розповісти про це всім своїм друзям. Кожного разу, коли я виставляв на продаж нове авто від *Ford*, він хотів першим сісти за кермо. 1970 року, коли мене призначили президентом *Ford Motor Company*, не знаю, хто з нас був у більшому захваті.

Як і чимало інших вихідців з Італії, мої батьки були дуже відкритими в почуттях і любові, не лише вдома, а й на публіці. Більшість моїх друзів ніколи не обіймали своїх батьків. Гадаю, вони боялися, що так не здаватимуться сильними і незалежними. Але я обіймав і цілував тата за кожної слушної нагоди — ніщо не могло здатися більш природним.

Він був невгамовним і винахідливим і завжди випробовував щось нове. Якось він купив кілька інжирних дерев і знайшов спосіб вирощувати їх у суворому кліматі Аллентауна. Він також першим у місті купив мотоцикл — старий *Harley Davidson*, на якому роз'їжджав брудними вулицями нашого містечка. На жаль, батько з мотоциклом не дуже поладнали. Він часто падав з нього і, зрештою, таки позбувся. Як наслідок, він більше ніколи не довіряв транспортному засобу, у якого було менше трьох коліс.

Через той клятий мотоцикл мені не дозволили мати велосипед, коли я підріс. Коли мені кортіло покататися,

доводилося просити в друга. З іншого боку, батько дозволив сісти за кермо авто, щойно мені виповнилося шістнадцять. Тому я був єдиним хлопчиськом в Аллентауні, який пересів з триколісного велосипеда одразу на *Ford*.

Батько любив автомобілі. Насправді він мав навіть перше авто з модельного ряду *T*<sup>2</sup>. Він був одним із небагатьох мешканців Аллентауна, який умів водити і завжди ремонтував автівки, розмірковуючи, як їх удосконалити. Як і в кожного тогочасного водія, у нього зібралася купа лисих шин. Роками батькові не давала спокою думка про те, як знайти спосіб проїхати на них кілька додаткових миль. Аж дотепер, коли на ринку з'являється розробка нових шин, я завжди згадую батька.

<sup>2</sup> Йдеться про *Ford Model T*, також відомий як «Бляшана Ліззі» (за популярним того часу ім'ям бігових коней, англ. *Tin Lizzy*) — автомобіль, що випускався в *Ford Motor Company* з 1908 до 1927 року.

Він любив Америку і щосили намагався втілити в життя американську мрію. З початком Другої світової війни він пішов добровольцем в армію — частково з патріотизму, а частково, як він зізнався мені пізніше, щоб здобути трохи більше влади над власною долею. Йому довелося важко працювати, щоб дістатися Америки й влаштуватися тут, тому його жахала сама лишень думка про те, що його знову відправлять до Європи воювати в Італії чи Франції. Йому пощастило, і його відправили на базу Крейна, військовий тренувальний центр лише за кілька миль від дому. Оскільки він умів водити, його призначили навчати водіїв швидкої допомоги.

Нікола Якокка приїхав до Америки з Сан-Марко, що десь за двадцять п'ять миль<sup>6</sup> на південний схід від Неаполя в італійській провінції Кампанія. Як і багатьох інших іммігрантів, його переповнювали амбіції та надії. В Америці він деякий час жив у Гаретті, штат Пенсильванія, разом зі зведеним братом. Там батько влаштувався на роботу до вугільної шахти, проте так зненавидів її, що

звільнився першого ж дня. Він любив говорити, що то був єдиний день у його житті, коли він працював на когось іншого.

⌘ Приблизно 40 км.

Уже скоро він переїхав на схід до Аллентауна, де мав ще одного брата. До 1921 року йому вдалося заощадити вдосталь грошей, виконуючи спорадичну роботу, переважно підмайстра в чоботаря, щоб мати змогу повернутися до Сан-Марко по овдовілу матір. Але трапилося так, що він привіз і мою маму теж. Під час перебування в Італії цей тридцятиоднорічний холостяк закохався в сімнадцятирічну доньку взуттєвого майстра. За кілька тижнів вони побралися.

Через багато років численні журналісти розповідали (або ж повторювали), що мої батьки у свій медовий місяць вирушили на пляжі Лідо у Венеції і що мене назвали Лідо на згадку про той щасливий тиждень. Чудова історія, якби не одне «але»: це неправда. Батько й справді туди їздив, але це було до весілля, а не після. А оскільки тоді він був з материним братом, то сумніваюся, що його відпустка видалася дуже романтичною.

Дорога до Америки далася батькам нелегко. Мати підхопила черевний тиф і провела майже всю поїздку в бортовому ізоляторі. За законом, її мали б відіслати назад до Італії. Але батько був задиристим, говірким водієм, який уже знав, як дати собі раду в Новому Світі. Якимось дивом він спромігся переконати працівників імміграційного бюро, що в його молодій дружини лише морська хвороба.

Я народився через три роки після цього — 15 жовтня 1924 року. На той час батько вже відкрив ресторанчик з хот-догами під назвою *Orpheum Wiener House*. То був чудовий бізнес для того, хто мав обмаль грошей. Щоб почати, йому знадобилися лише гриль, підігрівач для булочок і кілька табуреток.

Батько завжди насаджував мені дві думки: «Ніколи не вплутуйся в справу з великим капіталом, бо зрештою опинишся в лапах банкірів. (Я мав би уважніше поставитися саме до цієї поради!). А в скрутні часи, займайся харчовим бізнесом, адже неважливо, наскільки все погано, люди все одно мусять їсти». *Orpheum Wiener House* лишався на плаву впродовж усієї Великої депресії.

Пізніше він залучив до справи моїх дядьків Теодора і Марко. І навіть тепер сини Теодора, Юліус та Альберт Якокки, роблять хот-доги в Аллентауні. Компанія носить назву «Йокко», що певною мірою відбиває те, як голландці в Пенсильванії вимовляли наше прізвище.

Я й сам був за крок від того, щоб податися в харчовий бізнес. Якось у 1952 році я всерйоз обмірковував те, щоб піти з компанії *Ford* і створити заклад харчування. Представництва *Ford* працювали як незалежні частинки мережі, і я раптом збагнув, що той, кому вдалося б створити мережу закладів харчування, швидко розбагатів би. Мій план полягав у тому, щоб відкрити десять точок та один основний заклад. Це було задовго до того, як *McDonald's* потрапив на очі Рею Кроку, й іноді я думаю про те, що міг прогавити справжнє покликання. Хто знає? Можливо, нині мій задум коштував би півмільярда доларів і мав на дверях знак з написом: «Подано більше 10 мільярдів порцій».

Через кілька років я таки відкрив свій заклад — крихітний магазин сандвічів в Аллентауні під назвою *The Four Chefs*. Там подавали стейки з сиром філадельфія. (Це тонко нарізаний стейк з розплавленим сиром в італійській булочці.) Батько керував ним, а я вкладав гроші. Справи йшли добре. Насправді навіть надто добре, бо зрештою мені знадобився податковий притулок<sup>2</sup>. За перший рік ми заробили \$125 000, що збільшило мій розряд оподаткування до такої межі, що закладу довелося позбутися. З *The Four Chefs* я вперше відкрив для себе перехід платника податків до іншої групи зі зростанням

прибутків, а також прогресивну суть податкових законів Америки.

<sup>2</sup> Податковий притулок (англ. *tax shelter*) — невеликі держави чи території з відносно низьким рівнем податків і податковими пільгами, відсутніми в інших країнах. Сюди спрямовується іноземний капітал у пошуках притулку від надмірних податків.

Насправді ж я був причетний до харчового бізнесу ще задовго до того, як почав займатися автомобілями. Коли мені було десять, в Аллентауні відкрили один з перших супермаркетів у країні. Після школи та на вихідних ми разом з молодшими друзями вишикувалися в чергу біля дверей, кожен з червоним візком, немов би низка таксі біля готелю. Коли покупці виходили, ми пропонували за невисоку платню довести пакунки до них додому. Зараз це може здатися дуже символічним — я належав до транспортної ланки харчового бізнесу.

Підлітком я працював на вихідних у фруктовій крамниці, якою володів грек на ім'я Джиммі Крітіс. Я звик уставати вдосвіта, щоби дістатися до гуртового ринку й повернутися з товаром. Він платив мені \$2 на день, а ще віддавав усі фрукти й овочі, які я міг дотягти додому після шістнадцятигодинного робочого дня.

До цього часу, окрім *Orpheum Wiener House*, батько вплутався в ще одну справу. Ще на ранньому етапі розвитку він купився на національну компанію під назвою *U-Drive-It* — одне з найперших агентств прокату авто. Зрештою, він створив цілий автопарк з тридцяти автомобілів, переважно марки *Ford*. Батько також дружив із Чарлі Чарлзом, чий син, Едвард Чарлз, працював у місцевому представництві *Ford*. Пізніше Едді купив власне агентство, де й відкрив мені захопливий світ роздрібних продажів авто. На той час мені було вже п'ятнадцять. Відтоді всі сили я спрямовував лише на це.

Уродженими здібностями до торгівлі я, мабуть, завдячую батькові. Він володів кількома кінотеатрами, а один із його театрів, «Франклін», працює й досі. Старожили в Аллентауні говорили мені, що батько був таким

вигадником, що діти, які приїздили на суботні вистави, часто були в більшому захваті від його спеціальних пропозицій, аніж від фільмів. Люди й досі згадують той день, коли він оголосив, що десятеро дітей з найбруднішими обличчями отримають безкоштовний вхід.

Сумніваюся, що нині в «Франкліні» з'являються діти. Тепер він називається «Дженетт» і замість Тома Мікса й Чарлі Чапліна там показують порно.

\* \* \*

З економічного погляду в нашої родини траплялися і злети, і падіння. Як і багатьом іншим американцям, нам гарно жилося в 1920-х. Батько почав заробляти чимало грошей на фондовій біржі, і це не беручи до уваги інших його починань. Упродовж кількох років ми навіть були заможними. Але тоді почалась Депресія.

Жоден з тих, хто пережив ці роки, ніколи не зможе їх забути. Батько втратив усі свої гроші, і ми мало не позбулися й будинку. Я пам'ятаю, як запитував у сестри, на кілька років старшої від мене, чи доведеться нам виїжджати і як ми знайдемо житло деінде. Тоді мені було шість чи сім, але тривога стосовно майбутнього й досі жива в моїх спогадах. Скрута не забувається, вона завжди лишається з тобою.

У ті важкі роки мати була дуже винахідливою. Вона була справжньою мамою іммігрантів, стрижнем усієї родини. Вдома частенько з'являлися п'ятицентові супові кістки, й ми завжди мали вдосталь їжі. Пригадую, вона купувала молодих голубів, три пташки за четвертак, і вбивала їх власноруч, бо не довіряла запевнянням м'ясника стосовно їхньої свіжості. Із загостренням Депресії вона допомагала батькові в ресторані. Бувало, працювала і на шовкопрядильній фабриці, шиючи сорочки. Що б не знадобилося для того, аби рухатися далі, вона радо

бралася до роботи. Вона й досі прекрасна жінка, а на вигляд навіть молодша від мене.

Як і чимало інших родин у ті часи, нас підтримувала непохитна віра в Бога. Ми страшенно багато молилися. Щонеділі я мусив ходити на службу й кожного тижня чи два причащатися. Мені знадобилося багато років, щоб зрозуміти до кінця, чому я мав сповідатися святому отцю перед причастям, але в підлітковому віці почав цінувати важливість цього незрозумілого обряду католицької церкви. Я мав не лише обмірковувати свої погані вчинки щодо друзів, а й проговорити їх уголос. У старшому віці після сповіді я почувався цілковито оновленим. Я навіть почав ходити на вихідних на зібрання, де езуїти під час безпосередньої перевірки сумління підводили мене до розуміння того, що я сам керую своїм життям.

Необхідність постійно відмежовувати хороше від поганого виявилася найкращою терапією, що коли-небудь у мене була.

\* \* \*

Попри скрутні часи, ми багато розважалися. Телевізорів тоді ще не було, тож люди більше залежали одне від одного. У неділю після церкви в нас завжди збирався повний дім родичів і друзів, ми сміялися, їли пасту і пили червоне вино. Тоді ми також читали багато книжок і, звісно ж, кожного недільного вечора збиралися біля старого радіо *Philco*, щоб послухати улюблені передачі, наприклад Едгара Бергена та Чарлі Мак-Карті і «*Святая святих*»<sup>§</sup>.

<sup>§</sup> «Святая святих» (англ. *Inner Sanctum Mystery*, або просто *Inner Sanctum*) — популярна радіопрограма (1941–1952 рр.), створена продюсером Гілманом Брауном. В основу програми було покладено таємничі романи видавництва *Simon & Shuster*. Усього вийшло 526 серій.

Проте Депресія неабияк позначилася на батькові. Він так і не зміг отямитися. Після років боротьби він нарешті таки заробив купу грошей. А потім, мало не за одну мить, усе щезло. Коли я був малим, він часто говорив, що я маю піти



до школи й дізнатися, що означає слово «депресія». Сам він закінчив лише чотири класи. «Якби хтось навчив мене, що таке депресія,— говорив він,— то я б не віддавав під заставу одне підприємство за іншим».

То було 1931 року. Мені було лише сім, але навіть тоді я знав, що відбувається щось серйозне. Пізніше в коледжі я дізнався все про економічні цикли, а в *Ford* і *Chrysler* навчився, як їх можна пережити. Але моя родина мала лише приблизне уявлення про те, що наближалось.

Батьки дуже любили фотографувати, і наш сімейний альбом розповів мені чимало. Від народження й до шести років мене одягали в сатинові черевички та вишиті пальта. На дитячих знімках я тримав у руці срібне брязкальце. Та раптом, десь у 1930, мій одяг почав видаватися трохи зношеним. У нас із сестрою більше не з'являлося нових речей. Я нічого не розумів, а батько не зміг би пояснити. Як можна сказати дитині: «Я втратив усе до нитки, синку, але не знаю чому»?

Депресія зробила мене матеріалістом. Через роки, коли я закінчив коледж, моє ставлення зводилося до простого: «Не треба мені цієї вашої філософії. Уже до двадцяти п'яти я хочу заробляти десять тисяч на рік, а згодом стати мільйонером». Занудні наукові ступені мене не цікавили, я прагнув грошей.

Навіть зараз, як представник робітничої еліти, більшість своїх грошей я вкладаю в дуже традиційні інвестиції. Це не тому, що я боюся збідніти, але десь у глибині я досі пам'ятаю, що блискавка може вдарити знову і моїй родині буде нічого їсти.

Неважливо, які в мене будуть статки, Депресія ніколи не зітреться з моєї свідомості. Аж дотепер я ненавиджу щось викидати. Коли в моду входять широкі краватки замість вузьких, я зберігаю всі свої старі, аж доки стиль не повернеться знову до вузьких. Якщо ж викидають їжу чи повертають наполовину недоїдений стейк, це може довести мене до сказу. Я спромігся передати частку цього

знання донькам і помітив, що вони не витрачають грошей, аж доки це їй справді не принесе користі,— і Господи, вони бувають на стількох розпродажах!

Під час Депресії не раз траплялося так, що батькові чеки поверталися до нього з жахливим рядком: «Не досить коштів». Це завжди приголомшувало його, бо йому здавалося, що гарний кредитний рейтинг був життєво необхідним для цілісності людини чи бізнесу. Він постійно торочив нам з Делмою про фінансову відповідальність, застерігаючи ніколи не витратити більше, ніж заробляємо. Він вірив, що кредити — річ оманлива. Нікому з нашої родини не дозволялося мати кредитну картку чи брати щось на виплату — ніколи!

Тут батько трохи випередив свій час. Він передбачив, що купівля на виплат та під заставу зруйнує в людях відчуття відповідального ставлення до грошей. Він передбачив, що легкі кредити зрештою таки захоплять усе суспільство, шкодячи йому, і що покупці опинятимуться в скруті, ставлячись до маленьких пластикових карток так, немов би це гроші в банку.

«Якщо позичаєш щось,— часто повторював він мені,— навіть двадцять центів у хлопчика зі школи, обов'язково запиши це, щоб не забути повернути». Я часто розмірковую над тим, якою була б його реакція, якби він дожив до того часу, коли я вліз у борги, щоб втримати *Chrysler Corporation* на плаву. Цього разу сума була значно більшою від двадцяти центів: сумарно майже \$1,2 мільярда. Хоч батькову пораду я й не забув, та мене не полишало химерне відчуття, що цю позику я запам'ятаю, навіть не записуючи.

Кажуть, що люди голосують своїми гаманцями, і, безперечно, політичні погляди мого батька змінювалися разом з його прибутками. Коли ми були бідними, то підтримували демократів. Демократи, а це ні для кого не секрет, партія простого люду. Вони вірили, що якщо волієш важко працювати, а не ледарювати, то зможеш прогородувати родину й вивчити дітей.

Однак у гарні часи, перед Депресією, а тоді знову, коли все нарешті скінчилося, ми були республіканцями. Зрештою, усі ми заробляли свої гроші потом і кров'ю, а тому заслуговували лишити їх собі.

Уже дорослим я пережив схожі політичні трансформації. Коли я працював у *Ford* і коли зі світом усе ще було гаразд, я підтримував республіканців. Але в *Chrysler*, коли кілька сотень людей опинилися під загрозою звільнення, саме демократи виявилися задосить прагматичними, щоб зробити все потрібне. Якби криза *Chrysler* трапилася за республіканської демократії, компанія полетіла б у небуття швидше, ніж ви встигли б вимовити Герберт Гувер<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Герберт Кларк Гувер — тридцять перший президент США з 1929 до 1933 року від Республіканської партії.

\* \* \*

Завжди, коли наша родина опинялася в скруті, саме батько підтримував у нас силу духу. Байдуже, що траплялося, він завжди був поруч. Він був філософом з численними висловами та повчаннями про шляхи у світі. Він любив повторювати, що життя має свої злети і падіння і що кожна людина має пережити свою частину страждань. «Ти маєш змиритися з певною часткою смутку в житті,— говорив він мені, коли я засмучувався через погану оцінку в школі чи щось інше.— Ніколи не знатимеш, що таке радість, якщо не матимеш з чим порівнювати».

У той самий час він ненавидів бачити будь-кого з нас засмученим і завжди намагався хоч трохи підбадьорити. Коли б то я не сумував, байдуже з якої причини, то чув: «Скажи мені, Лідо, чому ти так сумував минулого місяця? Чи минулого року? Бачиш, навіть згадати не можеш! То, можливо, те, що тебе гнітить сьогодні, насправді не настільки погане. Забудь і завтра рушай далі».

У важкі часи він завжди лишався оптимістом. «Просто зачекайте,— говорив він щоразу, коли все здавалося

особливо похмурим,— сонце зійде. Завжди сходить». Через багато років, коли я намагався врятувати *Chrysler* від банкрутства, мені бракувало заспокійливих батькових слів. Я б сказав: «Агов, онде сонце, онде сонце!» Він ніколи не дозволяв нікому з нас поступатися відчаю, і, зізнаюся, у 1981 році мені не раз хотілося опустити руки. Я лишився в здоровому глузді в ті дні лише завдяки спогаду про його улюблений вислів: «Зараз усе здається поганим, але пам'ятай, це також мине».

Однак він міг бути по-справжньому грубим, коли ви не виправдовували його очікувань, і неважливо, що ви робили.

Якщо ми йшли в ресторан, а офіціантка була невічливою, він кликав її наприкінці трапези й виголошував невеличку звичну промову: «Я збираюся лишити вам *справжні* чайові,— говорив він.— Чому ви така нещаслива на цій роботі? Вас хтось змушує працювати офіціанткою? Коли ви поведетеся грубо, то повідомляєте всім, що вам не подобається те, чим ви займаєтеся. Ми прийшли добре провести час, а ви нам усе зіпсували. Якщо ви й справді хочете бути офіціанткою, тоді вам варто працювати над тим, щоб стати найкращою у світі. Інакше знайдіть собі інше заняття».

У своїх ресторанах він одразу ж звільняв працівників, які грубо поводитися з клієнтами. Він говорив: «Ви не можете тут працювати, і байдуже, наскільки ви вправні, бо ж своєю поведінкою відлякуєте покупців». Батько бачив саму суть проблеми, і я гадаю, що йду тим самим шляхом. Я й досі вважаю, що всі таланти у світі не виправдовують зумисної грубості.

Батько часто нагадував мені, що я маю *насолюватися* життям, і сам дотримувався власної настанови. Попри важку працю він завжди стежив за тим, аби лишалося вдосталь часу для гарного відпочинку. Йому подобалися боулінг і покер, а також гарна їжа та напої, а надто в товаристві гарних друзів. Він завжди заводив друзів серед колег по роботі. Коли я працював у *Ford*, то можу

припустити, що він був знайомий з більшою кількістю людей, ніж я.

1971 року, за два роки до його смерті, я влаштував величезну вечірку з нагоди п'ятдесятої річниці весілля батьків. Мій кузен працював в *U.S.Mint*, і я замовив йому золоту медаль із зображенням батьків на одному боці й маленькою церквою в Італії, де вони побралися, на іншому. На вечірці всі гості отримали бронзову версію тієї медалі.

Пізніше того року ми з дружиною відвезли моїх батьків до Італії, аби вони побували в рідному місті й побачилися з усіма давніми друзями та родичами. Тоді ми вже знали, що в батька лейкоз. Кожні два тижні йому переливали кров, поступово він втрачав вагу. Коли на якомусь етапі ми загубили його на кілька годин, то злякалися, що він втратив свідомість чи геть ослаб. Зрештою, його відшукали в крихітній крамничці в Амалфі, де він із захватом купував керамічні сувеніри для всіх своїх друзів удома.

Аж до самого кінця у 1973 році він усе одно намагався насолоджуватися життям. Він уже не так багато танцював чи їв, але точно був дуже відважним і налаштованим жити. Але останні кілька років видалися для нього важкими, як і для всіх нас. Було важко бачити його таким вразливим, та значно важче було змиритися.

\* \* \*

Тепер, коли я думаю про батька, то в спогадах виринає лише чоловік з величезною силою духу та невгамовною енергією. Якось я був у Палм-Спрінгс на зустрічі з постачальниками *Ford* і запросив батька поїхати в коротку відпустку. Коли зустріч скінчилася, ми пішли грати в гольф. Хоча мій батько ніколи не був на полі для гольфу, ми попросили його піти разом з нами.

Щойно він ударив по м'ячику, то почав бігти за ним — у сімдесят років він пробіг увесь шлях. Довелося нагадати

йому: «Друже, повільніше! Гольф — це гра, у якій *ходять!*»

Але в тому був увесь мій батько. Він завжди казав:  
«Нащо йти, коли можна бігти?»

## II

### ШКІЛЬНІ РОКИ

Про те, що ми італійці, я дізнався лише в одинадцять років. До того часу я знав, що ми приїхали з реальної країни, однак не знав ані її назви, ані розташування. Пригадую, як розглядав карту Європи, шукаючи назви Даго та Воп<sup>10</sup>.

<sup>10</sup> Даго та воп (англ. *dago, wop*) — зневажливе прізвисько, яким американці називали іммігрантів з Італії; макаронник.

У ті часи, а особливо живучи в невеликому містечку, італійське походження намагалися всіляко приховати. Майже всі з Аллентауна були пенсильванськими голландцями, й у дитинстві мені частенько діставалося за те, що я був інакшим. Іноді я бився з дітьми, які обзивалися. Але завжди пам'ятав батькове застереження: «Якщо він більший за тебе, не давай здачі. Замість кулаків скористайся головою».

На жаль, упередженість до італійців не обмежувалася моїми однолітками. Було навіть кілька вчителів, які впівголоса називали мене «малим макаронником». Етнічні проблеми сягнули свого апогею 13 червня 1933 року, коли я навчався в третьому класі. Я впевнений у цій даті, бо 13 червня — день Святого Антонія<sup>11</sup>, велике свято для моєї родини. Мою матір звали Антуанетта, моє друге ім'я Ентоні, тож кожного року 13 червня ми влаштовували в себе велику вечірку.

<sup>11</sup> Антоній Падуанський — один із найбільш шанованих святих у католиків.

На честь цієї події мама пекла піцу. Вона родом з Неаполя — батьківщини піци. І донині готує найкращі піци в країні, якщо не в цілому світі.

Того року в нас була особливо дивовижна вечірка з друзями та родичами. Як і зазвичай, принесли й велике

барило пива. Навіть дев'ятирічному мені дозволяли трошки ковтнути, але тільки якщо я робив це вдома під суворим наглядом. Можливо, саме тому я ніколи не напивався до одуру в старших класах і коледжі. У нашому домі алкоголь (зазвичай домашнє червоне вино) був буденністю, проте до нього завжди ставилися помірковано.

Отже, у ті часи про піцу в цій країні майже ніхто не знав. Звісно, сьогодні ця страва може позмагатися з гамбургерами та смаженою куркою за звання найулюбленішої їжі американців. Але тоді ніхто, окрім італійців, навіть не чув про неї.

Наступного ранку після вечірки я почав хизуватися перед іншими дітьми в школі.

— Оце в нас учора була й вечірка!

— Та невже? — запитав хтось. — І що ж за вечірка?

— Гулянка з піцою, — відповів я.

— Гулянка з піцою? А це ще що за дурнувате словечко, даго? — І всі розреготалися.

— Заждіть, — сказав я. — Ви любите пироги. — Усі вони були ще тими товстунцями, тож я знав, що вцілю в десятку. — Ну, це і є піца. Пиріг з помідорами.

Варто було мені тримати язика за зубами, бо тепер у них почалася мало не істерика. Вони навіть уявити собі не могли, що я мав на увазі. Однак знали, що якщо це італійське, то вже напевно щось погане. Єдиний гарний аспект цього випадку в тому, що все відбулося наприкінці навчального року. За літо інцидент з піцою забувся.

Але мені він назавжди врізався в пам'ять. Ті хлопці зростали на пирогах шуфлай<sup>12</sup>, але я ніколи не сміявся над тим, що вони снідали мелясовим пирогом. Дідько, та нині ж по всій Америці забігайлівки не з пирогами шуфлай! Але думка про те, щоб колись стати зачинателем нової моди, дев'ятирічного хлопчика не надто підбадьорювала.



<sup>12</sup> Пиріг шуфлай (англ. *Shoofly Pie*) — пиріг з патокою, коричневим цукром, імбиром і мускатним горіхом. Походить із культурного спадку пенсильванських німців. Особливо популярним був у 1930-х роках. Подейкують, що господарям постійно доводилося відганяти мух від такого доволі солодкого пирога, звідси й назва: «*Shoo, fly!*» («Мухо, киш!»).

У нашому класі я не єдиний постраждав від такого ставлення. Було ще двійко єврейських дітей, і я приятелював з ними обома. Дороті Варсав завжди була першою в класі, а я, як правило, другим. Бенамі Сасман був сином ортодоксального єврея, який носив чорний капелюх і бороду. В Аллентауні до родини Сасманів ставилися як до непотребу.

Інші діти трималися осторонь від цих двох, немов від прокажених. Спочатку я цього не розумів. Але вже в третьому класі почав усвідомлювати, що й до чого. Як італієць, я стояв вище єврейських дітей, але не набагато. Темношкірих в Аллентауні мені не доводилося бачити, аж допоки я не перейшов у старші класи.

Вразливість до знущань у дитинстві лишила по собі слід. Я добре все пам'ятаю, і навіть зараз від спогадів виникає неприємний присмак у роті.

На жаль, навіть переїхавши з Аллентауну, мені довелося стати свідком неабияких упереджень. Цього разу їхнім джерелом були не школярі, а владні люди на впливових посадах в автопромисловості. 1981 року, призначивши Джеральда Грінвальда віце-президентом *Chrysler*, я дізнався, що це рішення було безпрецедентним. До того часу жодному єврею не вдавалося пробитися на верхівку Великої трійки<sup>13</sup>. Складно повірити, що жоден з них не був достатньо кваліфікованим.

<sup>13</sup> *General Motors, Ford Motor Company* та *Chrysler Automobiles US* часто називають «Великою трійкою», оскільки вони є найбільшими автовиробниками в Сполучених Штатах і Канаді. Якийсь час вони були найбільшими у світі, а двоє з них і досі входять до п'ятірки перших. Велика трійка вирізняється не лише розміром і географією, а й бізнес-моделлю.

Коли я пригадую це зараз, на думку спадають певні випадки з дитинства, що змусили мене зважати на те, як улаштований світ дорослих. У шостому класі в нас проходили вибори капітана учнівського патруля. Усі

патрульні носили білі паски зі срібними значками, однак лейтенант і капітан мали носити особливу форму з особливими відзнаками. У середній школі капітан учнівського патруля — це те ж саме, що й квотербек у старшій. Мені сподобалася думка про те, щоб носити таку форму, і я рішуче намірився стати капітаном.

За результатами голосування я поступився іншому хлопцеві в підсумку голосів двадцять два до двадцяти. Це стало для мене гірким розчаруванням. Наступного дня я пішов на суботню денну виставу в місцевому театрі, де ми дивилися фільми Тома Мікса.

У ряду переді мною сидів найбільший хлопчина з класу. Він озирнувся й побачив мене.

— Тупий макаронник,— сказав він.— Програв свої вибори.

— Знаю,— відповів я.— Але чому ти називаєш мене тупим?

— Бо тому,— промовив він.— У нашому класі лише тридцять вісім дітей. А голосів сорок два. Невже ви, даго, навіть рахувати не вмієте?

Мій опонент намудрував щось із виборчою урною! Я пішов до вчительки й сказав, що деякі діти проголосували двічі.

— Просто облиш,— сказала вчителька. Вона покривала це. Не хотіла скандалу. Той випадок дуже вплинув на мене. То був перший суттєвий урок про те, що життя не завжди справедливе.

\* \* \*

Проте з усіх інших поглядів школа була для мене дуже радісним місцем. Я із захопленням вчився. Був улюбленцем багатьох учителів, які часто доручали мені вибити губки від крейди, чи ж помити дошку, чи подзвонити в шкільний дзвоник. Якщо попросите назвати імена професорів у коледжі чи магістратурі, то я заледве

згадаю більше трьох або чотирьох. Але вчителів початкової і старшої школи пам'ятаю й досі.

Найважливіше, чого я навчився в школі,— це спілкування. Міс Рейбер, наша вчителька в дев'ятому класі, щопонеділка вранці давала нам завдання написати твір на п'ять тисяч слів. Щотижня ми мали писати той клятий твір. Так до кінця року ми повинні були навчитися письмово формулювати свої думки.

У класі вона проводила для нас вікторину за грою «Сила слова» з *Reader's Digest*. Без жодного попередження виривала сторінку з журналу й змушувала нас виконувати словниковий тест. Для мене це переросло в незмінну звичку — я й досі шукаю перелік слів у кожному випуску *Digest*.

Після кількох місяців таких вікторин ми вивчили багато нових слів. Але й досі не знали, як зліпити їх до купи. Тоді міс Рейбер почала спонукати нас до непідготовлених висловлювань. У цьому я був мастаком, тому приєднався до дискусійного клубу, організованого містером Віргілом Парксом, нашим учителем латини. Саме там я розвинув ораторські вміння й навчився думати на ходу.

Спочатку я страшенно боявся. У животі пурхали метелики, й донині я все одно трохи хвилююся перед промовами. Але досвід, здобутий у дискусійному клубі, став для мене дуже важливим. Ви можете мати дивовижні ідеї, але якщо не здатні висловити їх, то це дорога в нікуди. Для чотирнадцятирічного підлітка ніщо не відточує вміння так, як взаємна суперечка «Чи варто скасовувати смертну кару?». 1938 року це питання було на часі, і мені довелося відстоювати кожную точку зору під час дебатів щонайменше двадцять п'ять разів.

Наступний рік став переламним. Я підхопив ревматичну лихоманку<sup>14</sup>. Коли в мене вперше прискорилося серцебиття, то я мало не знепритомнів — від страху. Мені здавалося, немов серце от-от вистрибне з грудей. Лікар заспокоював: «Не хвилюйся. Просто приклади туди

льоду». Я запанікував: «Що в біса мені робити з цією крижаною брилою на грудях? Певно, я вмираю!»

<sup>14</sup> Ревматична лихоманка (англ. *Rheumatic fever*) — захворювання, спричинене інфекцією горла, що викликає бактерія під назвою стрептокок. Є кілька груп стрептококів, але тільки група А викликає ревматичну лихоманку. Хоча стрептококова інфекція дуже поширена причина фарингіту (інфекції горла) у дітей шкільного віку, не у всіх буде розвиватися ревматична лихоманка. Хвороба може викликати запалення й ураження серця. Проявляється спочатку короткотривалим болем у суглобах і набряком, а потім кардитом (запалення серця) або патологічними мимовільними руховими розладами (хорея) через запалення мозку. Також можуть з'являтися шкірні висипання або шкірні вузлики.

А тоді люди й справді вмирали від ревматичної лихоманки. У ті часи її лікували пігулками з екстрактом берести, щоб прибрати інфекцію з суглобів. Вони були такі сильні, що доводилося кожні п'ятнадцять хвилин приймати протикислотні засоби, щоб запобігти блюванню. (Нині, звісно ж, користуються антибіотиками.)

Ревматична лихоманка — це завжди загроза для серця.

Але мені пощастило. Хоча я й схуднув десь фунтів на сорок<sup>15</sup> і провів у ліжку майже півроку, зрештою, таки повністю видужав. Але я ніколи не забуду тих необтесаних шин з ватними тампонами, змоченими в олії гаультерії<sup>16</sup> для втамування страшного болю в колінах, щиколотках, ліктях і зап'ястках. Насправді це полегшувало біль усередині, лишаючи опіки третього ступеня ззовні. Сьогодні такі методи можуть видатися примітивними, але дарвон і демерол<sup>17</sup> тоді ще не винайшли.

<sup>15</sup> Приблизно 18 кілограмів.

<sup>16</sup> Ефірну олію гаультерії отримують за допомогою дистиляції з листя вічнозеленої рослини сімейства вересових гаультерії лежачої (лат. назва — *Gaultheria procumbens*, більше відомої під англійською назвою *Wintergreen*. У нас її також називають грушанкою, або зимолюбкою). Гаультерія — одна з небагатьох рослин у світі, яка містить природний аналог аспірину. Її часто використовували під час суглобового та м'язового артриту.

<sup>17</sup> Дарвон і Демерол (англ. *Darvon, Demerol*) — наркотичні анальгетики опійної групи.

До хвороби я досить непогано грав у бейсбол. Був великим шанувальником *Yankee*, а Джо Ді Маджо, Тоні Лазцеррі та Френкі Крозетті — усі італійці — були моїми

кумирами. Як і більшість хлопців, я мріяв грати у вищих лігах. Але зтяжна хвороба все змінила. Я покинув спорт і почав грати в шахи, бридж, а особливо в покер. І досі люблю пограти в покер і зазвичай виграю. Це чудова гра, що може навчити, коли скористатися перевагою, коли відступити, а коли блефувати. (Це точно згодилося мені під час важких перемовин із профспілкою!)

Найчастіше, розпростертий на спині, я звертався до книжок. Читав мов навіжений усе, до чого міг дотягтися. Особливо мені подобалися розповіді Джона О'Хари<sup>18</sup>. Тітка принесла мені «Побачення в Самаррі», доволі непристойну, як на той час, книжку. Коли лікар побачив її біля мого ліжка, то мало не отетерів. За його уявленнями, ця книжка явно була не з тих, що їх мав читати підліток з прискореним серцебиттям.

<sup>18</sup> Джон Генрі О'Хара (англ. *John Henry O'Hara*) — американський письменник. Автор відомих романів «Побачення в Самаррі» та «Баттерфілд, 8».

Через роки, коли Гейл Шеї приїхала до мене, щоб взяти інтерв'ю для *Esquire*, я принагідно згадав «Побачення в Самаррі». Вона зауважила, що це роман про керівників бізнесом, і запитала, чи не думав я про те, що це вплинуло на мій вибір професії. Дідько, ні! Усе, що я пам'ятаю про ту книжку, це що завдяки їй почав цікавитися сексом.

Доводилося читати й підручники, бо кожен клас старшої школи я закінчував одним із перших у рейтингу, маючи міцну п'ятірку з математики. Я ходив на гурток латини й три роки поспіль виборював нагороду за найкраще знання мови. За сорок років я не вимовив жодного слова! Та це допомогло мені з запасом англійських слів, і я був серед тих небагатьох, хто розумів священика під час недільної меси. А потім Папа Іван перейшов на англійську, і на тому все й скінчилося.

Навчання завжди було важливе для мене, але цього виявилось замало. Я завжди брав участь у численних позакласних заходах. У старших класах відвідував драматичний гурток і дискусійний клуб. Перехворівши і вже не маючи змоги займатися спортом, став менеджером

команди плавців. Це означало, що я носив рушники та чистив костюми для плавання.

Ще в сьомому класі я захопився джазом і свінгом.<sup>19</sup> То була ера великих джазових оркестрів, і ми з друзями щовихідні ходили послухати біг-бенди. Як правило, я лише слухав, хоча й досить гарно вмів танцювати шег і лінді-хоп. Ми ходили до Імперської бальної зали в Аллентауні і до Саннібрук у Поттстауні, штат Пенсильванія. Коли я міг собі це дозволити, то прослизав у готель «Пенсильванія» в Нью-Йорку або ж у *Frank Daley's Meadowbrook*<sup>20</sup> на Помптон-турнпайк.

<sup>19</sup> Свінг (англ. *Swing*) — одна з форм американської джазової музики, що виникла на початку 1930-х та була популярною до 1950-х. Характерною особливістю цього стилю є сольна імпровізація, складний акомпанемент, велика кількість виконавців.

<sup>20</sup> *Frank Daley's Meadowbrook* — готель, викуплений відомим музикантом початку ХХ ст. Френком Дейлі. Ця подія була такою важливою для танцювальних гуртів 30-х та 40-х років, що її навіть прославили піснею *Pompton Turnpike*, названою на честь вулиці, де розташовувався заклад.

Якось я бачив Томмі Дорсі<sup>21</sup> та Гленна Міллера<sup>22</sup> в «Битві гуртів» — і все це за вісімдесят вісім центів. У ті часи музика була моїм життям. Я випишував *Downbeat* і *Metronome* і знав імена всіх звичайних учасників джаз-оркестрів найбільших гуртів.

<sup>21</sup> Томмі Дорсі (англ. *Tommy Dorsey*) — американський джазовий тромбоніст, композитор і лідер біг-бенда.

<sup>22</sup> Гленн Міллер (англ. *Alton A Glenn Miller*) — американський тромбоніст, аранжувальник, лідер біг-бендів (кінець 30-х — початок 40-х років).

Уже тоді я починав грати на тенор-саксофоні. Мене навіть просили зіграти партію першої труби в шкільному гурті. Але я покинув музику, щоб зайнятися політикою. У сьомому та восьмому класі мені кортіло стати старостою, і я таки домігся свого.

У дев'ятому класі я балотувався на посаду президента школи. Мій найближчий друг Джиммі Лейбі був генієм. Він очолив мою передвиборну кампанію, і ми створили справжній політичний апарат. Я переміг, завдавши нищівної поразки опонентам, і успіх затьмарив мені

розум. Говорючи тогочасним політичним жаргоном, я вважав себе крутим перцем.

Та щойно мене обрали, я втратив зв'язок із виборцями. Мені здавалося, що я тепер вищий від решти дітей, і почав поводитися як сноб. Я ще не засвоїв того, що знаю зараз: усе вирішує вміння спілкуватися.

Як наслідок, на виборах у другому семестрі я програв. Це стало страшенною прикрістю для мене. Я покинув музику, щоб увійти до учнівської ради, а тепер моя політична кар'єра обірвалася, бо я забув про потребу потискати руки і бути люб'язним. То був важливий урок про управління.

Зважаючи на позакласну діяльність, мені таки вдалося закінчити школу дванадцятим з понад дев'яти сотень випускників. Аби показати вам розмах очікувань, з якими я ріс, ось як на це відреагував батько: «Чому ти не перший?» Почувши від нього ці слова, ви подумали б, що я провалився!

Коли настав час вступати до коледжу, я вже мав за плечима чималий багаж знань у головному: читанні, письмі й ораторському мистецтві. Завдяки гарним учителям і здатності зосереджуватися мені вдалося неабияк розвинути ці вміння.

Через роки, коли вже мої діти запитували в мене, які курси обрати, я завжди радив отримати гарну освіту з гуманітарних наук. Хоча я й глибоко переконаний у важливості вивчення історії, мені й справді байдуже, чи знають вони всі дати та місця Громадянської війни. Ключ до міцної освітньої бази в читанні та письмі.

Та наче грім серед ясного неба в середині мого випускного року Японія напала на Перл-Гарбор. Промови президента Рузвельта не на жарт розлютили нас, і вся країна згуртувалася під прапором. Уся Америка разом піднялася й об'єднала сили. Та криза навчила мене дечого, що лишилося зі мною й донині: щоб згуртувати людей, завжди потрібне якесь нещастя.

Як і більшість молодих людей того грудня 1941 року, я не міг дочекатися, щоб уступити до лав армії. Іронічно, та хвороба, яка мало не вбила мене, цілком можливо, зрештою врятувала мені життя. На моє величезне розчарування, я не зміг приєднатися до Повітряного корпусу й воювати. Попри непогані результати одужання і те, що мене переповнював запал, до війська вирішили не брати тих, хто перехворів на ревматичну лихоманку. Але я не *почувався* хворим, і коли через рік чи два після того проходив перший медогляд для страхування життя, лікар повернувся до мене та запитав: «Та ти ж здоровий молодик. Чому ж не за океаном?».

Більшість моїх однокласників призвали до військової служби, і чимало з них загинули. Нас було в класі 42, і сімнадцяти-та вісімнадцятирічні діти потрапили до навчальних таборів, а тоді відразу через Атлантику туди, де німці просто громили нас направо й наліво. Навіть зараз я іноді гортаю випускний альбом і сумно та з невірою хитаю головою, дивлячись на учнів Аллентаунської старшої школи, які загинули за океаном, відстоюючи демократію.

Оскільки Друга світова війна була зовсім не схожа на війну у В'єтнамі, молодші читачі можуть не до кінця розуміти, як то воно — не мати змоги служити своїй країні, коли це потрібно найбільше. Патріотизм досяг критичної межі, і понад усе мені хотілося летіти на бомбардувальнику над Німеччиною, аби помститися Гітлеру та його ескадронам.

Тягар медичного відтермінування від призову під час війни був ганьбою, і я почав вважати себе другосортним громадянином. Більшість моїх друзів і родичів поїхали воювати з німцями. Я *почувався* єдиним молодиком в Америці, який не побував у бою. Тож зробив єдине, що міг: по вуха занурився в книжки.

На той час я вже починав цікавитися інженерною справою і обмірковував кілька коледжів, що спеціалізувалися в цій галузі. Одним із найкращих у країні



був Пердью<sup>23</sup>. Я подав туди заявку на стипендію, але, не отримавши її, почувався розбитим. Проте Калтех<sup>24</sup>, МІТ<sup>25</sup>, Корнелльський<sup>26</sup> і Лігайський<sup>27</sup> університети також мали технічні факультети з високим рейтингом. Зрештою, я обрав Лігайський університет, адже дорога туди займала лише півгодини, а мені не дуже хотілося віддалятися від рідних.

<sup>23</sup> Університет Пердью (англ. *Purdue University*) — університет у США, місто Вест-Лафайетт, штат Індіана, головний із шести кампусів Системи університетів Пердью.

<sup>24</sup> Каліфорнійський технологічний інститут (англ. *California Institute of Technology*; часто скорочується до *Caltech*, українською «Калтех» або «Калтек»).

<sup>25</sup> Массачусетський технологічний інститут, МІТ (англ. *Massachusetts Institute of Technology, MIT*).

<sup>26</sup> Корнелльський університет (англ. *Cornell University*) — американський приватний університет, розташований у місті Ітака, штат Нью-Йорк. Належить до престижної Ліги плюща.

<sup>27</sup> Лігайський університет (англ. *Lehigh University*) — приватний дослідницький університет, розташований у Бетлгемі, штат Пенсильванія.

Лігайський університет у Бетлгемі, штат Пенсильванія, підпорядковувався *Bethlehem Steel Company*<sup>28</sup>. Тамтешні металургійний і факультет хімічної інженерії були одними з найкращих у світі. Але бути першокурсником в академічному світі те саме, що потрапити в навчальний табір для новобранців. Кожного, хто наприкінці другого курсу не отримував задосить високого середнього балу, ввічливо просили піти. Заняття в мене були шість днів на тиждень, та ще й з курсом статистики щосуботи о восьмій ранку. Більшість студентів завалили його, але я отримав п'ятірку — не стільки завдяки вправності в статистиці, як через незмінну присутність на всіх заняттях, поки інші в цей час відсипалися після п'ятничних гулянок.

<sup>28</sup> *Bethlehem Steel Company* — американська сталеливарна компанія, займала друге місце в металургійній промисловості США (після *United States Steel*). Також була однією з найбільших суднобудівних компаній світу.

Я зовсім не маю на увазі, що, навчаючись у коледжі, геть не розважався. Я любив гульнути від душі й бував на численних футбольних матчах і пивних вечірках.

Траплялися також і поїздки до Нью-Йорка та Філадельфії, де я завів собі кілька подружок.

Але з початком війни настрою веселитися не було. Ще в дитинстві я привчився робити домашнє завдання одразу після занять, щоб, повечерявши, мати час погратися. Уже в коледжі я вмів зосередитися і займатися, не відволікаючись на радіо чи щось інше. Я часто повторював собі: «Наступні три години по максимуму працюю над цим. А потім відкладу роботу й піду дивитися фільми».

Здатність зосереджуватися та з користю використовувати час — це все, що потрібно для досягнення успіху в бізнесі чи й загалом у будь-якій іншій галузі, де це важливо. Закінчивши навчання, я завжди наполегливо працював упродовж тижня, намагаючись звільнити вихідні для родини й відпочинку. Окрім, хіба що, періодів великих криз, я ніколи не працював у п'ятницю ввечері, суботу чи неділю. У неділю, щовечора, я заряджався новою порцією адреналіну, окреслюючи, чого хочу досягти впродовж наступного тижня. По суті, це той самий розклад, який я розробив для себе в Лігаї.

Мене завжди вражало те, як багато людей, здавалося, зовсім не стежили за власним розпорядком. За всі ці роки до мене приходило чимало виконавчих директорів, які з гордістю заявляли: «Та ж минулого року я так важко працював, що навіть не брав відпустки». Насправді тут нічим пишатися. Мені завжди хотілося відповісти: «Ну і дурень. Тобто ти зараз хочеш сказати, що можеш взяти на себе відповідальність за проект вартістю \$80 мільйонів, але не здатний спланувати два тижні на рік, щоб поїхати кудись із родиною і розважитися?».

Якщо хочете з користю використовувати час, то потрібно визначитися, що для вас найважливіше, й спрямувати на це всі сили. Це ще один урок, який я вивчив у Лігайському університеті. А наступного дня в мене могло бути п'ять пар і ще й усна вікторина, на якій я теж не хотів здатися дурнем, тож мусив готуватися. Кожен, хто хоче вміти вирішувати проблемні ситуації в

бізнесі, повинен досить рано навчитися розставляти пріоритети. Звичайно, тут уже дещо інший період часу. У коледжі мені треба було знати, що я можу зробити за один вечір. У бізнесі часові рамки частіше варіювалися від трьох місяців до трьох років.

З власного досвіду можу сказати, що людина або знаходить опору в такому позитивному мисленні ще на початку життя, або ж ні. Визначення пріоритетів і раціональне використання часу — це не ті вміння, яких вас навчать у Гарвардській школі бізнесу. Формальна освіта може дати багато, але чимало дуже важливих навичок у житті належать до тих, які ви можете розвинути лише самотужки.

\* \* \*

У коледжі мені допомагала не тільки здатність зосереджуватися. Мені ще й щастило. Усе більше і більше студентів відраховували, і групи ставали все меншими й меншими. Викладач, звикнувши читати лекційний курс для п'ятдесятьох студентів, раптом мав проводити семінар для п'яťох. Завдяки цьому я отримав виняткову вищу освіту.

У маленькій групі всім дістається багато уваги. Професор може собі дозволити сказати: «Розкажіть-но мені, чому не можете вирішити ту проблему з проектуванням механізму, і я допоможу вам її зрозуміти». Тож завдяки історичній випадковості я отримав надзвичайну підготовку. Відразу після війни та запровадження пільг на отримання освіти військовослужбовцями кількість студентів у таких самих групах у Лігаї могла сягати сімдесяти осіб. За таких умов я вивчив би щонайбільше половину того, що знав.

Також мене мотивував тиск з боку батька — досить звичне явище в родині іммігрантів, коли від будь-якої дитини, якій пощастило вступити до коледжу, очікували компенсації відсутності освіти в батьків. Я мав

скористатися всіма можливостями, яких не мали вони, тож мусив стати найкращим у групі.

Проте легше сказати, ніж зробити. Особливо важко було впродовж першого семестру. Коли я не увійшов до переліку найкращих, батько не забарився з докорами. Зрештою, аргументував він, якщо я був такий розумний у старших класах, то як міг аж так отупіти лише за кілька місяців потому? Він припускав, що я байдикую. Мені ніяк не вдавалося пояснити йому, що коледж — це зовсім не старша школа. У Лігаї всі були розумні, інакше не були б одними з найкращих.

На першому курсі я мало не завалив фізику. У мене був професор на прізвище Бергманн, віденський іммігрант з таким помітним акцентом, що я заледве його розумів. То був видатний учений, але йому бракувало терпіння, щоб навчати першокурсників. На жаль, його курс був обов'язковим для тих, хто спеціалізувався на машинобудуванні.

Якимось чином, попри труднощі на заняттях, я потоваришував з професором Бергманном. Ми гуляли територією університету, й він описував останні відкриття в галузі фізики. Найбільше професор цікавився розщепленням атомів, що на той час і досі лишалося в царині наукової фантастики. Усе це видавалося мені незбагненним, і я розумів лише частину з того, що він говорив, хоча й примудрявся встежити за основною думкою.

Було в Бергманні щось загадкове. Щоп'ятниці він поквапом закінчував заняття та їхав з території університету аж до наступного понеділка. І лише через декілька років я нарешті дізнався його таємницю. Зважаючи на сферу його зацікавленості, мав би здогадатися раніше. Усі вихідні він проводив у Нью-Йорку, працюючи над Мангеттенським проектом.<sup>29</sup> Інакше кажучи, коли Бергманн не викладав у Лігаї, то працював над розробкою ядерної бомби.

<sup>29</sup> Мангеттенський проект (англ. *Manhattan Project*) — кодова назва програми розробки ядерної зброї, здійснення якої почалося у вересні 1942 року.

Попри нашу дружбу й особисті консультації, на першому курсі я спромігся отримати лише трійку — найнижчу оцінку. У старших класах я добре знав математику, але просто виявився не готовим до світу вищих розрахунків і диференціальних рівнянь.

Зрештою, я збагнув, що до чого, і змінив спеціалізацію з машинобудування на організацію виробництва. Уже скоро мої оцінки почали покращуватися. До випускного року я відійшов від профільного вивчення гідравліки й термодинаміки, натомість більше уваги приділяючи бізнес-курсам, як-от проблеми праці, статистика та бухгалтерська справа. З цими предметами я впорався значно краще, закінчивши останній рік з міцними п'ятірками. Я ставив собі за ціль середній випускний бал 3,5, адже так зміг би закінчити університет з відзнакою. Мій результат лише на трохи випереджав бажаний — у підсумку 3,53. Кажуть, що нинішнє покоління конкурентне. Та бачили б ви за роботою нас!

Окрім усіх інженерних і бізнес-курсів, я також чотири роки вивчав психологію та психопатологію в Лігайському університеті. І я не жартую, коли говорю, що ці дисципліни були, мабуть, найвартіснішими курсами за все моє навчання в університеті. Це може здатися несерйозним, але так і було: знання, отримані під час вивчення цих предметів, я застосовував значно частіше під час спілкування з психами, які траплялися мені на шляху в корпоративному світі, аніж вміння, отримані на інженерних курсах, коли доводилося мати справу з автомобільними гайками (і болтами).

На одному з курсів ми проводили три дні й вечори на тиждень у психіатричному відділенні Аллентаунської державної лікарні, розташованої за п'ять миль від університету. Ми бачили всіх їх — маніакально-депресивних, шизофреників і навіть насильників. Нашим викладачем був професор на прізвище Россман, і бачити,

як він працює з тими душевнохворими пацієнтами, було майже те саме, що спостерігати за роботою майстра.

На курсі ми вивчали не абищо, а базові принципи людської поведінки. Який мотив он у того хлопця? Як у цієї жінки виникли такі проблеми? Що змушує Семмі бігти? Що стало причиною того, що Джо поводить себе немов підліток, якщо йому п'ятдесят? На останньому іспиті нас представили групі нових пацієнтів. За кілька хвилин ми мали визначити діагноз кожного з них.

Завдяки такій підготовці я навчився досить швидко читати людей. Навіть зараз легко можу чимало розповісти про людину після першої ж зустрічі. Це важливе вміння, бо найважливіше, що може зробити керівник,— це взяти на роботу правильних працівників.

Але існує дві по-справжньому важливі риси кандидата, про які ви можете дізнатися з короткої співбесіди. Перша — чи лінивий він, а друга — чи притаманна йому розважливність. Коли настає час вирішувати, неможливо достеменно визначити, чи прагнутиме людина боротися задля досягнення цілі, або ж чи кмітлива вона і чи не розгубиться в небезпечній ситуації.

Хотів би я мати якийсь пристрій, що вимірював би ці риси, бо саме вони відрізняють хлопчиків від чоловіків.

\* \* \*

Я закінчив навчання в Лігайському університеті за вісім повних семестрів, а це означало відсутність канікул. Мені хотілося мати трохи вільного часу, аби насолодитися ароматами квітів, як завжди радив батько. Але лютувала війна, і коли мої друзі воювали і помирали за океаном, я мусив чимдуж рухатися вперед.

Окрім навчання, я брав участь у багатьох позакласних заходах. Та найцікавішим був час, що я проводив, працюючи в університетській газеті *The Brown and White*. Першим репортерським завданням для мене стало інтерв'ю в професора, який створив невеличке авто на

деревному вугіллі. (Звісно, це було ще до енергетичної кризи.) Мабуть, я написав таки досить непогану статтю, адже її відібрала *Associated Press* і розтиражувала в сотнях газет.

Завдяки тій статті я став технічним редактором. І вже скоро збагнув, що саме тут зосереджувалася справжня влада преси. Через багато років я читав книжку Гея Талезе про *The New York Times*, у якій один з редакторів говорив про те, що найвпливовіша посада в будь-якій газеті — це не редактор редакційної сторінки, а радше працівник, відповідальний за заголовки та макет.

Цей урок я вже засвоїв раніше. Як технічний редактор я досить швидко зрозумів, що більшість людей не читають статті. Натомість вони покладаються на заголовки та підзаголовки. А це означає, що той, хто пише їх, і має чималий вплив на сприйняття новин читачами.

До того ж я визначав обсяг кожної статті, відштовхуючись від наявного місця. Я робив це абсолютно безкарно і часто викидав рядки гарної статті задля того, щоб розмістити рекламу. Я також навчився прикручувати гайки нашим репортерам шляхом виважених заголовків і підзаголовків. Роки потому я бачив, як те саме зі мною робили технічні редактори найпрестижніших газет і журналів країни. Свій свояка бачить здалека!

Ще до випуску я хотів працювати у *Ford*. Я їздив на старенькому *Ford* 1938 року випуску, потужністю в шість кінських сил, і саме це пробудило в мені цікавість до компанії. Не раз бувало так, що, коли я підіймався на пагорб, несподівано зубчасті шестерні в коробці передач заклинювали. Певно, що якийсь безликий виконавчий директор з головного управління корпорації *Ford*, розташованого в Дірборні, штат Мічиган, вирішив зекономити, встановивши двигун V-8, розрахований лише на шість кінських сил. Непогана думка, якщо прагнеш обмежити використання цих автівок територією на кшталт Айови. Лігай звели на горі.

— Я потрібен їм,— часто жартував я перед друзями.— Усім, хто причетний до випуску такої кепської автівки, не завадить допомога.

Маючи тоді *Ford*, ви могли чимало дізнатися про авто загалом. На час війни всі автозаводи перекваліфікувалися на виробництво зброї, а от нових автомобілів ніхто не випускав. Бракувало навіть запчастин. Люди шукали їх на чорному ринку або ж навідувалися на звалища. Якщо вам досить пощастило, щоб у ті часи мати авто, то доводилося навчитися гарно за ним доглядати. Автівок у воєнний час бракувало настільки, що після випуску я продав той *Ford* за \$450. А згадавши, що батько придбав його мені лише за \$250, зрозумів, що ще й виграв на тому.

У мої студентські роки дизельне паливо продавали лише за тринадцять центів за галон. Але через війну виник значний дефіцит. Як студенту-інженеру мені видали С-картку, що означало, що моє навчання було необхідним для воєнних зусиль. (Уявіть-но лише собі!) Це не так патріотично, як воювати за океаном, але принаймні маленька відзнака, доказ того, що і я теж прислужуся своїй країні,— колись.

Навесні мого випускного року на інженерів існував значний попит. Я побував на двадцятьох співбесідах і фактично мав змогу обирати, де хочу працювати.

Однак цікавили мене автомобілі. Оскільки мені й досі хотілося працювати у *Ford*, я домовився про зустріч з кадровиком компанії на ім'я, подумати лишень, Леандер Гамільтон Маккормік-Гудхарт. Він заїхав на територію університету на *Mark I*, одному з тих розкішних *Lincoln Continental*<sup>30</sup>, який немов виготовили на замовлення. Та автівка й справді затьмарила мені розум. Одного погляду на неї та пахощів шкіряного салону вистачило, щоб решту свого життя мені захотілося пропрацювати в *Ford*.

<sup>30</sup> *Lincoln Continental* — легковий автомобіль класу «люкс», що випускався одним із дочірніх підрозділів *Ford Motor Company* з 1939 до 1948 року та з 1956 до 2002 року.



Згідно з тодішньою політикою пошуку нових працівників, співробітники компанії приїздили до п'ятдесяти університетів і з кожного відбирали по одному студенту. Мені це завжди здавалося нерозумним. Якби Ісаак Ньютон та Альберт Айнштайн були одногрупниками, *Ford* міг взяти на роботу лише одного з них. Маккорміт-Гудхарт провів співбесіди з кількома студентами Лігайського університету, але обрав саме мене — і я був на сьомому небі від щастя.

Після випуску та перед початком стажування я взяв невелику відпустку й провів її разом з батьками в Шіпботтомі, штат Нью-Джерсі. Доки ми були там, я отримав листа від Бернадіни Ленкі — директорки служби розподілу Лігайського університету. Вона надіслала мені рекламну листівку з пропозицією навчання в аспірантурі Принстону під час написання дисертації, тобто гранту, який покривав вартість навчання, книжки та навіть особисті витрати.

Бернадіна розповіла, що кожного року виділяли лише два таких місця, і запропонувала мені подати заявку. «Я розумію, що ви не планували навчатися в аспірантурі,— писала вона,— але це дуже хороша можливість». Я звернувся у Принстон із запитом детальнішої інформації й у відповідь отримав прохання надіслати свої документи. А потім дізнався, що отримав наукову стипендію імені Воллеса.

Варто було лише мигцем глянути на університет, і я зрозумів, що хочу бути там. На мою думку, ступінь магістра в будь-якому разі не завадив би моїй кар'єрі.

Раптом переді мною відкрилися дві захопливі можливості. Я розповів Маккормік-Гудхарту про свою дилему.

— Якщо хочеш в Принстон,— сказав він мені,— то, звісно ж, іди та отримуй свій ступінь магістра. Ми притримаємо для тебе місце до випуску.

Саме це я й сподівався почути від нього, а тому почувався невимовно щасливим.

\* \* \*

Принстон — чудове місце для навчання. Порівняно з шаленим темпом Лігайського університету, тут усе відбувалося майже неквапливо. Я обрав собі факультативи з політики та нову галузь — пластик. Як і в Лігаї, через війну в Принстоні було дуже сприятливе співвідношення викладачів і студентів. Один з професорів, чоловік на ім'я Муді, був найвідомішим у світі експертом з гідравліки. Він працював над гідроелектростанцією Гранд-Кулі<sup>31</sup> та багатьма іншими проектами, але попри це в його групі нас було лише четверо.

<sup>31</sup> Гідроелектростанція Гранд-Кулі (англ. *Grand Coulee Dam*) — найбільша гідроелектростанція в США, розташована на річці Колумбія, штат Вашингтон.

Якось я пішов послухати лекцію, яку проводив Айнштайн. Я не до кінця второпав, про що він розповідав, але навіть просто бути в одній кімнаті разом з ним було дуже захопливо. Аспірантура розташовувалася неподалік від Інституту перспективних досліджень, де викладав Айнштайн, і час від часу я бачив, як він виходив прогулятися.

Для написання дисертації мені дали три семестри, проте я так прагнув почати працювати у *Ford*, що виконав усе за два. У межах свого проекту я мав розробити та вручну створити гідравлічний динамометр. Професор на ім'я Соренсон запропонував працювати зі мною. Разом ми створили прилад та під'єднали його до двигуна, пожертвованого університету *General Motors*. Я провів усі випробування, дописав дисертацію та оправив усе в шкіряну обкладинку, адже так пишався результатом.

Тим часом у Дірборні Леандера Маккормік-Гудхарта призывали на військову службу. Я повівся дуже необачно, не підтримуючи з ним зв'язок під час навчання в

Принстоні. Ба гірше, жодних письмових доказів його обіцянки в мене теж не було. Доки я закінчив Принстон, у компанії *Ford* про мене ніхто й не чув.

Зрештою, мені вдалося зв'язатися з Бобом Дангамом, начальником Маккорміка-Гудхарта, і телефоном пояснити йому своє скрутне становище.

— Набір стажерів у нас уже скінчився,— сказав він,— ми вже маємо п'ятдесят хлопців. Але, зважаючи на обставини, це видається несправедливим. Якщо зможете приїхати просто зараз, то ми внесемо вас у перелік п'ятдесят першим.

Наступного дня батько повіз мене до Філадельфії, де я сів на експрес до Детройта й попрямував назустріч майбутній кар'єрі.

Поїздка тривала всю ніч, але я був надто схвильований, щоб заснути. Прибувши на станцію Форт-стрит, зі спортивною сумкою на плечі та з п'ятдесятьма баксами в кишені, я вийшов із вагона і запитав першого ж перехожого, який трапився мені: «У який бік до Дірборна?»

Він відповів: «На захід, юначе, на захід дець миль із десять!»

# **ІСТОРІЯ**

## ***FORD***

## III

### ПЕРШІ СПРОБИ

У серпні 1946 року я став інженером-стажером у *Ford*. Наш навчальний план передбачав циклічне стажування, адже практиканти вивчали всі стадії виробничого процесу. Ми працювали в самому серці компанії й кілька днів чи тижнів проводили в кожному відділенні. А до кінця навчання мали ознайомитися з усіма етапами виробництва авто.

Компанія робила все потрібне для того, щоб дати нам практичний досвід роботи. Нас відправили до відомого заводу в Рівер Руж — найбільшого виробничого комплексу у світі. Насправді *Ford Motor Company* володіла вугільною та вапняковою шахтами, тож ми побачили весь процес від початку і до кінця — від видобування сировини з-під землі до виробництва сталі, а потім перетворення її на авто.

Під час практики ми побували в ливарних цехах дрібного та важкого литва, бачили рудовози, відвідали інструментальний і штамповий цехи, випробувальні треки, кувальний цех і конвеєрні лінії<sup>32</sup>. Однак не увесь наш досвід був безпосередньо пов'язаний з виробництвом. Ми також проводили час у відділі закупівлі і навіть у заводській лікарні.

<sup>32</sup> Конвеєрна лінія (англ. *assembly line*) — технологічна вантажно-транспортна система, що складається з двох або кількох послідовно розташованих конвеєрів. Уперше застосована компанією *Ford Motor* у 1913 році.

Годі було й шукати кращого місця, щоб дізнатися, як насправді виготовляють авто і як проходить сам процес виробництва. Завод у Руж був гордістю компанії і туди завжди приїздили делегації з інших країн, щоб поглянути на нього. Це було задовго до того, як Детройтом

зацікавилися японці, але згодом їх там теж побували тисячі.

Нарешті я на власні очі бачив практичне застосування всього того, про що читав у книжках. У Лігайському університеті я вивчав металургію, а тепер випробовував усе на практиці, працюючи в домнах і мартенівських печах<sup>33</sup>. В інструментальному і штамповому відділах я вправлявся з механізмами, відомими мені лише з книжок, як-от стругальні, фрезерні і токарні верстати.

<sup>33</sup> Мартенівська піч, або мартен,— полуменева металургійна піч для переробки чавуну та металобрухту в сталь необхідного складу та якості. Уперше збудована французьким інженером та металургом П'єром Мартеном 1864 року.

І цілих чотири тижні я провів на останній лінії збірки. Мені доручили приєднувати ковпачки до джгута електродротів у вантажівках. То було нескладне, проте достобіса нудне завдання. Якось до мене навідалися мама з татом, і коли батько побачив мене в робочому одязі, то всміхнувся й сказав: «Ти навчався сімнадцять років. Бачиш, що трапляється з тупаками, які не стають найкращими в класі?»

Методисти нам дісталися досить непричепливі, а от ставлення робітників було підозріливим і ворожим. Спочатку ми подумали, що причина полягала в наших бейджах, на яких красувалося «Стажер». Коли ми поскаржилися, їх замінили на «Адміністрація». Але від того стало тільки гірше.

Уже скоро я дізнався задосить, щоб збагнути, у чому ж справа. До того часу засновник, Генрі Форд, уже постарів. Компанією керувала купка його прибічників, найпомітнішим серед яких був Гаррі Беннет, доволі відомий міцний горішок. Стосунки між робітниками та керівництвом були жахливі, й стажери зі своїми бейджами, та ще й з написом «Адміністрація», опинилися між двох вогнів. Чимало працівників свято вірили, що ми шпигуни, яким доручили не спускати з них очей. Той факт,

що ми тільки-но закінчили коледж і були ще недосвідченими шмаркачами, ніяк не допомагав.

Попри напруженість у стосунках, ми робили все можливе, щоб розважитися. Наша група складалася з п'ятдесяти одного хлопця з різних коледжів, які мешкали всі разом і, коли не працювали, гуртом пили пиво та, наскільки це було можливо, намагалися насолоджуватися життям. Стажування було досить неорганізованим, і якщо вам кортіло взяти кілька вихідних і гайнути в Чикаго, ніхто й не помітив би. Коли половина практики була вже позаду, відбулася оцінювальна зустріч з методистами. Мій наставник сказав:

— О, Якокка — машинобудування, гідравлічні динамометри, автоматичні коробки передач. Що ж, погляньмо. Ми укомплектуємо нову групу, яка спеціалізуватиметься на автоматичних коробках передач. Відправимо тебе туди.

Я осилив дев'ять місяців навчання, лишалося ще дев'ять. Однак інженерна справа мене більше не цікавила. Того дня, коли я прибув на місце, мені доручили спроектувати пружинне зчеплення. Для цього знадобився цілий день деталізованого проектування, і я сказав собі: «Що в біса я роблю? Невже саме цим мені хочеться займатися до кінця життя?»

Я хотів лишитися в *Ford*, але не в проектуванні. Я прагнув бути там, де розгорталися справжні події,— у відділі маркетингу чи продажів. Мені подобалося працювати з людьми, а не з машинами. Звісно, що куратори стажування були не в захваті від цієї ідеї. Зрештою, компанія найняла мене з інженерного вишу і витратила на мою підготовку чимало грошей та часу. І от тепер мені закортіло працювати у відділі *продажів*?

Я наполіг на своєму, і ми знайшли компроміс. Я вважав, що мені не було сенсу закінчувати стажування, адже магістерський ступінь Принстонського університету цілком міг замінити наступні дев'ять місяців практики.

Мене погодилися відпустити, давши змогу спробувати знайти роботу в галузі продажів. Але я мусив зробити це сам.

— Нам би хотілося, щоб ти лишився в *Ford*,— сказали мені.— Однак, якщо хочеш податися в сферу продажів, доведеться спершу піти й продати самого себе.

Я негайно ж зв'язався з Френком Зіммерманом — своїм найкращим другом зі стажування. Зіммі першим взяли на практику, і він став першим випускником. Як і я, він вирішив покинути машинобудування й уже увірвав собі посаду у відділі продажу вантажівок у Нью-Йоркському окрузі. Коли я подався на схід, щоб провідати його, ми були немов двоє дітлахів у великому місті, бігали по ресторанах і нічних клубах і насолоджувалися величчю Мангеттена. «Господи,— подумав я,— я мушу сюди повернутися». Я був родом зі сходу, тож і справді почувався тут як удома.

Однак, діставшись офісу, я дізнався, що керівник Нью-Йоркського округу саме був у від'їзді, тож довелося зустрітися з двома його помічниками. Я нервував. Моя кваліфікація стосувалася машинобудування, а не продажів. А тому я міг отримати роботу, тільки справивши гарне враження на співбесіді.

З Дірборна я привіз листа з рекомендаціями й передав його одному з чоловіків. Він потягнувся й взяв їх, не відриваючи очей від газети. Насправді протягом півгодини він читав *The Wall Street Journal*, так жодного разу й не глянувши на мене.

Інший був не на багато кращий. Він мигцем глянув на мої черевики, перевіряючи, чи міцно зав'язані шнурки. Потім поставив кілька запитань. Я помітив, що йому не сподобалося те, що я здобув освіту в коледжі і що певний час провів у Дірборні. Можливо, йому здалося, що я приїхав перевірити його самого. Хай там як, а було очевидно, що наймати мене ніхто не збирався.

— Не телефонуйте нам,— сказав він.— Ми самі вам зателефонуємо.

Я почувався так, немов завалив прослуховування на Бродвеї. Лишалася єдина надія — спробувати щастя в іншому окрузі, тож я домовився зустрітися з керівником відділу продажів у Честері, штат Пенсильванія, неподалік від Філадельфії. Цього разу мені пощастило більше. Регіональний менеджер того дня не тільки був на місці, а й навіть виявив бажання дати мені шанс.

У Честері я повинен був спілкуватися з купою агентів із закупівель стосовно розміщення нових автівок. Це було нелегко. У той час я був сором'язливим і незграбним і щоразу, піднімаючи слухавку телефону, аж тремтів від нервового напруження. Перед кожним дзвінком я знову і знову проговорював свою промову, завжди боячись почути відмову.

Дехто вважає, що хорошими продавцями народжуються, а не стають. Проте я не мав вродженого таланту. Більшість колег, якщо порівняти їх зі мною, були значно розкутіші й більш товариські. Перші рік чи два я тяжів до теоретизування та пишномовності. Але зрештою, ставши досвідченішим, почав розвиватися. Вивчивши факти, я працював над тим, як їх презентувати. Уже скоро люди почали прислухатися до мене.

Щоб навчитися вмінню продавати, потрібно чимало часу та зусиль. Доводиться знову й знову тренуватися, аж доки це не стане вашим другим «я». Нині не всі молоді люди це розуміють. Вони дивляться на успішного бізнесмена й не замислюються про всі ті помилки, яких він міг припуститися, коли був молодшим. Помилки — це частина життя, й уникнути їх не вдасться. Сподіватися можна лише на те, що вони не коштуватимуть вам занадто дорого і що ви двічі не наступатимете на ті самі граблі.

І знову ж таки, як і у випадку з коледжем, самі часи видалися сприятливими. Упродовж війни авто не випускали, тож з 1945 до 1950 року попит на них був дуже



високий. Кожне нове авто продавалося за заявленою ціною, чи й навіть вищою. А ще всі дилери шукали споживачів, які продавали б уживані авто, тож навіть доісторичну бляшанку можна було пустити з молотка, та ще й гарно заробивши на цьому.

Попри дуже скромну посаду, але завдяки високому попиту на нові авто, я мав неабиякий вплив. Якби я волів схитрувати, то й сам би непогано на цьому заробив. Відбувалося й чимало сумнівних оборудок. Регіональні співробітники частенько притримували авто для друзів в обмін на подарунки чи фінансові послуги.

Дилери багатіли. Рекомендованих цін ще не існувало, тож люди платили те, що вимагав ринок. Деякі регіональні хотіли щось увірвати й собі, а тому грали швидко, нехтуючи правилами. Тоді я був ще зовсім зеленим хлопчачком, який лише рік тому закінчив коледж, тому таке мене просто шокувало.

Згодом я більше не ховався за телефонною слухавкою. Я вийшов з-за столу на гральний майданчик, навідуючись до дилерів як регіональний представник парку вантажного транспорту, щоб дати їм певні настанови стосовно продажів. Мені подобалася кожна хвилина, проведена за цією роботою. Я цілими днями роз'їжджав на новенькому авто, ділився недавно здобутою мудрістю з кількома сотнями дилерів, і кожен з них сподівався, що я зможу зробити його мільйонером.

1949 року я став зональним менеджером у Вілкс-Баррі, штат Пенсильванія. Мій обов'язок полягав у тісній співпраці з вісімнадцятьма дилерами. Для мене то був неоціненний досвід.

У цій країні дилери завжди були в самісінькому центрі автомобільного бізнесу. Попри підпорядкування головній компанії, саме вони є справжнім уособленням американських підприємців. Саме вони представляють серце нашої капіталістичної системи. І звісно ж, саме вони

продають та обслуговують усі автомобілі, що випускають заводи.

Я почав працювати безпосередньо з дилерами, завдяки чому дізнався, чого вони варті. Пізніше, вже в складі керівництва компанії, я докладав чималих зусиль, аби вони й надалі лишалися задоволені. Щоб досягти успіху в автомобільному бізнесі, усі мають працювати в команді. А це означає, що і головне управління, і дилери повинні грати на одному боці поля.

На жаль, більшість знайомих мені виконавчих директорів у галузі автопромисловості так і не змогли цього збагнути. У свою чергу, дилерів ображало, що їх рідко запрошують до головного столу. Як на мене, усе цілком закономірно, адже фактично дилери — єдині покупці компанії. Тож ретельно прислухатися до їхніх слів — це просто розважливо, хай навіть вони не завжди говорять те, що вам хочеться чути.

\* \* \*

За роки роботи в Честері я чимало дізнався про роздрібні продажі авто і значну частину цих знань отримав від Мюррея Кестера, керівника відділу збуту у Вілкс-Баррі. Мюррей був справжнім майстром у навчанні та мотивації торговців.

Одна з його маленьких хитростей полягала в тому, щоб телефонувати кожному клієнту через тридцять днів після придбання нового авто. Мюррей завжди запитував: «Вашим друзям сподобалося?» Стратегія була простою. Він пояснював, що якщо запитати в покупця, чи сподобалася машина особисто йому, то це може наштовхнути його на роздуми про те, що ж не так з автівкою. Але якщо поцікавитися, чи припала вона до душі його друзям, то покупець всіляко її розхвалюватиме.

Навіть якщо авто й не сподобалося його друзям, покупець не зможе в цьому зізнатися. Принаймні не так скоро! Йому досі потрібно виправдатися перед самим

собою, що він зробив вигідну покупку. А якщо вам не забракне сміливості, то ви ще й попросите в покупця імена й телефони його друзів. Зрештою, вони можуть зацікавитися купівлею такого самого авто.

Запам'ятайте: кожен, хто коли-небудь хоча б щось купував,— будинок, автівку чи акції та облігації,— упродовж декількох тижнів знаходитиме логічне обґрунтування своєму придбанню, навіть якщо помилився з вибором.

Мюррей був ще тим вигадником. Більшість жартів він переймав у зятя, Генні Янгмена<sup>24</sup>. Якось він висмикнув Генні з Нью-Йорка, умовивши його виступити на маркетинговій конференції в готелі «Бродвуд» у Філадельфії. Генні розігрів натовп, а тоді представив нові авта. Саме тоді вперше я почув його відомий вислів: «Візьміть мою дружину, будь ласка».

<sup>24</sup> Генрі «Генні» Янгмен — американський гуморист британського походження. Став відомим завдяки своїм однорядковим жартам. У часи, коли чимало коміків будували свою програму на основі розповідей про кумедні випадки із життя та анекдотів, Генні Янгмен під час виступів використовував лише однорядкові жарти, перемижуючи їх грою на скрипці. Вистави Янгмена тривали не більше 20 хвилин і були просякнуті розумним гумором.

Наслідуючи Мюррея, я й собі давав дилерам кілька підказок. Пояснював, що вони мають «підготувати покупця», ставити йому правильні запитання, які можуть сприяти продажу.

Якщо людина хотіла червоний автомобіль із відкидним верхом, то, звісно ж, саме його ви б їй і продавали. Однак насправді більшість покупців не знають, чого хочуть, і саме продавець має допомогти їм це з'ясувати, адже це частина його роботи. Я б сказав, що придбання автомобіля нічим не відрізняється від купівлі пари взуття. Продавець у взуттєвому магазині спочатку вимірює розмір ноги, а потім запитує, що ж покупець шукає — щось спортивне чи щось вишукане. Те саме стосується й авто. Треба дізнатися, для чого людина планує використовувати автомобіль і хто ще з членів родини зможе сісти за кермо. Також потрібно дізнатися, скільки

людина може реально витратити на покупку, щоб зрештою скласти все до купи і запропонувати найвигідніший для всіх варіант.

Мюррей завжди говорив про важливість закриття угоди. Ми зрозуміли, що більшість працівників можуть гарно впоратися з попередніми етапами продажу, але потім так бояться відмови, що часто дозволяють потенційним покупцям піти ні з чим. Вони просто не можуть зібратися з духом і сказати: «*Підпишіть ось тут*».

За час роботи в Честері я познайомився зі ще однією видатною людиною, котра вплинула на моє життя більше за будь-кого іншого, за винятком батька. Чарлі Бічем був регіональним менеджером *Ford*, відповідальним за все східне узбережжя. Як і я, він мав інженерну освіту, але пізніше перейшов у галузь продажів і маркетингу. Для мене він став найближчим наставником.

Чарлі був уродженцем півдня, приязним і дивовижним чоловіком, дуже кремезним та ошатним, з неймовірною посмішкою. Він чудово вмів мотивувати і був з тих людей, задля кого ви гори звернете, навіть добре знаючи, що це може вас убити.

Чарлі мав рідкісний дар бути жорстким і щедрим водночас. Якось з-поміж тринадцяти торгових зон нашого регіону моя опинилася в самісінькому кінці. Мене це неабияк засмутило, і коли Чарлі побачив, як я йду гаражем, то підійшов та обійняв мене за плечі.

— Чого такий смутний? — поцікавився він.

— Містере Бічем,— відповів я,— у нас тринадцять зон, і цього місяця за кількістю продажів моя — тринадцята.

— О дідько, не дозволяй собі так засмучуватися через *це*. Хтось має бути останнім,— сказав він і пішов геть. Проте, дійшовши до свого авто, обернувся: — Але послухай, просто не будь в останньому рядку два місяці поспіль!

Бічем умів бути пишномовним. Якось ми обговорювали можливість того, щоб відправити наших новобранців

навідатися до досить важкої для спілкування групи дилерів у Філадельфії. На думку Бічема, то була жахлива ідея. Він сказав:

— Ті діглахи ще такі зелені, що навесні, не встигнеш і оком змигнути, їх уже схрумають корови.

А ще він міг говорити відверто:

— Заробляй гроші,— часто повторював він.— Відкинь усе інше. Синку, ця система має на меті отримання прибутку. Усе решта — зайве.

Бічем часто наголошував на набутому досвіді — на тому, що ви просто *знаєте*, базових уроках, яких фактично не можна навчити.

— Пам'ятай, Лі,— говорив він,— єдине, що в тобі вроджене,— це здатність розуміти і здоровий глузд. Це єдина реальна перевага, яку ти маєш перед людиноподібними мавпами. Запам'ятай, кінь — сильніший, а собака — приязніший. Тож якщо не можеш оцінити глибини кінського лайна, знаючи лише глибину ванільного морозива,— а чимало хлопців саме такі,— то це дуже прикро, бо тоді ти ніколи не зможеш чогось досягти.

Чарлі мирився з помилками, даючи тобі змогу відповісти за них.

— Ніколи не забувай,— говорив він,— що помиляються всі. Проблема в тому, що більшість людей не хоче цього визнавати. Якщо хтось із чимось напартачить, то ніколи не зможе визнати, що це його провина, якщо тільки не зможе все залагодити. Він спробує перекласти вину на дружину, коханку, дітей, собаку, погоду, але ніколи не визнає своєї провини. Тож якщо напартачиш, вибачайся не переді мною, поглянь на себе в дзеркало. А вже потім приходь до мене.

Під час нарад про організацію збуту Чарлі іноді виділяв кілька хвилин на те, щоб перелічити нещодавно почуті виправдання того, чому ж автівки не продаються, щоб ні в

кого з нас не виникало спокуси ними скористатися. Він поважав тих, хто здатний визнати свої невдачі. Чарлі не подобалися люди, які завжди готують собі шлях до відступу або ж і досі воюють у минулій війні замість того, щоб перейти до наступної. Він був бійцем та стратегом і завжди завчасно обмірковував наступний крок.

Чарлі мав залежність від сигар і навіть після того, як лікар наказав йому кинути палити, не зміг остаточно від них відмовитися. Натомість тримав незапалену сигару в роті й жував її. А потім частенько витягував кишеньковий ніж і відрізував зжований кінець. Після наради могло б здатися, що, окрім вас, тут побував ще й кролик — на столі лежало десять чи п'ятнадцять маленьких шматочків сигари, надто вже схожих на кролячі бібки.

Чарлі міг бути жорстким босом, коли, на його думку, цього вимагала ситуація. Під час святкування мого обрання до президії *Ford* у 1970 році я нарешті зібрався з мужністю, аби назагал сказати Чарлі, що думаю про нього.

— Ніколи не буде ще одного Чарлі Бічема,— сказав я.— Він займає особливе місце в моєму серці, а іноді мені здається, що він власноруч його вирізьбив. Він був моїм мучителем, але я його люблю!

Коли я став упевненішим у собі та успішнішим, Чарлі доручив мені навчати дилерів продавати вантажівки. Я навіть склав невеличкий посібник під назвою *«Прийом на роботу та підготовка продавців вантажівок»*. Безсумнівно, покинувши машинобудування, я зробив правильний вибір. Саме тут розгорталися всі події, і мені подобалося бути в самісінькому епіцентрі.

Як і в коледжі, успіх у Честері не був винятково моїм досягненням. Мені ще й пощастило опинитися в правильному місці в правильний час. Компанія саме переживала реорганізацію. А тому лишалося вдосталь простору для кар'єрного зростання.

І коли трапилася можливість, я міцно схопився за неї. Уже невдовзі Чарлі відправив мене у відрядження.

Я подорожував усім східним узбережжям, від міста до міста, як комівояжер, тягнучи за собою інструменти для продажів — діaproектори, плакати та лекційні схеми. Я приїздив до міста в неділю ввечері і проводив п'ятиденний навчальний курс тамтешнім продавцям вантажівок компанії *Ford*. Цілими днями я говорив. І як із будь-чим іншим, якщо ви робите щось задосить часто, то вчитеся з цим справлятися.

Серед моїх обов'язків було і здійснення численних віддалених телефонних дзвінків. У ті часи прямого з'єднання не було, тож завжди доводилося робити це за допомогою операторів. Вони запитували, як мене звати, і я відповідав «Якокка». Звісно, вони й гадки не мали, як це пишеться, тому щоразу виникали певні труднощі з правильним написанням. Тоді вони просили назвати ім'я, і коли я говорив «Лідо», вони починали сміятися. Зрештою я сказав собі: «А кому це треба?» — і почав називати себе Лі.

Якось перед першою поїздкою на південь Чарлі викликав мене до свого кабінету.

— Лі,— промовив він,— ти збираєшся на мою батьківщину, і я хочу дати тобі кілька порад. По-перше, для більшості людей ти занадто швидко говориш, тож пригальмууй. По-друге, їм не сподобається твоє ім'я. Тому ось чого я від тебе хочу. Скажи їм, що маєш кумедне перше ім'я — Якокка, і прізвище в тебе Лі. Мешканцям півдня це має сподобатися.

І їм таки й справді це припало до душі. З цієї фрази я починав усі наради, і вони шаленіли. Я геть роззброїв уродженців півдня. Вони забули, що я був італійським янкi. Несподівано мене почали сприймати за давнього приятеля.

Під час тих поїздок я важко працював, їздив потягами до таких міст, як Норфолк, Шарлотт, Атланта і Дженсонвілл. Познайомився з дилерами та торговцями по всьому півдні. І так наївся кукурудзяної каші з гострою томатною

підливкою, що більше не міг і глянути на неї. Але я був щасливий. Мені хотілося бути частиною автомобільного бізнесу, і тепер, нарешті, я нею був.

## IV

### СКУПЕРДЯІ

Після кількох успішних років у Честері удача несподівано відвернулася від мене. На початку 1950-х відбувся незначний економічний спад, і *Ford* вирішила різко скоротити виробництво. Третину працівників сектора продажів звільнили, а серед них і кількох моїх найкращих друзяк. Гадаю, мені пощастило відбутися лише пониженням, але тоді я точно не *почувався* щасливим. На якийсь час я опинився в досить-таки серйозній скруті. Саме тоді й почав замислюватися про ресторанний бізнес.

Але якщо ви дійсно вірите в те, що робите, то маєте заповзято домагатися свого, навіть зіштовхнувшись із перешкодами. Відкинувши поганий настрій, я з подвійним запалом почав працювати ще наполегливіше й за кілька місяців повернув собі колишню посаду. Невдачі — невід’ємна частина життя, тому особливо пильно треба стежити за тим, як ви на них реагуєте. Якби я надто довго жалів себе, то, мабуть, мене звільнили б.

1953 року мене підвищили до помічника керівника відділу збуту у Філадельфії. Автівки сходять із конвеєрних ліній незалежно від того, продають їх дилери чи ні, і вам доводиться щось із цим робити. Ви вчитеся діяти швидко, не гаючи часу. Учитесь приносити результат, бо інакше втрапите в халепу, і швидко!

Як дощ, то й зливою, а для мене 1956 року лило мов з відра. Саме в той час у *Ford* вирішили вдосконалювати автомобільну безпеку, а не характеристики автівок чи кількість кінських сил. Компанія представила комплекс заходів безпеки, до якого належала амортизаційна



підкладка для приладової дошки. Із заводу нам надіслали фільм для показу дилерам, щоб пояснити, наскільки безпечнішою є нова підкладка, якщо раптом під час аварії пасажир вдариться головою об приладову дошку. Для кращої ілюстрації оповідач у фільмі стверджував, що підкладка була така товста, що навіть якби на неї кинули яйце з висоти двоповерхової будівлі, воно б, не розбившись, відскочило.

Це мене зачепило. Замість того щоб розповідати торговцям про запобіжну підкладку за допомогою фільму, я значно яскравіше унаочнив питання, насправді кинувши на неї яйце. Коли я почав розхвалювати ту дивовижну нову амортизаційну підкладку, пропонувану в наших моделях 1956 року, на регіональному зібранні торговельних представників були присутні одинадцять сотень людей. Я розстелив шматки підкладки на сцені і вимер на драбину з лотком свіжих яєць у руках.

Спочатку я схибив і перше яйце розбилося на дерев'яній підлозі. Глядачі зайшлися реготом. Удруге я прицілився краще, однак мій помічник, який притримував драбину, невдало обрав момент і необачно ворухнувся. Як наслідок, яйце влучило йому в плече. На це також відреагували гучними оплесками.

Третє та четверте яйце впали саме туди, куди й повинні були. Та, на жаль, не витримали удару й розбилися. Нарешті, із п'ятим яйцем я досягнув бажаного результату — і зал аплодував мені навстоячки. Того дня я засвоїв два уроки. Перший: ніколи не грайся з яйцями на маркетингових конференціях. А другий: ніколи не виходь до клієнтів, не відрепетирувавши, що хочеш сказати, і це також стосується того, що збираєшся *зробити*, щоб допомогти продати свій продукт.

Того дня на моєму обличчі лишилося чимало яєчної маси, і, як виявилось, це був пророчий знак для наших автівок 1956 року випуску. Просування засобів безпеки на ринок з тріском провалилося. Ми ретельно продумали цю

кампанію й активно рекламували її, однак покупці ніяк не відреагували.

Автівки *Ford* 1956 року випуску погано продавалися скрізь, але наш округ виявився найслабшим у всій країні. Невдовзі після інциденту з яйцем я розробив ще один, на мою думку, кращий план. Я дійшов висновку, що у всіх охочих придбати новенький *Ford* 1956 року випуску має бути змога зробити це за допомогою скромного першого внеску, а саме 20 відсотків від загальної суми, щомісяця впродовж наступних трьох років виплачуючи \$56. Такий графік виплат міг собі дозволити мало не кожен, і я сподівався, що це поживить продажі в нашому окрузі. Свою ідею я назвав «56 за '56».

На той час кредитування на придбання нового авта тільки починало набирати обертів. Програма «56 за '56» стартувала, немов ракета. Лише за три місяці округ Філадельфія з останнього місця піднявся на перше. У Дірборні Роберту Макнамарі, віце-президенту відділення *Ford*, а згодом міністру оборони в адміністрації Кеннеді, так сподобався цей план, що він зробив його частиною загальнодержавної маркетингової стратегії. Згідно з пізнішими підрахунками, завдяки цій програмі кредитування було продано ще 75 тисяч автівок.

Тож після десяти років підготовки я одним махом опинився на вершині слави. Я раптом став відомим, і про мене говорили навіть у головних управліннях. Добрий десяток років я наполегливо працював на самому дні й ось тепер стрибнув так високо. Майбутнє раптом почало видаватися значно яскравішим. Мене винагородили, підвищивши до регіонального керівника в окрузі Вашингтон.

У розпал усіх цих хвилювань я ще й одружився. Мері Мак-Клері працювала секретаркою в приймальні автоскладального заводу в Честері. Ми познайомилися ще вісім років тому, під час прийому після презентації наших моделей 1949 року в готелі «Бельвю Стратфорд» у Філадельфії. Упродовж кількох років ми то сходилися, то

знову розходилися, адже я постійно подорожував, і це значно ускладнювало тривалі стосунки. Та зрештою 29 вересня 1956 року ми побралися в католицькій церкві Святого Роберта.

Кілька місяців ми з Мері шукали будинок у Вашингтоні, але тільки-но його придбали, Чарлі Бічем зателефонував мені й сказав:

— Ти переїжджаєш.

Я відповів:

— Ви, певно, жартуєте. Наступного тижня в мене весілля, і я щойно купив будинок.

Однак він продовжив:

— Мені прикро, але якщо хочеш отримати платню, то зможеш зробити це в Дірборні.

Я мусив повідомити Мері не тільки про те, що ми раптом переїжджаємо до Детройта, а ще й те, що я проведу лише одну ніч з нею в нашому чудовому будиночку в Меріленді, а тоді поїду.

Чарлі Бічема підвищили до посади керівника відділу збуту легкових і вантажних автомобілів *Ford*, і він забирав мене з собою до Дірборна як загальнодержавного менеджера з продажу вантажівок. За рік я очолив продажі легкових автомобілів, а в березні 1960 року взяв на себе обидві функції.

Під час першої зустрічі з Робертом Макнамарою, моїм новим босом, ми говорили про килимове покриття. Хоча я й був у захваті від підвищення до національного головного управління, мене непокоїли гроші, вкладені в новий будинок у Вашингтоні. Макнамара спробував заспокоїти мене, пояснивши, що компанія викупить його. На жаль, ми з Мері тільки-но витратили дві тисячі доларів на килими, а на той час це була значна сума. Я сподівався, що *Ford* відшкодує й ці гроші, але Макнамара похитав головою.

— Лише будинок,— сказав він, додавши: — Однак не переймайтеся, ми врахуємо це під час виплати премії.

Мені це видалося слушною думкою, однак, повернувшись до свого кабінету, я краще все обміркував. «Заждіть-но,— сказав я собі,— я й гадки не маю, якою має бути премія без урахування килимового покриття, тож звідки мені знати, що це вигідна пропозиція?» Нині ж цей випадок видається зовсім абсурдним, і згодом ми з Макнамарою не раз пригадували його з посмішкою. Однак тоді я прагнув не престижності чи влади. Грошей.

\* \* \*

Роберт Макнамара почав працювати в *Ford* одинадцять років тому як один зі славнозвісних «вундеркіндів». 1945 року, коли Генрі Форд II звільнився зі служби у військово-морському флоті, щоб очолити величезну, однак збиткову компанію діда, понад усе йому бракувало управлінського таланту. Та волею долі вирішення проблеми з'явилося саме собою. А він був задосить кмітливим, щоб схопитися за надану можливість.

Невдовзі після закінчення війни Генрі отримав незвичну та бентежну телеграму від десяти службовців повітряних сил. Вони хотіли обговорити з ним, за їхнім формулюванням, «питання важливості управління». Рекомендації їм надавав сам міністр оборони. Ці десятеро службовців, які керували відділом статистичного контролю повітряних сил, хотіли й надалі працювати в команді, але тепер уже в приватному секторі.

Генрі Форд запросив їх приїхати до Детройта, де Колонел Чарлз, їхній лідер, пояснив, що його люди можуть удосконалити ефективність витрат у *Ford*, як зробили це в повітряних силах. А також чітко дав зрозуміти, що пропонує Генрі колективну угоду. Якщо пропозиція його зацікавила, то він мав найняти всю групу. Вчинивши мудро, Генрі погодився. Хоча ніхто з чоловіків не мав досвіду роботи в автомобільному бізнесі, двоє з них,

Макнамара та Арджей Міллер, згодом стали президентами *Ford*.

Службовці військово-повітряних сил прийшли в компанію тоді ж, коли я починав стажування. Вони самостійно завершили циклічний курс, однак, замість того щоб вивчати все про виробництво, як це робили ми, навчалися управлінню компанією та менеджменту. Упродовж перших чотирьох місяців вони переходили від одного відділення до наступного й ставили так багато запитань, що їх почали називати «запитайками». Пізніше, коли їхній успіх у *Ford* став очевидним, вони прославилися як «вундеркінди»<sup>35</sup>.

<sup>35</sup> Гра слів *Quiz kids* (від англ. *quiz* — вікторина) — йдеться про допитливих дітлахів, які постійно ставлять запитання, та *Whiz kids* зі схожим звучанням, що в перекладі означає «вундеркінди», тобто надзвичайно розумні діти.

Роберт Макнамара помітно вирізнявся з-поміж решти «вундеркіндів», а також з-поміж колег-керівників у *Ford*. Чимало людей вважали, що йому бракувало теплоти і, як на мене, від нього й справді відчувалася певна холодність. Безперечно, його не так легко було розсмішити, за винятком, хіба що, тих випадків, коли він був разом з Бічемом. У товаристві Чарлі Макнамара розслаблявся, і хоча більш несхожих між собою чоловіків ще треба було пошукати, чи ж, може, саме завдяки цьому, вони знайшли спільну мову. Попри репутацію Макнамари як людини-робота, він і справді був дуже добрим і відданим другом. Проте надзвичайна освіченість і дисциплінованість часто затьмарювали його особистість.

Поладнати з ним було ой як не легко, а високі вимоги до особистої цілісності часом могли доводити до сказу. Якось він запланував гірськолижну відпустку, і йому знадобилося авто з багажником на даху для лиж.

— Без проблем,— сказав я йому.— Я встановлю такий багажник на котрусь із корпоративних автівок у Детройті, а ви її просто заберете.

Та він і чути про це не хотів. Роберт наполіг, щоб ми взяли для нього авто напрокат у *Hertz*, доплатили за

багажник для лиж і надіслали йому рахунок. Він категорично відмовився користуватися під час відпустки автівкою компанії, навіть попри те, що кожні вихідні ми виділяли сотні розкішних машин для інших привілейованих осіб.

Макнамара часто говорив, що бос повинен бути відданішим своїй справі, ніж будь-хто інший, і мати репутацію чисту, мов сльоза. Він проповідував певну відстороненість і сам дотримувався цих повчань.

Якщо більшість керівників у галузі автопромисловості мешкали в котеджних містечках у передмісті Гросс-Пойнт і Блумфілд Гіллз, Макнамара з дружиною жив в Енн-Арбор, неподалік від Мічиганського університету. Боб був інтелектуалом і обирав спілкування з академіками, а не з автомобілістами. Так само незалежним він був і у своїй політиці. У світі, де за замовчуванням підтримували республіканців великого бізнесу, Макнамара був водночас і лібералом, і демократом.

Він також був одним з найкмітливіших людей, яких я коли-небудь зустрічав, із феноменальним рівнем IQ та сталевим розумом. Він був ментальним велетнем. Маючи дивовижну здатність вбирати факти, він ще й пам'ятав усе, чого навчився. Але Макнамара знав більше, ніж просто факти, він знав ще й гіпотетичні припущення. Спілкуючись із ним, ви розуміли, що він уже подумки перебирає доречні подробиці кожного можливого варіанту чи сценарію розвитку подій. У нього я навчився ніколи не приймати важливих рішень, якщо не міг обирати бодай між ваніллю та шоколадом. А якщо на кону більше ста мільйонів доларів, то краще додати ще й полуничку.

Коли мова йшла про витрату значних сум, Макнамара прораховував наслідки всіх можливих рішень. На відміну від усіх інших моїх знайомих, він міг тримати в голові десяток різноманітних планів та оперувати всіма фактами й даними, навіть не зазираючи до нотаток.

Однак саме він привчив мене записувати думки.

— Ти все так гарно розказуєш, коли ми тут удвох,— часто говорив він мені.— Можеш і сніг узимку продати. Але тут ідеться про необхідність витратити сотню мільйонів доларів. Увечері, повернувшись додому, запиши свої ідеї. Якщо не вдасться, то це означає, що ти ще не обміркував усього як слід.

Це був вартісний урок, і відтоді я завжди дотримувався його настанови. Завжди, коли в моїх працівників виникали якісь думки, я просив їх викласти все на папері. Я не хотів, щоб хтось продав мені план лише завдяки мелодійності голосу чи сильній особистості. Я й справді не міг собі цього дозволити.

Макнамара й інші «вундеркінди» належали до нового покоління керівників, які принесли в *Ford* те, чого компанія так потребувала: фінансовий контроль. Упродовж багатьох років ця галузь була найбільшою слабкістю компанії, ще відколи старий Генрі Форд власноруч виконував усі розрахунки, нерозбірливо пишучи числа на звороті конверта.

«Вундеркінди» вивели *Ford Motor Company* у двадцяте століття. Вони запровадили систему контролю, тож уперше всі операції в компанії можна було оцінити з точки зору прибутковості і витрат, а кожен менеджер тепер міг нести відповідальність за фінансовий успіх чи невдачу у своїй галузі.

Окрім «вундеркіндів», Генрі Форд II найняв ще й десятки випускників Гарвардської школи бізнесу. Нам, працівникам сфери продажів, планування продукту та маркетингу, фахівці з фінансового планування видавалися радше інтелігентами — магістри з ділового адміністрування, які належали до найелітнішої групи в компанії. Їх найняли, щоб прибрати весь безлад, і вони чудово впоралися зі своєю роботою. Проте, коли закінчили, у їхніх руках опинилася основна частка влади в *Ford*.

У світі бізнесу до фінансистів часто ставляться як до бухгалтерів, зневажливо називаючи їх «скупердяями». Макнамара й сам був утіленням такого скупердяя, уособлюючи водночас і сильні, і слабкі сторони покоління. До найкращих рис скупердяїв, а Боб мав їх усі, належали гострий фінансовий розум і дивовижні аналітичні вміння. У часи, що передували комп'ютерам, саме ці люди й були комп'ютерами.

За самою своєю суттю, фінансові аналітики тяжіють до традиційності та песимізму й готові будь-якої миті захищатися. На іншому боці поля працівники відділу продажів і маркетингу — агресивні, спекулятивні та оптимістичні. Вони завжди говорять: «Зробімо це!», натомість скупердяї часто обґрунтовують, чому цього робити не варто. У будь-якій компанії мають бути обидві частини рівняння, бо природна напруженість між цими двома групами створює власну систему стримувань і противаг.

Якщо скупердяї надто слабкі, компанія збанкрутує. Але якщо вони надто сильні, компанія не задовольнить потреби ринку й не витримає конкуренції. Саме це й сталося у *Ford* у 1970-х роках. Фінансові менеджери вважали себе єдиними розсудливими людьми в компанії. Їхнє ставлення можна було підсумувати так: «Якщо ми їх не зупинимо, то ці клоуни доведуть нас до краху». Вони вважали своїм обов'язком порятувати компанію від мрійників із блиском в очах і радикалів, які вели *Ford* у прірву. Однак вони забули, як швидко все змінюється в автомобільному бізнесі. Доки компанія на ринку просто помирала, вони не бажали навіть пальцем ворухнути аж до обговорення бюджету наступного року.

Роберт Макнамара був не таким. Він був гарним бізнесменом зі споживацькою ментальністю. Неухильно вірив в ідею практичного автомобіля, який би просто задовольняв основні потреби людей. Найрозкішніші моделі та додаткові опції вважав несерйозними й мирився з ними лише через високі прибутки, що ми завдяки ним



отримували. Однак Макнамара був таким майстерним керівником, та ще й таким цінним для компанії, що попри свою ідеологічну незалежність продовжував підійматися кар'єрними сходами.

Хоча Макнамара й накинув оком на президентське крісло *Ford*, він ніколи не сподівався його зайняти.

— Цю вершину мені не підкорити,— якось сказав він мені,— бо ми з Генрі не можемо дійти згоди бодай у чомусь.

Це судження виявилось слухним, однак він помилився у своєму передбаченні. Хоча в підсумку, гадаю, він таки мав рацію. Боб був сильною людиною і відчайдушно відстоював свої переконання. А Генрі Форд, і я це знаю з власного досвіду, мав неприємну звичку позбуватися сильних лідерів. Макнамара став президентом 10 листопада 1960 року, а мене того ж дня підвищили до його колишньої посади віце-президента та генерального менеджера відділення *Ford*. Наше призначення збіглося в часі з обранням Джона Фітцджеральда Кеннеді. За кілька днів, коли Кеннеді збирав свій кабінет, представники новообраного президента вилетіли в Детройт, щоб зустрітися з Бобом. Окрім своїх численних здобутків, Макнамара був ще й професором Гарвардської школи бізнесу, і йому запропонували стати міністром фінансів. Пропозицію він відхилив, однак Кеннеді, безсумнівно, вразив. Коли згодом Кеннеді запропонував йому пост міністра оборони, Боб погодився.

\* \* \*

1959 року Макнамара випустив власне авто. *Falcon* був першим американським малолітражним автомобілем, а порівняно з непоганою лінійкою від *Subaru* — ще й збудованим як годиться. Автівка мала шалений успіх. Ми продали неймовірну цифру — 417 тисяч одиниць, і це лише за перший рік. Це досягнення стало безпрецедентним в історії автомобільного бізнесу, і цього

було більше ніж задосить, щоб Макнамара отримав посаду президента *Ford*.

Макнамара свято вірив, що базове призначення автомобіля — звичайне перевезення, і з *Falcon* втілював свої ідеї на практиці. Хоча я й не надто переймався стилем авто, бо взагалі не думаю, що та автівка його мала, однак мусив визнати її успіх. То було авто, здатне за вартістю конкурувати з малим імпортом, який саме починав набирати обертів і захопив уже майже 10 відсотків американського ринку. Але, на відміну від імпортованих автівок, *Falcon* міг перевозити шістьох пасажирів, а це задовольняло потреби переважної більшості американських родин.

Ми в *Ford* були не єдині, хто кинув виклик імпорту. Приблизно в той самий час *General Motors* випустила *Corvair*, а *Chrysler* запропонувала *Valiant*. Але *Falcon* без зусиль перегнав їх усіх, частково тому, що був найдешевшим.

Окрім гарної ціни, *Falcon* був ще й якісним. Хоча економія палива точно була не найвищим пріоритетом у 1960 році, *Falcon* мав відмінний кілометраж. Та, що важливіше, міг похизуватися репутацією безпроблемної, тихої автівки, яка не потребувала зайвого догляду. Завдяки простому дизайну полагодити машину, коли така потреба все ж виникала, було відносно недорого — тим більше, що страхові компанії охоче пропонували знижки власникам цієї моделі.

Та попри свою шалену популярність, *Falcon* не приніс очікуваного прибутку. Це було економічне маленьке авто з мінімальною націнкою. До нього ми не пропонували великої кількості додаткових опцій, що могли б значно збільшити прибуток. Отримавши підвищення до посади керівника підрозділу *Ford*, я почав розвивати власні ідеї про випуск популярного авто, що разом з тим ще й принесло б нам цілу купу грошей. За кілька років мені трапилася нагода їх реалізувати.

## V

# КЛЮЧ ДО МЕНЕДЖМЕНТУ

У тридцять шість я вже був генеральним менеджером найбільшого відділення другої найбільшої компанії світу. Водночас мене майже ніхто не знав. Половина працівників у *Ford* навіть не здогадувалися, хто я. Інша половина не могла вимовити мого імені.

Коли Генрі Форд у грудні 1960 року викликав мене до свого кабінету, це було схоже на зустріч із Богом. Ми кілька разів віталися, але це вперше розмовляли сам-на-сам. Макнамара та Бічем уже згадували, що натякали Генрі підвищити мене до посади керівника відділення *Ford*, однак попросили вдати здивування. Вони знали, що Генрі захочеться вразити мене цією пропозицією.

Я був у захваті від підвищення, хоча й розумів, що опинюся в непевному становищі. З одного боку, я раптом мав очолити елітне відділення компанії. Генрі Форд особисто довіряв мені найцінніші її активи. З іншого боку, на шляху свого кар'єрного зростання я обійшов сотні старших і досвідченіших людей. І знав, що декому з них мій стрімкий успіх буде кісткою в горлі. До того ж я й досі не мав реальних доказів своєї спроможності як менеджера продукту. На тому етапі кар'єри ще не існувало автівок, на яку люди могли показати зі словами: «А он та — це дітище Якокки».

Мені лишалася тільки рідна стихія: люди, причетні до бізнесу. Я мусив дізнатися, чи підходить уся моя підготовка в продажах і маркетингу для роботи з людьми. А ще мав скористатися всім, чого навчився в батька, Чарлі Бічема і з власного досвіду, а також практичним розумом. То був час випробувань.

Одна з моїх перших ідей зародилася з Волл-стрит. *Ford Motor Company* зрештою стала акціонерною компанією в 1956 році, тобто лише чотири роки тому. Тепер нами володіла велика група акціонерів, дуже зацікавлених у нашому процвітанні та рентабельності. Як і решта акціонерних корпорацій, ми кожні три місяці надсилали таким акціонерам детальний фінансовий звіт. За допомогою цих звітів вони отримували змогу чотири рази на рік проконтролювати нас, і також чотири рази на рік ми виплачували їм дивіденди з прибутків компанії.

«Якщо квартальна система контролю була в акціонерів, то чому ж її не мали виконавчі директори?» — запитав я себе. А потім почав розробляти систему управління, якою користуюся й донині. Роками я час від часу ставив кілька основних запитань своїм ключовим співробітникам, а також просив їх запитати про це *своїх* ключових працівників і так далі: «Які цілі ви ставите перед собою на наступні дев'яносто днів? Які ваші плани, пріоритети, сподівання? І як ви збираєтеся їх досягнути?»

На перший погляд це може видатися просто практичним способом змусити працівників звітувати перед босом. Звісно, так і є, але тут дещо значно більше, оскільки квартальна система контролю змушує працівників звітувати перш за все перед *собою*. І це не лише спонукає кожного менеджера обмірковувати власні цілі, а й також є дієвим способом нагадати людям не втрачати з поля зору власних мрій.

Кожні три місяці кожен менеджер разом зі своїм безпосереднім керівником переглядав свої минулі досягнення і складав план цілей на наступний квартал. Щойно досягали згоди стосовно цих цілей, менеджер записував їх, а керівник ставив на аркуші свій підпис. У Макнамари я навчився, що звичка записувати — це перший крок до реалізації задуму. Але є щось таке у викладенні думок на папері, що змушує вас заглиблюватися в деталі. Тому так значно важче обдурити себе, та й будь-кого іншого теж.

Квартальна система контролю може видатися занадто простою, от тільки вона й справді працює. І на те є кілька причин. По-перше, так людина може бути сама собі керівником і ставити перед собою власні цілі. По-друге, це спонукає її до більшої продуктивності, а також більше мотивує. Квартальний контроль змушує менеджерів зупинитися й обміркувати, чого ж вони вже досягли, чого планують досягти далі і як збираються це зробити. Я не знаходив кращого способу заохочувати появу нових підходів до вирішення проблем.

Ще одна перевага у квартальній системі контролю, а надто для великої компанії, у тому, що вона не дозволяє працівникам сховатися. Дуже важко загубитися в системі, якщо кожні три місяці вас перевіряє безпосередній керівник, а також опосередковано його бос, та ще й бос боса. Отже, трудяги не лишаються непоміченими. І — не менш важливо — ледарям теж не вдається сховатися.

Нарешті — і, мабуть, найважливіше з усього — квартальна система контролю спонукає менеджера та його боса до діалогу. В ідеальному світі вам не доводиться вигадувати спеціальну схему, щоб переконатися, що така взаємодія й справді існує. Але якщо менеджер і його керівник не дуже ладнають, щонайменше чотири рази на рік вони все одно зустрічатимуться, щоб вирішити, чого ж хочуть разом досягнути впродовж наступних місяців. Цієї наради уникнути ніяк не вдасться, і з часом, коли вони поступово краще пізнають одне одного, зазвичай між ними покращуються й ділові стосунки.

Під час цих квартальних зустрічей керівник зобов'язаний прокоментувати план кожного менеджера. Він може сказати: «Послухайте, гадаю, ви трохи зависоко підняли собі планку, але якщо вважаєте, що це вам під силу за наступні дев'яносто днів, то чому ж не спробувати?» Або: «Цей план доволі розважливий, однак з деякими пріоритетами в ньому я не погоджуюся. Обговорімо це». Чого б не стосувалося обговорення, роль

керівника починає змінюватися. Поступово він стає менш владною постаттю, радше порадником і старшим колегою.

Якщо я контролер Дейва, то можу почати розпитувати його про те, чого він сподівається досягти за наступні три місяці. Дейв може відповісти, що хоче збільшити наше проникнення на ринок<sup>36</sup> на піводиноці. Тоді я скажу: «Гаразд. То як же ви збираєтеся цього домогтися?»

<sup>36</sup> Проникнення на ринок (англ. *Market penetration*) — діяльність фірм щодо збільшення обсягу продажу товарів на ринку.

Перед тим як поставити це запитання, ми з Дейвом маємо узгодити конкретні цілі, над якими він працюватиме. Але з цим рідко виникають проблеми. Якщо ж між нами трапляється якийсь конфлікт, значно частіше в його центрі буде *як*, а не *що*. Більшість керівників неохоче передають м'яч у руки своїх працівників. Але вас здивувало б, як швидко обізнаний і мотивований співробітник може бігти.

Що сильніше в Дейва відчуття, що це він сам поставив перед собою ці цілі, то більше шансів на те, що він проб'є й цегляну стіну, щоб їх досягти. Зрештою, це він зголосився на них і отримав схвалення боса. А оскільки Дейв хоче робити все сам, то докладе всіх зусиль, щоб довести, що його спосіб розв'язання проблеми й справді вартісний.

Такі гарні результати квартальна система контролю приносить і тоді, коли Дейву не вдається досягти своїх цілей. У такому разі керівнику зазвичай узагалі не доводиться щось говорити. Значно частіше трапляється так, що Дейв сам заводить розмову, бо ж його невдача до болю очевидна.

З власного досвіду скажу, що після закінчення дев'яноста днів людина, яка не досягла успіху, зазвичай приходиться до боса і, визнаючи свою помилку, пояснює все ще до того, як заговорить сам керівник. Якщо таке трапляється кілька кварталів поспіль, працівник починає

сумніватися в собі. Поступово він розуміє, що це його проблема, а не провина боса.

Навіть тоді зазвичай ще лишається трохи часу для певних конструктивних дій. Часто сам працівник приходиться зі словами:

— Послухайте, я не справляюся з роботою. Для мене це занадто складно. Можете перевести мене кудись?

Для всіх значно краще, якщо таке рішення буде ініціативою самого працівника. Кожна компанія втрачала гарних людей лише через те, що вони просто займалися не тим і могли б краще себе проявити й досягнути успіху, якби їх перевели в іншу галузь, а не просто звільнили. Безперечно, що раніше ви зможете виявити проблему, то кращі матимете шанси її вирішити.

Без регулярної системи перевірки менеджер, якого не відзначили в певній галузі, може виплекати в собі почуття образи до боса. Або ж переконати себе, що не зміг реалізувати задумане, бо керівник має на нього зуб. Я бачив занадто багато випадків, коли люди роками були не на своєму місці. Значно частіше трапляється й так, що в керівництві просто немає змоги про це дізнатися, аж доки не стає запізно.

Зазвичай я не надто схвалюю переведення працівників. Я дещо скептично ставлюся до нинішньої схильності тасувати людей з різних відділень компанії, немов би їхні вміння взаємозамінні. Зовсім ні. Це ніби взяти кардіолога і сказати: «Він гарний кардіохірург. Нехай наступного тижня попрацює акушером». Та сам же лікар першим скаже вам, що акушерство — це зовсім інша галузь роботи і що певна майстерність в одній галузі зовсім не означає наявність умінь чи майстерності в іншій.

У *Ford*, а згодом у *Chrysler*, я завжди намагався привчити своїх підлеглих до квартальної системи перевірки.

— Так я можу тримати все під контролем,— пояснював я.— І покажу вам, як це працює. Я не кажу, що ви мусите

це робити. Але якщо ні, то гарно було б знайти щось інше з таким самим результатом.

Використовуючи цю систему впродовж багатьох років, я навчився помічати дві потенційні проблеми. По-перше, люди часто відкушують більше, ніж можуть прожувати. Іноді не буває лиха без добра, бо це свідчить про те, що людина гнучка і для неї навіть частковий успіх може мати велике значення. Будь-який хороший керівник радше співпрацюватиме з тими, хто замахується на щось завелике, ніж з тими, хто докладає надто мало зусиль.

Інша проблема — це схильність боса втручатися надто рано. А піднімаючись кар'єрними сходинками, я був просто жахливим босом. Я не міг встояти перед спокусою й постійно надокучав працівникам, але завдяки терпінню навчився цього не робити. Квартальна система контролю зосереджується переважно на саморегуляції і найбільш дієвою є тоді, коли я не втручаюся. Коли все йде своїм плином, це конструктивно згуртовує людей і спрямовує їх до прийнятних і погоджених цілей. А більшого й не треба.

\* \* \*

Якби довелося підсумувати одним словом риси, притаманні гарному керівникові, то, на мою думку, усе залежить від рішучості. Можна мати найсучасніші комп'ютери у світі й зібрати всі дані й таблиці, але зрештою треба звести всю інформацію до купи, скласти розклад і діяти.

І я зараз не про квапливість. У пресі мене часто описують яскравим лідером та імпульсивною людиною, з тих, хто часто покладається не на логіку, а на інстинкти. Зрідка дійсно могло скластися таке враження, але якби це й справді було так, то я ніколи не зміг би стати успішним в автомобільному бізнесі.

Насправді мій стиль управління завжди був доволі консервативним. Щоразу я наважувався ризикнути лише тоді, коли моє внутрішнє чуття підтверджувалося



дослідженням і вивченням ринку. Я міг діяти інтуїтивно, але лише тоді, коли передчуття підкріплювали факти.

У прийнятті остаточного рішення забагато керівників лишають останнє слово за собою, а особливо — надто освічені з них. Якось я сказав Філіпу Колдвеллу, згодом великому цабе в *Ford* уже після того, як я пішов з компанії:

— Філе, твоя проблема в тому, що ти навчався в Гарварді, і там тебе навчили не робити нічого, аж доки не матимеш усіх даних. Ти маєш дев'яносто п'ять відсотків потрібної інформації, але на те, щоб отримати решту, знадобиться ще півроку. А за цей час усі дані застаріють, бо ринок не стоїть на місці. Ось що в житті найголовніше — правильно обрати час.

Хороший бізнес-лідер так діяти не може. Бажання мати на руках усі дані й дочекатися результатів дослідження, які гарантуватимуть успіх якоїсь конкретної програми, є цілком природним. Адже, якщо збираєшся витратити на новий продукт 300 мільйонів доларів, то хочеться бути впевненим на всі 100 відсотків, що ти на правильному шляху.

Усе це чудово в теорії, однак у реальному житті все інакше. Безперечно, це ваш обов'язок — зібрати якомога більше фактів і прогнозів, причетних до справи. Однак водночас ви повинні наважитися на рішучий крок. По-перше, тому що навіть правильне рішення стає хибним, якщо його прийняли запізно. По-друге, тому що в більшості випадків упевненості не існує взагалі. Буває й так, що навіть найкращий керівник більше скидається на маленького хлопчика, який вийшов вигуляти великого собаку й чекає, доки пес сам покаже, куди хоче, щоб його відвели.

То який обсяг інформації достатній для людини, яка приймає рішення? Точну цифру назвати не вийде, але, безперечно, якщо ви рухатиметеся вперед, маючи лише половину фактів, то це явно вам не на користь. Якщо таке трапиться, то вам не завадить або ж надзвичайне везіння,

або ж хтось із неймовірним внутрішнім чуттям. Звісно, такий ризик може виправдатися, однак це точно не привід лізти поперед батька в пекло.

Проте ви ніколи й не будете на 100 відсотків упевнені, що саме вам потрібно. Як і чимало інших галузей у наш час, автомобільний бізнес постійно змінюється. Нам у Детройті завжди дуже важко визначити, що зможе задовольнити споживачів через три роки. Я пишу ці слова у 1984, а ми вже плануємо моделі на 1987 та 1988 роки. Яюсь я маю передбачити, що ж продаватиметься через три чи чотири роки, навіть попри те, що не можу з упевненістю сказати, що подобатиметься публіці наступного *місяця*.

Не маючи всіх фактів, іноді варто спиратися на власний досвід. Щоразу читаючи в газеті, що Лі Якокка знову діяв наосліп, я кажу собі: «Ну, можливо, він займається цим уже так давно, що цього разу чудово розумів, як вцілити в десятку».

Певною мірою я завжди керуюся інтуїцією. Мені подобається бути на передовій. Я ніколи не належав до тих людей, які здатні лише сидіти і без кінця розробляти стратегії.

Але існує нове покоління бізнесменів, і здебільшого ці люди з магістерським ступенем з ділового адміністрування дуже обережні з інтуїтивними рішеннями. Частково вони мають рацію. Зазвичай самої лише інтуїції замало для того, щоб діяти. Але чимало є й таких, хто вдається до діаметрально протилежного підходу. Складається враження, що, на їхню думку, будь-яку проблему в бізнесі можна структурувати та звести до конкретного прикладу. Можливо, це й діє в навчальному закладі, але в бізнесі поруч завжди мусить бути той, хто скаже:

— Гарзд, друзі, час настав. Вирушаємо за годину.

Коли я читаю історичні довідки про Другу світову війну й операцію «Нептун»<sup>37</sup>, у мене завжди виникає одна й та

сама думка: Айзенгавер мало не зірвав її, бо продовжував вагатися. Але зрештою таки сказав:

<sup>37</sup> Операція «Нептун» (англ. *Operation Neptune*), або висадка військ у Нормандії (англ. *Normandy landings*) — морська десантна операція, що була проведена 6 червня 1944 року в Нормандії під час Другої світової війни силами союзників — США, Великої Британії, Канади та інших країн проти нацистської Німеччини.

— Хай там як, а мусимо йти зараз. Зволікання може бути значно небезпечнішим. Тож рушаймо!

Те саме можна застосувати й до корпоративного життя. Завжди будуть ті, хто прагнутиме на місяць чи два подовжити дослідження форми даху нового авто. Хоч це й справді може бути корисним, однак може й посіяти хаос у виробничих планах. Досягнувши певної точки і вже маючи більшість потрібних фактів, ви усвідомите, що опинилися в полоні закону спадної віддачі<sup>38</sup>.

<sup>38</sup> Закон спадної віддачі — один із законів ринкової економіки, який полягає в тому, що з певного моменту послідовне приєднання одиниці змінного ресурсу, наприклад праці, до незмінного фіксованого ресурсу (капіталу або землі) дає додатковий або граничний продукт, який зменшується в розрахунку на кожен наступну одиницю змінного ресурсу.

Саме тому без певного прийняття ризику не обійтися. Я розумію, що це стосується не всіх. Деякі люди вранці не вийдуть із дому, не захопивши парасольки, навіть якщо надворі сонячно. На жаль, світ не завжди чекатиме, доки ви намагатиметеся оцінити свої втрати. Іноді просто треба скористатися можливістю й виправляти помилки вже в процесі.

Упродовж 1960-х і більшої частини 1970-х усе це не мало такого значення, як зараз. У ті часи автопромисловість нагадувала гуску, що несе золоті яйця. Ми заробляли гроші, майже не докладаючи зусиль. Але нині лише небагатьом бізнесменам доступна розкіш повільного прийняття рішень, незалежно від того, чого це стосується — працівника не на своєму місці чи завчасного планування цілої низки автівок на наступні п'ять років.

Попри те, що пишуть у підручниках, найважливіші рішення в корпоративному житті приймають окремі люди,

а не комітети. Моя політика завжди демократична аж до моменту самого рішення. А потім я стаю жорстким командиром.

— Гарзд, я всіх вислухав,— говорю я.— А тепер ось що ми зробимо.

Без комітетів також не обійтися, адже саме там люди діляться знаннями й намірами. Але коли комітет витісняє окремих осіб — а в той час у *Ford* було більше комітетів, ніж у *General Motors*,— тоді продуктивність починає знижуватися.

Підсумую, що все в цьому світі мінливе. Мені подобається полювання на качок, бо там постійний рух і зміна є невід'ємними частинами життя. Ви можете цілитися в качку й бачити її перед собою, але птах постійно рухається. *Щоб підстрелити качку, доведеться рухати рушницею.* Зіткнувшись із важливим рішенням, комітет не завжди може відреагувати задосить швидко, як того вимагають події. Доки комітет приготується вистрілити, качка вже полетить.

\* \* \*

Окрім того, щоб приймати рішення, керівник також має мотивувати інших.

Коли я був генеральним менеджером у відділенні *Ford*, мене запросили виступити перед учасниками програми *Sloan Fellows* у Школі управління імені Альфреда П. Слоуна в МІТі. Учасники *Sloan Fellows* були дуже талановитими й мали чудовий план роботи, згідно з яким отримували тиждень навчання в Європі на Спільному ринку, тиждень на Волл-стрит, тиждень у Пентагоні і так далі.

Щочетверга ввечері зі студентами зустрічався запрошений гість з бізнесу чи промисловості. Коли мене попросили виступити з промовою на одному із зібрань у 1962 році, це була честь, але я все одно трохи нервував.

— Просто розслабтеся,— заспокоювали мене.— Після вечері студенти збираються в кімнаті для відпочинку. Ви розповісте трохи про автомобільний бізнес, а тоді вони поставлять вам кілька запитань.

Я коротко розповів про виробництво та продаж автомобілів, а тоді надав час для запитань і коментарів. Від такої яскравої групи я очікував дуже абстрактних і теоретичних запитань, тому неабияк здивувався, коли хтось промовив:

— Скільки людей працює у відділенні *Ford*?

— Маємо приблизно одинадцять тисяч працівників,— відповів я.

— Тож,— продовжив він,— сьогодні та завтра ви пробудете в Кембриджі. А хто за вашої відсутності мотивує ці одинадцять тисяч працівників?

Це було дуже важливе запитання, і я й досі пам'ятаю обличчя молодика, який його поставив. Він поцілів у десятку, оскільки управління — це передусім мотивація інших людей.

Безперечно, імен усіх одинадцяти тисяч працівників я не знав. Тож, окрім квартальної системи контролю, мало бути ще щось таке, що мотивувало б їх усіх.

Єдиний спосіб мотивувати людей — це спілкуватися з ними. Хоча я входив до складу дискусійної групи в старших класах, та публічних виступів все одно боявся. Упродовж перших кількох років роботи я був інтровертом, тихонею.

Але так було до того, як я пройшов курс ораторського мистецтва в Інституті Дейла Карнегі. На той час мене тільки-но призначили загальнодержавним тренером у відділенні вантажних автомобілів *Ford*. Компанія відправила групу працівників до Дейла Карнегі навчитися основ публічних виступів.

Курс починався з намагання видобути нас з мушель. Дехто, а серед них і я теж, міг виступати перед одним чи

двома людьми, однак за потреби виголосити промову перед цілою групою починав помітно нервувати.

Пригадую, одна з вправ полягала в тому, що ми без підготовки мали впродовж двох хвилин розповідати про те, на чому зовсім не зналися, наприклад про дзен-буддизм. Ви могли почати, сказавши, що навіть гадки не маєте, що це, але мусили продовжувати, і вже досить скоро знаходилося *щось*, що ви могли розповісти. Метою цього завдання було навчити вас думати на ходу.

Ми вивчили деякі базові техніки ораторського мистецтва, до яких я вдаюся й досі. Наприклад, тема може бути для вас знайомою, але потрібно пам'ятати, що слухачі прийдуть зовсім не підготовлені. Тож почніть із розповіді про те, що ви збираєтеся їм розповісти. А тоді перейдіть до самого виступу. І нарешті розкажіть їм те, що вже розповідали. Я ніколи не відступаю від цієї аксіоми.

Ще одна техніка, якої ми навчилися на цьому курсі, полягає в тому, що перед завершенням потрібно завжди спонукати слухачів *зробити* що-небудь. Байдуже, що саме: написати конгресмену, подзвонити сусіду, обміркувати певну пропозицію. Інакше кажучи, не йдіть, не давши вказівок.

Із плином тижнів я почав почуватися вільніше. Досить скоро я вже сам, без припрошувань, підводився й говорив. Мені подобалися труднощі. Усе це було заради того, щоб зробити нас розкутішими, і в моєму випадку це чудово спрацювало. Щойно я починав говорити, то ніяк не міг спинитися. (Переконалий, що є й ті, хто волів би, щоб я ніколи не полюбив це аж настільки!)

І донині я палкий прихильник Інституту Дейла Карнегі. Я знайомий з багатьма інженерами, які мали неймовірні ідеї, але їм було важко пояснити їх іншим. Завжди прикро, якщо людина з видатним талантом не може сказати правлінню чи комітету, що там у неї в голові. Дуже часто трапляється так, що Інститут Дейла Карнегі все змінює.

Не кожен керівник мусить бути оратором чи письменником. Але все більше і більше дітей виходять зі шкіл, не маючи базових навичок чітко висловлювати власні думки. За рахунок компанії я відправляв до Дейла Карнегі десятки інтровертованих працівників. Для більшості з них це й справді все змінило.

Бракувало мені лише інституту, який би навчав людей *слухати*. Зрештою, для гарного керівника потреба слухати така ж важлива, як і потреба говорити. Занадто багато людей ніяк не збагнуть, що справжнє спілкування відбувається в обох напрямках.

У корпоративному житті ви муситимете заохочувати підлеглих робити свій внесок у загальний добробут і шукати кращі способи це зробити. Ви не повинні приймати абсолютно всі пропозиції, але якщо не підтримаєте людину, не поплескаєте по спині й не скажете: «Агов, ця ідея надзвичайна», то працівник більше ніколи не прийде до вас ще раз. Таке спілкування дає людям змогу збагнути, що вони дійсно чогось варті.

Якщо ви збираєтеся мотивувати людей, які на вас працюють, то повинні вміти гарно слухати. У цьому й полягає відмінність між посередньою та видатною компанією. Найприємніше для мене, як для керівника,— бачити, як хтось, пересічний чи посередній для системи, і справді домагається визнання, а все завдяки тому, що хтось вислухав його проблеми і допоміг їх вирішити. Звісно, найбуденніший спосіб спілкування з підлеглими — це розмова з групою. Публічні виступи, а це найкращий спосіб мотивувати велику групу людей, дуже відрізняються від особистої розмови. По-перше, для цього потрібна неабияка підготовка, тут нічого не вдієш — доведеться робити домашнє завдання. Мовець може бути дуже освіченим, але якщо не продумає, що конкретно хоче сказати саме *сьогодні і саме цій аудиторії*, то просто гаятиме коштовний чужий час.

Важливо говорити з людьми їхньою мовою. Якщо це вам вдасться, вони скажуть: «Господи, та він же просто з язика

зірвав». А почавши вас поважати, підуть із вами до кінця. *Причина* цього не в тому, що ви даєте їм якісь таємничі настанови. Це тому, що ви пішли за ними.

Ось що робив Боб Гоуп<sup>39</sup>, коли відправляв антрепренера розвідати аудиторію, щоб припасувати жарти до слухачів і їхньої ситуації. Дивлячись його виступ по телевізору, ви можете і не второпати його слів. А от присутні в залі завжди цінують, якщо мовець потурбувався дізнатися щось про них. Звісно, що антрепренера собі дозволити можуть не всі, але суть зрозуміла: публічні виступи не означають безлику промову.

<sup>39</sup> Боб Гоуп (англ. *Bob Hope*, справжнє ім'я Леслі Таунз Гоуп, англ. *Lesli Townes Hope*) — американський комік, актор кіно й драматичного театру, теле-і радіоведучий, який 18 разів (з 1939 до 1977) вів церемонію вручення премії «Оскар» — частіше, ніж будь-хто в історії.

Можливо, я й зміг би протягом двох годин говорити експромтом, однак завжди користувався нотатками. Справа в тому, що непідготовлена промова надто виснажлива. Я вдавався до компромісу: готував текст, однак за потреби відступав від нього.

Під час виступу перед працівниками в *Chrysler* імовірність того, що я жартуватиму, менша, ніж, скажімо, під час виїзної вечері. У товаристві підлеглих я ставлю собі за ціль бути якомога відкритішим і відвертішим. Я з'ясував, що найкращий спосіб мотивувати працівників — розповісти їм про план гри, щоб вони теж могли взяти в ній участь. Я маю пояснити свої цілі так само, як інші виконавчі директори разом з контролерами ставлять перед собою завдання. А якщо вони досягають цих цілей, то їх треба винагородити більше, ніж просто добрим словом. Гроші та підвищення — це відчутний спосіб для компанії вказати на найцінніших гравців.

Коли ви когось підвищуєте, то настає час збільшити і його відповідальність. Доки він у гарному гуморі, ви винагороджуєте його за вже зроблене і водночас мотивуєте досягти ще більшого. Якщо працівник на коні, завжди давайте йому більше, але ніколи не будьте з ним



надто суворі, коли справи йтимуть не так добре. Якщо людина засмучена через власну невдачу, ви ризикуєте нанести їй невіправної шкоди й відібрати мотив вдосконалюватися. Або ж, як часто повторював Чарлі Бічем: «Якщо хочете похвалити людину, напишіть про це. Якщо ж хочете дати їй чортів, зробіть це телефоном».

Чарлі Бічем виступав проти намагання бути одиночним гравцем.

— Ти хочеш робити все сам,— говорив він.— Не вмієш передавати завдання. Тож не зрозумій мене неправильно. Ти найкращий мій працівник. Можливо, навіть настільки вправний, як двоє разом узятих. Але навіть так це все одно лише двоє працівників. Уже зараз на тебе працюють сотні людей. А що трапиться, коли ти отримаєш десять тисяч підлеглих?

Його слова виявилися пророчими, бо у відділенні *Ford* я мав одинадцять тисяч працівників. Чарлі навчив мене не намагатися робити все за всіх. А ще ставити цілі перед іншими людьми і мотивувати їх досягати цих цілей.

Мені завжди здавалося, що керівник стає дуже успішним, якщо здатний мотивувати ще когось. Коли справа стосується забігу, мотивація — це все. Ви можете бути здатні виконати роботу за двох, але ви не зможете *бути* двома. Замість цього вам треба надихнути наступного в ієрархії й дозволити йому надихати *своїх* підлеглих.

\* \* \*

Якось на приватній вечері з Вінсом Ломбарді, легендарним футбольним тренером і моїм другом, я запитав його про формулу успіху. Мені хотілося точно знати, завдяки чому команда перемагає. Те, що він сказав мені того вечора, для бізнесу так само доречно, як і для спорту.

— Варто почати з вивчення основ,— сказав Ломбарді.— Гравець має знати основні правила гри та як грати на своїй позиції. Далі треба тримати його під контролем. Це

дисципліна. Люди мають грати в команді, а не купкою окремих осіб. Примадоннам тут не місце.

Він продовжив:

— Але є чимало тренерів із гарними клубами, які знають основи й запровадили гарну дисципліну, але все одно не перемагають. Тоді ти приходиш до третього складника: якщо збираєтеся грати разом, як команда, треба піклуватися одне про одного. Треба *любити* одне одного. Кожен гравець має думати про сусіда й говорити собі: «Якщо я не заблокую он того чоловіка, Пол може зламати ногу. Я мушу гарно виконувати свої обов'язки, щоб він міг виконувати свої». Різниця між посередністю та геніальністю,— сказав того вечора Ломбарді,— у почуттях, що ці хлопці мають одне до одного. Більшість людей називають це командним духом. Коли гравців об'єднує особливе почуття, ти розумієш, що отримав команду переможців.

А потім пробурмотів майже зніяковіло:

— Але, Лі, чи мені *тобі* про це розповідати? Ти керуєш компанією. Це те саме. Байдуже, керуєш ти футбольною командою чи корпорацією. Зрештою, хіба ж лише одна людина здатна створити авто?

Ломбарді сказав мені, що хотів би приїхати в *Ford* і подивитися, як виготовляють автівки, і я пообіцяв запросити його до Детройта. Але невдовзі після тієї вечери він потрапив до лікарні зі смертельною хворобою. Я бачився з ним лише кілька разів, але його слова навіки врізалися мені в пам'ять: «Щоразу, коли футболіст виходить на поле, він мусить грати від землі вгору — від підшви і аж до голови. Кожний сантиметр його тіла має грати. Дехто грає головою, і, звісно ж, треба бути кмітливим, щоб бути першим у всьому, що робиш. Але найважливіше — ти маєш грати серцем. Якщо тобі досить пощастить і ти знайдеш людину з великим розумом і великим серцем, вона ніколи не йтиме з поля другою».

І звісно ж, Ломбарді мав рацію. Я бачив занадто багато кмітливих і талановитих працівників, просто нездатних працювати в команді. Це керівники, про яких зазвичай говорять: «Диву даюся, чому ж він не пішов далі?» Усі ми знаємо таких людей, які, здавалося б, мають усе потрібне, але так і не досягають значних висот. І я зараз не про тих, хто насправді не дуже-то й хоче рухатися далі, або ж тих, хто просто занадто лінивий для цього. Я думаю про підприємливих ділків, у яких усе йде за планом, які навчаються, отримують гарну роботу, наполегливо працюють, але потім нічого від того не мають.

Коли звертаєшся до таких людей, вони розповідатимуть вам, що їх спіткали жахливі невдачі або ж бос їх незлюбив. Але варто замислитися над тим, чому ж у їхньому житті траплялися самі лише незгоди і чому ж вони ніколи не помічають нічого хорошого. Безперечно, удача теж відіграє свою роль. Але головна причина, чому здібні люди не можуть досягти успіху, у тому, що вони не досить гарно співпрацюють із колегами.

Є в мене один знайомий, який пропрацював у автомобільному бізнесі все своє життя. Він надзвичайно освічений і гарно дисциплінований. Відмінний стратег, можливо, один із найцінніших працівників у своїй компанії. Та все одно так і не дотягнувся до високих посад, бо просто нездатний співпрацювати з іншими.

Чи ж погляньте-но на мою кар'єру. Я бачив чимало розумніших за себе, хто знав набагато більше про авто. Та одначе я лишив їх далеко позаду. Чому? Бо я жорсткий? Ні. Просто розкидаючи людей, довго не протягнеш. Треба знати, як говорити з ними простою та зрозумілою мовою.

Тож є одна фраза, яку я аж ненавиджу бачити в характеристиці будь-якого керівника, і не важливо, наскільки талановитим він може бути. І звучить вона так: «Має труднощі в порозумінні з іншими».

На мою думку, це смертний вирок. «Ви щойно знищили цього хлопця,— завжди думається мені.— Він не може

порозумітися з людьми? Тоді в нього серйозна проблема, бо в нас вони скрізь. Не собаки, не мавпи, а лише люди. І якщо він не може знайти спільну мову з підлеглими, то яка ж від нього користь компанії? Його основний обов'язок як керівника полягає в тому, щоб мотивувати інших людей. Якщо ж він цього не може, то він не на своєму місці».

Окрім того, існують ще й примадонни. Цей тип нікому не подобається, хоча, якщо він задосить обдарований, з ним можуть миритися. У *Ford* був один виконавчий директор, який хотів, щоб його кабінет меблювали антикваріатом. Він подав запит на оновлення інтер'єру на суму \$1,25 мільйона. (І це тільки одна кімната і півванної!) Мені трапилася на очі відповідь Генрі Форда, і я зрозумів, що він не на жарт розізлився, коли писав коротку записку зі словами: «Зробіть це за три чверті мільйона». Той виконавчий директор чимало знав про автопромисловість, але, на мою думку, через свій стиль був неефективним керівником.

Пригадую ще один випадок, що трапився багато років тому, коли *Ford* найняла одного з найкращих виконавчих директорів, щоб утримати на плаву відділення маркетингу. Зрештою, він сам підписав собі вирок, зробивши нечуване — найнявши собі піарника. Він намагався виставити все так, немов та людина була консультантом, але ж шила в мішку не сховаєш. Той виконавчий директор найбільше переймався тим, щоб його досягнення в хронологічному порядку висвітлювалися в пресі. Недивно, що довго в компанії він не протримався.

Водночас певна самореклама природна і навіть необхідна. Я знав менеджерів, які занадто соромилися чи боялися співпрацювати з пресою, але хто не хоче, щоб інші знали, як багато вони зробили? Хоча *General Motors* успішно заохочувала такий тип безликих постатей, це не для мене. Якщо вище керівництво не матиме досить розвинутого самолюбства, як же ваша компанія

рухатиметься далі й лишатиметься конкурентоспроможною?

Існує величезна різниця між сильним его, а це необхідність, і роздутим его, що може мати фатальні наслідки. Людина з сильним его знає свої переваги. Вона впевнена в собі. Має реалістичне уявлення про те, чого може досягти, й цілеспрямовано рухається до своєї мети.

А людина з роздутим его завжди шукає визнання. Їй потрібне постійне поплескування по спині. Вона вважає себе вищою від будь-кого іншого. Зверхньо розмовляє з підлеглими.

Якось у *The Wall Street Journal* написали, що в мене «неймовірно велике его». Але якби це й справді було так, не думаю, що я досягнув би успіху в бізнесі, який значною мірою залежить від здатності ладнати з іншими людьми.

Я вже згадував, що вірю в силу записування ідей. Але тут також справа може дійти до крайнощів. Іноді складається враження, що хтось просто отримує задоволення, перетворюючи компанію на паперову фабрику. Частково ця риса притаманна людській натурі. В офісі завжди виникають ситуації, коли люди відчують потребу прикрити власний зад, роблячи принагідні примітки. Записувати думки — це й справді найкращий спосіб їх обмірковувати. Але це не означає, що все, що ви записуєте, потрібно передавати колегам.

Найкращий спосіб *розвивати* ідеї полягає у взаємодії з керівниками. Це повертає нас до важливості командної роботи та міжособистісних навичок. Хімія між двома чи трьома людьми, які збираюся разом, може вражати, і саме в цьому криється значна частина мого успіху.

Тож я палкий прихильник думки, що керівники мають проводити час за обговореннями, і не завжди під час офіційних зустрічей, а просто насолоджуючись бризом, допомагаючи одне одному та вирішуючи проблеми.

Відвідувачі мого кабінету в *Chrysler* часто дивувалися відсутності комп'ютера на столі. Можливо, вони забували, що все, що можна з нього витягти, хтось таки туди кладе. Найбільша проблема американського бізнесу в наш час у тому, що більшість керівників занадто перевантажені інформацією. Це спантеличує їх, і вони не знають, що з усім цим робити.

Ключ до успіху не в інформації. А в людях. На вищі керівні посади я шукав затятих роботяг. Вони завжди намагаються зробити більше, ніж від них очікують. Вони завжди рвуться вперед. І тягнуться до людей, з якими працюють, намагаються допомогти їм краще виконувати свою роботу. Саме такий шлях вони обирають для себе.

Є й інші працівники, офісний планктон. Вони просто хочуть бути успішними, але так, щоб їм говорили, що робити. Вони заявляють: «Я не хочу брати участь у щурячих перегонах. Це може позначитися на роботі серця».

Якщо ви долучилися до справи, захопилися нею і справді рветесь в бій, це ще не означає, що наступного тижня ви помрете від підвищення тиску!

Тож я намагаюся шукати людей із таким вогником. Їх не потрібно багато. Маючи двадцять п'ять таких співробітників, я зміг би керувати урядом Сполучених Штатів.

У *Chrysler* я мав таких десятків. Ці керівники такі сильні ще й тому, що знають, як передавати завдання й мотивувати інших. Вони знають, як вирішити напружені моменти і як встановлювати пріоритети. Вони з тих, хто може сказати: «Облиш, це станеться за десять років. А ось це ми маємо робити *зараз*».

## VI

### **MUSTANG**

Роки на посаді генерального директора відділення *Ford* стали найщасливішим періодом мого життя. Для колег, та й для мене самого, то були буремні часи. Розмовляти було ніколи, ми діяли.

У ті дні я нетерпляче чекав ранку, щоб нарешті знову стати до роботи. Увечері мені не хотілося повертатися додому. Ми постійно гралися з новими ідеями та перевіряли нові моделі на випробувальному треку. Ми були молоді й гонорові. Вважали себе митцями, готовими створити найкращі, небачені досі шедеври.

1960 року в країні панував оптимізм. У Білому домі сидів Кеннеді, відчувалося віяння свіжого бризу. У ньому було невисловлене послання, що немає нічого неможливого. Приголомшливий контраст між новим десятиліттям і 1950-ми, між Джоном Кеннеді і Двайтом Айзенгавером можна було підсумувати одним-єдиним словом — «молодість».

Але щоб мати змогу втілити в життя юнацьку мрію, треба було спершу подбати і про інші проблеми. Після видовищного успіху *Falcon* Роберт Макнамара дав дозвіл на розробку ще одного нового авто — малолітражки німецького виробництва, відомої як *Cardinal*. Презентація мала відбутися восени 1962 року, і коли я очолив відділення *Ford*, серед моїх обов'язків був і контроль її виробництва.

Макнамару непокоїла паливна ефективність і базове перевезення, а тому, за задумом, *Cardinal* мав стати американською відповіддю *Volkswagen*. Як і *Falcon*, ця автівка була маленькою, простою і недорогою. Обидві моделі відбивали непохитне переконання Макнамари, що авто — це засіб пересування, а не іграшка.

Пробувши на новій посаді декілька місяців, я полетів у відрядження до Німеччини, щоб перевірити успіхи з автівкою Макнамари. То була моя перша поїздка до Європи, і вже від самого цього факту перехоплювало подих. Але коли я нарешті побачив *Cardinal*, мене переповнювали почуття.

То було гарне авто для європейського ринку, з двигуном V-4 і переднім приводом. Але в Сполучених Штатах нізащо не продали б триста тисяч одиниць, як ми на те розраховували. Окрім усього іншого, *Cardinal* був занадто малим, ще й без багажника. Попри величезну економію палива, американський споживач такий варіант узагалі не розглядав би. До того ж автівка була жалюгідною на вигляд. Складалося враження, що *Cardinal* розробляв цілий комітет.

Як і зазвичай, Макнамара був на крок попереду, а якщо точніше — на десять років. Після нафтової кризи ОПЕК *Cardinal* став найпопулярнішим у світі.

У деяких галузях випереджати свій час — це надзвичайна перевага. Але не в Детройті. Так само як автомобільна промисловість не може дозволити собі занадто відставати від споживача, вона також не може й надто випереджати його. Випустити новий продукт занадто рано — те саме, що й спізнитися.

Існує поширений міф про те, що ті з нас, хто править віжками автомобільної промисловості, якимось чином маніпулюють публікою, що ми говоримо людям, які автівки їм слід купувати, і вони слухають. Щоразу, коли я це чую, то завжди всміхаюся і думаю: «Та якби ж то!»

Правда в тому, що ми можемо лише продавати те, що люди хочуть купувати. Фактично, значно більшою мірою ми самі йдемо за публікою, аніж ведемо її за собою. Звісно, ми робимо все можливе, щоб переконати людей купувати наші продукти. Але іноді навіть усіх наших зусиль замало.

1960 року мені навіть не треба було про це нагадувати. Компанія досі оговтувалася від нищівного провалу з *Edsel*,



що трапився кілька років тому. Зараз не час вдаватися в численні причини тієї сумної історії, досить сказати лише, що *Edsel*, до якого не причетні ані я, ані Макнамара, провалився з таким тріском, що сама назва *Edsel* стала синонімом невдачі.

Повернувшись із Німеччини, я відразу попрямував до Генрі Форда.

— *Cardinal* збитковий,— сказав я йому.— Випустити ще один мотлох так скоро після *Edsel* означатиме поставити компанію на коліна. Ми просто не можемо собі дозволити нову модель, яка не задовольнить молодих покупців.

Я наголосив на аспекті молодості з двох причин. По-перше, я все більше і більше переконувався, що економічна влада молодшого покоління — це сила, яку в нашій галузі ще не осягнули. По-друге, я знав, що босові подобається думати про себе як про «свого» хлопця, ультрасучасну людину, котра розуміє, що хоче молодь.

Потім я зустрівся з вищим керівництвом і правлінням директорів, щоб обговорити долю *Cardinal*. Під час цих обговорень у мене склалося враження, що вся компанія спантеличена цією автівкою і що старші люди тільки тішилися з того, що молоді вискочки, як-от я, приймають рішення замість них. Отже, жоден з них не поніс би безпосередньої відповідальності, якби зупинка виробництва *Cardinal* виявилася величезною помилкою. Хоча компанія вже вклала в це \$35 мільйонів, я наполягав, що модель не продаватиметься і нам треба скоротити витрати й виробництво.

Певно, я був переконливим, бо проти мого рішення виступили лише Джон Бугас, очільник міжнародних операцій, та Арджей Міллер, наш контролер. Бугас, хоча й був мені близьким другом, звісно ж, прагнув виходу *Cardinal*, бо його випускали за кордоном. Міллер переймався вже інвестованими \$35 мільйонами. Як природжений фінансист, перш за все він бачив \$35 мільйонів збитків у тому кварталі.

\* \* \*

Коли *Cardinal* зняли з виробництва, я отримав змогу працювати над власними проектами. І негайно ж зібрав групу кмітливих і творчих молодиків з відділення *Ford*. Раз на тиждень ми зустрічалися в *Fairlane Inn* у Дірборні, десь за милю від місця роботи, щоб повечеряти й поспілкуватися.

А збиралися ми в готелі тому, що на той час в офісі було чимало тих, хто прагнув нашої поразки. Мене називали молодим Баламутом, новим віце-президентом, який ще не самоствердився. Мої хлопці були талановиті, але не обов'язково найпопулярніші люди в компанії.

Дон Фрей, менеджер продукту, а нині очільник *Bell and Howell*<sup>40</sup>, був ключовим гравцем тієї команди. Як і Гел Сперліх, який і зараз лишається зі мною на вищій керівній посаді в *Chrysler*. Окрім них, були ще Френк Зіммерман із маркетингу, Волтер Мерфі — менеджер зі зв'язків із громадськістю та мій відданий друг протягом усіх цих років у *Ford*, а також Сід Олсон із *J. Walter Thompson*<sup>41</sup> — чудовий письменник, який колись був автором промов для Франкліна Рузвельта і, окрім усього іншого, вигадав фразу «Арсенал демократії»<sup>42</sup>.

<sup>40</sup> *Bell and Howell* — компанія з виробництва кінематографічного обладнання.

<sup>41</sup> *J. Walter Thompson* — перше у світі міжнародне мережеве рекламне агентство.

<sup>42</sup> Під час Другої світової війни (1939–1945 рр.) вислів «Арсенал демократії» став слоганом, який президент США Франклін Рузвельт використав під час радіотрансляції 29 грудня 1940 року, описуючи роль Америки в боротьбі з тоталітаризмом. «Арсенал демократії» — неофіційна політика США під час Другої світової війни та подальшої Холодної війни.

Наш «Комітет *Fairlane*», як ми себе називали, гарно проводив час. Ми здогадувалися, що автомобільний ринок упродовж наступних років стоятиме на вухах, хоча й неможливо було дізнатися, як саме це трапиться. Ми також знали, що *General Motors* перетворила *Corvair*, малолітражний автомобіль, на надзвичайно популярний *Corvair Monza*, додавши лишень кілька спортивних

аксесуарів, наприклад шкіряні сидіння, важіль перемикачів передач і вишукане внутрішнє оздоблення. *Ford* нічого було запропонувати тим, хто обмірковував придбання *Monza*, однак ми розуміли, що їх частка на ринку стає все більшою.

Тим часом у наш відділ зв'язків із громадськістю надходив невпинний потік листів від людей, які хотіли, щоб ми випустили ще один двомісний *Thunderbird*. Для нас це стало несподіванкою, бо ж ця модель була не надто успішною, і за три роки ми продали лише п'ятдесят три тисячі одиниць. Проте, судячи з пошти, смаки споживачів змінилися. Можливо, двомісний *Thunderbird* просто випереджав свій час. У нас почало складатися переконливе враження, що, якби авто й досі було на ринку, ми продали б значно більше, ніж вісімнадцять тисяч на рік.

У той самий час наші дослідники ринку переконалися, що молодіжний образ нового десятиліття мав міцне підґрунтя в демографічній реальності. По-перше, середній вік населення незвично стрімкими темпами зменшувався. Мільйони підлітків, народжених під час буму після Другої світової війни, уже майже влилися в національний ринок. Вікова група від двадцяти до двадцяти чотирьох років упродовж 1960-х зростає на понад 50 відсотків. Більше того, молодь від вісімнадцяти до тридцяти чотирьох була відповідальною щонайменше за половину величезного зростання продажів автомобілів, що передбачалося в усій галузі впродовж наступних десяти років.

Дослідники додали невиразну, проте цікаву заувагу. Справа не лише в тому, що тепер молоді було значно *більше*, ніж будь-коли раніше, а й у тому, що вони були краще освічені порівняно з попередніми поколіннями. Ми вже знали, що люди з вищою освітою значно частіше купують автомобілі, ніж їхні менш освічені однолітки, а згідно з нашими прогнозами, кількість студентів вищих навчальних закладів до 1970 року мала зрости вдвічі.

Не менш цікаві зміни відбувалися й серед старших покупців авто. Ми починали помічати значний відхід від придбання економічних автівок, що було характерним наприкінці 1950-х і допомогло *Falcon* встановити нові рекорди. Споживачі вже не обмежувалися винятково стриманістю та функціональністю й починали замислюватися про більш спортивні та розкішні моделі, як це повторюється й нині, 1984 року.

Проаналізувавши всю цю інформацію, ми дійшли неминучого висновку. Якщо *Edsel* — це автівка, яка марно шукала свій ринок, то *тут був ринок, який шукав авто*. Для Детройта було звичною справою випускати авто, а вже потім визначати його покупців. Але ми опинилися в такому становищі, що мусли рухатися в протилежному напрямку і випустити новий продукт для спраглого нового ринку.

\* \* \*

Щоб задовольнити молодих покупців, будь-який автомобіль повинен мати три основні риси: чудовий стиль, потужність і низьку ціну. Розробити нову модель з урахуванням усіх трьох аспектів нелегко. Але якби це нам вдалося, то успіх був би в нас у кишені.

Ми повернулися до етапу дослідження й дізналися трохи більше про зміну ринку для нових авто. По-перше, відбулося колосальне зростання кількості родин, які мали дві автівки, причому друга зазвичай була меншою та більш спортивною за першу. По-друге, усе більше автомобілів купували саме жінки, які віддавали перевагу маленьким авто, легким у керуванні. Серед покупців автомобілів також було набагато більше одинаків, які обирали невеликі спортивні моделі. І нарешті, стало зрозуміло, що протягом наступних кількох років американці матимуть на транспортні засоби та розваги значно більше грошей, ніж раніше.

Опрацювавши цю інформацію, ми почали вивчати дані про продажі *Falcon*, щоб з'ясувати, що вдасться дізнатися про нових покупців. Результати виявилися несподіваними. Хоча *Falcon* продавався як дешева економічна автівка, значно більше покупців, ніж ми того очікували, почали замовляти додаткові опції, як-от автоматичну коробку передач, білостінні шини та потужніші двигуни. Тоді в мене вперше почало зароджуватися неясне розуміння важливого факту про маленькі автівки, який і донині лишається настільки ж актуальним, як і двадцять років тому: американські покупці автомобілів так сильно прагнуть економічності, що готові віддати за це будь-які гроші!

Комітет *Fairlane* почав детальніше обмірковувати авто, яке ми хотіли розробити. Воно мало бути маленьким, але не замалим. Ринок двомісних авто розвивався, але все одно обмежувався приблизно сотнею тисяч споживачів, а це означало, що двомісні автівки ніколи не стануть масовими. Отже, наш автомобіль мав призначатися для чотирьох пасажирів. Стосовно характеристик, то він повинен був бути ще й легким — дві з половиною тисячі фунтів<sup>43</sup> максимум. І, нарешті, він мав бути недорогим. Ми ставили перед собою мету продавати його вкупі з оснащенням не дорожче \$2500.

<sup>43</sup> Приблизно 1,134 тонни.

Що ж до стилю, то я мав певне уявлення того, що хотів. Я часто приїздив додому й гортав сторінки книжки під назвою «Автомобільний всесвіт», де вміщувалися детальні зображення усіх коли-небудь випущених автівок. Мою увагу завжди привертала перша *Continental Mark*. Для всіх, чи принаймні для мене точно, то була автівка мрії ще відколи Леандер Гамільтон Мак-Кормік-Гудхарт в'їхав на ній у Лігай 1945 року. З-поміж усіх інших *Mark* вирізнялась довгим капотом і низьким складним дахом. Довжина капота натякала на жвавість і потужність, тож я подумав, що саме цього люди і прагнули.

Що більше ми обговорювали, то конкретнішими ставали ідеї. Безперечно, наша автівка мала бути спортивною, із винятковим стильовим оформленням і легеньким відтінком ностальгії. Вона мала бути легко впізнаваною і не схожою на будь-яку іншу вже наявну на ринку. Простою в маневруванні, але все одно здатною вмістити чотирьох людей, та ще й мати вдосталь місця для багажника середнього розміру. Це мав бути не просто спортивний автомобіль, а дещо більше. Ми хотіли розробити авто, на якому можна було поїхати до замського клубу ввечері в п'ятницю, поганяти на вуличних перегонах у суботу й податися до церкви в неділю.

Інакше кажучи, ми замахнулися на кілька ринків водночас. Нам треба було розширити базу потенційних покупців, адже виробництво цієї автівки за привабливою ціною стало б можливим лише за умови, що ми продали б таких цілу купу. Замість того, щоб пропонувати кілька різних версій того самого продукту, ми погодилися, що єдиним розважливим варіантом було розробити одну базову версію авто з різноманітними опціями. Так покупець отримував змогу купити якомога економніше, розкішніше чи авто з найліпшими характеристиками, які хотів отримати або міг собі дозволити.

Однак постало інше питання: чи зможемо *ми* дозволити собі цей автомобіль? Абсолютно нова автівка, розроблена з нуля, обійшлася б від \$300 до 400 мільйонів. Відповідь крилася у використанні складників, які вже були в системі. Так ми могли заощадити цілий статок на виробничих видатках. Двигуни, коробки передач та вісі для *Falcon* вже існували, тож якби нам вдалося пристосувати їх, то не довелось б робити все заново. Ми могли розробити нове авто на базі *Falcon* й добряче зекономити. Зрештою, було цілком реально створити нову автівку за приблизно \$75 мільйонів.

Усе це видавалося чудовим, але ніхто не вірив у здійсненність задуму. Дік Плейс, планувальник продукту,

сказав, що зробити з *Falcon* спортивне авто було те саме, що й одягати бюстгальтер з пуш-апом на бабусю. Та все одно я переконав Дона Фрея та Гела Сперліха розглянути ідею. Вони поекспериментували з кількома іншими моделями, але зрештою дійшли висновку, що дизайн та екстер'єр нового автомобіля мав бути цілковито оригінальним. Ми могли взяти платформу та двигун *Falcon*, але, як говорили в Детройті, ця автівка потребувала зовсім нової шкіри та оранжереї — вітрового та бокового скла і заднього вікна.

\* \* \*

Наприкінці 1961 року ми вже мали обумовлений термін. Відкриття Нью-Йоркської всесвітньої виставки запланували на квітень 1964 року. І нам це здалося ідеальним місцем для презентації автомобіля. Хоча традиційно нові моделі виводили на ринок восени, ми задумали такий захопливий і відмінний продукт, що насмілилися показати його посеред сезону. Лише Всесвітня виставка могла дати нам потрібний розмах та ефект для автівки мрії.

Та в цій головоломці бракувало величезного шматка. Ми й досі не мали проекту. Упродовж перших семи місяців 1962 року стилісти розробили не менше вісімнадцяти різних моделей, сподіваючись, що одна з них стане тією, що ми шукали. Кілька з них були цікавими, але жодна не відповідала задуму.

Мені починав уриватися терпець. Якщо новий автомобіль мав бути готовий до квітня 1964 року, проект потрібен був тут і зараз. Лишався двадцять один місяць на те, щоби отримати схвалення ідеї, погодити остаточний вигляд моделі, обрати завод, купити обладнання, визначитися з постачальниками й узгодити з дилерами продаж готового продукту. Тоді вже настало літо 1962, і встигнути до Всесвітньої виставки ми могли лише в один спосіб — отримати повністю схвалений проект до 1 вересня.

Часу лишалося не так багато, і я вирішив організувати конкурс серед наших розробників. 27 липня Джин Бордінат, директор моделювання, викликав трьох наших найкращих стилістів до свого кабінету. Він пояснив, що кожна з їхніх майстерень візьме участь у безпрецедентному відкритому конкурсі, розробивши хоча б одну модель маленького спортивного автомобіля, який ми намірилися випустити.

Розробники мали подати ескіз моделі на розгляд вищому керівництву до 16 серпня. Ми багато просили від тих хлопців, бо зазвичай неможливо спроектувати авто за такий короткий термін. Але в зазначений день, за два тижні напруженої роботи, ми отримали сім моделей.

Очевидним переможцем став проект Дейва Еша, помічника керівника майстерні *Ford* Джо Ороса. Коли розробка була наполовину готова, Джо запросив мене поглянути на неї. Щойно я побачив проект, мене одразу осяяла думка: хоча вона й досі в майстерні, здавалося, немов ця коричнева керамічна модель рухалася. Для Джо з Дейвом ця модель скидалася на тварину з роду котячих, тому вони почали називати її *Cougar*<sup>44</sup>. Підготовлена до 16 серпня модель була білою з червоними колесами. Задній бампер *Cougar* припасували за формою так, щоб він нагадував ніби маленький хвостик. Спереду на решітці було зображення стилізованої пуми, від чого автівка здавалася красивою і потужною.

<sup>44</sup> *Cougar* — (у перекладі з англ.) кугуар, різновид пуми.

Відразу після презентації *Cougar* передали до майстерні *Ford* для дослідження здійсненності проекту. Нарешті ми могли обмірковувати справжній план. Але в нас і досі не було автівки. Для цього потрібно було отримати схвалення комітету моделювання, до якого входили представники вищого керівництва компанії.

Намірившись спробувати продати *Cougar*, я знав, що попереду на мене чекає важка битва. Почнімо з того, що старші виконавчі директори, на відміну від нас, ще не були



настільки переконані в існуванні молодіжного ринку. А оскільки спогади про *Edsel* були ще надто свіжими, вони були обережними та підозріливо ставилися до випуску ще однієї моделі. Ситуацію ускладнювало й те, що керівництво вже взяло на себе величезні витрати на переоснащення постійної лінійки продуктів *Ford* у 1965 році. А тому виникали певні питання стосовно того, чи зможе компанія дозволити собі ще один автомобіль, навіть якщо його вдасться сконструювати за порівняно невеликі гроші.

Арджей Міллер, трохи згодом новий президент компанії, наказав розглянути нашу пропозицію. Стосовно продажів він чомусь був налаштований оптимістично, однак його непокоїла ймовірність канібалізму, тобто того, що успіх нової автівки може відбутися за рахунок інших продуктів *Ford*, а особливо *Falcon*. За прогнозами проведеного дослідження, ми мали продати вісімдесят шість тисяч одиниць *Cougar*. Значна цифра, однак для обґрунтування величезних витрат на запуск виробництва нової моделі цього було замало.

На щастя, Генрі Форд тепер поставився до проекту значно прихильніше. Така відкритість різко контрастувала з тим, як він відреагував, коли я вперше описав ідею комітету вищих керівників. На середині моєї промови Генрі раптом сказав: «Я йду» — і вийшов із кімнати. Я ще ніколи не бачив його таким байдужим до нових ідей. Повернувшись додому, я сказав Мері: «Сьогодні закрили найдорожчий мені проект. Генрі відвернувся від мене».

Я був справді розчавлений. Але наступного ж дня ми дізналися, що причина такої раптової втечі Генрі ніяк не стосувалася моєї презентації. Йому стало зле, тож він рано повернувся додому і провів наступні шість тижнів у ліжку з мононуклеозом<sup>45</sup>. А коли повернувся, то краще ставився до всього, зокрема і до планів про наше нове авто.

<sup>45</sup> Інфекційний мононуклеоз (залозиста гарячка, хвороба Філатова, моноцитарна ангіна) — гостре інфекційне захворювання, для якого характерними є помірна гарячка, ознаки інтоксикації, розвиток тонзиліту, збільшення печінки та селезінки, поява нетипових мононуклеарів у крові.

Згодом, коли ми зібрали прототип, Генрі якось прийшов поглянути на нього. Він сів в авто і заявив:

— На задньому сидінні трохи затісно. Додайте ще дюйм для ніг.

На жаль, цей доданий до салону авто дюйм міг недешево нам обійтися. Зайвий дюйм також вплинув би на розробку, і всі ми заперечували такі зміни. Однак ми також знали й те, що рішення Генрі не обговорюються. Як він любив нагадувати, на будівлі зазначалося його ім'я. До того ж тоді ми ладні були додати й *десять* дюймів, якби постав вибір між тим, щоб випустити авто чи втратити його.

\* \* \*

Хоча на той час Генрі, мабуть, цього не знав, а, можливо, не знає *doc*, але він відіграв певну роль у виборі назви для нового автомобіля. Перед тим як ми вирішили назвати його *Mustang*, цю модель знали під кількома іншими назвами. На ранніх етапах розробки ми називали її *Special Falcon*. Потім, після схвалення моделі Ороса-Еша — *Cougar*. Генрі хотів назвати її *T-Bird II*, але цей варіант більше нікому не припав до душі.

У травні під час обговорення стратегії продукту ми звузили вибір до *Monte Carlo*, *Monaco*, *Torino* і *Cougar*. Однак, коли ми дізналися, що перші дві вже зареєстровані іншими компаніями в Спілці автовиробників, лишилися тільки *Torino* і *Cougar*. Зрештою ми обрали *Torino*, що, як виявилось, було італійським варіантом написання назви промислового міста Турін. *Torino* також лишав у собі неясний закордонний присмак, який ми так прагнули зберегти. Знайшовши компроміс, емблемою для *Torino* ми вирішили залишити стилізовану пуму.

Під час підготовки рекламної кампанії *Torino* мені зателефонував Чарлі Мур, один із керівників відділу зв'язків з громадськістю.

— Треба обрати іншу назву для авто,— сказав він. А потім пояснив, що Генрі саме розлучався й підтримував стосунки з Крістіною Ветторе Остін, розлученою італійкою-мандрівницею, з якою він познайомився на вечірці в Парижі. Дехто з наближених Генрі вважав, що італійська назва нового автомобіля може привести до небажаної публічності і пліток, що бентежитимуть боса.

Нам довелося поквапом шукати нову назву. Коли справа стосується найменування авто, завжди відбувається протистояння. І от гарний аргумент: назва часто є тією частиною авто, де найлегше припуститися помилки. Легше правильно спроектувати дверцята чи дах, ніж дійти згоди з назвою, бо вибір неминуче суб'єктивний. Іноді процес може відбуватися дуже емоційно.

Джон Конлі, співробітник нашого рекламного агентства *J. Walter Thompson*, був експертом із назв. У минулому він досліджував назви пташок для *Thunderbird*<sup>46</sup> і *Falcon*<sup>47</sup>. Цього разу ми відіслали його до громадської бібліотеки Детройта переглянути назви тварин — від африканського мурахоїда і аж до зебри. Джон повернувся з тисячами пропозицій, які ми скоротили до шести: *Bronco*<sup>48</sup>, *Puma*<sup>49</sup>, *Cheetah*<sup>50</sup>, *Colt*<sup>51</sup>, *Mustang*<sup>52</sup> і *Cougar*.

<sup>46</sup> Буревісник (англ.).

<sup>47</sup> Сокіл (англ.).

<sup>48</sup> Поні американських прерій (англ.).

<sup>49</sup> Пума (англ.).

<sup>50</sup> Гепард (англ.).

<sup>51</sup> Лоша (англ.).

<sup>52</sup> Мустанг (англ.).

Один із прототипів автомобіля ми називали *Mustang*. Цікаво, що назва стосувалася не коня, а легендарного бойового літака часів Другої світової війни. Байдуже. Варіант *Mustang* сподобався нам усім, а в рекламному агентстві заявили, що він «мав чарівність відкритого простору й був достобіса американським».

У мене й досі зберіглася в домашній бібліотеці відлита емблема пуми, що дизайнери надіслали мені в маленькій горіховій скриньці з запискою: «Будь ласка, не дури. Не називай її якось інакше, окрім як *Cougar*». Це було прохання, варте поваги, але цю назву ми використали через декілька років для гарної нової автівки у відділенні *Lincoln-Mercury*.

Ще відколи *Mustang* тільки-но представили на ринку, люди залюбки зауважували, що емблема коня спереду була спрямована не в той бік, оскільки він галопував за часовою стрілкою, а не проти неї, як зазвичай бігали коні на американських іподромах. На такі зауваження я завжди відповідав, що мустанг — це дикий кінь, а не одомашнений скакун. І неважливо, у якому напрямку він біжить. І я свято вірив, що з напрямком усе було гаразд.

\* \* \*

Узгодивши всі питання з дизайном, ми перейшли до базових рішень стосовно внутрішнього оздоблення. Ми прагнули задовольнити покупців, яким кортіло розкошів, але й не хотіли обмежувати тих, кого цікавили винятково технічні характеристики чи економія. У той самий час нам не хотілося випускати абсолютно роздягнену автівку. Її вже розглядали як *Thunderbird* для бідняків, тож було б нерозумно випускати ще й бідняцький *Mustang*. Зійшлися ми на тому, що навіть економічна модель *Mustang* не повинна аж надто поступатися розкішній і продуктивній версіям, а тому додали ковшоподібні сидіння, вінілове оздоблення салону, колісні ковпаки та килимове покриття до стандартних характеристик кожного автомобіля.

Окрім цього, ми думали про автівку із серії «Зроби сам», яка задовольнила б усі сегменти ринку. Якщо розкіш була покупцеві по кишені, то він міг придбати додаткові аксесуари та збільшити потужність самого авто. Та якщо розкіш клієнту подобалася, але він не осилив би додаткових витрат, то все одно лишився б задоволеним,

задарма отримавши кілька опцій, за які зазвичай мав би доплатити.

\* \* \*

Ще задовго до виходу авто ми почали досліджувати ринок. Один з останніх тестів виявився особливо обнадійливим. Ми запросили до демонстраційної кімнати розробників вибрану групу споживачів, до якої увійшли п'ятдесят дві подружні пари з Детройта. Кожна з цих пар уже мала автомобіль стандартного розміру, отримувала середньостатистичні річні прибутки, а отже, це були головні кандидати на придбання другої автівки. Невеличкими групами ми заводили їх до майстерні, щоб показати прототип *Mustang* і зафільмувати їхні враження.

Так ми дізналися, що подружжя службовців вразив дизайн автівки, тоді як звичайні робітники вбачали в *Mustang* символ статусу та престижу. Коли ми попросили їх оцінити вартість автомобіля, майже всі назвали суму, щонайменше на \$1000 вищою від запланованої. На запитання, чи придбали б вони *Mustang*, більшість відповіли, що ні. А пояснили це тим, що він був занадто дорогим, або ж занадто малим, або заважким у керуванні.

Але коли ми озвучили їм справжню ціну, трапилося дещо кумедне. Більшість сказали: «До біса відмовки, я її хочу!». Усі виправдання раптом випарувалися. У них з'явилися всілякі новаторські причини, чому саме це авто було вартісним. Один чоловік заявив: «Якщо я припаркую цей автомобіль у себе на під'їзній доріжці, усі сусіди голову зламають, де це я зірвав такий куш». За словами іншого: «Він не схожий на звичайне авто, а от ціна, за яку його можна придбати, цілком собі звичайна».

Цей урок ми засвоїли. Коли настав час продавати *Mustang*, ми зробили все потрібне, щоб наголосити на його низькій ціні.

Остаточна ринкова ціна *Mustang* відбивала наше рішення, прийняте на ранніх етапах: втримати вартість

нижче позначки \$2500. Зрештою, автомобіль був на півтора дюйми довшим, ніж планувалося спочатку, і на 108 фунтів важчим. Але нам усе вдалося — *Mustang* продавали за \$2368.

Гарні знаки продовжувались. У січні 1964 року, лише за кілька тижнів до презентації, економічні умови стали незвично сприятливими. Пізніше ми дізналися, що перший квартал 1964 року відзначився найвищим рівнем продажів автомобілів в історії. До того ж Конгрес збирався запровадити зниження податкової ставки, і прибутки від того мали тільки зрости. Зважаючи на все це, національний настрій характеризувався високою впевненістю та оптимізмом.

\* \* \*

9 березня 1964 року, через 571 день після того, як серед шести претендентів обрали *Cougar* Ороса-Еша, із конвеєра зійшов перший *Mustang*. До презентації, яка мала відбутися 17 квітня, ми узгодили випуск щонайменше 8160 автівок, щоб кожен дилер *Ford* у країні мав принаймні один *Mustang* на вітрині, коли авто офіційно представлять загалу.

Ми добряче рекламували *Mustang*. Запросили до Дірборна редакторів університетських газет і на кілька тижнів дали їм поїздити на *Mustang*. За чотири дні до офіційної презентації автомобіля сотні представників преси взяли участь у величезному раллі на мустангах від Нью-Йорка і аж Дірборна, й автівки продемонстрували свою надійність, без жодних проблем подолавши сімсот миль<sup>53</sup>. Преса виплеснула свій захват в об'ємних і захоплених словесних звіряннях і фотографіях на сторінках сотень журналів і газет.

<sup>53</sup> Приблизно 1126,5 кілометра.

17 квітня в представництвах *Ford* товпилися покупці. У Чикаго одному дилеру довелося замикати двері демонстраційної кімнати, бо надворі зібралася занадто

велика юрба. Дилер із Пітсбурга повідомив, що навала покупців була такою значною, що він не зміг вивести *Mustang* із мийки. У Детройті ще один дилер розповідав, що безліч охочих подивитися на *Mustang* приїздили на спортивних автомобілях, тому парковка більше скидалася на закордонні автоперегони. У Гарланді, штат Техас, дилер *Ford* мав п'ятнадцять потенційних покупців, які торгувалися за один-єдиний *Mustang* на вітрині. Він продав його тому, хто запропонував найвищу ставку,— чоловікові, який наполягав на тому, щоб провести ніч в авто, аби ніхто інший не зміг його придбати, доки перевірятимуть чек. У представництві компанії в Сіетлі водій бетоновоза так замилювався мустангом на вітрині, що втратив контроль над своїм транспортним засобом і врізався у вікно демонстраційної кімнати.

*Mustang* судилося стати неймовірним хітом. Упродовж перших вихідних продажу в представництвах *Ford* побувала безпрецедентна кількість відвідувачів — чотири мільйони людей. Реакція загалом на цю автівку втілювала наші найсміливіші сподівання.

У створенні такого ажіотажу неабияку роль відіграла преса. Завдяки невтомним зусиллям Волтера Мерфі з відділу зв'язків із громадськістю, *Mustang* оприлюднили одночасно на обкладинках *Time* та *Newsweek*. Для комерційного проекту то був приголомшливий успіх. Обидва журнали відчували, що в нас був переможець, і їхня реклама впродовж усього тижня презентації *Mustang* допомогла здійснитися їхнім же оптимістичним пророцтвам. Я переконаний, що самі лише *Time* та *Newsweek* сприяли продажу додаткових 100 000 автомобілів.

Ці історії з обкладинок подіяли як два величезні рекламні проспекти. Розповівши читачам, що моє ім'я римується зі «спробуй коку», *Time* зазначив, що «Якокке випустив не просто ще одну нову модель авто. Маючи довгий капот, низький дах, своєрідність *Ferrari* та відкриті повітрозабірники, *Mustang* нагадує європейські гоночні

автівки, що так подобаються американським любителям спорткарів. Однак Якокка зробив дизайн *Mustang* таким гнучким, ціну такою прийнятною, а опції такими численними, що потенційна привабливість сягає приблизно двох третин усіх покупців автомобілів у США. Із ціною всього \$2368 і здатністю вмістити невелику родину на чотирьох сидіннях, схоже, *Mustang* судилося стати моделлю. А серед спортивних авто і для загалу, і для прихильників». Навіть я не сказав би цього краще.

Автомобільні видання були вражені не менше. «Нинішній ринок потребує саме такої автівки» — цими словами починалася стаття в *Car Life*. Навіть *Consumer Reports*, зазвичай не надто великі фанати Детройта, писали про «майже повну відсутність недоліків у *Mustang* і майстерне виконання авто, що розроблялося немислимими темпами».

Однак ми не розраховували, що преса замість нас проведе рекламну кампанію. На день презентації ми замовили цілу сторінку з рекламою у двадцяти шести сотнях газет. Ми використали, як я це називаю, підхід Мони Лізи: простий і відвертий опис авто з ціною під невибагливим заголовком «Неочікуваний». Якщо з продуктом усе гаразд, то не обов'язково бути гарним маркетологом.

Рекламою *Mustang* ми охопили й телевізійні мережі. *J. Walter Thompson* створив цілу серію рекламних роликів, використавши мотив Волтера Мітті, персонажа Джеймса Тарбера, який мріяв стати гонщиком чи пілотом реактивного літака. У одному з цих роликів Генрі Фостер, консервативний, люб'язний продавець старовини, йде зі своєї крамнички з сумкою для обідів.

— Ви чули про Генрі Фостера? — запитує леді із сусіднього магазину. Генрі заходить за риг і сідає в червоний *Mustang*. Викидає котелок і замість нього дістає з сумки і вдягає спортивний твідовий кашкет. Потім знімає пальто, демонструючи яскраво-червоний жилет. І нарешті, замість старомодних окулярів одягає гоночні захисні.



— З Генрі щось трапилось,— продовжує леді.

— З Генрі трапився *Mustang*,— заявляє інша жінка. Вона молода, приваблива й чекає Генрі на зеленій галявині з кошиком для пікніків і пляшкою вина.

Ми також запустили потужні рекламні програми по всій країні. Показували мустанги в п'ятнадцяти найбільших аеропортах Америки та у вестибюлях двох сотень готелів *Holiday* від одного узбережжя до іншого. Домовилися про кілька акрів землі на парковці під час футбольних матчів Мічиганського університету й встановили величезні знаки з написами: «Для *Mustang*». А ще розсилали достобіса особистої пошти, а це мільйони листів власникам невеликих автівок по всій країні.

\* \* \*

Уже за декілька тижнів стало зрозуміло, що треба відкривати другий завод. Спочатку ми припускали, що за перший рік буде продано сімдесят п'ять тисяч мустангів. Але прогнози невпинно зростали, і ще до презентації авто ми готувалися до продажу двохсот тисяч. Щоб випустити навіть таку кількість автівок, необхідно було переконати вище керівництво переобладнати для виробництва мустангів другий завод у Сан-Хосе, штат Каліфорнія.

Зважаючи на такі невеликі поставки автомобілів, важко було впевнено сказати, скільки нам вдасться реально продати. Тож за декілька тижнів після появи *Mustang* на ринку Френк Зіммерман домовився провести експеримент у місті Дейтон, штат Огайо, що славилось відданістю GM, оскільки там розташовувалося кілька заводів цієї компанії.

Він зустрівся з дилерами *Ford* у Дейтоні й сказав їм:

— Послухайте, ви опинилися в скруті, тут конкурентний ринок, а *Mustang* — гаряча автівка. Ми хочемо знати, наскільки вона крута, тож даємо кожному з вас десять автівок на продаж і виконаємо роздрібні замовлення, щойно ви їх отримаєте.

Результати вражали. У Дейтоні наша частка ринку сягнула приблизно 10 відсотків. Цього вистачило, й у вересні ми почали переобладнувати завод у Сан-Хосе.

Тепер наша щорічна виробнича потужність збільшилася до 360 000 автомобілів, і вже скоро ми переобладнали третій завод у Метачені, штат Нью-Джерсі. Ці переоснащення могли дорого нам обійтися, однак ми вже обпеклися з *Falcon*, установивши надто низькі очікування, а потім не маючи змоги випустити потрібну кількість автомобілів. А тому не збиралися наступати на ці граблі вдруге.

Люди купували мустанги небувалими кількостями. Опції та аксесуари теж розходилися так само швидко. Покупці відреагували на довгий перелік опцій, немов голодні лісоруби на шведський стіл. Більше 80 відсотків замовляли білостінні шини, 80 відсотків хотіли собі радіо, 71 відсоток обирали восьмициліндрові двигуни, а 50 відсотків купували автоматичну коробку передач. Кожен десятий проданий *Mustang* був обладнаний тахометром<sup>54</sup> і годинником, що входили до складу спеціального «Раллі-пакету». Для автомобіля вартістю \$2368 наші покупці витрачали в середньому ще тисячу на самі лишень опції!

<sup>54</sup> Тахометр (англ. *tachometer*) — прилад, яким вимірюють кутову швидкість обертового тіла (частоту обертання деталей машин і механізмів).

Для першого року я поставив собі певну ціль. Упродовж першого року *Falcon* було продано рекордні 417 174 автівки, і я хотів побити цей показник. Слоганом для нас була фраза: «417 до 17/04», тобто до дня народження *Mustang*. Пізно ввечері 16 квітня 1965 року молодий каліфорнієць придбав спортивний червоний *Mustang* з відкидним верхом. То був 418 812 *Mustang*, і ми завершили перший рік з новим рекордом.

Скупердяї повернулися в нори, бурмочучи собі під ніс, що, очевидно, справа не лише в тому, щоб створити авто. Дещо вони таки не врахували, а саме дизайн. Одначе сором'язливість умить зникала, коли треба було рахувати

гроші. За лише перші два роки *Mustang* приніс прибутків на суму в \$1,1 мільярд. А це ж доларами 1964 року!

\* \* \*

За декілька тижнів після презентації *Mustang* нас завалили листами задоволені покупці. Я завжди читав листи від клієнтів, тож добре знав, що більшість людей пишуть виробнику лише тоді, коли виникає якась проблема. Однак у випадку з *Mustang* люди писали, щоб подякувати і висловити захоплення. Я отримав одну-єдину скаргу стосовно дефіциту мустангів і довгі черги очікування.

Один з моїх улюблених листів надіслав мешканець Брукліна лише через чотири дні після появи автомобіля на ринку.

«Я не надто розбираюся в автівках,— писав він,— а тому своєї раніше не мав, адже з більшістю автомобілів виникають проблеми. Більше того, Нью-Йорк не з тих місць, де корисно мати авто. Власники тварин спонукають своїх собак випорожнитися на колеса. Діти з неблагополучних родин крадуть колісні ковпаки. Копи виписують штрафи за паркування. Голуби всідаються на автівці, а буває — й того гірше. Вулиці завжди переповнені. У вас вриваються автобуси, штовхають таксі, а для внутрішніх парковок знадобиться вдруге заставити будинок. Пальне тут на 30 відсотків дорожче, ніж деінде. Страхові ставки неймовірні. У Швацькому кварталі не проїхати, Волл-стрит не перетнеш, дістатися до Нью-Джерсі неможливо».

І ось останній рядок:

«Тож щойно я зберу досить коштів, придбаю *Mustang*».

Опитавши цілу низку власників *Mustang*, ми з'ясували, що їхній середній вік становив тридцять один рік, причому кожен шостий покупець належав до вікової групи від сорока п'яти до п'ятдесяти чотирьох, а це означало, що авто популярне не лише серед молоді. Майже

дві третини покупців були одружені й більше половини з них мали вищу освіту.

Ще до кінця першого року виникли справжні клуби *Mustang* — цілі сотні, а ще сонцезахисні окуляри *Mustang*, брелоки і капелюхи, а також іграшкові мустанги для дітлахів. Остаточо я переконався, що нам все вдалося, коли в вітрині пекарні хтось вивісив оголошення: «Наша випічка розлітається як мустанги».

\* \* \*

Я легко міг би присвятити решту цієї книжки розповідям про *Mustang*, проте додам лише одне.

Під час одного з п'ятдесяти двох відряджень до Європи одного недільного ранку я спав собі на корпоративному літаку, коли ми в цей час пролітали над айсбергом, де затонув «*Титанік*». Під нами було погодне судно з однією бідолашною, проклятою Богом, живою душею, яка передавала погодні звіти літакам. Коли ми наблизилися до судна, то передали по радіо:

— Ну як там?

— Я й підвестися не можу,— відповів метеоролог.— Такий важкий день, хвилі заввишки двадцять футів<sup>55</sup>.

<sup>55</sup> Приблизно 3,7 метра.

Потім посипалися непрохані поради, і хлопець нарешті збагнув, хто ми такі.

— У мене теж *Mustang*,— раптом випалив він.— У вас на борту Якокка?

Доки велися ці жваві балачки, ми пересіклися з літаком авіакомпанії *KLM*, і їхній пілот і собі втрутився зі словами:

— Зачекайте-но. Це літак *Ford* з Якоккою на борту? Мені хотілося б з ним поговорити.

Саме тієї миті підлетів літак *Ran Am*, і до розмови приєдналися вже їхні хлопці.

Усе це трапилося, доки я спав. Наш пілот підійшов до мене й промовив:

— Вас до телефону. У нас тут судно та два літаки, і всі разом хочуть із вами поговорити.

Я відповів:

— Ну невже немає нічого святого? Недільний ранок. Я посеред небуття і не можу втекти від мустангоманії!

\* \* \*

Мене вважають батьком мустанга, хоча, як і в будь-якій успішній справі, було чимало людей, які прагнули приписати всі заслуги собі. Незнайомець, який би вештався Дірборном у пошуках людей, причетних до створення *Edsel*, скидався на старого Діогена, який з ліхтарем у руці шукав справжню людину. З іншого боку, на звання батька *Mustang* претендувало так багато людей, що я не хотів асоціюватися в публіки з матір'ю!

Кажуть, усе хороше рано чи пізно закінчується, і *Mustang* не став винятком. 1968 року на щорічному зібранні *Ford* одна з наших акціонерок узяла слово, щоб поскаржитися:

— Коли вийшов *Thunderbird*,— сказала вона,— то була красива спортивна автівка. А ви роздули її до того, що вона втратила свою сутність. Те саме трапиться і з *Mustang*. Чому не можна лишити маленькі автомобілі маленькими? Ви продовжуєте роздувати, а тоді створюєте ще одного малюка, роздуваючи і його та починаючи виробництво ще одного.

На жаль, вона мала рацію. За кілька років після появи на ринку *Mustang* більше не був лискучим скакуном. Він більше скидався на розжирілу свиню. 1968 року Банкі Кнудсен став новим президентом *Ford*. Він негайно ж додав у *Mustang* монстра серед двигунів, що мав подвійну кількість кінських сил. Щоб автівка змогла його витримати, довелося розширити весь корпус. До 1971 року

*Mustang* став на вісім дюймів довшим<sup>56</sup>, на шість — ширшим<sup>57</sup> і майже на сотню фунтів важчим<sup>58</sup> порівняно з оригінальною моделлю 1965 року.

<sup>56</sup> Приблизно 20 сантиметрів.

<sup>57</sup> Приблизно 15 сантиметрів.

<sup>58</sup> Приблизно 45 кілограмів.

Це була вже не та автівка, як колись, і це чітко простежувалося в повідомленнях про зменшення рівня продажів. 1966 року ми продали 550 000 мустангів. До 1970 року продажі скоротилися до 150 000 — катастрофічний спад. Покупці відмовлялися від нас, бо ми відмовилися від їхніх автівок. Замість початкових \$2368 тепер *Mustang* коштував \$3368, і не все це підвищення можна було виправдати інфляцією.

Наприкінці 1969 року ми почали планувати *Mustang II*, повернення до маленького авто, що стало таким успішним. Чимало людей у Детройті не дуже вірили в те, що ми це зробимо, бо ж це порушувало неписане правило, що вже наявне на ринку авто може тільки більшати, але аж ніяк не меншати. Випустити менший *Mustang* означало визнати свою помилку.

Звісно, так і було. Для проектування *Mustang II* я знову звернувся до Гела Сперліха, який відіграв вирішальну роль у створенні оригінального *Mustang*. Ми з Гелом полетіли до Італії, щоб навідатися до майстерні *Ghia* в Туріні, де познайомилися з її керівником Алехандро де Томасо. Через два місяці прототип де Томасо прибув до Дірборна, і ми самі були вражені дизайном.

*Mustang II* мав неабиякий успіх, хоча й був не таким хітом, як його попередник. Але тоді ми чудово розуміли, що це було жорстким наслідком.

## VII

### НА БІС!

Успіх з *Mustang* став очевидним так швидко, що я отримав значне підвищення ще до першої річниці випуску. У січні 1965 року я став віце-президентом відділу корпоративних автомобілів і вантажівок. Тепер я відповідав за планування, виробництво та продаж усіх легкових і вантажних авто, вироблених відділеннями *Ford* і *Lincoln-Mercury*.

Мій новий кабінет тепер розташовувався в Скляному домі, як усі в *Ford* називали центральний офіс компанії. Нарешті я став одним із верхівки, увійшов до групи обраних, які щодня обідали з Генрі Фордом. Раніше я був переконаний, що Генрі — це просто найголовніший бос. І раптом почав бачитися з ним мало не щодня. Та я не лише долучився до витонченої атмосфери вищого керівництва, а був ще й новим гравцем на полі, перспективним молодим фахівцем, відповідальним за *Mustang*.

Більше того, я став особливим протеже Його Величності. Після того як 1960 року Макнамара пішов з компанії, щоб приєднатися до адміністрації Кеннеді, Генрі, так би мовити, взяв мене під своє крило й від самого початку пильно стежив, над чим я працював.

Як віце-президент групи я мав численні нові завдання та обов'язки, особливо у сфері реклами та просування на ринок. Однак передусім, як чітко дав зрозуміти Генрі, мав «втерти трохи мустангової мазі у відділення *Lincoln-Mercury*».

Роками *Lincoln-Mercury* було слабкою сестрою родини Фордів і важким тягарем для решти компанії. Відділення заснували у 1940-х, але через 20 років воно так і не стало

самостійним. Подейкували навіть про відчуження *Lincoln* і продаж цієї частини компанії.

Вирізнялося це відділення дорогими високоякісними автомобілями. Компанія сподівалася, що покупець продуктів відділення *Ford* згодом таки «доросте» до *Mercury* чи *Lincoln*, так само як покупці *General Motors* переходили від *Chevrolet* чи *Pontiac* до *Buick* чи *Oldsmobile*.

Та це все переважно теорія. На практиці більшість власників фордів перестрибували до іншого човна. Ті, кому по кишені ставало дорожче авто, зазвичай доростали до *Oldsmobile* чи *Cadillac*, а не до *Mercury* чи *Lincoln*. Тобто ми лише виховували майбутніх покупців люксових автівок *GM*.

Уважніше придивившись до відділення *Lincoln-Mercury*, я збагнув причину. Автомобілі просто не чіпляли. І не тому, що вони були *погані*, а тому, що вони просто не були чимось винятковим. *Comet*, наприклад, був просто екстравагантнішим *Falcon*, а *Mercury* скидався на збільшений *Ford*. Автівкам *Lincoln-Mercury* бракувало власного, унікального стилю й індивідуальності.

З роками продажі тільки слабшали. Передбачалося, що *Lincoln* мав стати конкурентом для *Cadillac*, проте продавалася ця модель уп'ятеро гірше. *Mercury* спіткала схожа доля, і автомобіль не зміг витримати натиску одночасно і *Buick*, і *Oldsmobile* виробництва *GM*. Тож 1965 року відділення *Lincoln-Mercury* трималося фактично на останньому подиху й потребувало термінового відродження.

Звісно, найлегше звинуватити в цьому дилерів, однак це було б надзвичайно несправедливо. Насправді ті з них, хто спромігся дожити аж до 1965 року, *мусли* бути хорошими, бо ж не мали переваги першокласного продукту. Та все одно їхній бойовий дух був десь на дні пірви. Їх треба було мотивувати. Їм була потрібна нова команда окружних менеджерів з продажів. А ще хтось у



Скляному домі, хто й справді зміг би відстояти їхні інтереси.

Та понад усе вони потребували нових продуктів. Ми взялися до роботи й до 1967 року підготували до виходу на ринок дві нові моделі. *Mercury Cougar* був люксовим спортивним автомобілем, створеним, щоб задовольнити водія *Mustang*, готового до чогось розкішнішого. А *Mercury Marquis* — повнорозмірним люксовим авто, здатним конкурувати з *Buick* та *Oldsmobile*.

Проблем додавало ще й те, що Гар Локс, керівник відділення *Lincoln-Mercury*, виступив проти того, щоб *Marquis* носив назву *Mercury*. Адже був переконаний, що *Mercury* — це смертний вирок, причому настільки серйозний, що потягне на дно навіть чудову автівку. Довелося запевнити його, що випуск нового *Marquis* започаткує покращення іміджу *Lincoln-Mercury*.

\* \* \*

Щоб зацікавити покупців цими новими автомобілями, було важливо якомога видовищніше презентувати їх дилерам. Десь із десять років тому щорічна презентація нових моделей авто з Детройта була великою подією і для дилерів, і для загалу. Аж до самого дня презентації дилери тримали нові автівки накритими. По всій країні діти підглядали у вітрини, сподіваючись хоча б мигцем глянути на нові *Ford* або *Chevy*. Сьогодні цей ритуал лише приємний спогад.

Давним-давно пішли в небуття й великі дилерські шоу, які зазвичай щороку відбувалися в Лас-Вегасі. Щоліта ми влаштовували шалені бенкети, витрачаючи мільйони на видовищні вистави, на яких і представляли нові моделі. Автомобілі підіймалися з фонтанів, з них вискакували дівчата, використовувалося достобіса димових шашок і світлових спалахів, а також усіляких приголомшливих демонстрацій. Ці вистави іноді були кращими, ніж на Бродвеї, однак зірками тут були автівки.

Ми також часто запроваджували заохочувальні програми для дилерів. У ті часи Велика Трійка заправляла величезними сумами. Усе, що ми випускали, було найкращим. Коли треба було справити враження на дилерів, обмежень не існувало. Чимало з них заробляли по мільйону на рік, і навіть не надто успішним жилося непогано.

Упродовж 1960-х ми організовували чимало поїздок, щоб заохотити і винагородити дилерів. Байдуже, якими статками вони володіли, але дуже важко було пройти повз гарно розплановану подорож до екзотичного куточку світу. Ці поїздки завжди були надзвичайно популярними, й чимало дилерів дуже здружилися один з одним, що ще більше підвищувало їхній бойовий дух і посилювало рішучість і відчуття приналежності.

Іноді я виступав у ролі офіційного господаря вечора. Особисто для мене ці подорожі були чудовою можливістю за короткий проміжок часу налагодити контакти з великою кількістю дилерів. А ще це був ідеальний спосіб поєднати роботу і гарно провести час із Мері, тому я завжди непогано розважався.

Для дилерів, які продали певну кількість авто, *Lincoln-Mercury* запланувало видовищний круїз у вересні 1966 року. Ми орендували круїзний лайнер *S. S. Independence* вартістю 44 тисячі доларів на день і подолали шлях від Нью-Йорка до Карибських островів, де мали показати свої нові моделі. Наступного дня на заході сонця ми зібрали всіх дилерів на палубі корабля. У потрібний момент випустили сотні гелієвих кульок, що здійнялися в небо, і всі побачили *Mercury Marquis* 1967 року. Разом із Меттом Мак-Лафліном, очільником відділення, я представив авто й описав його характеристики.

Через два вечори на острові Святого Томаса ми показали новий *Cougar*. На пляжі палахкотіли яскраві факели, до берега причалило десантне судно часів Другої світової війни й опустило рампу. Глядачі затамували подих — і на пісок виїхав білий *Cougar*. Дверцята розчинилися, звідти

вийшов відомий співак Вік Дамон і почав розважати публіку. Свого часу я бачив чимало чудернацьких презентацій для дилерів, але ця стала по-справжньому особливою.

Багато років у дилерів не траплялося нічого захопливого. І *Cougar* їх просто приголомшив. Як і *Mustang*, він мав спортивний вигляд — довгий капот і низький складний дах. Підтвердивши всі очікування дилерів, автівка одразу ж стала успішною, а невдовзі взагалі найпомітнішою частиною відділення *Lincoln-Mercury*. Нині *Cougar* 1967 року випуску в гарному стані — це раритет.

Такою видовищною презентацією ми значною мірою завдячуємо Френку Зіммерману — нашому місцевому рекламному генію. Зіммі тепер уже на заслуженому відпочинку в Південній Кароліні, його неможливо забути — худорлявий, немов тростинка, невгамовний і дуже кумедний.

Працювати з ним було весело, однак тут виникали особливі труднощі, адже що п'ять хвилин він генерував нові ідеї. Приблизно десять відсотків його ідей були розкішними, проте решта — межували з безглуздям.

Наприклад, для реклами *Cougar* Зіммі хотілося, щоб від Нью-Йорка до Каліфорнії автівкою кермував дресирований ведмідь. За одним сценарієм дресировальник мав сидіти поруч із ним на передньому сидінні. Проте інший план передбачав причетність карлика, який би сховався під приладовою дошкою та кермував за допомогою спеціального обладнання. За описами Зіммі, автомобілю довелося б зупинятися десятки разів на день, коли навколо нього збирався б цілий натовп і преса, щоб зробити фото.

— Уяви лишень собі заголовки! — умовляв Зіммі.— Ведмідь за кермом *Cougar* прямує до узбережжя!

Я люблю зухвалі ідеї, але ця навіть для мене видавалася трохи шаленою. Через декілька років Генрі Форд отримав листа від чоловіка, який стверджував, що навчив свого

коня кермувати *Lincoln Continental*. Кінь навіть міг посигналізувати, натиснувши носом на клаксон! Генрі передав того листа мені, а я — Зіммі. То востаннє я чув про щось схоже — мабуть, лише на краще.

Однак живих тварин для просування *Cougar* на ринку ми таки використовували. За пропозицією *Kenyon&Eckhardt*, рекламного агентства відділення *Lincoln-Mercury*, ми вдалися до очевидного — справжньої пуми. Одному з нью-йоркських агентств доручили надзвичайно відповідальне завдання: відшукати дресировану пуму та зафільмувати її на фоні *Lincoln-Mercury*. Це було нелегко, але за кілька місяців ми отримали кілька коштовних секунд запису, на якому пума гарчала, сидячи зверху на логотипі. Відділенню *Ford* успіх приніс дикий кінь. А тепер *Lincoln-Mercury* перевіряло, чого ж зможе досягти дика кішка.

Пума виявилася таким ефективним символом, що рекламні агентства порадили нам використати «образ кішки» в представленні всього відділення. Так ми і зробили, і це був життєво необхідний крок для створення нової індивідуальності *Lincoln-Mercury*. Невдовзі зображення пуми, яка видерлася зверху на логотип, стало майже настільки ж відомим загалу, як і овал *Ford* і п'ятикутна зірка *Chrysler*.

Просуваючи на ринок брендову назву, ви передусім маєте чітко показати, де можна придбати цей бренд. Саме тому арка *McDonald's* така ефективна. Навіть дітлахи знають, куди ви йдете за гамбургерами. Доки на наших вивісках не з'явилася пума, більшість людей ніколи навіть не чули про *Lincoln-Mercury*. Нині майже всі знають, що це.

Тим часом Зіммі продовжував генерувати рекламні ідеї. На якомусь етапі він почав шукати по всій країні людей з іменами відомих дослідників, як-от Христофор Колумб чи адмірал Берд<sup>59</sup>. А знайшовши їх, запропонував знятися в рекламі, де заявлялося б, наприклад, що «Христофор Колумб щойно відкрив новий *Mercury*».

<sup>59</sup> Річард Берд (англ. *Richard Evelyn Byrd*) — американський полярний дослідник, адмірал. Керував кількома експедиціями в Арктику й Антарктику. 1929 року вперше на літаку досяг Південного полюса. У 1928–1947 роках здійснив чотири великі антарктичні експедиції, під час яких проводив геологічні та геофізичні спостереження, здійснив аерофотознімання значних територій Антарктиди, сейсмологічні спостереження бар'єру Росса, підтвердив наявність покладів кам'яного вугілля в Антарктиді.

*Kenyon&Eckhardt* чудово попрацювали над рекламною кампанією *Cougar*. Ми всі разом вирішили, що надзвичайною перевагою для продажів *Marquis* був її плавний хід. Автомобіль досягнув нового рівня в розробці ходової частини і тому мав найм'якший, найрозкішніший хід у світі.

Але як ми могли донести це до загалу? Наші розробники розповіли рекламникам, що хід *Marquis* був кращим, ніж у дорожчих автомобілів конкурентів. Агентство на це відповіло: «Доведіть!» Тож інженери запросили співробітників рекламного агентства на випробувальний трек, зав'язали всім очі, а тоді зробили коло на *Oldsmobiles*, *Buicks*, *Cadillacs* та *Marquis*. Усі як один згодилися, що найкращий хід мав саме *Marquis*.

Зрештою, випробування із зав'язаними очима знайшло своє застосування в рекламній кампанії. *Kenyon&Eckhardt* випустили кілька рекламних роликів, де звичайних покупців і навіть шоферів попросили із зав'язаними очима оцінити автівки за плавністю руху та безшумністю.

Невдовзі агентство випустило нові ролики, де так само наголошувалося саме на цьому аспекті. В одній рекламі на дорозі хутряне манто помістили контейнер з небезпечною кислотою. В іншій на передньому сидінні поставили фонограф, який під час поїздки програвав запис. У третій футболіста Барта Старра голив барбер. Згодом з'явився ще один ролик, у якому на задньому сидінні автомобіля показували контейнер із нітрогліцерином. Щоб продемонструвати його справжність, наприкінці реклами ми підірвали авто!

У найвідомішому ролику з-поміж усіх агентство зафільмувало голландського огранника діамантів, який саме займався своїм ремеслом в авто, що рухалося доволі роздубаною дорогою. Замолоді, щоб пам'ятати ці рекламні ролики, ви могли бачити класичну пародію, що з'явилася кілька років тому в *Saturday Night Live*. У цій версії замість огранника діамантів був рабин, який проводив ритуальне обрізання новонародженого, доки його тим часом везли поганими заміськими дорогами — та ще й у дощ. Повірте, напруження, що відчував глядач під час перегляду реклами з огранником діамантів, навіть порівняти не можна з тим, що було тут.

\* \* \*

З випуском *Marquis* і *Cougar* лінійка *Mercury* набула досить непоганої форми. Однак на верхньому щаблі в нас і досі було порожньо. Нам був потрібен новий *Lincoln*, здатний конкурувати за прибутками з *Cadillac*.

Однієї ночі, коли я саме був у відрядженні в Канаді, я лежав у ліжку в готелі й ніяк не міг заснути. Раптом мене осяяло. Я зателефонував нашому головному стилісту Джину Бордінату.

— Я хочу додати решітку *Rolls-Royce* до *Thunderbird*,— сказав я йому.

На той час наш *Thunderbird* з чотирма дверцятами вже зникав із ринку. Мій план полягав у тому, щоб створити нове авто на тій самій платформі, з таким самим двигуном і навіть таким же дахом, однак змінивши його задосить для того, щоб автівка й *справді* видавалася новою, а не якимось відгалуженням від *T-Bird*.

Доки я намагався уявити собі цей новий люксовий автомобіль, мені пригадався чудовий прецедент. Дещо раніше, наприкінці 1930-х, Едсель Форд випустив *Mark*, тихий і стриманий люксовий автомобіль, що задовольняв невелику, зневажену аудиторію. У середині 1950-х його син Вільям Клей створив *Mark II* — відгалуження від

оригінального *Mark*. Обидві автівки були класикою, ролс-ройсами серед американських автомобілів. Про такі автівки мріє більшість людей, проте по кишені вони лише дрібці обраних.

Я вирішив, що настав час нам відродити лінійку *Mark* новою моделлю *Mark III*, поклавши в основу *Thunderbird*, але переробивши її так, щоб вона здавалася свіжою та інакшою. *Mark III* мала дуже довгий капот, низький складний дах, потужний двигун V-8, а ззаду таке ж запасне колесо, як і в оригінальних *Mark*. То була велика, приголомшлива та дуже виняткова автівка. У мене виникли двоякі відчуття, коли якийсь репортер порівняв *Mark III* із німецьким службовим автомобілем часів Другої світової війни.

*Mark III* з'явився на ринку у квітні 1968 року і вже першого ж року за кількістю продажів обігнав *Cadillac Eldorado*, а саме це ми й ставили собі за довгострокову ціль. Упродовж наступних п'яти років ми мали нагоду порадіти — частково тому, що автівку вдалося розробити так дешево. Загалом ми витратили \$30 мільйонів, а це дуже вигідна ціна, бо змогли використати вже наявні запчастини та розробки.

Спочатку ми планували представити *Mark III* у престижній крамниці ювелірного дому *Cartier*<sup>60</sup> на П'ятій авеню в Мангеттені. Керівництво *Cartier* дуже зацікавилася цією ідеєю, тож Волтер Мерфі полетів до Нью-Йорка, щоб зустрітися з ними. Ми хотіли наголосити на вишуканості та гарному смаку авто, запросивши пресу на опівнічну вечерю просто перед крамницею. Поки все йшло добре. Однак, коли Волтер пояснив, що для того, щоб затягти автівку всередину, доведеться розбити кілька стін і розширити одне чи два вікна, представники *Cartier's* передумали. (Але таки дозволили нам використати назву свого бренду на годиннику *Mark III*.)

<sup>60</sup> *Cartier* — один з найвидатніших ювелірних домів Франції, французька марка, що спеціалізується на ювелірних прикрасах, виробник вишуканих коштовностей, годинників і парфумів.

Натомість ми презентували *Mark III* у кількох інших містах. У Голлівуді ми виставили його на сцену разом із декораціями в стилі Камелоту, тож людям доводилося піднятися сходами, немов би вони висловлювали повагу королю. У Детройті ми представили автівки під час вечері з видавцями американських газет. Однак замість того, щоб установити на рухомому підмостку авто, що було звичним під час презентації нової моделі, ми всадили на нього *видавців*. Поглянувши на все під іншим кутом, вони змогли насолодитися низкою історичних лінкольнів і марків. А потім завісу нарешті підняли, відкриваючи нам новий *Mark III*. Видавців побачене так вразило, що майже всі замовили такий автомобіль і собі.

До появи *Mark III* відділення *Lincoln-Mercury* зазнавало збитків практично з кожним люксовим автомобілем. За рік ми продавали лише вісімнадцять тисяч лінкольнів, а цього точно було замало для відшкодування фіксованих витрат. У нашому бізнесі ці витрати величезні. Байдуже, чи виробляєте ви одне-єдине авто, чи мільйон, у вас має бути завод і днями доводиться відштамповувати метал. Якщо ж прогнозований обсяг продажів виявився хибним і ви не досягли поставленої мети, все одно доводиться сплачувати фіксовані витрати, але вже з меншою кількістю проданих одиниць. Інакше кажучи, ви втрачаєте останню сорочку.

Давній стереотип абсолютно справедливий: більший автомобіль приносить більший прибуток. Від продажу одного *Mark* ми заробляли стільки ж, скільки від десяти *Falcon*. Прибутки сягнули неймовірної цифри — \$2000 за одне авто. Більше того, гроші почали надходити так швидко, що ми заледве встигали їх відстежувати. За свій найкращий рік ми заробили майже мільярд доларів на самому лише відділенні *Lincoln*, і це був найбільший успіх за всю мою кар'єру.

Потім, 1971 року, ми випустили *Mark IV. Ford* і донині продовжує випускати цю лінійку й дійшла вже до *Mark VII. Mark* — найприбутковіша автівка *Ford*, як *Cadillac* у



*General Motors.* Теорія Альфреда Слоуна полягає в тому, що треба мати змогу запропонувати щось кожному. Генрі Форд збагнув найперший, що для перестраховки завжди потрібна бідняцька автівка, але також знадобляться й автомобілі вищого ґатунку, бо ніколи не знаєш, коли звільнять звичайного роботягу. Схоже, що в Сполучених Штатах є лише одне, на що ви можете покластися навіть під час економічної кризи: багаті ще більше багатіють. Тож завжди прибережіть для них якийсь смаколик.

## VIII

### ШЛЯХ ДО ВЕРХІВКИ

1968 року я був беззаперечним кандидатом на пост президента *Ford Motor Company*. *Mustang* показав, що до мене варто придивитися ближче. *Mark III* чітко дав зрозуміти, що цей мій успіх не випадковість. Коли мені було сорок чотири, Генрі Форд узяв мене під своє крило і майбутнє ще ніколи не видавалося таким безхмарним.

Але тільки-но мені почало здаватися, що ніщо не стане на заваді, як утрутилася доля. *General Motors* запропонувала Генрі можливість, перед якою він не встояв.

У ті часи в *GM* був дуже шанований виконавчий віцепрезидент на ім'я Семон Кнудсен, відомий по всьому світі як «Банкі». Кнудсен закінчив інженерний факультет Массачусетського технологічного університету і в сорок чотири очолив відділення *Pontiac*. Так він став наймолодшим керівником відділення за всю історію *GM* — винятковість, яка точно не лишилася непоміченою в Детройті.

Кнудсен був знаменитим ще й тому, що його батько колись очолював *GM*. Чимало людей очікували від Банкі, що він піде стопами Кнудсена-старшого. Але коли, попри гарну репутацію Банкі як менеджера продукту, наступним президентом *GM* призначили Еда Коула, він невдовзі збагнув, що його кар'єра в *GM* скінчилася.

Так само, як *Avis*<sup>61</sup> спостерігає за *Hertz*<sup>62</sup>, як *Macy's*<sup>63</sup> спостерігає за *Gimbel's*<sup>64</sup>, так і *Ford* ніколи не спускала очей з *General Motors*. Сам Генрі був палким спостерігачем і прихильником *GM*. Для нього несподівана доступність Банкі Кнудсена стала подарунком небес. Можливо, Генрі вважав, що Кнудсен володіє славнозвісною мудрістю *GM*,

закладеною в його генах. Хай там як, а він не гаяв часу і почав діяти. Зачувши, що Банкі подумує звільнитися, Генрі негайно ж йому зателефонував.

<sup>61</sup> *Avis Rent a Car System* — компанія з прокату автомобілів. Має більше 5750 пунктів прокату в 165 країнах світу.

<sup>62</sup> *Hertz Corporation* — компанія з прокату автомобілів. Має 1900 пунктів прокату в США і 5100 в інших країнах.

<sup>63</sup> *Macy's* — американське підприємство роздрібної торгівлі з власними мережами універмагів і салонів краси.

<sup>64</sup> *Gimbel's* — американська мережа універмагів, що існувала з 1887 до 1987 року.

Генрі не міг просто запросити Банкі до офісу, бо в Скляному домі секретів не існувало. Уже за півгодини преса знала би про його візит. Відкинув він і варіант запросити його до себе додому, усвідомивши, що це можуть помітити сусіди в Гросс-Пойнт. Але Генрі подобалися інтриги, тож він узяв напрокат *Oldsmobile* в *Hertz*, одягнув дощовика і в найкращих традиціях агента 007 поїхав до будинку Банкі в Блумфілд Гілз.

Через тиждень вони уклали угоду. Кнудсена брали на роботу відразу на пост президента зі щорічною платнею \$600 000, тобто такою ж, як і в самого Генрі.

Щоб звільнити для Кнудсена місце, Форду довелося позбутися Арджея Міллера, який був нашим президентом упродовж останніх п'яти років. Міллеру дали під зад, понизивши його до посади віце-голови, спеціально створивши її задля цього. Через рік потому він звільнився і став деканом школи бізнесу в Стенфордському університеті.

Банкі найняли на початку зими 1968 року, я в цей час був у відпустці на гірськолижному курорті разом із родиною. Посеред поїздки мені зателефонували з офісу Генрі з проханням приїхати наступного ж дня. Компанія навіть відправила по мене *DC-3*<sup>65</sup>.

<sup>65</sup> *Douglas DC-3* — американський близькомагістральний транспортний літак із двома поршневиими двигунами. Розроблений фірмою *Douglas Aircraft Company*.

Через день після повернення я прийшов зустрітися з босом. Генрі знав, що призначення Банкі на посаду президента мене засмутить, і хотів пояснити причини. Він був переконаний, що приєднання висококласного працівника *GM* до команди *Ford* започаткує грандіозні зміни, що відбудуться впродовж наступних кількох років. Генрі намагався переконати мене, що прихід Банкі не означає кінець моєї кар'єри. Що все якраз навпаки.

— Послухай,— сказав він мені,— ти досі мій улюбленець. Але ти молодий. Тобі ще треба вчитися.

На думку Генрі, Банкі мав принести чимало інформації про систему *GM*. Він нагадав мені, що я був на дванадцять років молодшим від Кнудсена, і попросив застися терпінням. Генрі чітко дав зрозуміти, що не хотів мене втрачати. І завуальовано наголосив, що якщо я зараз буду терплячим, то це з лихвою повернеться мені в майбутньому.

Через декілька днів мені зателефонував Сідні Вайнберг — один із наших старших членів правління та легендарний геній Волл-стрит. Багато років він був наставником Генрі, але також і моїм великим шанувальником. Він завжди кликав мене Лігай.

За обідом у своєму нью-йоркському помешканні Вайнберг розповів мені про своє припущення, що прихід Кнудсена в компанію мене розлютить. Однак порадив зціпити зуби. До Сідні дійшли ті самі чутки, що й до мене: *GM* потайки раділа, що позбулася Кнудсена. Вайнберг перекинувся кількома словами безпосередньо з вищим керівником *GM*, який сказав йому: «Ви вирішили для нас вельми важливу проблему. Ми не знали, що робити з Кнудсеном, аж доки не нагодився старий добрий Генрі й не підібрав його. Ви й не уявляєте, наскільки ми вам вдячні».

— Якщо Банкі й справді такий телепень, як вони стверджують,— продовжив Сідні,— то твоя черга настане вже зовсім скоро.

Я ж бо такий упевнений не був. У ті часи мною керувало палке бажання дістатися верхівки. Попри запевнення Генрі, прихід Банкі став для мене великим потрясінням. Я несамовито прагнув зайняти президентське крісло й не погоджувався з твердженням, що мені ще багато чого потрібно було навчитися. На мою думку, я пройшов усі влаштовані мені випробування. І ось тепер мусив блискуче впоратися з ще одним.

Упродовж кількох тижнів я всерйоз обмірковував звільнення. Я отримав привабливу пропозицію від Герба Сігела, випускника Лігайського університету, який тепер очолював *ChrisCraft*<sup>66</sup>. Герб хотів розширити компанію до розміру невеликого конгломерату в галузі розважального бізнесу. Я подобався йому, і він поважав усі мої заслуги в *Ford*.

<sup>66</sup> *ChrisCraft* — відома американська кораблебудівна компанія.

— Послухай,— сказав Герб,— якщо ти лишишся тут, то завжди залежатимеш від милості Генрі Форда, а якщо йому вистачило розуму зневажити тебе, призначаючи президента, то є ймовірність, що він обійде тебе знову.

Ця пропозиція видавалася мені спокусливою. Я навіть почав приглядатися до будинків у Нью-Йорку та Коннектикуті. Мері ідея повернутися на схід теж сподобалася.

— Окрім усього іншого, ми знову зможемо їсти свіжі морепродукти,— сказала вона, підморгнувши.

Зрештою я вирішив лишитися в *Ford*. Автомобільний бізнес подобався мені, і я любив *Ford Motor Company*. Мені важко було уявити себе десь в іншому місці. З підтримкою Генрі майбутнє й досі видавалося мені безхмарним. Я також розраховував на те, що Банкі не затримається в президентському кріслі й що моя черга рано чи пізно таки настане.

\* \* \*

У Детройті про перехід Кнудсена з *GM* до *Ford* гуло все місто. У нашій галузі перестрибувати з одного корабля на інший і працювати на конкурента завжди було дуже рідкісним явищем. Для *GM*, яка навіть за детройтськими стандартами мала репутацію спадкової, таке було й зовсім нечуваним.

Пікантності цій історії додавало ще й те, що це був не перший Кнудсен, який працював на *Ford Motor Company*. Понад півстоліття раніше Вільям Кнудсен, батько Банкі, працював на дідуся Генрі. Кнудсен-старший упродовж двох років наглядав за будівництвом чотирнадцяти заводів моделей Т, включно з відомим Рівер-Руж. Після Першої світової війни його відправили до Європи, де він відіграв важливу роль у розвитку виробництва *Ford* закордоном.

Досягнувши вищих посад у компанії, Кнудсен-старший щось не поділив з Фордом-старшим, і той звільнив його 1921 року. На момент звільнення з *Ford* Кнудсен заробляв \$50 000 на рік — величезна платня як на той час. Через рік він почав працювати в *General Motors*.

І ось тепер коло стосунків Кнудсенів — Фордів замкнулося. Детройту сподобалася драма звільнення Кнудсена, і пресі було чим поживитися з призначенням Банкі. На основі цього репортери створили чудову історію. Генрі Форд, онук того, хто звільнив Вільяма Кнудсена, тепер призначив його сина на пост президента своєї компанії.

Коли про призначення Банкі тільки-но оголосили, чимало тих, хто був на високих посадах у *Ford*, обурювалися, що нашим босом стане колишній співробітник *GM*. Мене це особливо стурбувало, адже подекували, що Кнудсен збирається призначити на моє місце Джона З. Делореана. (Тоді Делореан був творчим молодим індивідуалістом у *GM* і працював із Банкі у відділенні *Pontiac*.)

Ми з колегами були переконані, що система управління *GM* у *Ford* належним чином не працюватиме. Однак, на думку Генрі, завдяки самій лиш присутності Банкі Кнудсена в Скляному домі шалений успіх *GM* мав звалитися нам на голову.

Цього так і не сталося. У *Ford* був особливий спосіб ведення справ. Нам подобалося рухатися швидко, а Банкі за нами не встигав. Окрім того, управління точно не було одним із його талантів. Невдовзі я усвідомив, що, мабуть, у *GM* дійсно були розважливі причини на те, щоб не призначати його своїм президентом.

Кнудсен завжди ставився до мене підозріливо. Він запевняв, що я претендував на крісло президента ще до його приходу і що я й досі прагну цього й після. Він мав слушність в обох пунктах. На щастя, ми обоє були надто заклопотані, щоб витратити час на офісну політику. Однак у багатьох питаннях наші погляди розходилися, а особливо в тому, що стосувалося стильового оформлення нових моделей.

Невдовзі після приходу в *Ford* Кнудсен почав додавати *Mustang* ваги й робити його більшим. Банкі був палким шанувальником перегонів, проте ніяк не міг збагнути, що розквіт цієї доби вже минув. Кнудсен також взявся за переконструювання нашого *Thunderbird*, і, як наслідок, автомобіль став схожий на *Pontiac*, а це була справжня катастрофа.

Як лідер Банкі Кнудсен мав на компанію незначний вплив. Поміж тим, йому так і не вдалося переманити жодного з вищих керівників *GM*, які могли б допомогти йому реалізувати свої плани. Ніхто в *Ford* не був дуже відданим Кнудсену, тож потужної опори він теж не мав. Як наслідок, Банкі збагнув, що опинився один у ворожому оточенні, яке ніколи по-справжньому його не прийме. Через десять років, прийшовши в *Chrysler*, я зробив усе можливе, щоб не повторити його помилки.

У пресі неодноразово з'являлися повідомлення про те, що я очолив бунт проти Кнудсена. Але його поразка не надто й пов'язана зі мною. Він відверто ігнорував уже наявну сферу повноважень і відчужено ставився до мене та чималої кількості інших людей на вищих посадах, нав'язуючи власну політику в галузях, де рішення приймали ми.

Від самого початку *Ford* і *GM* були абсолютно різними компаніями. *GM* завжди була відкритою лише для своїх і манірною, мала десятки комітетів і численні рівні управління. На противагу їй, у *Ford* було більш конкурентне оточення. Ми завжди значно швидше ухвалювали рішення, з меншою кількістю переглядів працівниками та більшим підприємницьким запалом. У повільному, чітко організованому світі *GM* Банкі Кнудсен процвітав. У *Ford* він почувався як риба без води.

Кнудсен протримався лише дев'ятнадцять місяців. Генрі Форд опинився під шквалом чималої критики, раптово звільнивши висококласного співробітника *GM*, однак уже скоро він збагнув, що успіх в одній автомобільній компанії аж ніяк не гарантує успіху в іншій.

Хотів би я сказати Банкі, що його звільнили тому, що він знищив *Mustang*, чи тому, що його ідеї були хибними. Однак справжня причина звільнення ніяк цього не стосувалася. Банкі Кнудсена звільнили за те, що він мав звичку заходити до кабінету Генрі, не постукавши. Усе правильно — не постукавши!

Ед О'Лірі, один із радників Генрі, часто говорив:

— Це доводило Генрі до сказу! Двері розчинялися — і за ними просто стояв Банкі.

Звісно ж, такий дріб'язковий грішок лише переважив шальки терезів у стосунках, які від самого початку були не такими вже й гарними. Генрі був королем і не стерпів би рівних собі, а Банкі так цього і не второпав. Він намагався потоваришувати з Генрі, а це було величезною помилкою.



Єдине, чого ніколи не можна було робити в *Ford*,— це занадто близько підходити до трону.

— Лишай Генрі відчутний простір,— радив мені Бічем багато років до того.— Пам'ятай, у нього блакитна кров. А твоя лише червона.

Про те, як Генрі Форд звільняв Банкі Кнудсена, ходили легенди. Однак цей факт чимало розповідає і про самого Генрі. У понеділок увечері, у вихідний на честь Дня праці, він відправив Теда Мекке, свого віце-президента відділу зв'язків із громадськістю, до Банкі додому. Доручення Мекке полягало в тому, щоб повідомити Кнудсену про звільнення.

Але Мекке не хотів створювати собі неприємностей. Тому лише зміг вимовити:

— Генрі прислав мене сюди, щоб повідомити вам, що завтра буде важкий робочий день.

— Заждіть-но,— відповіла на це Флоренс Кнудсен, леді з дуже сильним характером.— Ви тут і справді лише заради цього? Хто вас прислав і що ви мали передати? Ви прийшли, щоб звільнити мого чоловіка?

Вона відразу ж про все здогадалася, і Мекке не мав іншого вибору, окрім як підтвердити її слова.

Наступного ранку Генрі прибіг униз до вестибюлю. Він шукав союзника і знав, що мені буде приємно бачити, як Кнудсен іде. Однак Генрі й досі не повідомив Банкі, що його звільнили.

Нарешті Мекке звернувся до Банкі:

— Гадаю, вам треба зустрітися з містером Фордом.

Коли Банкі зайшов до кабінету Генрі, той запитав його:

— З тобою Мекке говорив?

— Та що в біса коїться? — вимагав відповіді Банкі.— Ви мене звільняєте?

Генрі кивнув.

— Просто нічого не виходить,— промовив він.

Такий собі туманний аргумент у класичному стилі Генрі. За декілька хвилин Генрі знову зайшов до мого кабінету.

— Банкі скликає прес-конференцію,— промовив він.

— Що трапалося? — поцікавився я. На той час я вже все чудово розумів, однак хотів почути це з перших вуст.

Генрі спробував розповісти, що щойно звільнив Банкі. Але оскільки я просто мовчки дивився на нього, схоже, йому забракло слів. Нарешті він витиснув із себе:

— Банкі не розуміє. У нас із цим виникли труднощі.

Настав час кейстоунських поліціантів<sup>67</sup>. До мене в кабінет прийшов Банкі й сказав:

<sup>67</sup> Кейстоунські поліціанти (англ. *Keystone Kops*) — комедійні персонажі німого кіно.

— Гадаю, мене звільнили, але я не впевнений.

Щойно Кнудсен пішов, повернувся Генрі, запитавши:

— Що він тобі сказав?

За кілька хвилин Генрі прийшов знову.

— Що нам робити? — поцікавився він.— Банкі збирається проводити свою прес-конференцію просто тут!

— Ну,— відповів я,— якщо його звільнили, певно, йому є що сказати.

— Звісно, його звільнили,— сказав Генрі.— Але, на мою думку, йому варто провести прес-конференцію в готелі, а не тут, у будівлі компанії.

Уся ця ситуація мене бентежила. З одного боку, я був у захваті від того, що Банкі тепер поза грою. У той самий час я й справді йому співчував. Мені не хотілося, щоб будьчий термін на посаді президента скінчився ось *так*.

Але Генрі Форд ніколи не обтяжував себе, звільняючи когось особисто. Він завжди знаходив людину, яка

виконувала всю брудну роботу замість нього.

Я міг лише розмірковувати, чи раптом не вготовано це й для мене? Кілька вечорів поспіль я витратив на розмови з Мері.

— Чому ти не підеш з компанії? — запитала вона.

І знову така можливість видавалася мені спокусливою. І знову я вирішив лишитися.

У день звільнення Банкі відбулося велике святкування й було випито чимало шампанського. Один із працівників відділення зв'язків із громадськістю зронив фразу, що вже скоро стала відомою по всій компанії: «Генрі Форд [перший] якось сказав, що історія — це дурниці. Але сьогодні Банкі — це історія».

\* \* \*

Навіть після звільнення Банкі Генрі все одно виявився неготовий запропонувати мені роботу. Замість цього він створив колектив з трьох людей, які мали виконувати обов'язки президента. Я відповідав за виробництво *Ford* у Північній Америці, а тому був першим серед рівних. Роберт Стівенсон очолював *Ford International*, а Роберт Гемпсон керував виробництвом, що не стосувалося автомобілів.

На щастя, трійка теж довго не протрималася. Уже наступного року, 10 грудня 1970, я нарешті отримав те, чого так чекав: президентське крісло *Ford*.

За кілька днів до того, як оголосити про це, Генрі зайшов до мого кабінету, щоб розповісти про свій задум. Пригадую, як мені тоді подумалося: «Це найкращий різдвяний подарунок за все моє життя!» Ми лише посиділи хвильку чи дві, він із сигаретою, а я з сигарою, і пускали одне в одного хмарки диму.

Щойно Генрі вийшов за двері, я зателефонував дружині. А тоді батькові в Аллентаун, щоб поділитися гарними новинами. За своє довге й активне життя батько мав

чимало радісних митей, але, впевнений, мій телефонний дзвінок того дня ошчасливив його чи не найбільше.

\* \* \*

Коли я став президентом, у *Ford Motor Company* налічувалося приблизно 432 000 працівників. Наш сумарний фонд заробітної платні становив більше \$3,5 мільярда. Тільки на території Північної Америки ми випускали майже 2,5 мільйона легкових автомобілів на рік і ще 750 000 вантажівок. За кордоном сумарний обсяг становив ще 1,5 мільйона транспортних засобів. Загальний рівень продажів станом на 1970 рік сягав \$14,9 мільярда, і з них ми отримували \$515 мільйонів прибутків.

Отже, хоча \$515 мільйонів точно не можна було применшувати, вони становили лише 3,5 відсотка загальних продажів. На початку 1960-х наші доходи з продажів ніколи не опускалися нижче 5 відсотків. Я намірився відновити цю цифру.

Ні для кого не секрет, що є лише два способи заробляти більше грошей: можна або продавати більше товарів, або ж скоротити накладні витрати. Рівень продажів мене задовольняв, принаймні поки що. Проте що пильніше я приглядався до нашого виробництва, то більше переконувався, що скоротити витрати нам до снаги.

Одним із перших рішень на посаді президента я скликав нараду вищого керівництва компанії для запровадження програми скорочення накладних витрат. Я назвав її «чотири по п'ятдесят», оскільки її мета полягала в зменшенні виробничих витрат на \$50 мільйонів по кожному аспекту — плутанина з термінами, складність продукту, вартість розробки і застарілі методи ведення справ. За умови досягнення поставленої мети впродовж трьох років, ми збільшили б прибутки на \$200 мільйонів, а це майже на 40 відсотків, навіть не продавши жодної додаткової автівки.

Простору для вдосконалень було чимало. Наприклад, на підготовку заводів до виробництва моделей наступного року ми щороку витрачали цілих два тижні. У цей час заводи не працювали, а отже, і обладнання, і працівники простоювали.

За допомогою досконалішого комп'ютерного програмування та складнішого розпорядку роботи можна було скоротити період переобладнання з двох тижнів до двох днів. Звісно, таку зміну нереально запровадити відразу. Проте до 1974 року ми дійшли до того, що заводи виконували переобладнання за одні вихідні, коли конвеєри так чи інакше зупинялися.

Ще одна галузь, де ми скоротили витрати,— транспортування. Перевезення вантажів складало лише невеликий відсоток наших загальних витрат, однак сума \$500 мільйонів на рік все одно була вартою, щоб переглянути її ще раз. Раніше я ніколи навіть не задумувався про такі речі. Але, перевіривши все, збагнув, що залізниця й справді має нас за дурнів. Нас зобов'язали платити за об'єм, а не за вагу, і ми цього не врахували.

Тож тепер почали щільніше упаковувати автомобілі для перевезення. Пригадую, що якимось на етапі розробки навіть зменшили крило автомобіля на два дюйми для того, щоб в один вагон ставало більше авто. Коли йшлося про гроші, найменше мені хотілося платити за транспортування повітря. Маючи справу з сумами, як-от \$500 мільйонів на перевезення вантажів, навіть крихітне заощадження в піввідсотка становить \$2,5 мільйона.

Я також запровадив програму під назвою «Позбуваймося невдах». У такій великій компанії, як наша, існувало чимало виробництв, які були або збитковими, або ж приносили мінімальні прибутки. Я завжди був переконаний у тому, що кожен процес в автомобільній компанії можна оцінити з точки зору його прибутковості. Кожен керівник заводу знав, або мав би знати, яке виробництво приносить компанії гроші або ж

чи не є вартість запчастин, що вони випускають, вищою від тієї, за якою їх можна було б придбати.

Тож я оголосив, що менеджери мають три роки на те, щоб або зробити свої відділення прибутковими, або ж їх продати. Це було те саме, якби менеджерам великого універсагу сказали: «Ми втрачаємо купу грошей в он тому відділі, тож зачинімо його».

Чимало наших найбільших невдач входили до складу *Philco-Ford* — фірми-виробника побутових приладів та електроніки, яку ми придбали в 1961 році. *Philco* була страшенною помилкою і цілих десять років збитковою. Чимало вищих керівників виступали проти придбання цієї фірми, однак Генрі наполіг. А у *Ford*, якщо Генрі чогось хотів, то він це отримував.

Скінчилося все тим, що на початку 1970-х ми закрили майже двадцять найзбитковіших підприємств. Серед них була фірма, що виробляла пральне обладнання. Навіть зараз я не уявляю, як у біса нас стосувалося пральне обладнання. Але чомусь ми, зціпивши зуби, були змушені десять років тягти її на собі, не отримавши ані центу прибутку.

Ці програми скорочення витрат і зменшення збитків були для мене новою галуззю. Донині я зосереджувався на продажах, маркетингу та розробці. Але як президент перш за все я мав перейматися відносно непривабливими завданнями, відшукуючи сотні різних способів скоротити витрати та збільшити прибутки. Як наслідок, я нарешті здобув повагу тих, хто завжди ставився до мене підозріливо,— скупердяїв.

\* \* \*

Тепер у мене було так багато різноманітних обов'язків, що довелося навчитися різних способів ведення справ. Попри небажання це визнавати, мені бракувало витримки років *Mustang*, коли я думав лише про те, щоб прихопити гамбургер на вечерю й лишитися в офісі аж до півночі.

У *Ford Motor Company* було майже півмільйона працівників по всьому світу, і я мусив зважати на те, що був лише одним із них. Іноді це означало, що я не мав змоги перетелефонувати впродовж кількох тижнів. Проте я вирішив, що психічне здоров'я мені дорожче, аніж потреба зробити щось для когось тут і зараз.

Я вже не повертався додому щовечора на новій автівці, щоб мати змогу дізнатися більше про наші продукти, натомість тепер мав водія. Час, необхідний для поїздок, я використовував, щоб почитати чи відповісти на пошту. Але я й надалі дотримувався старого тижневого розпорядку. За винятком тих випадків, коли я був не в місті, свої вихідні я повністю присвячував родині. Я не зазірав до портфеля аж до вечора неділі. Тоді я сідав у домашній бібліотеці, переглядав важливі документи компанії і планував наступний тиждень. До ранку понеділка я був готовий до нового забігу. Не меншого я очікував і від своїх підлеглих, адже завжди помічав, що швидкість боса — це швидкість команди.

Упродовж років, проведених на посаді президента *Ford*, я постійно зустрічався з людьми, які говорили мені: «Навіть за всі гроші світу я не хотів би опинитися на твоєму місці». Я ніколи не знав, як відповідати на такі коментарі. Робота подобалася мені, навіть попри те, що для багатьох ця посада була з тих, що можуть згубити вас і стерти на порошок. Однак я ніколи не відчував нічого схожого. Для мене то було суцільне задоволення.

Насправді, домігшись-таки посади президента, я пережив певне розчарування. Я дерся нагору роками. А нарешті опинившись на верхівці, почав замислюватися, чому ж так поспішав туди дістатися. Мені не було ще й п'ятдесяти, а я й гадки не мав, що ж виконаю на біс.

Безперечно, мені подобався престиж і влада на тій посаді. Однак бути публічною постаттю — це доволі сумнівний дар. Якимось у п'ятницю вранці, дорогою на роботу, це стало для мене очевидним. Я краєм вуха слухав увімкнене радіо, аж раптом ведучий перервав програму

спеціальним випуском. Як з'ясувалося, групу найвідоміших лідерів бізнесу в країні прирекла на смерть «сім'я» Менсона<sup>68</sup>.

<sup>68</sup> Чарлз Мілз Менсон — злочинець, серійний убивця. У 1960-х роках очолював культову хіпі-комуну, так звану «Сім'ю Менсона», членів якої спонукав на низку гучних і жорстоких убивств у районі Лос-Анджелеса в Каліфорнії.

Такі от підбадьорливі новини розповіла Сандра Гуд, сусідка по кімнаті Верескливої Фромм — молодій панянки, яку заарештували за спробу вбити президента США Джеральда Форда в Сакраменто<sup>69</sup>. Якщо вам колись хотілося швидко прокидатися вранці, то потрібно лише почути, що вас внесли в чийсь перелік майбутніх жертв!

<sup>69</sup> 5 вересня 1975 року біля Капітолію Каліфорнії в місті Сакраменто Лінетт Фромм, послідовниця Чарлза Менсона, направила кольт М1911 45-го калібру на Джеральда Форда, коли він підійшов до натовпу, щоб потиснути їй руку. Її миттєво обеззброїв агент секретної служби Ларі Б'юндорф. Фромм засудили до довічного ув'язнення, однак вона вийшла на волю 14 серпня 2009.

Одначе я не хочу стверджувати, що ця робота — одна з найкращих у світі. Якщо Генрі був королем, то я був коронованим принцом. І тут не виникало сумнівів, що королю я подобався. Якось вони з Крістіною, його дружиною, прийшли до нас додому на вечерю. Мої батьки теж були там, і Генрі піввечора розповідав їм, яким чудовим я був і що без мене *Ford Motor Company* взагалі не існувало б. Іншим разом він узяв мене на зустріч зі своїм хорошим другом Л. Б. Дж. Генрі й справді вважав мене своїм протеже й ставився відповідно.

То були часи вина й троянд. Усі ми, хто належав до вищого керівництва в Скляному будинку, жили гарним життям при королівському дворі. Ми були частиною чогось, що виходило за рамки першого класу, можливо, навіть королівським класом, де отримували все найкраще. Упродовж усього дня ми могли скористатися послугами офіціантів у білих лівреях і всі разом обідали в ідальні для керівників.

І то був не звичайний кафетерій. Це більше скидалося на один із найкращих ресторанів у країні. З Англії нам щодня



привозили свіжу камбалу. Незалежно від пори року ми могли ласувати найкращими фруктами. Вишукані цукерки, екзотичні квіти — ми мали все, про що тільки можна було мріяти. І все це подавали ті професійні офіціанти в білих лівреях.

Спочатку кожен з нас платив за ті обіди \$2. Початкова вартість становила \$1,5, однак унаслідок інфляції зросла до \$2. Коли Арджей Міллер ще був віце-президентом фінансового відділу, то поскаржився на цю вартість.

— Ми й справді не мусимо платити за ці обіди,— якось заявив він.— Плату за харчування працівників треба вираховувати з компанії. Чимало підприємств годують своїх людей, зовсім не обтяжуючи їх платнею. Але якщо ми платимо за це самі, то з цих грошей вираховують податки. Усі ми належали до 90-відсоткового податкового розряду, тож щоразу, витрачаючи \$2, мусили заробляти \$20.

Тоді лише дехто з нас долучився до обговорення того, скільки ж насправді обходяться ті обіди для компанії. У типовому для *Ford* стилі ми почали досліджувати реальні витрати на обслуговування обідів у їдальні для керівників. Як виявилось, \$104 на одного, і це, уявіть собі, двадцять років тому!

У тій їдальні ви могли замовити собі все, що завгодно, від устриць Рокфеллера<sup>20</sup> до смаженого фазана. Однак звичайною для Генрі стравою був гамбургер. Він рідко їв що-небудь інше. Якось за обідом він повернувся до мене й поскаржився, що його особистий шеф-кухар із зарплатнею десь \$30 000 чи \$40 000 на рік не може приготувати навіть пристойного гамбургера. Більше того, у жодному ресторані, де він коли-небудь бував, не могли зробити гамбургер саме так, як йому подобалося,— так, як його готували в їдальні для керівників.

<sup>20</sup> Устриці Рокфеллера — страва, для якої устриці готують на половині мушлі з соусом із вершкового масла, петрушки та інших трав і хлібних крихт. Зазвичай усе це запікають або ж смажать на відкритому вогні та сервірують лимонними скибками.

Я люблю готувати, тож зацікавився скаргою Генрі. А тому пішов на кухню поговорити з Джо Бернаді, нашим швейцарсько-італійським шеф-кухарем.

— Джо,— сказав я,— Генрі обожнює твої гамбургери. Можеш мені показати, як ти їх готуєш?

— Звісно,— погодився Джо.— Але треба бути видатним кухарем, щоб зробити це правильно, тож стеж за мною дуже уважно.

Він підійшов до холодильника, витягнув шматок стейку нью-йорк<sup>71</sup> завтовшки з дюйм і кинув його в м'ясорубку. Так вийшов м'ясний фарш, якому Джо надав форми котлети для гамбургеру. А тоді поклав її на гриль.

<sup>71</sup> Стейк нью-йорк (або Стріплойн) — страва, м'ясо для якої вирізають із поперекової частини спини в області головної частини вирізки, позбавленої жирових прошарків і кісток. Уперше такі шматки м'яса стали готувати в Нью-Йорку й відтоді за цією стравою закріпилася саме така назва.

— Є запитання? — промовив він.

А тоді глянув на мене, ледь стримуючи посмішку, і сказав:

— Дивовижно, що можна приготувати, коли починаєш з п'ятидоларового шматка м'яса!

## ІХ

### НЕСПОКІЙ У РАЮ

**А**оки я не став президентом, Генрі Форд завжди лишався для мене доволі далекою постаттю. А тепер наші кабінети в Скляному домі були поруч, ми багато бачилися один з одним, хай навіть тільки на нарадах. Що краще я пізнавав Генрі Форда, то більше непокоївся про майбутнє компанії і своє власне.

Скляний дім був палацом, а Генрі — беззаперечним володарем. Щоразу, коли він заходив до будівлі, так і кортіло сказати: «*Король прибув*». Виконавчі директори тинялися коридорами, сподіваючись наштовхнутися на нього. Якщо їм щастило, містер Форд міг помітити їх і привітатися. Часом він міг навіть зволити заговорити з ними.

Щоразу, коли Генрі заходив на нараду, атмосфера різко змінювалася. Життя і смерть усіх нас були в його руках. Він міг несподівано наказати: «Голову йому з плечей». А часто саме так і робив. Не одна перспективна кар'єра в *Ford* пішла в небуття навіть без справедливого розгляду.

Для Генрі важливою була поверховість. Він неабияку увагу приділяв зовнішності. Якщо людина носила правильний одяг і використовувала правильні модні слівця, Генрі був вражений. Але без правильної показовості годі було й думати про це.

Якось Генрі наказав мені звільнити одного з виконавчих директорів, який, на його думку, був гомиком.

— Не смішіть,— сказав я.— Той хлопець мій давній приятель. Одружений, має дитину. Ми разом вечеряли.

— Позбудься його,— повторив Генрі.— Він гомик.

— Про що це ви? — запитав я.

— Глянь-но на нього. Він носить затісні штани.

— Генрі,— спокійно промовив я,— до чого тут в біса його штани?

— Він голубий,— наполягав Генрі.— У нього жіночна манера поведінки. Позбудься його.

Зрештою, мені довелося понизити на посаді гарного друга. Я перевів його зі Скляного дому в якусь глухомань, ненавидячи кожную хвилину цього вчинку. Але альтернативою тут могло стати лише звільнення.

Таке свавільне використання влади не було просто вадою вдачі. Генрі й *справді* в це вірив.

Ще на зорі мого президенства він розповів мені свою філософію управління.

— Якщо на тебе хтось працює,— говорив він,— не давай йому почуватися надто комфортно. Не дозволяй йому затишно влаштуватися або жити звичним життям. Завжди роби зовсім не те, чого він від тебе очікує. Тримай підлеглих напруженими та розбалансованими.

Тож можна було лише здогадуватися, якого біса очільник *Ford Motor Company*, один із найвпливовіших людей у світі, поведився, немов зіпсований шмаркач. Що змушувало його почуватися таким незахищеним?

Можливо, відповідь крилася в тому, що Генрі Форду ніколи не доводилося працювати задля чогось у житті. Можливо, це прокляття заможних дітей, яким гроші дістаються в спадок. Вони крокують життям тюльпановими полями, розмірковуючи, ким би стали без Татка. Бідняки скаржаться, що їм не дають шансу проявити себе, натомість багаті ніколи не знають, чи досягли б чогось самотужки. Ніхто й ніколи не говорить їм правди. Їм нашіптують лише те, що вони хочуть чути.

У мене склалося враження, що Генрі Форд II, онук засновника *Ford Motor Company*, усе своє життя переймався тим, що може все зіпсувати.

Можливо, саме тому він завжди чогось боявся. І чому він завжди був насторожі палацових переворотів. Варто було йому побачити, як двоє чоловіків розмовляють у коридорі, і відразу ж висновок: певно, вони готують таємну змову!

Не хочу гратися тут у психіатра, але в мене була теорія стосовно того, що ж стало джерелом його страхів. Коли Генрі був ще дитиною, його дідусь фанатично боявся викрадення. Ті діти росли за зачиненими воротами у товаристві особистих охоронців, насторожено ставлячись до кожного, хто не був близьким родичем.

Тож Генрі дещо параноїдально ставився до деяких речей. Наприклад, він ненавидів що-небудь записувати. Попри те, що ми разом керували компанією впродовж майже восьми років, у моїх особистих архівах ще треба добряче пошукати хоча б якісь тогочасні папери з його підписом. Насправді Генрі навіть хизувався тим, що ніколи не зберігає жодних документів. Щоразу він рано чи пізно спалював усі свої записи.

— Цей непотріб може тільки нашкодити,— говорив він мені.— Кожен, хто зберігає свої нотатки, накликає на себе неприємності. Зрештою вони потраплять до рук не тій людині, і поплатитесь за це ви самі або ж компанія.

Після Вотергейтського скандалу<sup>22</sup>, який неабияк вплинув на Генрі, усе стало тільки гірше.

<sup>22</sup> Вотергейтський скандал (англ. *Watergate scandal*) — політичний скандал у США у 1972–1974 роках, що закінчився відставкою президента країни Річарда Ніксона, єдиною в історії США відставкою президента.

— Бачиш? — говорив він.— Я мав рацію. Поглянь, ось що може трапитися і з тобою!

Якось під час одного з рідкісних візитів до мого кабінету він глянув на численні записники та документи.

— Ти навіжений,— сказав він.— Колись тебе на порох зітруть за те, що ти все це зберігаєш.

Він жив, дотримуючись девізу свого діда: «Історія — це дурниці». Для нього це переросло в одержимість. Ставлення Генрі зводилось до «знищуй усе, що можеш».

Якось, коли я вже був президентом, Генрі позував для портрета чудовому канадському фотографу з Оттави Юсуфу Каршу<sup>23</sup>. Як і завжди, робота Карша була неймовірною. Фотографія виявилася такою гарною, що Генрі розіслав підписані копії друзям і родичам.

<sup>23</sup> Юсуф Карш — канадський фотограф-портретист вірменського походження. Музей мистецтва Метрополітен вважає його одним з найвеличніших портретних фотографів ХХ століття, який досяг особливого стилю у своєму театральному освітленні.

Одного дня радник Генрі Тед Мекке побачив, як я розглядаю портрет.

— Що думаєш про новий знімок боса? — запитав він.

— Видатна робота, — відповів я. — До речі, у мене немає жодного фото Генрі. Як гадаєш, я можу взяти собі одне з цих?

— Звісно, — сказав Тед. — Я передам йому, щоб підписав.

За кілька днів Мекке повідомив мені:

— Містер Форд не захотів підписувати ту фотографію відразу, тож я лишив її у нього.

Наступного разу, коли я пішов зустрітися з Генрі, то побачив один зі знімків на столі.

— Дуже гарне фото, — сказав я.

— Дякую, — відповів він. — Насправді, ось цей от знімок для тебе. Я просто ще не знайшов часу його підписати.

Він ніколи більше не згадував про це, а я так і не отримав фотографії. Усе просто забулося. Для Генрі підписати фото було надто інтимним жестом, навіть якщо портрет призначався президенту його власної компанії.

Здавалося, Генрі не хотів ніяких довговічних, конкретних спогадів про нашу дружбу, навіть попри те, що тоді ми досі лишалися друзями. Немов би він знав, що

колись відвернеться від мене, а тому не хотів мати жодних доказів, що колись між нами були гарні стосунки.

\* \* \*

Навіть упродовж тих перших років у нас траплялися певні суперечки. Але я завжди пильно стежив за тим, щоб розвивати в собі витримку. Якщо в мене виникали з Генрі значні труднощі, я просто відгороджувався від них. А якщо траплялися серйозні розбіжності в поглядах, то намагався озвучувати їх лише тоді, коли ми лишалися наодинці, вважаючи, що так він неупереджено вислухає мене.

Як президент я не міг дозволити собі марнувати сили на дріб'язкові конфлікти. Я мусив думати масштабніше. Де опиниться компанія через п'ять років? На які основні напрями ми маємо звернути увагу?

Після арабсько-ізраїльської війни 1973 року та серйозної нафтової кризи відповіді на ці запитання були дуже чіткими. Світ перевернувся з ніг на голову, і ми мусили негайно реагувати. Віянням майбутнього стали маленькі, економічні автівки з переднім приводом.

І щоб це збагнути, не треба було бути генієм. Варто було лишень прочитати зведену статистику продажів за 1974 — жахливий рік для Детройта. Продажі *GM* скоротилися до півтора мільйона транспортних засобів. Продажі *Ford* зменшилися на півмільйона. Японці пропонували переважно маленькі авто, й вони розліталися, немов гарячі пиріжки.

Підготовка до випуску маленьких автомобілів у Сполучених Штатах була дуже дорогою справою. Однак бувають часи, коли не лишається нічого іншого, окрім інвестування значних коштів. *General Motors* витратила мільярди доларів на «зменшення габаритів» усіх продуктів компанії. Навіть *Chrysler* вклала кругленьку суму в економічні моделі.

Але для Генрі маленькі автівки були ніби смертний вирок. Найбільше він любляв говорити: «Міні-авто — міні-прибутки».

На маленьких автівках і справді багато не заробиш, принаймні в цій країні точно. І з кожним днем це ставало ще більш справедливим твердженням. Прибутки від маленьких автомобілів просто не задосить високі.

Але це не означало, що нам не варто було їх випускати. Навіть без перспективи повторної нафтової кризи ми мали й надалі задовольняти дилерів. Якби ми не дали їм маленьких автомобілів, яких так хотіли люди, то вони просто відмовилися б від нас і підписали контракти з *Honda* та *Toyota*, які задовольнили б їхні потреби.

Доводиться дбати про нижній сегмент ринку і від цього нікуди не подінешся. А в часи енергетичної кризи ці кліше таки аргумент. Для нас не пропонувати маленькі, економічні автомобілі було наче мати взуттєвий магазин, де покупцям говорили б: «Вибачте, але в нас розміри лише від 42 і вище».

Маленькі авто стали для Генрі кісткою в горлі. Але я наполягав, що ми маємо випускати малолітражні автівки з переднім приводом хоча б у Європі. Там ціни на паливо були значно вищі, а дороги — вужчі. Навіть Генрі мав би збагнути, що маленькі автомобілі в Європі — це слухна думка.

Я відправив нашого найкращого планувальника продуктів Гела Сперліха у відрядження по всій Атлантиці. І вже за тисячу днів ми з Гелом представили новісіньку модель. *Fiesta* була дуже маленькою, передньоприводною та мала траверсивний двигун. Вона була неймовірною. Я знав, що ми не прогадали.

Цілих двадцять років скупердяї в *Ford* аргументували, чому нам узагалі не варто випускати цю автівку. А тепер навіть вище керівництво в Європейському відділенні було проти *Fiesta*. Мій віце-президент міжнародного виробництва розповів, що Філ Колдвелл, тодішній



президент *Ford* у Європі, виступив категорично проти цієї моделі, стверджуючи, що в мене, мабуть, закурилися мізки, бо ж *Fiesta* ніколи не продаватиметься, а якщо й так, то ніколи не окупиться.

Але я знав, що нам треба стояти на своєму. Я пішов до кабінету Генрі й зіштовхнувся з ним віч-на-віч.

— Послухайте,— сказав я йому,— наші люди в Європі не хочуть цього автомобіля. Тож ви маєте підтримати мене. Я не хочу жодних переглядів рішення, як це було з *Edsel*. Якщо ви не довіряєте мені всім серцем і душею, то просто облишмо все як є.

Генрі осяяло. Він нарешті погодився витратити \$1 мільярд на випуск *Fiesta*. І це було дуже добре. *Fiesta* стала неймовірно популярною. Байдуже, знав Генрі чи ні, а це врятувало його в Європі і стало настільки ж важливим кроком для виведення компанії з кризи, як і *Mustang* для відділення *Ford* у 1960-х.

Ми зі Сперліхом негайно почали обговорювати можливість представити *Fiesta* в Америці як модель 1979 року. Ми бачили зростання японського імпорту. Ми знали, що ось-ось на ринку мали з'явитися автомобілі з переднім приводом серії X виробництва *GM*. *Chrysler* планувала випустити *Omni* та *Horizon*, а *Ford* нічого не могла запропонувати натомість.

Як виявилось, для американського ринку *Fiesta* була трохи замалою. Тож ми з Гелом вирішили удосконалити її, трохи розширивши боки та додавши трохи місця в салоні. Свій витвір ми назвали «роздута *Fiesta*». Її кодовим ім'ям було *Wolf*.

Проте цього разу поєднання японських торговельних переваг і неймовірно високих ставок оплати праці майже унеможливило для американської компанії випуск маленької автівки, здатної витримати конкуренцію. Лише на будівництво нових заводів для чотирициліндрових двигунів і коробок передач знадобилося б \$500 мільйонів. А Генрі не хотів ризикувати.

Однак ми зі Сперліхом уже надто загорілися цим проектом, щоб здатися без бою. Мав бути якийсь спосіб випустити *Wolf* та ще й заробити на цьому.

Під час наступної поїздки до Японії я домовився про зустріч з представником вищого керівництва *Honda*. У той час *Honda* не надто прагнула виготовляти автомобілі. Вони віддавали перевагу мотоциклам. Однак уже мали обладнання для виготовлення невеликих двигунів і прагнули співпрацювати з нами.

Я чудово поладнав з містером Хондою. Він запросив мене до себе додому і влаштував чудову вечірку з величезною виставою феєрверків. До мого від'їзду з Токіо ми уклали угоду. *Honda* мала постачати нам триста тисяч двигунів і коробок передач за ціною \$711 кожний. Це була фантастична можливість — \$711 за комплект двигуна й коробки передач, уже готових для встановлення в будь-який автомобіль, що ми хотіли випустити.

Повернувшись з Японії, я був у захваті. *Wolf* не міг лишитися без уваги. Він мав стати наступним *Mustang*. Ми з Гелом зібрали чорно-жовтий прототип — і то був гарантований успіх. Ця автівка поставила б на вуха всю країну.

Але коли я розповів Генрі про угоду з *Honda*, він одразу ж наклав на неї вето.

— Жодний автомобіль із моїм ім'ям на капоті не матиме всередині японського двигуна! — сказав він. На тому й скінчилася чудова можливість.

\* \* \*

Генрі не подобалися японці, проте європейців він обожнював. На батьківщині, особливо після В'єтнаму, владу поважали все менше. Більше того, усе менше й менше поваги було й до імені Форд. Але Європа — зовсім інша справа. Там сімейні статки ще мали певну вагу. Європа й досі підпорядковувалася старій класовій системі. То була батьківщина земельної аристократії, палаців і

королівських родин. У Європі людей і досі цікавило, ким були ваші дідусі й бабусі.

Пригадую один із вечорів, коли ми з Генрі були в Німеччині, у замку на Райні. Коли мова заходила про розваги Генрі Форда, гроші не мали значення. Одразу ж після приїзду мені мало очі не полізли на лоба. Біля входу вишикувався цілий мідний духовий оркестр, усі вбрані в ледергозе<sup>74</sup>, і все це дійство влаштували лише для того, щоб привітати Генрі. Тоді він повільно перетнув кріпосний рів і піднявся сходами замку, а оркестр, виспівуючи серенади, ані на крок від нього не відставав. Я все чекав, коли ж вони заведуть *Hail to the Chief*<sup>75</sup>.

<sup>74</sup> Ле'дергозе (нім. *Lederhose* «шкіряні штани» від *Leder* «шкіра» і *Hose* «штани») — короткі (до або вище колін) шкіряні штани, національний одяг баварців і тірольців. Носяться звичайно на шкіряних підтяжках, передня частина штанів може бути досить густо прикрашена вишивкою або тасьмою.

<sup>75</sup> *Hail to the Chief* — офіційний гімн президента США. Його виконання вже понад два століття супроводжує появу голови держави на різних публічних заходах. Директивою МО США від 1954 року композиції надано офіційний статус.

Щоразу, буваючи в Європі, Генрі зустрічався з членами королівських родин. Вони приятелювали, випивали разом, і Генрі обожнював проводити з ними час. Йому так сильно подобалася Європа, що він частенько натякав, що планує провести там пенсію. Якось на вечірку для багатіїв у Сардинії він прийшов із американським прапором, пристроченим до задньої частини штанів. Навіть європейців це обурило. Але, на думку Генрі, то була просто весела витівка.

Ось чому успіх з *Fiesta* міг забити останній гвіздок у мою труну. В Америці мої досягнення не несли загрози. Але Європа була володіннями Генрі. Коли європейці почали рукоплескати мені у великих залах Старого Світу, він занепокоївся.

Генрі ніколи не говорив цього відкрито, однак певні території були забороненими. І Європа зокрема. А ще Волл-стрит.

1973 та на початку 1974 року, навіть після кризи ОПЕК, ми почали отримувати величезні прибутки. Вищі керівники компанії поїхали до Нью-Йорка на зустріч із сотнею ключових банкірів та аналітиків фондової біржі. Генрі завжди виступав проти таких зустрічей.

— Не хочу зв'язуватися з фондовою біржею,— часто повторював він.

Але *всі* акціонерні компанії зустрічалися з членами фінансової спільноти. Це була звична частина бізнесу.

Коли Генрі взяв слово на тій зустрічі, то був сильно напідпитку. Насправді він почав белькотіти щось про розпад компанії. Один з наших найкращих фінансистів Ед Ланді нахилився до мене й промовив:

— Ну що ж, Лі, тепер тобі варто докласти всіх зусиль. Спробуй врятувати цей день для нас, інакше ми всі здаватимемося ідіотами.

Я підвівся й заговорив — і саме це могло стати для мене початком кінця.

Наступного ранку мені зателефонував Генрі.

— Ти спілкуєшся з надто великою кількістю людей за межами компанії,— сказав він. Під цим він мав на увазі, що все гаразд, коли я спілкуюся з дилерами чи постачальниками, однак від Волл-стрит мені варто було триматися подалі. Інакше вони могли б подумати, що це я керую компанією, а Генрі це зовсім не подобалося.

Того ж дня скасували схожі зустрічі, заплановані в Чикаго та Сан-Франциско.

— Саме так,— сказав Генрі.— Ми більше ніколи не будемо цього робити. Більше жодних заходів, щоб розповісти світу про наші плани.

Генрі був не проти моїх публічних виступів, доки вони були тісно пов'язані з продуктами. Коли моє фото опублікували на обкладинці *New York Times Magazine*, він надіслав мені в готель у Римі телеграму з вітаннями. Але

коли мене хвалили у сферах його впливу, Генрі Форд стерпіти такого не міг.

\* \* \*

Мабуть, усі в цьому світі комусь підзвітні. Дехто звітує батькам або дітям. Інші підпорядковуються своїм другим половинкам, або керівникам, або навіть собакам. У будь-якому разі, на думку решти, вони відповідатимуть перед Господом.

Але Генрі Форд ніколи ні перед ким не звітував. В акціонерній компанії голова несе моральну відповідальність перед своїми працівниками й акціонерами. Він юридично підзвітний правлінню директорів. Але складалося враження, ніби Генрі завжди отримував бажане.

*Ford Motor Company* стала акціонерним товариством у 1956 році, але Генрі так і не змирився з цією зміною. У власних очах він лишався, як і його дідусь, повноправним власником — Генрі Фордом, Господарем, а отже, міг робити з компанією все, що заманеться. Коли мова заходила про правління директорів, він сильніше, ніж більшість інших генеральних директорів, вірив в «управління грибами»<sup>76</sup> — кидай їм добрив і тримай у темряві. Звісно, такому ставленню сприяв ще й той факт, що Генрі та його родина, маючи лише 12 відсотків акцій, володіли 40 відсотками права голосу.

<sup>76</sup> Управління грибами (англ. *mushroom management*) — метод управління підлеглими, що передбачає постійну непоінформованість і зайнятість працівників. Його можна описати фразою: «Тримайте своїх розробників у темряві й підживлюйте їх добривами».

Ставлення Генрі до уряду не надто відрізнялося від ставлення до компанії.

Якось він сказав мені:

— Ти сплачуєш прибутковий податок?

— Та ви жартуєте? — промовив я. — Ну звісно, що так.

Незалежно від того, як саме я все розподіляв, мені все одно доводилося сплачувати 50 відсотків від усього заробленого.

— Ну,— продовжив він,— я починаю непокоїтися. Цього року я сплачую одинадцять тисяч доларів. І це вперше за шість років я плачу бодай *щось!*

Я був приголомшений.

— Генрі,— сказав я,— як же в біса вам це вдалося?

— Це клопоти моїх адвокатів,— відповів він.

— Послухайте, не те що я проти використання якихось лазівок, які нам лишає уряд. Але працівники компанії сплачують майже таку ж суму, що і ви! Вам не спадало на думку, що варто було б сплачувати як годиться? А як же національна безпека? Як же армія та повітряні сили?

Але Генрі не бачив проблеми. Оскільки в мене не було підстав вважати, що він порушує закон, на його думку, гра мала назву «Обдури уряд, як тільки можеш».

За всі ті роки, що ми працювали разом, я не бачив, щоб він витратив хоча б пенні з власних грошей. Зрештою, група акціонерів *Ford* найняла Роя Кона, видатного нью-йоркського юриста, аби той представляв їх у судовому позові проти Генрі за розтрату корпоративних фондів на всілякі особисті забаганки. Наприклад, під час своїх поїздок до Лондона, мешкаючи у власному будинку, Генрі все одно надсилав рахунок компанії. Насправді дійшло навіть до того, що він запитував у мене, скільки коштує номер у п'ятизірковому готелі *Claridge's*, і все лише задля того, щоб його витрати не вибивалися із загальної картини.

У позові Роя Кона Генрі також звинувачували у використанні корпоративних літаків для перевезення власних меблів з Європи до Детройта, транспортування сестриних песиків щоразу, коли їй здавалося, що улюбленцям потрібні стрижка чи купання, а також для

доставки шампанського «Дом Периньйон»<sup>27</sup> чи вина Шато Лафіт<sup>28</sup> з одного будинку до іншого.

<sup>27</sup> «Дом Периньйо́н» (англ. *Dom Perignon*) — марка шампанського преміум-класу великого французького виробника Моет і Шандон. Названа на честь ченця-бенедиктинця П'єра Периньйона, який, за легендою, винайшов метод шампанізації для виробництва ігристих вин.

<sup>28</sup> Шато Лафіт (англ. *Chateau Lafite*) — сорт бордоського червоного вина.

Не знаю, чи й справді всі ті звинувачення були справедливими, однак мені довелося літаком компанії перевозити для нього камін із Лондона до Гросс-Пойнта.

Генрі дійсно захоплювався літаками. Якоюсь компанія придбала в *Nippon Airways* реактивний літак 727, і Генрі зробив з нього розкішний лайнер.

Юристи сказали Генрі, що було недоречно використовувати літак для особистих відпусток і розважальних поїздок до Європи, хіба що він платитиме за все з власної кишені. Однак, за словами самого Генрі, він радше дістався б Європи *вплав*, аніж погодився відшкодувати витрати.

Натомість я постійно користувався 727 під час ділових закордонних поїздок. Той літак став для Генрі більмом на оці. Йому просто несила було дивитися, що я літав на ньому, а він сам цього робити не міг.

Якоюсь Генрі несподівано наказав продати його іранському шаху за \$5 мільйонів.

Відповідальний за той лайнер працівник був приголомшений.

— Може, варто хоча б зачекати інших пропозицій? — запитав він.

— Ні,— відповів Генрі.— Я хочу, щоб його *сьогодні* ж тут не було!

Компанія втратила на цьому цілий статок.

Після внутрішньої перевірки Генрі зобов'язали відшкодувати компанії \$34 000. Його спіймали на

гарячому, і навіть власні аудитори не дозволили Форду зірватися з гачка. Генрі міг лише захищатися тим, що переклав відповідальність на дружину, але насправді не можна було не помітити того, що, на його думку, він не робив нічого поганого.

Урешті позов Роя Кона залагодили без суду. Хоча акціонери так нічого й не отримали, Кону дісталася законна платня за зусилля — приблизно \$260 000. А Генрі знову відбувся малою кров'ю.

\* \* \*

Та все це дрібниці порівняно з Ренесанс-центром. Відомий загалу як РенЦен — це приголомшливий комплекс офісних будівель, магазинів і найвищого готелю у світі. Його спроектували як ретельно продуманий план порятунку середмістя Детройта, що ставало надзвичайно похмурим і небезпечним, оскільки все більше і більше підприємств виїжджали до передмість.

Генрі вирішив, що зведе собі пам'ятник, та ще й заробить на цьому. Офіційне зобов'язання *Ford* складало \$6 мільйонів, звісно ж, з корпоративних коштів. Та вже скоро ця сума збільшилася вдвічі — до \$12 мільйонів. Зрештою, фінансування компанії зросло до \$100 мільйонів. Принаймні так стверджує офіційна історія. Однак загалом, я припустив би, ми вклали в РенЦен ще кількасот мільйонів доларів — це якщо підрахувати витрати, пов'язані з переведенням сотень наших працівників у середмістя, намагаючись заповнити величезні офісні башти. Та, звісно ж, оприлюднювали лише частину наших значних інвестувань.

Мене це надзвичайно обурило. Ми мали б витратити ті гроші на те, щоб не відставати від *General Motors*. *GM* вкладала свої прибутки не в чудернацьку нерухомість, а в маленькі автівки. Кілька разів, коли ми лишалися сам-на-сам, я говорив Генрі, що думаю з цього приводу. Однак він не звертав уваги на мої слова.



Причетність Генрі до РенЦену була б зовсім іншою, якби він співпрацював з родинами Карнегі, Меллон чи Рокфеллер. Вони витрачали чимало власних коштів задля суспільного добробуту.

Але, на відміну від видатних філантропів, щедрість Генрі надто часто ґрунтувалася на *грошах інших людей* — коштах, що належали не йому, а компанії та її акціонерам. Не дивно, що думкою акціонерів ніхто не цікавився.

Від самого початку РенЦен був помилкою. До 1974 року, коли він був готовий лише наполовину, уже бракувало \$100 мільйонів.

Щоб компенсувати цю різницю, Генрі доручив Полу Бергмозеру, віце-президенту, відповідальному за закупівлі, облетіти всю країну й натиснути на інші компанії, щоб вони «інвестували» в РенЦен. Гроші надійшли від п'ятдесяти однієї компанії. Діяльність тридцяти восьми з них залежала від автомобільної промисловості загалом і від *Ford* зокрема.

Бергмозер мав зустрітися з очільниками таких компаній, як *U.S.Steel* чи *Goodyear*. З невимушеним виразом на обличчі він мав сказати їм: «Отже, я тут не як керівник відділу закупівель»,— навіть попри те, що з цими компаніями ми щороку мали спільні справи на мільйони доларів. «Я приїхав від імені Генрі Форда,— говорив він їм, — але з *Ford Motor Company* мій приїзд ніяк не пов'язаний».

Подібна непослідовність Бергі просто розсмішила виконавчих директорів *Budd*, *Rockwell* і *U. S. Steel*. Ед Спір, очільник *U. S. Steel*, сказав Бергі, що єдиний доречний символ для Ренесанс-центру — це заламані руки.

Завдяки репутації *Ford* деякі з найкращих магазинів у Сполучених Штатах погодилися прийти в РенЦен. Але всі вони вимагали від компанії фінансових гарантій. Це спричинило абсолютно безглузду ситуацію, коли *Ford Motor Company* мусила бути дотичною до крамниць модного одягу, ювелірних прикрас чи дорогих шоколадних

цукерок і покривала їхні збитки впродовж перших кількох років. А збитки в них таки були.

Зараз, коли я пишу ці слова, РенЦен на межі економічної катастрофи. Нині це не набагато більше, ніж просто бентежна архітектура та вельми посередній торговий центр з дуже дорогою стоянкою. О, і звісно ж, там ще є кабінет вартістю \$2,7 мільйона, з гвинтовими сходами й каміном, побудований спеціально для Генрі Форда як його особистий кабінет у середмісті.

Мені часто спадає на думку: а де ж була преса? У ті дні балачок про результати розслідування вистачало, але ніхто в Детройті не копнув глибше, щоб дізнатися справжню історію, що стояла за Ренесанс-центром.

Одна з причин крилася в тому, що Генрі завжди був цікавим типом, тож усі пробачали його крайнощі. Окрім того, ми були великим рекламодавцем. Саме тому нікому в Детройті, як і будь-де, не хотілося ризикувати образити такого великого замовника.

На мою думку, Генрі завжди був гульвісою. Він ніколи важко не працював. Він важко *грався*. Єдине, чим він переймався,— це вино, жінки та співи.

Насправді мені завжди здавалося, що він ненавидить жінок, за винятком хіба що власної матері. Після смерті батька Генрі Елеанор Клей Форд взяла на себе піклування про родину й призначила сина головним. А ще вона хоч якось його контролювала.

Але коли в 1976 році вона померла, увесь його світ зруйнувався в одну мить. Єдина жінка в його житті, яку він поважав, спочила з миром. Генрі був абсолютним шовіністом, переконаним, що жінки на цій планеті існують лише задля того, щоб задовольняти чоловіків.

Якось він поскаржився мені, що колись жінки захоплять владу в *Ford Motor Company* і потоплять компанію. На його думку, саме так і сталося в *Gulf Oil*<sup>29</sup>. Він додав, що тринадцять онуків у *Ford* тепер мають більше влади в

голосуваннях, ніж він і його брати й сестри. Але найбільше його гнітило те, що серед тринадцяти онуків було семеро дівчаток і лише шестеро хлопчиків. За його словами, у тому і крилася суть проблеми: жінки не можуть дати ради навіть дріб'язковим справам.

<sup>29</sup> *Gulf Oil* — північноамериканська нафтова компанія. *Gulf Oil* була однією з найбільших нафтових монополій з 1900 до 1980-х років, а також належала до числа найбільших нафтових компаній США, так званих Семи сестер.

Як і завжди, Мері від самого початку ставилася до нього з певною обачністю. Вона часто говорила мені:

— Алкогольні напої знімають усі заборони і людина показує себе справжню. Тож стережися: цей чоловік *підлий!*

Насправді Мері була однією з тих небагатьох жінок, яких він не зневажав. Якось на вечірці для близьких друзів з нагоди п'ятдесятиріччя нашої подруги Кеті Курран Генрі та Мері мали тривалу дискусію, тоді як усі інші просто дуріли. Тоді Генрі був за кермом, а Мері не пила спиртного через діабет.

Вони говорили про зустрічі вищого керівництва, що зазвичай відбувалися на розкішних курортах. Коли Мері сказала Генрі, що варто запрошувати туди й дружин, той не погодився.

— Ви, дівчата, просто намагаєтеся перевершити одна одну,— сказав він.— Усі ви переймаєтеся тільки одягом й коштовностями.

— А тут ви цілковито помиляєтеся,— відповіла вона.— Якби там були дружини, то й чоловіки вчасно лягали б спати. Вони б не дуркували десь поблизу. Рахунки за алкогольні напої зменшилися б удвічі, а вранці чоловіки прокидалися б на зустрічі, як годиться. Ви отримаєте значно більше, якщо запрошуватимете й дружин.

Генрі й справді слухав її. Згодом він сказав мені:

— А у твоєї дружини таки є здоровий глузд.

Треба було підловити Генрі в такі от моменти тверезості. Схопити його та накрутити вуха. Мері завжди вдавалося це зробити без зайвих зусиль.

Генрі намагався бути вишуканим і європейцем. Він знав, як бути чарівним. Він навіть розумівся на вині й мистецтві.

Але все це була тільки зовнішня оболонка. Після третьої пляшки вина всі маски враз злітали. Він змінювався просто на очах, перетворюючись із доктора Джекіла на містера Гайда<sup>80</sup>.

<sup>80</sup> Ідеться про роман шотландського письменника Роберта Стівенсона «Химерна історія доктора Джекіла і містера Гайда» (англ. *Strange Case of Dr. Jekyll and Mr. Hyde*). Книжка відома завдяки своїм головним персонажам — доктору Джекілу та його альтер его містеру Гайду. Це одна й та сама людина з протилежними характерами. Сюжет книжки став основою для багатьох інших книжок і ще більшої кількості фільмів і навіть мультфільмів.

Через схильність Генрі до пияцтва під час офіційних заходів я тримався від нього подалі. Бічем і Макнамара, мої наставники, застерігали мене.

— Тримайся від нього якнайдалі,— говорили вони.— Він нап'ється, а ти й зогледітись не встигнеш, як втрапиш у халепу.

Ед О'Лірі радив те саме.

— Тебе ніколи не звільнять за мільярдні збитки,— сказав він мені.— Тобі дадуть під зад на якійсь вечірці, коли Генрі буде п'яний. Він назве тебе макаронником, а ти заперечиш. Запам'ятай мої слова — усе почнеться з нічого. Тож завжди тримайся подалі від лінії вогню.

Я намагався. Але Генрі почав відкривати в собі більше, ніж просто грубіяна.

Як на мене, переламний момент у поглядах на цю людину, на те, яким він був насправді, трапився 1974 року під час зустрічі керівництва з приводу програми рівних можливостей. Кожне відділення мало провітувати стосовно своїх успіхів у прийомі на роботу та підвищенні

темношкірих громадян. Вислухавши всі звіти, які не надто всіх нас вразили, Генрі розізлився.

— Та ви, хлопці, підтримуєте все тільки на словах,— сказав він нам.

А потім виголосив палку промову, звертаючись до нас із проханням робити для чорних більше. Він навіть натякнув, що вже скоро премії керівництва можуть бути тісно пов'язані з нашими успіхами в цій галузі.

— Так,— підсумував він,— ви точно відірвете зади від крісел і зробите все, що в наших силах, для спільноти темношкірих.

Його зауваги на тій зустрічі були такими зворушливими, що в мене на очах забриніли сльози.

«Можливо, він має рацію,— сказав я собі.— Можливо, ми й справді робимо замало. Можливо, я просто тягну час. Якщо бос так переконаний, то, гадаю, нам варто докласти більше зусиль».

Після зустрічі ми всі піднялися до пентхаусу на обід у їдальні для керівників. Як і зазвичай, я сидів за столом біля Генрі. Щойно ми сіли, він почав говорити про чорних.

— Ці кляті негри,— сказав він.— Вони їздять туди-сюди по Лейк-Шор-драйв перед моїм будинком. Ненавиджу. Я їх боюся і думаю, що мені варто перебратися до Швейцарії, де їх просто немає.

То був один з тих моментів, які я ніколи не забуду. Мені забракло слів. Людина практично довела мене до сліз, а вже за годину виступала проти чорних. Усе те було просто виставою. Глибоко всередині він ненавидів саму їхню суть.

Саме тоді я збагнув, що працював на справжнього покидька.

Фанатизм — то кепська річ, і я зрозумів це ще в Аллентауні. Та діти в школі хоча б не прикидалися кимось іншим. Але Генрі був не просто расистом. Він був ще й лицеміром.

На публіці він намагався видатися найпрогресивнішим бізнесменом, але за зачиненими дверима виказував неповагу мало не до всіх. Аж до 1975 року єдина етнічна група, яку Генрі не ганив у моїй присутності,— це італійці. Але вже невдовзі він надолужив утрачене.

## Х

### 1975: ДОЛЕНОСНИЙ РІК

1975 року Генрі Форд почав утілювати в життя ретельно продуманий помісячний план мого знищення.

Доти він не надто мені дошкуляв. Але того року в Генрі почався біль у грудях, і він дійсно мав не найкращий вигляд. Саме тоді Король Генрі почав усвідомлювати, що не житиме вічно.

Він став нестерпним. Мені чомусь уявляється, що першим його поривом було: «Не хочу, щоб усім заправляв італійський контрабандист. Що ж буде з родинним бізнесом, якщо в мене раптом станеться серцевий напад і я помру? Я й не знатиму, як він прокрадеться сюди вночі, зніме логотип з моїм ім'ям з будівлі і перетворить це місце на *Iacocca Motor Company*. А що ж тоді лишиться моєму синові Едселю?»

Коли Генрі вбив собі в голову, що я відберу його фамільні регалії, то поставив собі за ціль позбутися мене. Однак йому забракло мужності йти вперед і самотужки зробити всю брудну роботу. До того ж він розумів, що так просто йому це не минеться. Натомість він удався до прийомів картярської гри «Мак'явеллі», намірившись змусити мене звільнитися самому.

\* \* \*

Генрі почав діяти, доки я був у від'їзді. На початку 1975 року впродовж декількох тижнів мене не було в країні через захопливе турне Середнім Сходом у складі делегації бізнес-лідерів, організоване журналом *Time* з метою кращого розуміння Ізраїлю та арабського світу.

Повернувшись до Сполучених Штатів 3 лютого, я неабияк здивувався, коли побачив, що в нью-йоркському

Міжнародному аеропорту імені Джона Кеннеді на мене чекав мій особистий помічник Чалмерс Гоерт.

— Що трапилося? — запитав я.

— У нас великі неприємності,— сказав він мені.

Звісно, так і було. Я вислухав, як Гоерт коротко описав мені приголомшливі події, що трапилися за моєї відсутності. Лише за кілька днів до зустрічі нашої групи з королем Фейсалом у Саудівській Аравії король Генрі несподівано скликав термінову нараду вищих керівників.

Наслідки тієї зустрічі відчутні й нині. Генрі переймався ситуацією, що склалася з ОПЕК. Людина, якій приписували відродження *Ford Motor Company* після Другої світової війни, тепер не чулася від страху. Араби стрімко піднімалися вгору, а він просто не міг з цим змиритися.

Перекоаний у неминучості серйозної економічної кризи, він наказав вивести з програм майбутніх розробок \$2 мільярди. Приймавши таке рішення, він безцеремонно розтоптав чимало продуктів, які могли зробити нас конкурентоспроможними. Під удар потрапили й нагальні потреби, як-от маленькі автівки і технологія переднього приводу.

Під час наради Генрі заявив:

— Я — С'ювелл Ейвері *Ford Motor Company*.

То був тривожний натяк.

С'ювелл Ейвері очолював *Montgomery Ward* — то був ультраконсервативний керівник, який вирішив після Другої світової війни не виділяти жодних коштів на майбутні розробки. Він був перекоаний, що наближається кінець світу й Америка приречена. Його рішення стало справжньою катастрофою для *Montgomery Ward*, бо ж *Sears* їх просто розтоптала.

Для нас заява Генрі означала приблизно те саме.



Неважко було зрозуміти лихі знаки. Генрі чекав, доки я буду за тисячу миль, щоб скликати нараду, під час якої посягнув на мою владу і повноваження, а також виступив проти всіх моїх переконань.

Того дня Генрі завдав невинної шкоди компанії. Моделі *Topaz* і *Tempo*, маленькі автівки з переднім приводом, що зрештою надійшли в продаж у травні 1983 року, мали б бути готовими на чотири чи п'ять років раніше, коли громадськість прагнула таких автівок. Однак відповідь *Ford* на нафтову кризу 1973 навіть не планувалася аж до 1979.

Я не тямив себе від люті. ОПЕК уже чітко дала зрозуміти, що без маленьких авто нам смерть. *GM* і *Chrysler* швидко й невтомно працювали над випуском своїх малолітражних автомобілів. А очільник *Ford Motor Company* тим часом сховав голову в пісок.

\* \* \*

Після зустрічі правління щомісяця, немов за розкладом, до мене навідувався Франклін Мерфі, голова нашого правління директорів, колишній ректор Каліфорнійського університету в Лос-Анджелесі, очільник правління компанії *Los Angeles Times-Mirror* і старший повірений Генрі Форда.

Мерфі завжди давав мені відверті поради, і не про те, як керувати компанією, а про те, як впоратися з Генрі.

— На нього дуже тиснуть,— якось сказав він мені.— Будь до нього поблажливим. У них з дружиною важкі часи.

Усі ми знали, що шлюб Генрі з Крістіною розвалювався. Нещодавно його заарештували в Санта-Барбарі за водіння в нетверезому стані, та ще й з подружкою Кеті Дюросс, доки Крістіна разом зі своєю хорошою подругою Імельдою Маркос, першою леді Філіппінів, поїхала до Катманду.

На жаль, лише за декілька днів до цього я зліг удома з грипом, а тому пропустив нараду стосовно тієї скандальної події.

14 лютого, за моєї відсутності, Генрі скликав саміт, щоб обговорити «Індонезійську ситуацію». Вочевидь, Генрі доручив Полу Лоренцу, віце-президенту й одному з найкращих працівників компанії, виплатити індонезійському генералу «комісійні» в сумі \$1 мільйон. *Ford* мала укласти \$29-мільйонний контракт на будівництво п'ятнадцяти супутникових наземних станцій.

Але коли виплило слово «комісійні», Генрі відправив до Джакарти двох наших хлопців з Дірборна, щоб повідомити генералу, що так ми справи не ведемо.

Лоренц був моїм підлеглим. Коли я дізнався про цей випадок, то зателефонував йому в офіс.

— Поле,— сказав я,— якого біса ти пропонував тому генералу мільйон баксів?

Пол був дуже порядним і кваліфікованим працівником. Він також був відданим і нікому не хотів створювати проблем.

— Це була помилка,— відповів він мені.

— Помилка? Ніхто помилково не віддає комусь мільйон баксів!

Пол мовчав. Але коли я наполог, промовив:

— Ви ж не думаєте, що я зробив би щось таке з власної волі, правда?

— І що ти хочеш цим сказати? — запитав я.— Ти маєш на увазі, що тобі це хтось доручив?

На це Пол відповів:

— Ну, ні, але голова правління натякнув на це, сказавши: «Так у них там ведуться справи».

Звісно, американські корпорації і справді вели бізнес у країнах Третього світу, іноді даючи хабарі. Але я думав, що

з *Ford* такого ніколи не трапиться.

Щойно преса пронюхала про намір підкупити посадовця, по всій країні розгорнулося повномасштабне висвітлення на перших сторінках. Це було не менш приголомшливо, ніж опинитися в центрі Вотергейтського скандалу. Відбулася внутрішня чистка документів. Проводилися навіть позапланові наради, щоб узгодити виправдання, чому ми це зробили.

Нам не лишалося нічого іншого, окрім як звільнити Пола Лоренца, і, як завжди, зробити це доручили мені.

— Я пішов би тихо, якби це ніяк не відбилося в моїй справі,— сказав він.— Але ж мені винесли догану. Ви ж знаєте, я ніколи не наважився б на таке без схвалення вищих рівнів.

Я добре знав Пола і вірив, що він говорив правду.

Через кілька днів Генрі відкрив усі карти.

— Гадаю, я міг переконати Лоренца, що хабар — це нормально,— розповів він мені.— Можливо, я збив бідолашного бастарда зі шляху.

Через півтора року я переглядав преміальний звіт. На моє надзвичайне подивування, я побачив, що Генрі вирішив виплатити Полу Лоренцу \$100 000.

— Його звільнив я,— сказав я Генрі.— Як ви могли виділити йому стотисячну премію?

— Ну,— відповів Генрі,— він був непоганим хлопцем.

Це було немов би повторення Вотергейтського скандалу. Лоренц отримав догану, а бос про нього піклувався.

Але тут преса знову обійшлася з Генрі поблажливо. І так само було й у судах. Через кілька років мене викликали в міністерство юстиції, щоб я дав письмові свідчення стосовно цього випадку. Генрі так нічого й не пояснив. Не знаю, як йому вдалося вийти сухим із води.

\* \* \*

Тієї ж зими ми оголосили про свої збитки за останній квартал 1974 року, що сягнули майже \$12 мільйонів. Оскільки ми й надалі зазнавали збитків, це ще була невелика сума. Порівняно з тим, що пережила автомобільна промисловість з 1979 до 1982 року, збитки у \$12 мільйонів могли стати приводом для святкування.

Та все одно це вперше з 1946 року в *Ford Motor Company* видався збитковий квартал. Тож на додачу до погіршення здоров'я та зруйнованого шлюбу в Генрі з'явилася ще одна причина непокоїтися. Як наслідок, він став ще більшим параноїком, ніж будь-коли раніше.

У ті часи моєю секретаркою була приголомшлива жінка на ім'я Бетті Мартін. Якби система не базувалася на шовінізмі, Бетті могла б стати віце-президентом — вона була кращою за більшість чоловіків, які на мене працювали.

Бетті завжди знала, коли коїлося щось підозріле. Якось вона прийшла до мене й сказала:

— Я от помітила, що кожного разу, коли ви користуєтеся кредитною картою компанії, запис про це йде до кабінету містера Форда.

Через кілька тижнів вона розповіла ще й таке:

— На вашому столі завжди такий безлад, тож інколи перед тим, які піти додому, я намагаюся впорядкувати все для вас. Я завжди точно пам'ятаю, де і що кладу, але наступного ранку всі речі не на своїх місцях. Таке трапляється часто, і я подумала, що ви маєте це знати. Не думаю, що це прибиральниці щось чіпали.

Повернувшись додому, я сказав Мері:

— А ось тепер я й справді починаю непокоїтися.

Бетті Мартін була приголомшливою жінкою. Ненавиділа плітки. Вона не розповідала б мені такого, якби не вважала важливим. Щось лихе витало в повітрі, і, як завжди, секретарки про все дізнавалися першими.

Після того траплялося все більше й більше дивних збігів. 10 квітня на щомісячному зібранні правління директорів ми відреагували на нещодавні збитки, урізавши квартальні дивіденди на двадцять центів. Цей крок заощадив нам \$75 мільйонів на рік.

Але того дня Генрі підвищив платню директорам з \$40 000 до \$47 000 на рік. Це те, що я називаю нейтралізацією правління.

Пізніше того ж місяця, після оподаткування, ми оприлюднили збитки за перший квартал, що склали \$11 мільйонів, а це означало, що тепер у нас було два збиткові квартали поспіль.

Генрі починав втрачати над собою контроль. 11 липня він назагал продемонстрував своє божевілля. Того дня він скликав на нараду п'ятсот кращих менеджерів. Про мету такого незвичного зібрання він не попередив навіть мене.

Коли всі зібралися, Генрі виголосив промову, заявивши:

— Я — капітан цього корабля.

За його словами, наше керівництво робило все абсолютно неправильно. Я мав найвищу посаду, тож сумнівів, кого саме він мав на увазі, тут не виникало. То була безпрецедентна нарада. Генрі говорив нескладно, а часто й непослідовно.

Люди вийшли з зали, запитуючи одне одного:

— Агов, а *що* це було?

Після цієї зустрічі ми всі почали замислюватися, чи Генрі раптом не втрачає здоровий глузд. Усі нервували. Компанія завмерла. Ніхто нічого не робив. Натомість люди намагалися якось дізнатися наміри Генрі, щоб знати, на чий бік їм варто стати.

Хоча преса переважно й не здогадувалася про всі ці перипетії, у наших дилерів склалося чітке враження того, що всі ниточки тягнуться до Данії. 10 лютого 1976 року в Лас-Вегасі відбулася зустріч дилерів відділення *Ford*. У

протоколі зазначалося таке: «Як виявилось, в управлінні *Ford Motor Company* забагато політики і це зменшує ефективність лідерів... Генрі Форд II нині демонструє не таке якісне управління, якого від нього очікують дилери».

Дилери також висловили стурбованість нестачею нових продуктів від *Ford*, а також тим, що, за їхніми відчуттями, тепер їм доводилося наздоганяти *GM*.

У протистоянні з Генрі дилери дуже чітко дали зрозуміти, що лишаються на моєму боці. Та це лише погіршило становище. З кожним висловленням підтримки дилерів оборона Генрі тільки посилювалася. У *Ford Motor Company* панувала не демократія, тож вже самого факту моєї популярності серед людей вистачило, щоб переконати його, що я небезпечний.

\* \* \*

Але всі ці події здавалися дріб'язком порівняно зі справді великими новинами того року.

Восени 1975 року Генрі викликав Пола Бергмозера і допитав його стосовно співпраці з Біллом Фугазу — керівником туристичної компанії та прокату лімузинів у Нью-Йорку і розробника заохочувальних програм для дилерів.

— Невже ти не боїшся Фугазу? — запитав Генрі.— Тебе не лякає думка про те, що можеш закінчити в Іст-Рівер з парою цементних черевиків?

Невдовзі після того Генрі викликав і мене.

— Я знаю, Фугазу твій гарний приятель,— сказав він.— Але я починаю проти нього розслідування.

— А в чому справа? — поцікавився я.

— Я думаю, що він може бути причетний до мафії,— відповів Генрі.

— Не смішіть. Його дідусь започаткував туристичний бізнес у 1870 році. Окрім того, він вечеряв з Біллом і

кардиналом Спеллманом. Він має справу тільки з правильними людьми.

— Нічого не знаю,— сказав Генрі.— Він керує прокатом лімузинів. Компанії, які займаються лімузинами і вантажними перевезеннями, завжди слугують для мафії прикриттям.

— Та ви, певно, жартуєте? Якщо він пов'язаний з мафією, то чому ж у нього такі значні збитки?

Здається, на це зауваження ніхто й уваги не звернув, тож я вдався до іншої тактики. Я нагадав Генрі, що саме Білл Фуґазі домігся, щоб Папа Павло їздив на *Lincoln*, а не на *Cadillac*, коли приїздив до Нью-Йорка.

Але Генрі не відступав. Зі слів самого Фуґазі, з його кабінету без його відому забрали документи. Він був переконаний, що й телефони прослуховували, однак нічого протизаконного так і не знайшли.

Дуже скоро стало зрозуміло, що справа Фуґазі була просто прикриттям. Справжнім об'єктом розслідування Генрі був зовсім не Білл Фуґазі. Ним був Лі Якокка.

\* \* \*

Розслідування, що зрештою обійшлося компанії майже в \$2 мільйони, почалося в серпні 1975 року. Натхнений Вотерґейтським скандалом, Генрі навіть призначив спеціального обвинувача — Теодора Суріса, колишнього суддю Мічиганського Верховного суду.

Усе почалося з ретельного вивчення зібрання дилерів у Лас-Вегасі. Вендел Коулман, керівник нашої гілки відділу продажів у Сан-Дієго, відповідав за звітність витрат на зібрання в Лас-Вегасі. Його викликали на допит, де вербально вимордували. Це так його образило, що він написав докладний звіт і надіслав його мені.

Коулмана попросили приїхати до Міжнародного головного управління 3 грудня 1975 року, де з ним «поговорили» двоє чоловіків із фінансового відділення.

Вони почали з того, що роз'яснили йому його права. Тоді сказали, що все це не бухгалтерська перевірка відділення *Ford*, а радше перевірка на прохання Міжнародного головного управління і попросили не обговорювати бесіду з будь-ким у компанії.

Бесіда почалася з детального розгляду кількох дилерських заходів *Ford* у Лас-Вегасі. Коулмана запитали, чи були в тому розкішному ресторані на вечірці керівників якісь жінки. Окремо поцікавилися також і тим, чи була жінка зі мною. Потім вони напосілися на нього стосовно того, чому він дав такі щедрі чайові метрдотелю, чи входив до нашої групи Фугазі, чи грали в азартні ігри окремі виконавчі директори і чи видавав Коулман їм для цього гроші.

— Це полювання на відьом,— сказав мені Коулман.— Вони щось шукають, будь-що — азартні ігри, дівчата, та що-завгодно.

Коли Коулман заперечно відповів на всі запитання, його запитали прямо:

— Чи давали ви коли-небудь гроші на азартні ігри Якоккі?

— Ні.

— Чи просив вас про це хтось з інших виконавчих директорів, щоб пограти?

— Ні.

У Коулмана склалося враження, що, на думку слідчих, він направо й наліво роздавав готівку вищому керівництву компанії.

Під виглядом перевірки відряджень і витратних рахунків вищих керівників Генрі вдався — не мало не багато — до повномасштабного розслідування і мого професійного, й особистого життя. «Перевірка» складалася з приблизно п'ятдесяти п'яти співбесід, що проводилися не лише з виконавчими директорами *Ford*, а



й також з багатьма нашими постачальниками, як-от *U. S. Steel* і *Budd* і рекламними агентствами.

Попри неймовірні зусилля, у ході розслідування не вдалося виявити хоча би якихось хиб — моїх власних чи моїх підлеглих.

Детальний звіт передали Франкліну Мерфі, і він прийшов до мене зі словами:

— Тобі нічого хвилюватися. Усе гаразд.

Я був обурений.

— Чому ж жоден із твоїх людей не втрутився, коли все це ще тривало? — запитав я.

— Забудь про все,— сказав він.— Ти ж знаєш Генрі. Хлопці є хлопці. Хай там як, а він лишився з носом і з гармати стріляв по горобцях.

Витративши \$2 мільйони та впіймавши облизня, звичайна людина могла б вибачитися. Звичайна людина могла б відчувати докори сумління. Звичайна людина могла б сказати: «Ну от, я перевірів свого президента й кількох віце-президентів, і всі вони чисті, мов свіжий сніг. І я пишаюся ними, бо розслідування було невблаганним».

І звісно, так. У ті місяці ми ловили себе на тому, що виходили з будівлі компанії, щоб просто зателефонувати. Генрі побував у Японії і справді шаленів від нових високопродуктивних приладів, що там побачив. Ми всі боялися, що наші кабінети прослуховують. Білл Берк, один із віце-президентів, розповів нам, що був разом з Генрі, коли той придбав прилад вартістю \$10 000, здатний вловлювати розмови з іншої будівлі. Знаючи Генрі, ніхто не сумнівався, що це було правдою.

Вплив усього цього на вище керівництво був неймовірним. Ми почали опускати штори й говорити пошепки. Бен Бідвелл, згодом президент *Hertz* перед тим, як приєднатися до мене в *Chrysler*, говорив, що навіть боявся ходити коридорами. Дорослі чоловіки тремтіли від страху, що король засудить їх до смерті.

У все це важко було повірити. Одна людина з успадкованими статками була причиною повсюдного безладу, кинувши компанію на три роки в саме пекло, бо йому щось там здалося. Він грався людськими життями. Дехто занадто багато пив. Їхні родини руйнувалися. І ніхто й нічого не міг з цим удіяти. Невблаганна сила стала невідконтрольною.

\* \* \*

1975 року в Скляному домі панувала особлива атмосфера.

І саме тоді мені треба було звільнитися.

Звісно, Генрі, мабуть, очікував, що я піду. Від самого початку він, мабуть, уявляв собі: «Я щось на нього знайду. Він бував у стількох поїздках, катався мов вареник у маслі. Якщо я копну задосить глибоко, то неодмінно знайду щось вартісне».

Але цього не трапилося. Коли розслідування нарешті скінчилося, мої друзі сказали:

— Хвала Господу, все позаду.

— Ні,— відповів я.— Генрі лишився з порожніми руками. Він виставив себе дурнем. Тепер наші справжні проблеми тільки розпочинаються.

## ХІ

### ФІНАЛЬНИЙ БІЙ

Я часто запитую себе, чому не звільнився наприкінці 1975 року. Чому згодився прийняти жереб, уготований мені Генрі? Як міг дозволити йому взяти мою долю й просто розтоптати її?

Озираючись назад, не знаю, як я пережив ті роки. Мое життя було таким навіженим, що я почав усе записувати. Мері завжди говорила:

— Зберігай усе це. Колись ти, може, захочеш написати книжку. Ніхто не повірить, через що нам довелося пройти.

Тож чому я просто не пішов?

По-перше, як і будь-хто інший, опинившись у скруті, я сподівався на поліпшення. Можливо, Генрі поладнав би з власними відчуттями. Або ж правління усунуло б його.

Ще один можливий, на мою думку, варіант був у тому, що його брат Білл, який має удвічі більше за Генрі акцій, одного дня скаже: «Послухайте, у мого брата поїхав дах. Треба його замінити». Навіть не сумніваюся, Білл про це думав. Але він так і не втрутився.

Чому ж я лишився? Частково тому, що навіть не міг собі уявити, як працюватиму деінде. Усе своє доросле життя я провів у *Ford* і саме тут хотів бути. *Mustang*, *Mark III* та *Fiesta* були моїми дітищами. А ще в мене було чимало союзників. Постачальники й надалі отримували великі замовлення. Дилери говорили: «Нам ще ніколи не жилося так добре». Менеджери заробляли великі премії. А оскільки я не був якимось шаманом і магічного впливу на всіх цих людей не мав, то дійшов висновку, що причина такої популярності полягала в тому, як я працюю. Попри всі труднощі з Генрі, я отримував неабияке задоволення від успіху.

Я в жодному разі не чекав відвертого протистояння, але якби до цього дійшло, то був би готовий. Я знав, яким цінним був для компанії. З огляду на все дійсно варте уваги, я був значно важливішим за Генрі. Наївний, я плекав надію на те, що в акціонерній компанії перемагає найкращий.

А ще я був жадібний. Мені подобалася посада президента. Подобалися президентські пільги, спеціальне місце на стоянці, окрема ванна кімната, офіціанти в білих лівреях. Я розм'як, спокусившись гарним життям.

І для мене виявилось майже неможливим відмовитися від щорічного прибутку в \$970 000. Хоча я в компанії був другим за величиною, насправді я отримував більше, ніж очільник *General Motors*. Мені так хотілося того \$1 мільйона на рік, що я не помічав реальності.

Я невідступно переконаний, що із семи смертних гріхів жадоба — найгірший.

Певно, у глибинах мого характеру таки була слабкість. Кажуть, що я стаю рішучим і непохитним у вирішальний момент. Але де ж були всі ці якості, коли я їх так потребував?

Можливо, мені варто було дати відсіч. Мері завжди хотілося провчити Генрі:

— Якщо дозволиш сказати,— часто повторювала вона,— то я від нього й мокрого місця не лишила б. Знаю, це коштувало б тобі роботи, але так нам усім дихалося б вільніше.

Тим часом Генрі, як і раніше, прагнув мене позбутися. Коли за допомогою розслідування цього зробити не вдалося, певно, він подумав: «А він не звільняється, тож треба спробувати щось інше. Я не можу звільнити його сам, бо ж він надто популярний. Тож доведеться вдатися до радикальних методів. Я по одній відріжу йому кінцівки, а він і не помітить, куди вони подінуться».

Як виявилося, тими кінцівками стали реальні люди. Подейкували, що в Генрі був перелік жертв із найближчого оточення Якокки. Уже скоро я переконався, що то не просто чутки.

Одного дня, без жодних на те причин, Генрі підняв слухавку і зателефонував Лео-Артуру Кельменсону, президенту *Kenyon&Eckhardt* — рекламного агентства, що співпрацювало з відділенням *Lincoln-Mercury*.

— Кельменсон! — гаркнув він. — Звільни Білла Вінна.

До слова, Білл Вінн був одним з моїх найближчих друзів. Ми часто ділили одну кімнату в Енн Арбор. Лише за два дні до дзвінка Генрі Білла взяли на роботу в *Kenyon&Eckhardt*, де він мав працювати зі спеціальними рекламними акціями. А до того керував власною виробничою компанією. Він часто працював з нами над видовищними щорічними презентаціями для дилерів і завжди чудово виконував роботу.

Коли Кельменсон прийшов до мене з новинами, що Білла звільнили, я саме мав виголошувати промову перед групою виконавчих директорів на конференції за підтримки Мічиганського державного університету. Під час виступу того вечора мені ніяк не вдавалося викинути з голови думки про Білла.

Я не розумів, навіщо Генрі це зробив. З Біллом можна було легко поладнати. У ньому не було нічого суперечливого. Генрі не міг не знайти спільної мови з Біллом, бо ж ніколи з ним не зустрічався. Більше того, Білл завжди винятково добре виконував усе, що ми йому доручали.

А потім я все збагнув. Спонтанне рішення Генрі звільнити Білла Вінна було лише грубою та завуальованою шпилькою в бік Лі Якокки.

Випадок Білла Вінна став відкритим оголошенням тривалої війни на виснаження, що насправді тривала впродовж 1976 року. Якщо доти я мав якісь сумніви, то

наступна атака Генрі на Гарольда Сперліха дала мені всі потрібні докази.

Гел Сперліх належав до того легендарного детройтського типу людей, про кого кажуть: «У його венах тече бензин». Як інженер і планувальник продукту, він працював зі мною в 1960-х та 1970-х. А ще відіграв вирішальну роль у створенні кількох нових автомобілів, зокрема *Mustang* і *Fiesta*.

Гел був таким талановитим, що його важко перехвалити. Імовірно, він був найкращим спеціалістом з автомобілів у Детройті. Він був швидким, немов батіг, мав моторошне вміння бачити корінь проблеми і діставатися до нього першим.

Як президент *Ford*, окрім інших обов'язків, я мав очолювати комітет планування продукту. На нарадах Гел Сперліх сидів ліворуч від мене, а Генрі — праворуч. І щоразу Генрі подеколи кивав або ж гмикав. Генрі ніколи не був багатослівним на цих зустрічах, але його жести й бурчання говорили красномовніше слів. Презентуючи якусь ідею, люди більше уваги звертали на вираз його обличчя.

Було зрозуміло, що Генрі не подобався Сперліх чи його пропозиції. Гел був зухвалим і до короля ставився так само. Він намагався бути дипломатичним, але всі бачили, що відбувалося: Сперліх, справжній знавець авто з неймовірними інстинктами стосовно майбутнього, продовжував тиснути на нас у напрямку менших моделей, а це останнє, що хотілося чути Генрі.

Якось після наради комітету продукту Генрі викликав мене до свого кабінету.

— Ненавиджу того клятого Сперліха,— сказав він,— і я не хочу, щоб він сидів біля тебе. Він завжди нашіптує тобі щось на вухо. Не хочу, щоб ви двоє отак от гуртувалися проти мене.

У мене не лишалося іншого вибору, окрім як зателефонувати Сперліху й поділитися з ним цими новинами.

— Геле,— сказав я,— знаю, це прозвучить абсурдно, але ти не можеш більше сидіти біля мене.

Далі заходити я не схотів. Гела легко можна було назвати найціннішим гравцем у команді, і хай там як, а я не збирався саджати його на лаву запасних.

Зрештою, урятувати Гела я міг лише в один спосіб — зовсім прибравши його з очей Генрі. Я доручив йому цілу купу проектів у Європі, і вже скоро трансатлантичні відрядження стали для нього буденністю. З чим би не виникали проблеми, Гел брався до справи й чудово виконував свою роботу. *Fiesta* мала шалений успіх, а заледве не все, до чого він торкався, перетворювалося на золото.

Невдовзі після того Генрі викликав мене до себе і наказав звільнити Гела Сперліха.

— Генрі,— сказав я,— та ви, певно, жартуєте. Він найкраще, що в нас є.

— Звільни його негайно,— сказав Генрі.

То було саме пополудню. І я збирався йти з офісу, щоб сісти на літак до Нью-Йорка. Тому запитав Генрі, чи може це зачекати до мого повернення.

— Якщо ти не позбудешся його просто зараз,— відповів Генрі,— то вийдеш у ці двері разом з ним.

Я знав, що все було марно. Та все одно намагався переконати його.

— Сперліх створив *Mustang*,— сказав я Генрі.— Він приніс нам мільйони.

— От не треба цієї маячні,— відповів на це Генрі.— Він мені не подобається. І запитувати причини вже поза межами твоїх повноважень. У мене просто передчуття.

Гел дуже важко сприйняв цю новину. Хоча ми обоє бачили, що до цього все йшло, завжди лишалася надія, що справедливість таки переважить, якщо гарно працюватимеш. Гел щиро вірив, що його таланту стане задосить, щоб лишитися в *Ford*, навіть якщо він і не подобався босу. Але він забув, що ми працювали на диктатора.

— Це чистої води боягузтво,— сказав я Сперліху.— І мабуть, варто було б мені забиратися звідси разом з тобою. Я маю вищу посаду, ніж ти, але мушу миритися з такою ж дурнею. Можливо, Генрі робить тобі послугу,— сказав я.— У демократичнішому оточенні твій талант помітять і винагородять. У це важко повірити зараз, але колись ти згадаєш цей день і подякуєш Генрі, що він дав тобі під зад.

Думаю, мої слова стали пророчими. Невдовзі після звільнення президент *Chrysler* запросив Гела на обід. На початку 1977 року Гел Сперліх почав працювати на *Chrysler*. Він одразу ж узяв на себе ключову роль у розробці їхніх малогабаритних автомобілів, де втілив у життя все, чого йому хотілося досягти в *Ford*.

Менш ніж за два роки потому ми з Гелом знову працювали разом. Нині він президент *Chrysler*. І таким от химерним поворотом його автівки з переднім приводом, особливо нові мінівени *T115*, автомобілі, що Генрі ніколи не дозволив би випустити у своїй компанії, невблаганно вгризалися в частку ринку *Ford*.

\* \* \*

З початком 1977 року Генрі оголосив війну. Він звернувся до *McKinsey&Companу*, що займалися консультуванням у галузі управління, щоб реорганізувати вище керівництво компанії. Після закінчення проекту старший виконавчий директор лишив на моєму столі записку приблизно такого змісту: «Тримайся, Лі. Але це буде непросто. Твій бос



абсолютний невідворотний диктатор, і я не знаю, як ви з цим миритеся».

Після місяців досліджень і кількох мільйонів доларів комісійних *McKinsey* надала свої рекомендації. План був розроблений для трійки — тричленного офісу головних виконавчих директорів, яким мали замінити стандартну структуру голови та президента.

Офіційно нову систему управління запровадили у квітні. Звісно ж, Генрі лишився головою і старшим виконавчим директором. Філ Колдвелл отримав посаду віце-голови, а я ж і надалі був президентом.

Кожен з нас мав власну сферу відповідальності, але ключова зміна, а також очевидна причина нової системи управління, була в формулюванні меморандуму, висунутого Генрі, який тепер визначався так: «Віце-голова — це головний виконавчий керівник за відсутності голови». Інакше кажучи, якщо Генрі був перший серед рівних, то Філ Колдвелл був другий.

Коли Генрі наділив Колдвелла статусом другої людини в компанії, це вивело наше протистояння на відкритий простір. Доти то була партизанська тактика. Але тепер Генрі набрався мужності. Уся ця зміна системи управління була лише хитромудрим і дуже дорогим, але соціально прийнятним способом зменшити мою владу. Не виступаючи проти мене відкрито, Генрі вдалося офіційно поставити Колдвелла наді мною.

Це був справжній плювок в обличчя. Щоразу за вечерею Генрі вітали за столом першим, Колдвелла другим, а мене понизили до третього. Це було привселюдне приниження, схоже на приниження людини у військовій в'язниці в середмісті.

Він розривав мене зсередини. Він розривав мою дружину та дітей. Вони знали, що я опинився під значним тиском, але я не розповідав їм подробиць. Не хотів зводити їх з розуму. Я вбивав себе, але навіть не зойкнув

би. Це могла бути гордість, а можливо, й дурість, але я не збирався виповзати звідти, піджавши хвоста.

Кабінет головного виконавчого директора був триголовим чудовиськом. Справжнє безглуздя, що Колдвелл, який раніше працював на мене, раптом став вищим без видимої на те причини (ну хіба що, окрім злості). Наодинці я сказав Генрі, що його новий план був величезною помилкою. Але як і зазвичай, він спробував заспокоїти мене банальностями:

— Не хвилюйся,— сказав він.— Зрештою все запрацює.

Хоча всередині мене все кипіло, назагал я захищав нову структуру. Я запевняв усіх людей, які зі мною працювали, що нова система бездоганна.

Не дивно, що кабінет вищого керівництва довго не проіснував. У червні 1978 року, через чотирнадцять місяців після запровадження, Генрі оголосив про ще одну зміну у вищому керівництві. Тепер наша маленька команда складалася не з трьох членів, а з чотирьох. Новоприбулим був Вільям Клей Форд. Молодший брат Генрі. Білла додали для того, щоб зберегти присутність родини в разі хвороби чи смерті Генрі.

Тепер я скотився до четвертого місця в ієрархії. Більше того, я звітував не особисто Генрі, а Філу Колдвеллу, якого призначили заступником старшого виконавчого директора. Для повного приниження Генрі навіть не потурбувався попередити мене про таке нововведення, аж доки про це не оголосили офіційно.

Коли він нарешті повідомив мені новини, я сказав:

— Гадаю, ви робите помилку.

— Це моє рішення і правління,— випалив він.

То був час поетапних заходів — по одному за раз. Мені підрізали коріння. Щодня я розумів, що зникла ще одна частина мого тіла. Я пустив поголос, що не збираюся з цим миритися.

\* \* \*

12 червня, чотири дні потому, я зустрівся з дев'ятьма зовнішніми членами правління й повідомив їм, що Генрі хоче мене звільнити. Цього разу правління було рішучим. Вони сказали: «Ні, Генрі, ви вчиняєте неправильно, покладімо цьому край. Ми поговоримо з Лі. Пояснимо все. Ви підете і вибачитеся перед ним».

— Сьогодні я втратив підтримку правління,— сказав він Франкліну Мерфі.

Наступного дня Генрі прийшов до мого кабінету — лише втретє за вісім років.

— Пропоную скласти зброю,— сказав він.

Члени правління вирішили, що мені варто разом з декількома з них спробувати розв'язати проблеми. Упродовж наступних кількох тижнів я окремо зустрівся з генеральним директором *Philip Morris*<sup>81</sup> Джозефом Куллманом у Нью-Йорку та президентом *State Street Investment Corporation* Джорджем Беннеттом у Бостоні. Ці зустрічі зовсім не були таємними. І запропонували це вони самі. Я літав на ці зустрічі літаком компанії й відзвітував про всі витрати, тож усе було зафіксовано.

<sup>81</sup> *Philip Morris* — американська глобальна сигаретна та тютюнова компанія, яка продає свою продукцію в понад 180 країн світу.

Удаваний мир тривав місяць. Увечері 12 липня 1978 року Генрі вечеряв з зовнішніми членами правління, як і щомісяця на вечірньому зібранні. Він знову заявив, що збирається мене звільнити. І тепер поскаржився, що я змовлявся за його спиною з зовнішніми директорами, навіть попри те, що це вони призначали зустріч. Він також сказав, що особисті стосунки між нами ніколи не склалися. Імовірно, Генрі Форду знадобилося тридцять два роки, щоб збагнути, що він не може зі мною порозумітися.

І знову ж таки цього разу члени правління директорів заступили йому шлях. Вони послалися на мою відданість

і важливість для компанії. І попросили Генрі відновити мене до колишньої позиції другої за величиною людини в компанії.

Генрі побагровів від люті. До категоричних заперечень із боку правління він аж ніяк не звик.

— Або він, або я! — крикнув він.— У вас двадцять хвилин на роздуми.

А тоді вилетів із кімнати.

До цього моменту він не смів звільнити того, хто приніс йому стільки грошей, батька *Mustang*, *Mark* і *Fiesta*, такого популярного в компанії. Гадаю, мав певні сумніви, що йому це так просто минеться.

Але зрештою, доведеному до відчаю, йому просто увірвався терпець. «Минуло цілих три роки,— мабуть, думав він,— а той негідник і досі тут!» Коли Генрі не вдалося домогтися мого звільнення, він вирішив перейти до активних дій. А виправдання завжди можна було знайти пізніше.

Того ж вечора мені зателефонував Кіт Крейн — власник торговельного тижневика з автомобільної промисловості *Automotive News*.

— Скажи, що це не так,— сказав він.

Я ані на мить не засумнівався, про що він. Крейн був близьким другом Едсея, сина Генрі, і я здогадався, що Генрі напоумив Едсея злити інформацію. Отже, я міг дізнатися про власне звільнення дуже опосередковано — із газет.

Це був класичний стиль Генрі. Він хотів, щоб новини про звільнення до мене дійшли через треті руки. Він також був справжнім майстром у проведенні переворотів. Цей вчинок також гарантував, що король не бруднитиме рук сумнівними кадровими перестановками.

\* \* \*

Наступного ранку, немов нічого й не сталося, я пішов на роботу. В офісі не було жодних ознак, що щось негаразд. До обіду я почав замислюватися, чи раптом Кіта Крейна не дезінформували. Але якраз перед третьою дня секретарка Генрі викликала мене до його кабінету.

«Ось і воно»,— подумав я.

Коли я зайшов до святилища, Генрі та його брат Білл сиділи за мармуровим столом для конференцій з таким виразом на обличчях, немов щойно нюхнули лайна. Вони були напружені й знервовані. Дивно, але я почувався розслаблено. Мене попередили. Я знав, що мало трапитися. Зустріч була лише формальністю.

Я не очікував, що заради мого звільнення прийде й Білл, однак це було цілком розважливим рішенням. Його присутність була способом показати мені, що це рішення не лише самого Генрі, а й усієї родини. Білл володів найбільшою кількістю акцій, тож це мало ще й політичний відтінок. Якщо Білл згоджувався з рішенням брата, то ресурсів у мене більше не лишалося.

А ще Генрі потрібен був свідок. Зазвичай він скидав брудну роботу на інших, доручаючи комусь звільняти працівників, а надто вже мене. Але цього разу він вирішив зробити все сам. З підтримкою Білла, мабуть, йому було легше мене відпустити.

Від того, що Білл був там, стало легше й мені. Він був моїм великим шанувальником, а також гарним другом. Він уже пообіцяв, що коли справа дійде до фіналу, а ми обидва знали, що так і буде, то він за мене боротиметься. Я знав, що не можу беззастережно розраховувати на його підтримку, адже Білл жодного разу за все життя не йшов проти Генрі. Та все одно в мені жевріла надія на те, що він втрутиться.

Коли я зайняв своє місце за столом, Генрі гмикнув і щось буркнув собі під ніс. Він ніколи не звільняв людей і не знав, з чого почати.

— Час мені робити по-своєму,— нарешті промовив він.  
— Я вирішив реорганізувати компанію. А це одне з того, що ти ненавидиш робити, але так чи інакше муситимеш. Це була гарна співпраця,— я з недовірою дивився на нього,— але гадаю, тобі варто піти. Задля добробуту компанії.

За всі сорок п'ять хвилин, що тривала ця зустріч, він так і не вжив слова «звільнення».

— З якої причини? — запитав я.

Але Генрі не зміг пояснити.

— Це особисте,— буркнув він,— і більше я сказати не можу. Це лише одне з того.

Але я наполягав. Мені хотілося змусити його назвати причину, бо я знав, що він не зможе вигадати жодної адекватної. Нарешті, він знизав плечима і сказав:

— Ну, іноді тобі просто хтось не подобається.

Лишалось розіграти останню карту.

— А як же Білл? Мені хотілося б дізнатися і його думку.

— Я вже все вирішив,— сказав Генрі.

Я був розчарований, але не дуже здивувався. Кров — не вода, а Білл був частиною династії.

— У мене є певні права,— сказав я,— і сподіваюся, стосовно цього більше не буде ніяких чвар.— Мене непокоїла пенсія та відстрочені відшкодування.

— Ми зможемо це владнати,— сказав Генрі.

Ми домовилися зазначити в документах, що я звільнився з компанії 15 жовтня поточного 1978 року — на мій п'ятдесят четвертий день народження. Якби я пішов раніше, то втратив би значну частину привілеїв.

До цієї миті наша розмова була надзвичайно спокійна. А тоді мені увірвався терпець. Спеціально для Генрі я перелічив усі свої заслуги перед *Ford Motor Company*.

Нагадав йому і про те, що ми щойно завершили два найкращі роки за всю історію компанії. Я хотів, щоб він точно знав, що викидав у смітник.

У кінці я сказав:

— Глянь-но на мене.

До цієї миті він не міг глянути мені в очі. Тепер мій голос підвищився, адже я розумів, що це остання наша з ним розмова.

— Ти обрав геть не той час,— сказав я.— Ми щойно заробили \$1,8 мільярда другий рік поспіль. Це \$3,5 мільярда за минулі два роки. Але запам'ятай мої слова, Генрі. Ти можеш більше ніколи не побачити таких прибутків. І знаєш чому? Бо ти ж у біса нічого не знаєш про те, як нам це вдалося!

І це правда. Генрі давно став справжнім майстром у розтринькуванні грошей, але ніколи не розумів, звідки вони беруться. Він просто сидів у своїй вежі зі слонової кістки й говорив: «Господи, ми заробляємо гроші!» Він щодня приходив до офісу, щоб розкидатися своїм авторитетом, але ніколи не знав, як там усе влаштовано.

Наприкінці зустрічі Білл зробив щиру спробу змусити брата передумати. Але ця потуга виявилася заслабкою і надто запізнілою. Коли ми вийшли з кабінету Генрі, обличчям Білла струменіли сльози.

— Цього не повинно було статися,— невпинно повторював він.— Але мій брат невблаганний.

Потім Білл опанував себе.

— Ти був там таким спокійним,— сказав він.— Ти провів з нами тридцять два роки, а він навіть не зміг назвати причини звільнення. А ти так його відшив. Ніхто й ніколи за все його життя так жорстко не ставив Генрі на місце. Мені аж дивно, як він це проковтнув.

— Дякую, Білле,— сказав я.— Але я — покійник, а ви з Генрі й досі живі!

Білл був гарною людиною, але Форди завжди протистояли всьому світу. Та ми все одно лишилися друзями. Я знаю, що він щиро хотів, аби я й надалі був на посаді президента, але так само щиро він вірив і в те, що нічим не міг тут зарадити.

Повернувшись до свого кабінету, я почав телефонувати друзям і колегам, щоб розпитати, що знають вони. Безперечно, чутки про моє звільнення вже почали розповзатися. За день до того Генрі написав коротку записку вищим виконавчим директорам зі словами: «Віднині ви підпорядковуєтеся Філіпу Колдвеллу».

Дехто знайшов ту записку у своєму кабінеті. Але на більшість вона чекала на передньому сидінні авто в гаражі для виконавчих директорів. Пізніше мені розповіли, що Генрі спустився і власноруч поклав їх туди. Імовірно, для нього то був єдиний спосіб переконатися, що справу нарешті зроблено.

\* \* \*

Ідучи з офісу того дня, я відчув величезне полегшення. «Дякувати Богу, все скінчилося»,— сказав я собі в авто. Якщо я й мусив звільнитися, то хоча б час для цього був вдалий. Ми щойно закінчили найкраще півріччя за всю історію існування компанії.

Коли я повернувся додому, мені зателефонувала Лія, молодша донька, яка тоді була в тенісному таборі,— то вперше вона поїхала далеко від дому. Вона почула про моє звільнення по радіо і плакала.

Коли я пригадую той жахливий тиждень, то найкраще пам'ятаю плач Лії в слухавці. Я ненавиджу Генрі за те, що він зі мною зробив. Але ще більше ненавиджу його за те, як він це зробив. Я не мав можливості сісти й обговорити все з дітьми до того, як про це дізнався весь світ. Цього я ніколи йому не пробачу.

Лія була не просто засмучена. Вона ще й гнівалася, що я не попередив її про своє звільнення. Їй не вірилося, що я



про це не знав.

— Як ти міг не знати? — запитала вона.— Ти президент великої компанії. Ти завжди в курсі всіх справ.

— Не цього разу, сонечко.

У неї був дуже важкий тиждень. Гадаю, у таборі були діти, які отримували якусь садистську насолоду від того, що президентська донька, якій завжди діставалося все найкраще, нарешті отримала по заслугі.

Уже скоро стало зрозуміло, що Генрі вирішив звільнити мене, керуючись миттєвим імпульсом, навіть попри те, що вже давно хотів це зробити. Того ж таки тижня компанія розіслала підбірку матеріалів для преси стосовно майбутнього *Mustang* 1979 року. Там була фотографія, на якій я стояв перед новим авто. Але коли цю модель презентували через кілька тижнів у Дірборні, компанію представляв Білл Берк.

\* \* \*

Кажуть, що вище злетиш, то болючіше падати. Що ж, того тижня я впав з чималої висоти. Мене відразу ототожнили з усіма, кого я коли-небудь звільняв.

Перейшовши до *Chrysler* кілька місяців потому, щоб втримати компанію на плаву, мені довелося звільнити сотні керівників. Я доклав усіх зусиль, аби зробити це з певним співчуттям. Уперше за все своє життя я дізнався, яке це жахливе відчуття, коли ти більше не потрібен.

Після мого звільнення складалося враження, немовби мене більше не існувало. Виразу на кшталт «батько мустанга» більше не можна було вживати. Підлеглі, колеги та друзі боялися зустрічатися зі мною. Учора я був героєм. А сьогодні тим, кого намагалися будь-якою ціною уникати.

\* \* \*

Усі знали, що Генрі готувався провести грандіозну зачистку прибічників Якокки. Усі, хто не зміг би розірвати зі мною дипломатичні та соціальні стосунки, ризикували своєю роботою.

Колишні друзі більше не телефонували, адже мій телефон могли прослуховувати. Коли вони помічали мене на автошоу, то відверталися в інший бік. По-справжньому відважні підходили й коротко віталися. Їм не хотілося потрапляти на очі фотографу *Detroit Free Press*, який міг підловити їх саме в цю мить. Зрештою, Генрі міг побачити фото в газеті. А потім стратити порушника за появу на публіці з парією.

Того тижня, коли мене звільнили, Волтеру Мерфі, моєму близькому раднику та виконавчому директору відділення компанії зі зв'язків з громадськістю по всьому світу вже впродовж двадцяти років, посеред ночі зателефонував Генрі.

— Ти любиш Якокку? — волів дізнатися він.

— Звісно,— сказав Волтер.

— Тоді тебе звільнено.

Наступного ж дня Генрі скасував свій наказ, однак це гарно демонструвало, як далеко зайшло його божевілля.

Через кілька місяців Фред і Бернс Коді, двоє моїх давніх друзів, улаштували вечірку на мою честь. На неї прийшли лише кілька людей, причетних до *Ford*, і тільки один працівник — Бен Бідвелл. У нього не було шансів. Щойно Бен прийшов на роботу наступного дня, його викликали на килим.

— Ми хочемо знати, хто був на тій вечірці,— сказали йому.

Це не припинилося. Корпоративний масажист, мій дуже гарний друг, рік чи два й надалі приходив до мене додому. А потім однієї неділі так і не приїхав. Сказав, що завантажений під зав'язку, і після того я більше його не

бачив. Певно, хтось омовився, що він навідується до мене й робить масаж, а він не міг ризикувати роботою. Майже через чотири роки після мого звільнення старшу стюардесу літаків компанії перевели й понизили, бо вона й досі приятелювала з моєю дружиною і дітьми.

Для мене страждання тривали ще довго після завершення справи. Один із моїх найкращих друзів у компанії був близьким до моєї родини впродовж двадцяти п'яти років. Ми щовечора в п'ятницю грали в покер. Наші родини разом їздили у відпустки. Але після того, як мене звільнили, він жодного разу навіть не зателефонував. І коли у 1983 році померла Мері, не прийшов на її похорон.

Батько завжди говорив, що якщо перед смертю в людини є п'ятеро справжніх друзів, то вона не даремно прожила життя. Я передчасно збагнув, що він мав на увазі.

То був гіркий урок. Ви можете дружити з кимось десятиліттями. Бути разом у радості й у скруті. Можете намагатися вберегти його, коли справи йдуть не надто добре. А тоді, коли удача відвертається від вас, ця людина просто зникає з вашого життя.

Це й справді змушує поставити собі величезне запитання. Якби я доклав більше зусиль, то чи зміг би краще захистити свою родину? Тиск на них був жахливий. Ти спостерігаєш за тим, як твоя дружина починає хворіти, — перший серцевий напад у Мері трапився менше ніж через три місяці після мого звільнення, — і замислюєшся. Втручаються жорстока людина й жорстока доля — і змінюють твоє життя.

Після звільнення мені добряче дісталося, однак я часто отримував телефонні дзвінки з пропозицією: «Випиймо разом кави. Почуваюся жахливо від того, що трапалося». Але більшість друзів із компанії трималися осторонь. Для мене це стало найбільшим ударом за все життя.

Певною мірою я можу зрозуміти таке ставлення. То не їхня провина, що в компанії панувало диктаторство. Вони й справді ризикували роботою, якби продовжили

спілкуватися зі мною. А в них теж були іпотеки, і їхні діти також засмутилися б.

Але як же правління директорів? Ці люди були відомими захисниками *Ford Motor Company*. Вони мали б запровадити систему стримувань і важелів для того, щоб не допустити страшного зловживання владою вищим керівництвом. Але мені здається, що їхнє ставлення можна було б підсумувати так: «Доки нам є до цього діло, ми йтимемо за лідером».

Коли Генрі наказав правлінню обирати між ним і мною, чому вони дозволили йому звільнити людину, якій так довіряли? Можливо, не могли цьому запобігти, але принаймні дехто з них міг запротестувати. Але ніхто цього не зробив. Ніхто не сказав: «Це вияв неповаги. Цей чоловік заробляє для нас кілька мільярдів на рік, і ви його звільняєте? Тоді і я піду також».

Є одна таємниця, яку мені хотілося б розгадати до смерті: як спалося цим членам правління вночі? Чому Джо Куллман та Джордж Беннетт, Френк Мерфі та Картер Бергесс таки стали на бік Генрі Форда? Аж донині я не можу збагнути, як члени правління аргументували свої рішення перед собою чи будь-ким іншим.

Після того як я пішов з компанії, єдині, від кого я отримував звістки,— це Джо Куллман, Маріан Гайскелл та Джордж Беннетт. Того дня, коли я підписав контракт із *Chrysler*, Маріан зателефонувала мені, щоб побажати удачі. Вона була справжньою леді.

Я зберіг гарні стосунки з Джорджем Беннеттом зі *State Street Investment*. Він говорив:

— Знаєш, якби мені не забракло мужності, я звільнився б разом з тобою. Але в *Ford* мій пенсійний фонд, і щойно я пішов би за тобою в *Chrysler*, то одразу його втратив би.

Після смерті Мері я отримав листа від Білла Форда та записку від Франкліна Мерфі. І на цьому все. За всі ці

роки співпраці це перше й останнє, що я коли-небудь чув від членів правління за час скорботи.

На щорічному зібранні після мого звільнення Рой Кон підійшов до Генрі і запитав:

— Як звільнення Якокки допомогло цим акціонерам?

Але Генрі лише всміхнувся й відповів:

— Ну, правління директорів мене підтримало, але це інформація лише для обраних.

\* \* \*

Звільнення привернуло чималу увагу зовнішнього світу. Волтер Кронкайт повідомляв деталі в *The CBS Evening News*, прокоментувавши, що «усе це немов би з одного з тих величезних романів про автомобільний бізнес». *The New York Times* у статті на передовиці назвало звільнення «одним з найдраматичніших розорень дрібних акціонерів за всю історію *Ford Motor Company*». Зважаючи на наше неспокійне минуле, це вже було немало.

Особливо мене потішила редакторська колонка *Automotive News*. Там згадувалося про мій щорічний заробіток у \$1 мільйон і зазначалося: «Як на це не подивися, а він заробив кожний пенні». Без відвертої критики Генрі, але в тексті було ще й таке: «Найкращий гравець у галузі тепер вільний».

Багато авторів редакторських колонок і журналістів-коментаторів вважали звільнення тривожним і заледве в нього вірили. Джек Іган, автор фінансових сторінок у *Washington Post*, описував усе, що трапалося, так: «Порушує запитання про те, скількома ще такими ж великими підприємствами, як *Ford Motor*, керують, немов би окремим герцогством, забаганки однієї людини».

У Воррені, Род-Айленд, місцева газета оприлюднила схожу думку. Цитуючи статтю з *Wall Street Journal*, де моє звільнення пояснювали тим, що я «надто близько підлетів до Борту 01», журналіст зауважив: «Трохи лякає, коли

думаєш, що *Ford* в Америці така велика компанія, що її вчинки впливають на інших. І вочевидь, те, що коїться в *Ford*, контролює один пихатий стариган, непідзвітний нікому. Він просто робить те, що йому заманеться».

Ніколас фон Гоффман, журналіст із синдикату, пішов навіть ще далі, назвавши Генрі «60-річним недоумком», він підсумував: «Якщо навіть така робота Якокки не є в безпеці, то чи в безпеці ваша?»

## XII

### НАСТУПНОГО ДНЯ

**Щ**ойно новини дісталися дилерів, вони збурилися. Найбільше засмутився Ед Муллане, дилер з Бергенфілда, штат Нью-Джерсі, президент дванадцятитисячної спілки дилерів *Ford*.

Муллане вже збагнув, що мені непереливки. З власної ініціативи він написав Генрі та всім директорам листа, у якому підтримав мене. На що Генрі відповів йому, також листом, не сунути носа до чужого проса. Якось я проходив повз кабінет Генрі і почув, як він волав у телефонну слухавку: «Якокка їздив на зустріч з Муллане, тим сучим сином, і втягнув ще й його». Звісно, я ніколи цього не робив.

Після мого звільнення Муллане організував цілу кампанію, поставивши собі за мету повернути мене та домогтися призначення дилера до правління директорів. За його підрахунками, загалом дилери інвестували майже \$10 мільярдів у численні починання, а я — найкращий спосіб захистити їхні інвестиції. Пізніше того літа він таки спробував провести організований протест із частиною дилерів, які також були ще й акціонерами компанії, але цей план не спрацював.

Хоча Муллане, попри всі зусилля, так і не зміг домогтися мого відновлення на посаді, були певні свідчення того, що після мого звільнення компанія почала перейматися дилерською базою. Наступного ж дня Генрі надіслав листа кожному дилеру *Ford* у країні, намагаючись заспокоїти всіх, що їх жодним чином не зневажать.

«Компанія має сильну та досвідчену команду керівників. Наше виробництво автомобілів на території Північної Америки очолюють добре відомі вам, талановиті

виконавчі директори, які повністю прислуховуються до вас і враховують потреби роздрібного ринку». Звісно, якби все це було правдою, то не виникало б потреби писати такого листа.

Дилери дуже часто телефонували та писали листи, щоб підтримати мене. Я дуже цінував їхні переживання та гарні побажання. У пресі мене часто називали «вимогливим», «жорстким», «неспівчутливим». Але якби це й справді було так, не думаю, що дилери об'єдналися б, підтримуючи мене. Траплялися в нас і суперечки, однак я завжди ставився до них справедливо. Якщо Генрі гнався за реактивними літаками та зводив пекло на землі, я перш за все бачив у них людей. А ще багатьом із них я допоміг стати мільйонерами.

Тим часом в офісі компанії Генрі уповноважив Білла Форда та Картера Бергесса, члена правління директорів, прийняти рішення стосовно мого відшкодування. Я сказав їм, на що маю право претендувати, однак вони були покидьками до самого кінця. Щоб отримати бажане, я найняв найкращого відомого мені юриста — Едварда Беннета Вільямса. І зрештою домігся приблизно 75 відсотків того, на що претендував.

У цей період найбільше мені допекли зухвалі заяви Картера Бергесса та Генрі Нолта, головних представників захисту Форда, стосовно того, що вони хотіли бути справедливими, однак не могли створювати прецеденту в фінансовому врегулюванні через «інтереси акціонерів». З іншого боку, Білл Форд просто сидів, закусивши губу.

Я отримав величезну кількість листів підтримки від колишніх підлеглих. Звісно ж, усі вони були написані від руки, щоб не лишалося записів про надсилання. Були також і листи, і телефонні дзвінки від мисливців за головами, які прагнули допомогти мені знайти нову роботу.

\* \* \*



Гадаю, що той ранок заслання на склад запчастин найбільше вплинув на рішення, яке я прийняв два тижні потому, погодившись на посаду президента *Chrysler*. Якби не те приниження в сховищі, можливо, я взяв би відпустку, трохи пограв у гольф чи поїхав би кудись із родиною.

Але я був такий розлючений усім, що трапалося, що це й добре, що я відразу ж знайшов нову роботу. Інакше я міг би випалити себе зсередини, просто тушкуючись у власній люті.

Цікавим наслідком звільнення стало те, що тепер я міг запросити до нас на вечерю Піта і Конні Естес. Піт мешкав за кілька будинків по-сусідству і був президентом *General Motors*. За всі ті роки, що ми знали одне одного, ми ніколи не спілкувалися як звичайні сусіди.

Доки я працював на *Ford*, ми обидва мали підкорятися неписаному правилу, що якщо людей з *Ford* та *GM* побачать разом на грі в теніс чи гольф, це точний знак, що вони домовляються про фіксування цін або якимось інакше планують повалити вільну підприємницьку систему. Виконавчі директори *GM* були особливо обережні, бо над їхньою компанією завжди висіла загроза роз'єднання за звинуваченням у монополії. Як наслідок, ті з нас, хто займав у Великій трійці високі посади, рідко навіть віталися з конкурентами.

Така зміна особливо потішила Мері, бо їй подобалася Конні Естес і тепер вони не мусили спілкуватися потайки. Це може здатися абсурдним, але такими були правила поведінки в Гросс-Пойнт і Блумфлід Гіллз у 1970-х.

Моя новознайдена дружба з Пітом Естесом також протривала недовго. Тієї миті, коли я підписав контракт з *Chrysler*, ми знову мусили стати незнайомцями.

Невдовзі після звільнення в одній з детройтських газет оприлюднили статтю, написану нібито зі слів «представника родини» Фордів, який стверджував, що мене звільнили через «брак люб'язності», надмірну

«настирливість», а ще тому, що «куди синові італійського іммігранта, народженому в Аллентауні, штат Пенсильванія, братися до Гросс-Пойнт».

То був страшенно образливий натяк, але не такий уже й несподіваний. Для Фордів я завжди був чужаком. Дідько, та навіть дружина Генрі, Крістіна, завжди лишалася чужачкою. Усі в родині називали її «королевою піци».

Зважаючи на ставлення Генрі до італійців, коментарі були неминучі. Упродовж останніх кількох років він був переконаний, що я причетний до мафії. Гадаю, що «Хрещеного батька» стало задосить, щоб переконати його, що всі італійці якимось чином пов'язані з організованою злочинністю.

Він і *справді* затремтів би від страху, якби знав про неочікуваний телефонний дзвінок, який я отримав після того, як ці анонімні слова з'явилися в газеті. Чоловік з італійським акцентом зателефонував мені додому і сказав:

— Якщо те, що ми читаємо в газетах, правда, то ми хочемо зробити щось із тим клятим плаксієм. Він зруйнував честь вашої родини. Я дам вам номер телефону. Щойно покличете, ми зламаємо йому руки і ноги для вас. Нам від цього покращає. І, безперечно, від цього покращає і *вам*.

— Ні, дякую,— сказав я,— це зовсім не мій стиль. Якщо ви навіть це й зробите, задоволення я не отримаю. Не хочу здатися жорстоким, але в мені кипить бажання власноруч поламати йому ноги.

Під час розслідування 1975 року Генрі постійно натякав на мої зв'язки з мафією. Наскільки мені відомо, я жодного разу за все своє життя навіть не зустрічав мафіозі. Та раптом отримав доступ до чи не єдиної групи людей у світі, яка дійсно могла до смерті налякати Генрі.

Не те щоб я вірив у тезу про необхідність підставити іншу щоку. Генрі Форд зруйнував багато життів. Але я мусив помститися, не вдаючись до насилля. Він і досі

виплачує мені пенсію — купу грошей просто за те, що я кожного ранку ходжу на роботу, аби поглянути, чи зможу завдати йому нищівного удару. Мабуть, це доводить його до сказу.

\* \* \*

Після того як минув перший шок від звільнення, я почав розмірковувати, що ж сталося між нами з Генрі. З певної точки зору, іноді навіть не важливо, чи ти президент компанії, чи сторож,— коли тебе звільняють, це все одно жахливе потрясіння, і ти одразу ж замислюєшся: а що ж я зробив не так?

Безперечно, я ніколи не плакав жодних ілюзій стосовно того, щоб стати номером один. З цим я визначився ще на зорі своєї кар'єри. Якби я хотів стати генеральним директором компанії, то мав чимало можливостей перейти працювати деінде. Але доки я лишався в *Ford*, то знав, що очолюватиме компанію завжди член родини, і змирився з цим. Тож якби це була одна з моїх невмирущих амбіцій, я б давно звільнився. Але до 1975 року я був дуже щасливий там, де був.

Мене звільнили, бо я становив загрозу для боса. Генрі славився тим, що за не надто приємних обставин викидав свого заступника. Для нього це завжди був ніби заколот селян проти свого лорда й господаря. Та все одно я неухильно плакав думку, що був іншим, що якимось чином я був розумнішим чи ж, може, щасливішим від решти. Мені ніколи й на думку не спадало, що таке станеться й зі мною.

Я мав би трохи більше зважати на історію компанії. Я *знав*, що Ерні Бріча відправили пастися до чорта на болоті і що колись настане й моя черга. Я *знав*, що Текс Торнтон і Макнамара аж ніяк не чекали звільнення, коли стали «вундеркіндами». Я *знав* те, що Бічем торочив мені щодня: цей хлопець норовливий і краще бути готовим до непогожих днів. Арджея Міллера, Банкі Кнудсена і навіть

гарного друга Генрі Джона Бугаса врешті спіткала та сама доля. Варто було лише проглянути історію компанії — і я впізнав би в ній власний життєпис.

А потім Генрі захворів. Він був переконаний, що, якщо з ним щось трапиться, я почну якось маніпулювати родиною і заволодію компанією.

— Коли в січні 1976 року в мене була ангіна,— розповів він репортеру *Fortune*,— то я раптом збагнув, що не житиму вічно. Я запитав себе: «А що ж трапиться з *Ford Motor Company* без мене?» І дійшов висновку, що Якокка не зможе замінити мене як генеральний директор.

Той негідник так і не пояснив цієї репліки мені, правлінню та навіть самому собі.

Форди — це одна з останніх видатних династій Америки. У будь-якої династії першим інстинктом є самовиживання. У будь-чому, *байдуже*, хорошому, поганому чи нейтральному, що може вплинути на династію, її очільник убачатиме потенційну проблему.

Генрі ніколи не приховував намірів зробити Едсея, свого сина, наступником і свято вірив, що я стану на заваді цим планам. Як любить говорити мій друг:

— Лі, тебе не торкнулося перше фіаско Едсея. Але радше пекло замерзне, ніж це повториться!

\* \* \*

Після звільнення я бачився з Генрі лише раз. Через чотири з половиною роки Кетрін Грегем запросила нас із Мері на одну з вечірок із нагоди п'ятдесятиріччя *Newsweek*, що влаштовувалися в кількох містах по всій країні. За іронією долі, у Детройті святкування відбувалося в бальній залі Ренесанс-центру.

Це було за кілька місяців до смерті Мері. Їй було трохи недобре, тож увесь вечір я не відходив від неї. Ми сиділи за столиком із Біллом Бондсом, детройтським радіокоментатором і просто чудовою людиною. На

якомусь етапі, доки Мері з Біллом гомоніли про щось своє, я підняв очі й побачив серед новоприбулих Генрі з дружиною.

— Ого,— сказав я. Мері обернулася.

— Ого,— промовила вона.

То була мить, про яку я часто думав. Я доволі незворушна людина, але завжди розмірковував, що ж трапиться, якщо колись випадє нагода зустрітися з Генрі після кількох випитих келихів алкоголю. Мені було цікаво, чи зірвуся я. Я так довго уявляв собі, як б'ю його по живому, що й справді не був упевнений, чи зможу втриматися.

Наші погляди перетнулися. Я кивнув, знаючи, що в нього буде три варіанти. Перший — кивнути і привітатися, а тоді загубитися в натовпі. Так він би показав, що не змінив свого ставлення.

Другий — підійти й обмовитися кількома словами. Ми могли б потиснути руки, а він навіть міг покласти руку мені на плече. Це означало б, що ми відпустили всі минулі образи. Непоганий варіант, однак малоймовірний.

Третій — стрімголов кинутися навтьоки. І саме так він і вчинив. Схопив дружину Кеті і *побіг*.

Це востаннє я бачив Генрі Форда.

\* \* \*

Після 13 липня 1978 року трапилося чимало. Шрами, залишені Генрі Фордом, особливо на моїй родині, лишаться ще надовго, бо рани виявилися глибокими. Але події останніх років дарували певне зцілення. Тож рухаймося далі.

# ІСТОРИЯ CHRYSLER

## XIII

### ПРОПОЗИЦІЯ ВІД CHRYSLER

Якби я мав хоча б найменше уявлення про те, що чекає на мене попереду, коли починав співпрацювати з *Chrysler*, то не згодився б на це за всі гроші світу. Це добре, що Господь не дозволяє нам зазирати в майбутнє на рік чи два вперед, інакше у вас могло б виникнути непереборне бажання застрелитися. Але він милостивий Бог і показує лише один день за раз. У нелегкі часи не лишається іншого вибору, окрім як глибоко вдихнути, рухатися далі й докладати всіх зусиль.

Щойно з'явилось офіційне оголошення про моє звільнення, я відразу почав отримувати звернення від численних компаній з інших галузей, серед них навіть *International Paper*<sup>82</sup> та *Lockheed*<sup>83</sup>. Власник *Radio Shack*<sup>84</sup> Чарлз Тенді запропонував працювати з ним. Три чи чотири школи бізнесу, включно з Нью-Йоркським університетом, хотіли бачити мене своїм деканом. Деякі з цих пропозицій були дуже спокусливими, однак всерйоз я їх не розглядав. Я завжди працював в автомобільному бізнесі й саме тут і хотів лишитися, адже був переконаний, що на тому етапі свого життя змінювати професію було безглуздом.

<sup>82</sup> *International Paper* — один із найбільших міжнародних виробників паперу, целюлози та пакування з відновлюваного деревинного волокна. Штаб-квартира в місті Мемфіс, штат Теннессі, США.

<sup>83</sup> *Lockheed Corporation* — американська компанія, що спеціалізується в галузі авіабудування, авіакосмічної техніки, суднобудування, автоматизації поштових служб та аеропортової логістики. Штаб-квартира в місті Бетесда, штат Меріленд.

<sup>84</sup> *Radio Shack* — американська компанія, мережа роздрібних магазинів електроніки в Північній Америці, Європі, Південній Америці й Африці. Штаб-квартира в місті Форт-Ворт, штат Техас, США.

У п'ятдесят чотири — ще замолодий для виходу на пенсію, проте вже застарий для роботи в принципово новій сфері. Окрім того, автівки були в мене в крові.

Я так і не змірився з думкою, що всі підприємницькі навички взаємозамінні і що президент *Ford* так само вдало зможе керувати будь-якою іншою великою корпорацією. Як на мене, це ніби саксофоніст у оркестрі. Одного дня диригент говорить йому:

— Ти гарний музикант. Чому б тобі не пересісти за фортепіано?

А він відповідає:

— Зачекайте-но хвилику. Я двадцять років граю на саксофоні! І ні чорта не знаю про фортепіано.

І я таки отримав пропозицію від автомобільної компанії *Renault*, а це аж у Франції, цікавилася можливістю найняти мене на посаду міжнародного автомобільного консультанта. Однак я не належу до класу консультантів. Я процвітаю там, де відбувається основна дія. Мені подобаються практичні обов'язки. Якщо це спрацює, мене шанують. Якщо ж ні, на горіхи дістається теж мені.

Окрім того, підприємця всередині мене неможливо було вгамувати. Під час цього проміжного періоду влітку 1978 року я захопився ідеєю, яку назвав *Global Motors*. Цей план був величезним, не з тих, що можна втілити в життя за мить. Я мріяв створити консорціум автомобільних компаній Європи, Японії та Сполучених Штатів. Разом ми стали б великою силою, що змогла б кинути виклик домінуванню *General Motors*. Я уявляв себе новим Альфредом Слоуном, людиною, яка реорганізувала *GM* між війнами і, на мою думку, була найвидатнішою постаттю всіх часів в автомобільному бізнесі.

Серед партнерів *Global Motors* я розглядав *Volkswagen*, *Mitsubishi* і *Chrysler*, хоча план спрацював би і за участі

інших компаній, як-от *Fiat*, *Renault*, *Nissan* чи *Honda*. Але *Chrysler* був логічним вибором для Америки. *GM* — надто велика, щоб приєднуватися до ще когось, чи ж принаймні так мені здавалося на той час. А *Ford* з очевидних причин відразу відпадав.

А от *Chrysler* міг стати для *Global Motors* міцною інженерною базою. Можливо, інженерія була єдиною перевагою *Chrysler*, однак життєво необхідною.

Я попросив свого друга, Біллі Селомона з *Salomon Brothers*, нью-йоркського інвестиційного банку, провести невелике дослідження того, що може знадобитися для такого злиття. У процесі я чимало дізнався про кілька автомобільних компаній, включно з *Chrysler*. А якщо точніше, я чимало дізнався про їхні балансові звіти. Але як збагнув уже зовсім скоро, є неабияка різниця між тим, який вигляд компанія має на папері і як вона працює насправді.

За словами *Salomon Brothers*, найбільшою перешкодою на шляху до *Global Motors* були американські антитрастові закони<sup>85</sup>. Як же все змінилося за п'ять років! Нині Білий дім схвалив угоду про співпрацю між *General Motors* і *Toyota* — двома найбільшими автомобільними компаніями у світі. А ще 1978 року навіть співпраця між *Chrysler* і *American Motors* була би неможлива. Це гарно ілюструє те, як змінюється світ.

<sup>85</sup> Ідеться про антитрастове законодавство, направлене на підтримку конкуренції і перешкоджання обмеженню торгівлі. 1890 року 51-й Конгрес США затвердив закон Шермана — перший федеральний законодавчий акт, націлений проти монополій, що виникли після війни між Північчю та Півднем. Закон Шермана визнав незаконним створення монополії або змову з метою створення монополії або обмеження свободи торгівлі. 15 жовтня 1914 року в США затвердили Антитрастовий акт Клейтона — федеральний антитрастовий закон, що посилював окремі положення Акту Шермана через оголошення незаконними певних специфічних методів діяльності фірм.

\* \* \*



Ще від часу мого звільнення з *Ford* містом ходили чутки, що я можу очолити *Chrysler*. Я був безробітним, а *Chrysler* переживала важкі часи, тож люди просто додали два і два. Першим із пропозицією виступив колишній губернатор Флориди та мій друг Клод Кьорк, поцікавившись, чи не пообідаю я в Нью-Йорку з двома членами правління *Chrysler* — Діком Ділвортом і Льюїсом Ворреном. Ділворт керував фінансовою імперією родини Рокфеллерів, а Воррен був юристом на Волл-стрит і співпрацював з *Chrysler* уже впродовж тридцяти п'яти років. Я погодився зустрітися з ними. Чомусь я й досі гарно пам'ятаю, що ми тоді їли на обід: сирих моллюсків на половинках мушель. Вони були такі смачні, що я з'їв зо два десятки.

Це було радше просто знайомство, аніж офіційна зустріч, і розмовляли ми переважно на загальні теми. Ділворт і Воррен чітко дали зрозуміти, що говорять зі мною як приватні особи, а не як офіційні представники компанії. Вони висловили глибоку занепокоєність автомобільним бізнесом і особливо долею *Chrysler*. Але здебільшого то була обережна, вивчальна розмова більше соціального характеру, аніж ділового.

Тим часом я й надалі підтримував зв'язок з Джорджем Беннетом. Невдовзі я збагнув, що в правлінні директорів *Ford* він був моїм єдиним другом. Окрім обов'язків у *Ford*, Джордж також був членом правління *Hewlett-Packard*. А Білл Г'юлетт, співзасновник компанії та приємний у спілкуванні геній, входив до правління *Chrysler*. Г'юлетт знав, що ми з Беннетом товаришували, і в розмовах Джордж відверто розповів йому, яким цінним я був для *Ford*.

Трохи згодом мені зателефонував Джон Рікардо — голова правління директорів *Chrysler*. Вони з Діком Ділвортом хотіли зустрітися зі мною в готелі «Понтчартрейн», що розташовується на відстані декількох кварталів від Ренесанс-центру Генрі. Необхідно було обговорити загальні моменти стосовно можливості мого приходу в *Chrysler*.

Ми намагалися якомога менше афішувати цю зустріч. Я приїхав на особистому авто й зайшов до готелю через бічний вхід. Навіть Джин Кафієро, президент *Chrysler*, лишався в незнанні. Ріккардо і Кафієро ворогували так відкрито, що про це знало все місто.

На зустрічі і Ділворт, і Ріккардо говорили досить розмито.

— Ми обмірковуємо зміни,— сказав Ріккардо.— Усе йде не так, як слід.

Це всі подробиці, якими вони хотіли поділитися. Схоже, мені намагалися запропонувати роботу, не говорячи про це відкрито. Як на мене, то було повне безглуздя, тому я запитав прямо:

— Для чого ми тут зібралися насправді?

— Ми хочемо найняти вас,— сказав Ріккардо.— Вас цікавить можливість повернутися в автомобільний бізнес?

Я сказав їм, що перед цим ми могли б обговорити деталі, адже мав чимало запитань про поточну ситуацію в *Chrysler*. Мені хотілося точно знати, у що я вплутуюся.

— Не хочу робити це наосліп,— сказав я.— Тож мушу знати, наскільки все погано. Мені потрібно розуміти, у якому становищі зараз компанія. Скільки у вас доступних коштів. Які виробничі плани на наступний рік. Якими будуть майбутні продукти. І особливо, чи ви самі вважаєте все це здійсненним.

Наша друга зустріч відбулася в «Нортфілд Гілтон», у передмісті Детройта. Ріккардо тьмяно окреслив ситуацію, але так, що мені здалося можливим виправити все впродовж року. Не думаю, що Джон чи будь-хто інший в *Chrysler* намагалися замилити мені очі. Як я вже скоро збагнув, однією з найбільших проблем у *Chrysler* було те, що навіть вище керівництво не до кінця розуміло, що відбувається. Вони знали, що *Chrysler* знекровлена. Але чого вони не розуміли і що вже скоро побачив я — причиною цього стала невпинна кровотеча.

Та криза видавалася гарним, жорстким викликом. Повернувшись додому після тих зустрічей, я обговорив усе з Мері. Вона сказала:

— Не займаючись автівками, щасливим ти не станеш. А щоб сидіти вдома, ти теж ще замолодий. Дай покидьку Генрі таких чортів, щоб він пам'ятав це довіку.

Вона була ще та буркотушка. Я також поговорив і з дітьми. Їхнє ставлення зводилося до фрази: «Якщо це зробить тебе щасливим, то вперед!»

Лишалось єдине питання: чи зможе *Chrysler* дозволити собі мене? І я зараз не про фінансову складову. Тепер мені хотілося самому собі бути господарем. На тому етапі свого життя думка працювати на когось іншого вже не видавалася такою привабливою. Я надто довго був другим номером. Якби я погодився на пропозицію *Chrysler*, то вже десь за рік мав би стати *numero uno* і ніяк інакше.

Таку початкову ціну я назвав перед тим, як хоча б почати обговорювати мій прихід у *Chrysler*. І справа не лише в досвіді, здобутому від Генрі, хоча це теж відіграло свою роль. Щоб поставити компанію на ноги, мені потрібні були повністю розв'язані руки. Я вже знав, що мій спосіб ведення справ був діаметрально протилежним до їхнього. Без повної влади та змоги запровадити свій стиль управління і політики перехід до *Chrysler* став би величезним розчаруванням.

У мене склалося враження, що Ріккардо хотів, аби я став президентом та очолив виробництво, а він був би головою та головним виконавчим директором. Але коли я сказав йому про свої бажання, то виявилось, що я помилився.

— Послухай,— сказав він.— Я не збираюся лишатися на цій роботі. Тут є місце лише для одного боса. Якщо ти з нами, воно твоє. Інакше ми не завдавали б собі клопоту, влаштовуючи всі ці зустрічі.

Певною мірою, це було сумно, адже правлінню директорів *Chrysler* навіть не довелося тиснути на нього,

щоб він звернувся до мене. Безперечно, він розумів, що компанія опинилася у великій скруті, і поставити її на ноги йому було не до снаги. Щоб узяти мене на роботу, він звільнив Кафієру, добре знаючи, що якщо я погоджуся, то головувати йому лишатиметься лічені дні. Ми зійшлися на тому, що я почну як президент, але 1 січня 1980 року отримаю посаду генерального директора. Але Ріккардо звільнився раніше, і я став босом ще у вересні 1979 року.

Джон Ріккардо та його дружина Телма були найкращими людьми, яких я коли-небудь зустрічав. На жаль, криза в *Chrysler* виявилася такою жорсткою, що мені так і не випало нагоди познайомитися з ними ближче. Але одне зрозуміло абсолютно точно: Джон пожертвував собою, щоб урятувати компанію. Він би не впорався — і добре це розумів. Хоча це й означало кінець його кар'єри, він поступився задля впевненості, що перехід пройде якомога плавніше. Щоб повернути *Chrysler* до життя, він відтягнув удар на себе. А це випробування для справжнього героя.

Наступним кроком прийому на роботу стала зустріч з комітетом з відшкодувань *Chrysler* у Нью-Йорку в корпоративному номері в *Waldorf Towers*. Цього разу я потайки піднявся ліфтом на тридцять четвертий поверх, де в *Ford* теж був свій номер, а тоді піднявся ще на два поверхи до номера *Chrysler*. Ріккардо прибув окремим ліфтом.

Ми мусили бути обережними. Якби Якокку, який і досі був темою дня через звільнення з *Ford*, побачили за розмовою з Ріккардо або членами правління директорів *Chrysler*, преса побігла б поперед батька в пекло і я усвідомив би, що вже на посаді ще до того, як ми дійшли хоча б якоїсь згоди. Але історія так і не просочилася. За тиждень до офіційного оголошення в журналі *New York* з'явилися певні спекуляції, однак загалом нам вдалося зберегти абсолютну таємність.

Мабуть, коли в листопаді оголосили про те, що я приєднуюся до *Chrysler*, це стало для Генрі Форда справжнім ударом. Зазвичай у таких ситуаціях людина,

яка звільняється, забирає пенсію й тихенько переїжджає до Флориди і про неї ніхто й ніколи більше не чує. Коли стало відомо, що я збираюся приєднатися до *Chrysler*, я чув від кількох надійних джерел, що Генрі почав щовечора напиватися. Він завжди мав пристрасть до спиртного, але мені говорили, що в той час усе стало значно гірше. Подейкували, що за вечір він міг вижлуктити дві пляшки Шато Лафіт-Ротчайльд. А з вартістю \$120 за пляшку це коштовна чарочка перед сном! Але, зважаючи на минулий досвід, гадаю, за все й досі платили акціонери *Ford*.

Коли Генрі звільняв мене, домовленість із *Ford* передбачала вихідну допомогу в \$1,5 мільйона. Але була одна важлива хитрість — у дуже жорсткий контракт *Ford* внесли пункт стосовно конкуренції, де зазначалося, що якщо я працюватиму на іншу автомобільну компанію, то втрачу гроші.

— Не хвилюйся про це,— сказав мені Ріккардо.— Ми все відшкодуємо.

Коли про моє призначення у *Chrysler* оголосили публічно, преса здійняла чималий галас, бо, мовляв, мені виплатили \$1,5 мільйона, а я просто взяв і підписав контракт із *Chrysler*. Насправді ж за той підпис я не отримав ані цента. Упродовж багатьох років я заробив усі ті гроші у вигляді відстрочених відшкодувань, пенсійних виплат і також вихідної допомоги під час виходу у відставку. *Chrysler* просто виплатила їх. Фактично вони викупили мій контракт.

У *Ford* моя офіційна платня становила \$360 000, хоча в гарні роки виплачували премії й сумарний дохід сягав \$1 мільйона. Я знав, що *Chrysler* не міг дозволити собі платити мені більше цього, тож сказав комітету, що погоджуся на ту ж платню, що отримував на момент звільнення.

На жаль, зарплатня самого Ріккардо тоді становила лише \$340 000. Це поставило б нас у доволі незручне становище, бо я починав як президент, а він і досі був головою. Якби я

заробляв більше за нього, це могло здатися доволі дивним. Правління вирішило цю проблему, негайно піднявши платню Ріккардо на \$20 000, просто зрівнявши нас.

Про підвищення власної платні я ніколи не клопотався. Я витрачаю не надто багато грошей, однак ціную досягнення, які відображає висока платня. Чому людина хоче бути президентом? Це їй подобається? Можливо, але така робота також може зістарити й втомити її. Чому ж вона так наполегливо працює? Бо так може сказати: «Агов, я сам пробився на верхівку, я таки чогось досягнув».

Мій батько завжди говорив:

— Будь обережним з грошми. Коли маєш п'ять тисяч, тобі хочеться десять. А коли маєш десять, хочеться двадцять.

Він мав рацію. Байдуже, скільки в тебе вже є, цього завжди буде замало.

Але все одно я був природженим підприємцем. У *Ford* я з певною заздрістю спостерігав за тим, як автодилери заробляли по-справжньому чималі гроші. І справа не в тому, що я сам заробляв не досить. Упродовж кількох років у 1970-х ми з Генрі Фордом були двома найвисокооплачуваними бізнесменами в Америці. Мама з татом були в захваті, вважаючи це справжньою почесною відзнакою.

Хоча я знайомий з тими, хто працює на нью-йоркській фондовій біржі і за один день заробляє більше. Але на відміну від великих ділків, мій дохід був загально відомим. Я отримував більше пошти і більше прохань допомогти грошми, ніж зміг би витримати. І це наштовхує мене на ще одну улюблену фразу батька: «Гадаєш, важко заробляти гроші? Зачекай, доки не спробуєш їх віддати!»

І це правда. Усі пишуть мені, бажаючи, щоби я поділився статками. Кожен коледж, кожна лікарня, кожна хороша спільна справа по всій планеті. Саме лишень прийняття правильного рішення скидається на повноцінну роботу.

\* \* \*

Коли я працював у *Ford*, то взагалі заледве помічав існування *Chrysler*. Ми йшли лише за *GM*. Ми не надто й зважали на *Chrysler*. Їхні продукти навіть не з'являлися в щомісячних звітах із продажів, за якими оцінювалося, як добре наші автомобілі витримують конкуренцію.

Думаю, що зможу пригадати лише два випадки в *Ford*, коли нам таки довелося звернути увагу на *Chrysler*. Перший стосувався логотипу. На початку 1960-х років Лінн Тавнсенд, очільник *Chrysler*, здійснив тривалу поїздку, щоб навідатися до дилерів компанії по всій країні. Повернувшись, він розповів своїм колегам, що був вражений кількістю готелів *Howard Johnson* у Сполучених Штатах. Та ще більше його вразили слова колег, що насправді представництв *Chrysler* в Америці більше, ніж готелів *Howard Johnson*.

Тавнсенду пригадалися яскраво помаранчеві дахи — прикметна ознака *Hojos*. Він вирішив, що для того, щоб стати помітнішими, представництва компанії також повинні мати свій символ. Компанія звернулася до нью-йоркської фірми, щоб та створила для *Chrysler* логотип. Невдовзі повсюди замайоріла біла п'ятикутна зірка на синьому тлі.

Логотип *Chrysler* став таким успішним, що вже за рік ми в *Ford* були змушені якось на це відповісти. У нас уже був відомий синій овал. Тепер ми почали розміщувати його на вивісках представництв. Але нас спіткала невдача. *Chrysler* використовував п'ятикутну зірку з ім'ям дилера під нею. *GM* розташувало ім'я дилера прямо в знаку. Дилери відділення *Ford* мали овал з написом *Ford* та ще одним надписом *Ford* поруч з ним великими друкованими літерами, тому місця для імені самого дилера не лишалося зовсім. Це спонукало багатьох дилерів поскаржитися, що якщо Генрі Форд може двічі використати своє ім'я, то й дилер має право принаймні раз назвати власне.

Другий випадок, коли ми пішли за *Chrysler*, трапився 1962 року й стосувався подовженого терміну обслуговування. Раніше *Ford* мав найкращі гарантії в галузі — дванадцять місяців чи дванадцять тисяч миль<sup>86</sup>. Тоді ми не надто багато уваги приділяли рішенню *Chrysler* давати гарантії на п'ять років чи п'ятдесят тисяч миль<sup>87</sup>. Але вже за три роки частка ринку *Chrysler* зросла так сильно, що нам у *Ford* довелося запроваджувати схожу програму.

<sup>86</sup> Приблизно 19 тисяч кілометрів.

<sup>87</sup> Приблизно 80 тисяч кілометрів.

Так звані гарантійні війни між Великою трійкою автовиробників тривали приблизно п'ять років. Зрештою, ми всі призупинили плани через занадто високу вартість. У ті часи наші автомобілі й справді були не такими доскональними, щоб ми обслуговували їх півдесятиліття.

Окрім цього, *Chrysler* мала чудову репутацію в інженерній справі. Їхні фахівці завжди перевершували конкурентів у *Ford* і *GM*. Гадаю, що причиною тому був Інженерний інститут *Chrysler*, і я завжди спонукав Генрі заснувати свій, чого він так і не зробив. З роками ми переманили кількох з їхніх найкращих людей. 1962 року я здійснив набіг на *Chrysler* і перекупив більше десятка кращих інженерів компанії. Кілька з них сягнули найвищих рангів у *Ford*.

Але ще відколи *Ford* обігнав *Chrysler* на початку 1950-х, уся наша увага була спрямована на *General Motors*. Я досі віддано спостерігаю за *GM*. Вони схожі на окрему країну, і я заздрю їхній величезній жорсткій силі.

\* \* \*

Та історія автопромисловості все одно не була для мене новою, і я дещо знав про витoki *Chrysler Corporation* та її засновника. Коли автомобільний бізнес тільки-но виник, існувала лише одна ключова постать: Генрі Форд. Разом з усіма своїми примхами та своєрідностями, а також



фанатизмом, справжній Генрі Форд був винахідливим генієм. Він почав з поверхневого дослідження автівок і зрештою навчився масовому виробництву.

Генрі Форду часто приписують створення конвеєрної лінії, але насправді її розробили інші. Де старигань і справді був новатором, так це в запровадженні денної платні в розмірі \$5 в 1914 році. П'ять баксів — це понад два заробітки робітників, і таке нововведення набуло шаленого розголосу.

Однак громадськість так і не збагнула, що Форд пропонував це працівникам не з великої щедрості чи співчуття. Їхніми стандартами життя ніхто не переймався. Генрі Форд ніколи не приховував справжньої причини запровадження платні \$5 на день: він хотів, щоб його робітники заробляли задосить для того, щоб рано чи пізно мати змогу придбати власне авто. Інакше кажучи, Генрі Форд створював середній клас. Він розумів, що промисловість, а отже *Ford Motor Company*, зможе бути справді успішною лише тоді, якщо автомобілі задовольнятимуть не лише багатіїв, а й робочий клас.

Наступною важливою постаттю в галузі став Волтер Крайслер. Він був новатором у двигунах, коробках передач та механічних компонентах, і його компанія навіть донині має тут помітну перевагу. Волтер пішов із *General Motors* у 1920 році, коли її очільник Вільям Дюрант не дозволив йому самостійно керувати відділенням *Buick*, як йому того хотілося. Цей чоловік був з таких самих інакодумців, що і я!

Наступна частина історії особливо цікава для мене. Через три роки Волтер Крайслер вийшов із пенсії, щоб реорганізувати *Maxwell and Chalmers Motor Car Companies*, які опинилися на межі банкрутства. І що ж він робить? Виводить на ринок нові моделі й агресивно їх рекламує. Він навіть особисто з'являється в окремих рекламних роликах. До 1925 року він перетворив збиткову справу на *Chrysler Corporation*.

Але на цьому він не зупинився. 1928 року він представляє *Dodge* та *Plymouth*. Тоді його компанія стала одним з великих гравців на ринку і лишається такою й донині. Коли Волтер Крайслер помер у 1940 році, компанія обігнала *Ford* і була другою, поступаючись лише *General Motors* 25 відсотками домашнього ринку. О, як я люблю перераховувати його досягнення! Захопити 25 відсотків ринку та обігнати *Ford*? Усе віддав би заради цього.

Хоча наприкінці 1970-х у них були й достобіса скрутні часи, *Chrysler* мала таку довгу традицію розробки та новаторства в інженерній справі, на яку можна було б спертися. Фредерік Зедер, головний інженер *Chrysler* у 1930-х, був першим, хто з'ясував, як позбутися вібрації в автомобілях. Як йому вдалося розв'язати цю проблему? Він установлював двигуни на гумову підкладку. А ще Зедер винайшов висококомпресійний двигун, масляний і повітряний фільтри.

Я дізнався, що інженери *Chrysler* у Мічигані створили найдосконаліший у світі танк. А інженери в Алабамі — перше у світі електронне запалювання для автомобілів. Співробітники *Chrysler* розробили перший гідротрансформатор з блокувальною муфтою для кращої паливної ефективності, перший сучасний електронний регулятор напруги, перші гідравлічні гальма та перший бортовий комп'ютер. Я вже знав, що *Chrysler* мала найкращі двигуни й коробки передач в усій автопромисловості.

Тож не виникало жодних сумнівів, що в *Chrysler* було поважне минуле. Я також був переконаний, що й майбутнє стане не гіршим. Компанія вже мала міцну організацію дилерів, а також найкращих інженерів. Єдина проблема полягала в тому, що в них не вистачало ресурсів для виробництва хороших продуктів.

Так само я був упевнений у власних здібностях. Я знав автомобільний бізнес і знав, що розумівся на цьому. У глибині серця я щиро вірив, що за декілька років компанія процвітатиме.

Але трапилося протилежне. Усе почало руйнуватися. Ми пережили іранську кризу, а тоді ще й енергетичну. 1978 року ніхто навіть уявити собі не міг, що до наступної весни трапиться безлад в Ірані й ціна на пальне раптом зросте вдвічі. А потім на додачу ще й відбувся найбільший економічний спад за п'ятдесятиліття.

\* \* \*

Усе це трапилося лише через кілька місяців після мого приходу в *Chrysler*. Я все думав, може, доля грається зі мною. Можливо, коли Бог, справжній Бог, а не Генрі, звільнив мене з «Форд», то Він намагався мені щось сказати. Можливо, я звільнився в ідеальний час, якраз перед тим, як все пішло на дно, а мені просто забракло розуму, щоб прийняти гарний статок.

З численних причин *Chrysler* перетворився на більше пекло, ніж я того заслуговував. Але щойно я опинився в справі, щойно вирішив, що це те, чим я хочу займатися, я ніколи всерйоз не обмірковував можливості піти.

Звісно, це не завжди найкраща політика. Іноді люди з таким ставленням умирають. Вони тонуть і захлинаються в подіях, і вони досі наполягають на своєму, навіть коли над ними змикається вода. Коли я погодився на нову роботу, то навіть уявити собі не міг, що становище в автомобільному бізнесі може бути *настільки* поганим. Я помилявся. Озираючись назад, мушу визнати, що бувало кілька разів у *Chrysler*, коли я мало не здався.

## XIV

### НА БОРТУ КОРАБЛЯ, ЩО ТОНЕ

2 листопада 1978 року в *Detroit Free Press* з'явилося два заголовки:

«*CHRYSLER* ЗАЗНАЄ НАЙБІЛЬШИХ ЗБИТКІВ В ІСТОРИЇ» та «ЛІ ЯКОККА ПРИЄДНУЄТЬСЯ ДО *CHRYSLER*». Кращого часу годі й уявити! Того дня, коли я зійшов на борт цього корабля, компанія оголосила про збитки за останній квартал на суму майже \$160 мільйонів — найгірший дефіцит за всю її історію.

«Ну гаразд,— подумав я,— віднині все піде тільки на краще».

Попри величезні втрати, того дня акції *Chrysler* подорожчали на 3/8 пункта, що я сприйняв за вотум довіри новому керівництву. Ха-ха!

У перший же робочий день у мене виникли незначні труднощі з тим, щоб дістатися офісу. Якщо чесно, я не до кінця собі уявляв, де саме він розташовувався. Я знав, що головне управління *Chrysler* було в Гайланд-Парку, неподалік від швидкісного шосе Дейвісона. Тому довелося розпитувати детальний шлях в інших. Я навіть не знав, де саме треба з'їхати з шосе.

За часів президентства в *Ford* я лише раз був у *Chrysler*. Але тоді в мене був водій і я не надто звертав увагу на те, яким шляхом ми їхали. Кожні три роки очільники Великої трійки збиралися разом на так званий саміт, щоб розробити спільну стратегію ведення перемовин із профспілками. На одну з таких зустрічей у Гайланд-Парку ми з Генрі Фордом поїхали разом. Там ми приєдналися до Лінна Тавнсенда та Джона Рікардо з *Chrysler*, а також представників *GM* та юристів.

До речі, профспілку ці зустрічі неабияк непокоїли. Робітники були впевнені, що ми змовляємося проти них. Тільки дехто знав, що всі ті розмови були лише пустими балачками. Як посередній виробник, *Chrysler* не могла допустити страйку, тож усі напружені обговорення співпраці з профспілкою зводилися на ніщо.

Коли я таки дістався головного управління компанії, Ріккардо показав мені будівлю та познайомив з кількома працівниками. Зустрілися ми також із деякими представниками вищого керівництва, і, як зазвичай, я запалив сигару. Ріккардо повернувся до своєї групи й сказав:

— Ви ж знаєте, у мене завжди був пунктик про заборону сигар під час зустрічей. Однак віднині ми просто скасуємо те правило.

Я сприйняв це за гарний знак. З усього, що я чув про *Chrysler*, скасування якихось внутрішніх правил видавалося чимось нечуваним.

До кінця дня я помітив кілька, на перший погляд, неважливих деталей, що змусили мене замислитися. По-перше, кабінет президента, де працював Кафієра, призначався для того, щоб перейти з одного кабінету до іншого. Я спантеличено спостерігав за тим, як виконавчі директори з чашками кави в руках відчиняли двері й заходили просто до кабінету президента. Я відразу ж збагнув, що в тому місці панувала анархія. *Chrysler* потребувала щеплення порядку та дисципліни, причому негайно.

До того ж секретарка Ріккардо, цілком імовірно, витрачала значну кількість часу на приватні дзвінки на свій особистий телефон. Коли секретарки починають байдикувати, то знайте, це місце гине. Упродовж перших кількох місяців на новій роботі ви шукаєте промовистих знаків. Вам хочеться знати, у який колектив ви потрапили. Я пам'ятаю те, що побачив у *Chrysler*, а ще як це допомогло мені краще зрозуміти, у що я вплутався.

Виявилося, що всі мої тривоги були небезпідставними. Уже скоро я наштовхнувся на своє перше велике відкриття: *Chrysler* узагалі не працювала як єдине ціле. *Chrysler* 1978 року скидалася на Італію в 1860-х — компанія складалася з купи маленьких герцогств, кожне з яких очолював свій зверхній упертюх. Це була купа міні-імперій, де ніхто не мав ані найменшого уявлення про те, чим займаються інші.

Я дізнався, що в *Chrysler* було тридцять п'ять віце-президентів, кожен з них мав свої володіння. Не було ані реальної системи комітетів, ані основ організаційної структури, ані системи нарад, щоб працівники спілкувалися одне з одним. Наприклад, я ніяк не міг повірити в те, що керівник інженерного відділу не підтримував постійного зв'язку зі своїм колегою з виробництва. Однак саме так воно й було. Кожен працював сам по собі. Лише глянувши на цю систему, я мало не опустив руки. Саме тоді я й збагнув, що опинився в справжній халепі.

Вочевидь, ці хлопці не вірили в третій ньютонівський закон руху, що кожна дія має таку саму протидію. Натомість вони всі працювали у вакуумі. Справи були настільки кепськими, що навіть такий опис не відбиває реальної ситуації.

Я міг викликати працівника інженерного відділу й приголомшити його, пояснивши, що в нас виникли проблеми з розробкою або ж якась інша перешкода в інженерно-виробничих стосунках. Він міг бути здатним винайти якусь дивовижну інженерну новинку, що заощадила б нам купу грошей. Міг би розробити щось захопливе. Однак була одна проблема: він не знав, чи зможуть працівники на виробництві це збудувати. Чому? Бо він ніколи про це з ними не говорив.

Схоже, ніхто в *Chrysler* не розумів, що взаємодія між різними сферами впливу в компанії, безумовно, є дуже важливою. Люди в інженерному та виробничому

відділеннях мали б практично спати разом. А вони навіть не фліртували!

Ще один приклад: продажі та виробництво очолював один віце-президент. Для мене це було незбагненно, оскільки це величезні й принципово відмінні галузі. Ще більше становище погіршувалося від того, що ці сфери практично ніяк не перетиналися. Працівники виробничого відділення могли збирати автівки, навіть не узгодивши цього з працівниками відділу продажів. Вони просто будували їх, складали у дворі, а тоді сподівалися, що хтось забере їх звідти. І зрештою, ми отримували справжній кошмар з матеріально-виробничими запасами та фінансами.

Контраст між організацією роботи в *Chrysler* та в *Ford* приголомшував. Схоже, ніхто в *Chrysler* не розумів, що не можна ось так просто керувати великою корпорацією, не скликаючи попередніх засідань для виконання чорнової роботи. Кожен член команди має розуміти, у чому конкретно полягає його завдання і як воно узгоджується із завданням усіх інших.

Але замість того, щоб зібрати все до купи й побачити загальну картину, Ріккардо та завідувач фінансовим відділом Білл Макго мусили витратити свій час на відвідини банків, яким *Chrysler* заборгувала. Вони постійно бігали від одного банку до іншого лише задля того, щоб домогтися подовження термінів поточних кредитів. Тобто вони займалися тим, що розв'язували насущні проблеми, завжди зосереджуючись на наступному місяці, а не наступному році.

\* \* \*

Через кілька місяців після приходу в компанію мене немов би довбнею по голові вгріли. У нас закінчувалися доступні кошти! До того, як я прийшов у *Chrysler*, я дуже смутно уявляв кількість наявних тут проблем: від слабких управлінських технік до скороченого фінансування

досліджень і розвитку. Однак щодо однієї галузі сумнівів у мене не виникало зовсім, а саме стосовно фінансового контролю. Зрештою, усі в Детройті знали, що *Chrysler* керує фінансист. Отже, усі ми припускали, що фінансовий контроль був найвищим пріоритетом.

Але вже скоро, на мій жах, я виявив, що Лінн Тавнсенд (нині вже кілька років на пенсії) та Джон Рікардо насправді виявилися бухгалтерами детройтської аудиторської фірми *Touche Ross*. Більше того, вони не взяли на роботу жодного серйозного фінансового аналітика. Схоже, їхнє ставлення можна було підсумувати фразою: «Ми й самі дамо з цим раду». Але в такій великій компанії, як *Chrysler*, у них не було жодних шансів.

Поступово я дізнавався, що в *Chrysler* узагалі немає наскрізної системи фінансового контролю. Ще гірше було від того, що, коли мова йшла про фінансове планування та проектування, схоже, в усій установі, ніхто до кінця не розумів, що відбувалося. Жоден працівник не міг відповісти навіть на найелементарніші запитання. Але до біса відповіді: ці люди не знали навіть запитань!

Тільки-но ставши президентом *Ford*, я відразу попросив надати мені перелік усіх заводів із зазначеним рівнем повернення інвестованих у них коштів. Але в *Chrysler* з таким же успіхом я міг белькотіти щось китайською. Мені нічого не вдавалося дізнатися.

Напевно, це був найбільший удар, якого я зазнавав за всю свою кар'єру в бізнесі. Думаючи про це, я почувався розбитим. (І це, скажу вам, лише евфемізм!) Я вже знав про поганенькі автівки. Був добре обізнаний із низьким бойовим духом і застарілими фабриками. Але я й гадки не мав, що не зможу отримати навіть правильних цифр, щоб почати боротися з основними проблемами *Chrysler*.

Лінн Тавнсенд завжди мав гарну репутацію фінансиста, але, гадаю, його рішення, як і багатьох інших бізнесменів, більше стосувалися прибутків за наступний квартал, ніж довгострокового добробуту компанії. Роками *Chrysler*



керували люди, яким автомобільний бізнес насправді не подобався. Тож ми рубали гілку, на якій сиділи.

Як наслідок, компанія почала йти за лідером. Як найменша з Великої трійки, *Chrysler* могла і мала б бути передовою в галузі, коли мова йшла про розробку нових автомобілів. Але інженерна справа, яка для *Chrysler* завжди була тузом у рукаві, за часів керівництва Лінна Тавнсенда стала неперіоритетною. Коли прибутки почали зменшуватися, за це поплатилася саме інженерна справа та розробка продуктів.

Замість того, щоб зосередитися на гарних автомобілях, Лінн Тавнсенд та його група почали розширюватися за кордон. У своєму прагненні стати міжнародною компанією вони придбали європейські компанії, та ще й абсолютно жалюгідні, як-от *Simca* у Франції та *Rootes* в Англії. Коли йшлося про міжнародне виробництво, у них ще вітер гуляв у голові. Я навіть замислився, чи знав хтось у *Chrysler*, що британці їздять лівим боком вулиці!

Лінн Тавнсенд завжди був популярним серед акціонерів, а оскільки і сам володів пакетом акцій, то також розбагатів. Але не думаю, що він коли-небудь посправжньому розумів, як працює комерційне підприємство. Під його керівництвом *Chrysler* дійшла до того, що мала посереднє або ж збиткове виробництво на всіх континентах, окрім Антарктиди.

Тавнсенд зробив для *Chrysler* і дещо корисне. Наприклад, заснував *Chrysler Financial* — дочірню компанію, створену для кредитування дилерів і роздрібних покупців. Нині *Chrysler Financial* — взірець для таких установ. Тож Тавнсенд точно не заслуговує, щоб вішати на нього всі хиби *Chrysler*. Я часто дивувався: де, в дідька було правління директорів, коли все це відбувалося?

Коли я прийшов на перше зібрання правління, то почав розуміти проблему. Правління директорів *Chrysler* мало ще менше інформації, ніж їхні колеги з *Ford*, а це вже багато пояснює. Жодних слайдів чи звітів. Ріккардо

виголошував коротку завчену промову. Це заледве можна було назвати способом управління десятою за величиною корпорацією в країні.

Очоливши компанію, до членів правління директорів я підходив дуже неквапливо. Мені вистачило розуму не вказувати пальцем на тих, хто тільки-но взяв мене на роботу, примовляючи: «Це ваша провина». Проте раз чи два якомога ввічливіше я все ж таки запитав у правління: «Як керівництву взагалі вдалося протягти свої плани повз групу таких видатних бізнесменів? Ви що-небудь про це знали?»

\* \* \*

Що ж стосується службових рангів, то проблеми *Chrysler* не обмежувалися вищим керівництвом. По всій компанії люди були налякані та пригнічені. Ніхто й нічого не робив правильно. Я ніколи не бачив такого. Усі віце-президенти займалися не своєю роботою. Тавнсенд і його помічники охоче переводили майстрів якоїсь сфери до зовсім іншої галузі. На їхню думку, талановита людина могла підкорити будь-яку гору. Через кілька років таких перетасовок усі в *Chrysler* займалися не тим, чого їх навчали. І повірте мені, це кидалося в очі.

Керівника відділення запчастин та обслуговування в Південній Америці перевели на посаду ревізора, і йому це було зовсім не до душі. Коли довелося його звільнити, насправді йому навіть полегшало. Колишній очільник виробництва в Європі раптом опинився тут і став віце-президентом відділу закупівель, хоча ніколи раніше цим не займався. Це було безнадійно.

Мені було страшенно прикро, адже у своїй сфері ці люди могли досягти висот. Вони намагалися пояснити своє скрутне становище так: «Агов, я ніколи не просив цієї роботи. Ви ставите запитання мені як ревізору, а я й гадки не маю, як на них відповісти. Я знаюся на запчастинах і обслуговуванні. Я ж ловець, а мене змусили грати як

захисника. Дідько, та я ж не вмію цього. Я можу навчитися, але на це знадобиться більше часу».

Усі знали, що я прийшов навести лад, і кожен боявся, що саме він опиниться під прицілом. Працівники не були впевнені в завтрашньому дні. Вони жили в страху, причому маючи на те добрі підстави. За три роки мені довелося звільнити тридцятьох трьох з тридцяти п'яти віце-президентів. Це по одному за місяць!

У кількох випадках я спробував задіяти декого з виконавчих директорів. Але це не спрацювало — вони просто не змогли адаптуватися. Чарлі Бічем часто говорив, що тільки-но людині виповнюється двадцять один, вам ніколи не вдасться змінити її стиль виконання чи звички. Ви можете думати, що вам це до снаги, але її уявлення про себе вже сформоване. Ніхто й ніколи не буде задосить смиренним, щоб учитися, уже подорослішавши.

На жаль, Бічем мав рацію — як і завжди. Коли в компанію прийшов Пол Бергмозер, пригадую, як сказав йому:

— Спробуй зберегти хоча б кількох із них.

Він працював із ними півроку.

— Це неможливо,— сказав він мені трохи згодом.— Ці люди наслідують стиль управління *Chrysler* й у своїй роботі. Вони ніколи не пристосуються. Занадто пізно.

Проблеми завжди тягнуть за собою інші проблеми. Коли маєш працівника, який не надто впевнено почувається на своїй посаді, останнє, чого він хоче, це щоб йому допомагав той, хто впевнений у собі. Він розуміє: «Якщо новенький занадто майстерний, він перевершить мене і зрештою посяде моє місце». Як наслідок, один некомпетентний менеджер тягне за собою іншого. І всі вони ховаються за загальною слабкістю системи.

Не зрозумійте мене неправильно. Я зовсім не про те, що якщо людина навчалася бухгалтерській справі, то решту життя їй судилося провести на посаді бухгалтера, і зовсім

неважливо, які ще в неї можуть бути вміння. Моя думка лише в тому, що в кожного ще на початку кар'єри мусить бути план розвитку професійних умінь. А ще людині повинні дати вдосталь часу на посаді, щоб довести, що вона й справді вивчила цю конкретну галузь.

Вам не потрібна надмірна спеціалізація, бо ж якщо довести все до крайнощів, то ви ніколи не матимете генеральних менеджерів. Однак не всіх варто готувати до генерального менеджменту.

\* \* \*

Насправді всі проблеми *Chrysler* зводилися до одного: ніхто не знав, хто головний. Ніякої команди, лише купка одиночних гравців, чимало з яких ще навіть не опанували свої посади.

Отже, одна справа озвучити все це й розібратися з теоретичними термінами. Але, повірте мені, побачити, як все це розгортається просто на твоїх очах,— це зовсім інше. Коли одна з найбільших світових корпорацій, що оперує мільйонами доларів, котиться в прірву й ніхто не може її спинити, то бути свідком такого справді страшно. Мене це добряче приголомшило. І щодень поганих новин ставало все більше.

Єдина паралель, що спадає мені на думку,— це ситуація, з якою зіткнувся Генрі Форд II тридцять два роки тому. Коли молодий Генрі пішов у відставку з військово-морських сил, щоб приєднатися до дідової компанії, вона лежала в руїнах. Подейкували, що в одному відділенні витрати оцінювали за вагою рахунків.

*Ford Motor Company* схоже лихо спіткало тому, що старий чоловік так немічно нею керував. Він нічого не знав про виважені бізнесові практики. У ті часи компаніями зазвичай керували необачні підприємці, а не планувальники чи менеджери.

Але з *Chrysler* усе було ще гірше. *Chrysler* навіть не могла звинувачувати у своєму становищі засновника родом з

іншої ери. Провал *Chrysler* стався через тридцять років повоєнного, вченого управління. Те, як 1978 року величезною компанією могли й досі керувати, як маленькою овочевою крамничкою, лишалося для мене незбагненим.

Ці проблеми не можна було вирішити відразу. В автомобільних колах Детройта репутація *Chrysler* тонула роками. Компанія славилася як останній прихисток: якщо хтось не може знайти роботу деінде, він завжди може піти в *Chrysler*. У виконавчих директорів *Chrysler* репутація була кращою в грі в гольф, аніж у майстерному поведженні з автівками.

Воно й недивно, адже бойовий дух у Гайланд-Парку був дуже низьким. А в таких випадках компанія завжди перетворюється на решето. На поверхню починають впливати всілякі таємниці. А коли людей гнітить і тривожить можливе банкрутство корпорації і втрата роботи, то ймовірність витоку інформації зростає втричі.

Промислове шпигунство в автомобільному бізнесі — це те, про що преса завжди любить поговорити, а зрідка навіть потурає. Час від часу в *Ford* виникали проблеми зі шпигунством. Якось на початку 1970-х мій друг з *Chrysler* показав мені пакет конфіденційних матеріалів з *Ford*, які один з його підлеглих придбав у когось із наших. Я показав ці папери Генрі, і він дуже засмутився. Він спробував запровадити систему, щоб перевірити, як глибоко подібне рознюхування та шпигунство зможе проникнути, поставивши за мету зробити все можливе, щоб надалі такого взагалі не траплялося.

Однаке цьому майже неможливо протистояти. Ми почали встановлювати шредери і роздавати пронумеровані копії певних звітів: 1 номер закріпили за Генрі, 2 — за Якоккою і так далі. Але навіть за таких умов траплялися витоки. Ви могли викликати до себе дванадцять працівників, які мали доступ до звіту, і сказати: «Хтось у цій кімнаті бреше», але вам би це нічого

не дало. Кілька разів я вдавався до такого підходу, однак так і не зміг залатати пробоїни.

Я знав про декілька випадків, коли компанія була готова на все, що завгодно, аби отримати, хай навіть і не чіткі, перші фотографії чиїхось майбутніх автівок. Але загалом у конкуренції такі зображення відігравали не надто значну роль. Наприклад, я завжди підозрював, що *General Motors* отримала фотографії *Mustang* за два роки до того, як модель з'явилася в продажу. Але що вони знали насправді? Доки ця модель не стала хітом, вони нізащо не захотіли б скопіювати її, не пересвідчившись на власні очі, як гарно вона продається.

З іншого боку, інколи трапляється так, що ви працюєте над якоюсь доволі ексклюзивною інженерною розробкою. Або ж здійснили справжній прорив в економії палива. Ви й озирнутися не встигнете, як результати вже матиме хтось інший. Ось це й справді дуже боляче.

У *Chrysler* кепський бойовий дух і пробоїни в безпеці було чітко видно в балансових звітах. Саме в цьому й полягала причина, чому компанія заледве втримувалася на плаву, тоді як решта автомобільної галузі закінчувала найкращий рік в історії. *GM* і *Ford* повідомляли про рекордні обсяги продажів і прибутків. Сама лишень *GM* продала близько 5,4 мільйона автомобілів, а *Ford* — 2,6. *Chrysler*, як завжди, відставала і була на третьому місці, продавши менше 1,2 мільйона авто. Та, що важливіше, наша частка на американському автомобільному ринку зменшилася з 12,2 відсотка до 11,1 відсотка лише за один рік — страшенний спад. І частка на ринку вантажівок так само стрімко скоротилася — з 12,9 відсотка до 11,8.

Гірше того, за останні два роки *Chrysler* втратила 7 відсотків відданості власників. Коли я починав працювати в компанії, рівень відданості власників зменшився до позначки 36 відсотків. Для порівняння, *Ford* мала 53 відсотки, і для них це був жахливий спад. *GM* завжди вдавалося втримуватися приблизно на 70 відсотках.

У нас уже виникли труднощі з тим, щоб споживачі хоча б розглянули наші продукти. А тепер результати досліджень стверджували, що майже дві третини людей, яких ми привабили, лишилися нами незадоволені. Вони не планували повертатися й купувати ще якийсь продукт *Chrysler*.

Окрім цього, у статистиці продажів мене тривожило ще й те, що *Chrysler* вже давно мала репутацію автомобілів для старших людей. Коли я зійшов на борт цього корабля, середній вік покупців *Dodge* та *Plymouth* був вищим, ніж *Buick*, *Oldsmobile*, *Pontiac* чи навіть *Mercury*. Подальші опитування показали, що власники *Chrysler* — це офісні щури, старші, менш освічені, частіше зосереджені в північно-східних ті середньозахідних промислових штатах, ніж ті, хто купував бренди конкурентів.

Демографічні дослідження прояснили те, що я вже знав: продукти *Chrysler* вважали статечними і трохи нудними. Нам потрібні були новаторські автівки — і негайно. Якщо в цьому бізнесі стоятимеш на місці, то доведеться дуже швидко наздоганяти.

\* \* \*

На щастя, мені не довелося починати з нуля. *Chrysler* мала довгу традицію новаторства, що я прагнув продовжувати. Не так уже й давно чимало молодих людей хотіли собі *Chrysler*, бо він був гарячою новинкою. *Chrysler* мала *Charger* і *Duster*, що долали головну вулицю швидше за будь-кого іншого. Гоночні автівки з високо розташованим крилом, як-от *Dodge Daytonas*, *Chrysler 300*, *Satellite* та *Barracuda*, мали власників серед тих, хто збирався в придорожніх кафе та забігайлівках від Мейну до Каліфорнії.

*Chrysler* також створила найшвидшу автівку для вуличних перегонів — *Road Runner*, обладнавши її двигуном *Hemi* об'ємом 426 кубічних дюймів. Це була класика кінця 1960-х — гучна, швидка і майже така ж

потужна, як локомотив. Щовечора ці маслкари ганяли туди-сюди детройтською Вудвард-авеню, де до них зрідка приєднувалися інженери та виконавчі директори з автомобільного бізнесу, прямуючи додому в передмістя.

Але тепер *Chrysler* пасла задніх у сонячному краї, де мешкали молодші та багатші водії. Особливо слабкими ми були в Каліфорнії, а цей штат і справді надважливий. Хоча автомобільна промисловість зародилася в Мічигані, свого піку вона досягла в Каліфорнії. Каліфорнія дала нам першу розгалужену систему автострад. То була відправна точка для молодіжного ринку — з маслкарами, чотириступневими коробками передач, екзотичними колісними ковпаками, житловими фургонами, шаленими автівками та численними іншими вдосконаленнями базових версій автомобілів, що випускали на заводі в Мічигані.

Каліфорнія також зробила свій внесок у те, чому ми в Мічигані не надто й раділи. По-перше, хвиля імпорту. Каліфорнійці купували більше імпортних автівок, ніж мешканці інших штатів. По-друге, вони встановили дещо підвищені стандарти обігу, що майже перетворили Каліфорнію на окрему країну.

Про це вже неодноразово говорили, але варто нагадати ще раз: Каліфорнія — це й справді дзеркало в майбутнє. Іноді нам не подобається те, що ми бачимо, коли зазираємо в те люстро, однак ми були б не сповна розуму, якби довго й пильно не вглядалися в нього.

Ми мусили стати успішними в Каліфорнії, але перед тим треба було змінити продукт.

Справа була не лише в стилі продуктів *Chrysler*, що мали погану репутацію. Компанія також зіткнулася з великими проблемами з якістю. Серед найгірших прикладів були *Aspen* та *Volare* — наступники дуже успішних *Dartan* та *Valiant*. Останні, до речі, їздили вічність і ніколи не ламалися. Натомість їх замінили автомобілями, що часто починали розпадатися вже через рік чи два.



*Aspen* та *Volare* презентували 1975 року, однак їхній випуск варто було затримати принаймні на півроку. Компанія терміново потребувала коштів, і тому *Chrysler* не виконала звичний цикл розробки, випробування та збірки автомобіля. Покупці *Aspen* та *Volare* 1975 року фактично опинилися в ролі інженерів-розробників *Chrysler*. Навіть з'явившись на ринку, ці моделі й досі були на стадії розробки.

Згадуючи останні роки двадцять, мені не спадають на думку жодні інші автівки, які розчарували покупців більше за *Aspen* та *Volare*. З *Edsel* склалася трохи інша ситуація — люди просто її не хотіли. Але ці дві моделі мали шалений попит, однак їхні власники пошилися в дурні. Ці автівки приваблювали дизайном, особливо фургон, якого *Ford* і *GM* в 1976 році ще не мали.

*Aspen* та *Volare* просто були неякісними. Двигуни глохли, варто було натиснути на газ. Відмовляли гальма. Відкидний верх розкривався сам собою. Покупці скаржилися, і дилерам повернули більше трьох з половиною мільйонів автомобілів на безкоштовний ремонт — звісно ж, безкоштовний для покупця. Рахунки довелося оплачувати *Chrysler*.

Але потім навіть цілком нормальні з механічної точки зору автомобілі почали іржавіти. Програма запобігання корозії крил обійшлася нам у \$109 мільйонів, і це 1980 року, коли нам це зaledве було по кишені. Іржа з'являлася тому, що хтось не приділив достатньої уваги антикорозійному захисту. Нас не просили відкликати модель із продажу, але ми були зобов'язані перед покупцями все полагодити. Навіть попри гарантійне обслуговування, ліквідаційна цінність цих автівок стрімко впала — і це добряче вдарило по репутації *Chrysler*.

*Ford* зіткнулася зі схожою проблемою. 1957 року ми випустили чудову модель *Fairlane 500* — модну штучку, що розліталася мов гарячі пиріжки. Але як і *Volare*, вона була погано зібрана. Френсіс Емерсон, мій керівник автопарку в Філадельфії, отримав одну з перших автівок з чотирма

дверцятами, щоб показати її великим замовникам. Автомобіль був так погано сконструйований, що задні дверцята розчинялися від удару об кожний камінь чи вибоїну на дорозі. Френсіс вирішив цю проблему, зв'язавши зсередини дверцята до купи шматком тканини.

— Показ того автомобіля скидався на справжнісіньке пекло,— розповідав він.— Їм сподобався дизайн, однак я не міг дозволити їм сісти на задне сидіння!

У ті часи типовий покупець *Ford* що три роки змінював авто. На жаль, у 1960 році ми пережили ще один нищівний провал, і я подумав: «Ну що ж, тепер у нас і справді проблеми». Людина може змиритися з однією невдачею. Але як же покупець 1957 року, який придбав нове авто, купившись на його дизайн, а потім з'ясував, що воно неякісне? Якщо він лишиться з нами і купить *Ford* 1960 року, то двічі наступить на одні й ті самі граблі. І більше ніколи не повернеться. Імовірно, перейде до *GM* або ж на імпортні автівки.

*Volare* 1975 року була з такої ж категорії. Звісно, у *GM* також бували промахи, наприклад *Corvair*. Але тут один із тих рідкісних випадків, коли я абсолютно згоден із Ральфом Нейдером<sup>88</sup>: *Corvair* дійсно був небезпечним. *Vega* з розплавленим алюмінієвим двигуном стала ще однією катастрофою. *Vega* та *Corvair* справді жахливі автівки, але *GM* така велика та сильна, що може пережити одну чи дві невдачі, не зазнавши при цьому значної шкоди. Невеличка *Chrysler* не витримала б жодної.

<sup>88</sup> Ральф Нейдер — американський адвокат і політичний активіст. У 1965 році опублікував книжку «Небезпечний на будь-якій швидкості» (повна назва англ. *Unsafe at Any Speed: The designed-In Dangers of American Automobile*), присвячену проблемам безпеки автомобілів, розглядаючи їх на прикладі тогочасних американських моделей.

Я не можу розповідати про погані автомобілі, не сказавши кілька слів про *Ford Pinto*. Ми випустили *Pinto* 1971 року. Нам була потрібна малогабаритна автівка з двома дверцятами, і ця була найкращою з тих, що ви могли придбати за ціною дешевше \$2000. Певно, що

чимало людей згоджувалися з таким твердженням, адже вже за перший рік ми продали більше чотирьохсот тисяч автівок цієї моделі. Так вона стала дуже успішною і перейшла до категорії *Falcon* та *Mustang*.

На жаль, *Pinto* фігурувала в численних автокатастрофах: унаслідок заднього зіткнення автівку охоплювало полум'я. Посипалися сотні судових позовів. У 1978 році під час великого судового слухання в Індіані *Ford Motor Company* звинувачували в ненавмисному вбивстві. *Ford* виправдали, однак це завдало невинної шкоди компанії.

З *Pinto* було дві проблеми. Перша — паливний бак розташовувався за піввіссю, тож за умови задосить сильного удару ззаду існувала ймовірність загоряння.

*Pinto* не єдина мала таку проблему. У ті часи в усіх маленьких автівках паливний бак містився за піввіссю. І всі маленькі авто зрідка загорялися.

Але в *Pinto* на паливному баці був ще й заправний патрубок, що після заднього зіткнення часто пошкоджувався від сили удару. Коли таке траплялося, сире пальне виливалося й часто загорялося.

Ми пручалися будь-яким змінам і добряче заплатили за це. Навіть Джоан Клайбрук, сувора директорка Національної адміністрації безпеки дорожнього руху та протеже Нейдера, якось сказала мені:

— Прикро, що ви нічого не можете вдіяти з *Pinto*. Вона й справді нічим не гірша за будь-яку іншу малогабаритну автівку. Ваші проблеми пов'язані не з інженерією, а радше з юридичними нюансами та зв'язками з громадськістю.

Чия в тому була провина? Єдина очевидна відповідь, що винними були керівники *Ford*, зокрема і я сам. Чимало хто сказав би, що юридичний і громадський тиск у такій ситуації виправдовує надмірне засекречування керівництва в надії, що проблема розсмокчеться сама собою. Однак, як на мене, справедливим тут буде

утримувати для керівництва високу планку й наполягати, щоб воно виконувало те, чого від нього вимагає обов'язок і здоровий глузд, хай яким би тиском це не супроводжувалося.

Однаке у твердженнях, що ми намагалися заощадити кілька баксів і зумисне зробили небезпечну автівку, немає й краплі правди. Автомобільна промисловість часто зарозуміла, але аж ніяк не бездушна. Люди, які збирали *Pinto*, теж мали дітей у коледжі, які так само водили авто. Повірте мені, ніхто не сидів і не думав: «Я навмисно зроблю цей автомобіль небезпечним».

Зрештою, ми добровільно відкликали з продажу майже півтора мільйони *Pinto*. Це трапилося в червні 1978 року, за місяць до того, як мене звільнили.

\* \* \*

Тим часом у *Chrysler* уже на початку роботи я зіткнувся зі ще однією великою проблемою. Упродовж першого тижня я побував на неофіційній зустрічі, під час якої з виробничого розкладу вилучили десять тисяч автівок. За тиждень відбулася більш офіційна зустріч. Цього разу з розкладу на перший квартал 1979 року відкликали вже *п'ятдесят тисяч* автомобілів.

Я був приголомшений і пригнічений. Що ж то за прибуткова ментальність — за волею примхи знімати авто з виробництва? Я вжахнувся, дізнавшись, що на будівництво цих автівок ми не мали замовлень дилерів, а враховуючи надмірну кількість уже наявних товарів, зберігати їх було ніде. Цей резерв був відомий як банк продажів *Chrysler*, що насправді було лише відмовкою, аби не зупиняти заводи, коли ми не отримували замовлень від дилерів.

Виробниче відділення через певні проміжки часу повідомляло відділенню продажів, скільки і яких саме транспортних засобів вони збираються випустити. А тоді відділенню продажів доводилося намагатися продати ті

автівки. І спроби продати їх уже лягали на плечі відділення продажів. У моєму розумінні все мало бути якраз навпаки. Компанія взяла на роботу талановитих випускників коледжів, які днями просиджували в готельних номерах, ані на крок не відходячи від телефону, й намагалися продати дилерам залізо з банку продажів. І така система діяла роками.

Більшість надлишку автомобілів зберігалася на величезних стоянках у Детройті. Я ніколи не забуду, як уперше побував на Мічиганських виставкових територіях, завалених тисячами непроданих *Chrysler*, *Dodge* та *Plymouth* — яскравими свідченнями структурної слабкості компанії. Обсяги могли різнитися, однак, як правило, кількість вироблених автомобілів була значно вищою від того, скільки ми хоча б сподівалися продати.

Улітку 1979 року, коли *Chrysler* уперше звернулася за допомогою до уряду, у банку продажів було вісімдесят тисяч непроданих автівок. На якомусь етапі їхня кількість сягнула сотні тисяч одиниць — а це майже \$600 мільйонів у вигляді готової продукції. У той час, як ми й без того потерпали від обмежених коштів і високих відсоткових ставок, на утримання такого запасу витрачалися астрономічні суми. Ба гірше, автомобілі стояли просто неба й повільно іржавіли.

Виробництво автомобілів перетворилося на величезну гру в інтуїцію. Вона не мала нічого спільного з тим, що покупець хотів від авто, чи з думкою дилера стосовно того, про що може просити споживач. Натомість усе зводилося до того, що якийсь працівник зонального офісу говорив: «Ось на цю модель я поставлю гідравлічний посилювач керування, а ось на цю — автоматичну коробку передач. Випустимо тисячу синіх і тисячу зелених».

А раптом покупець хотів червону, як прикро!

З усіма тими автівками треба було щось робити, тож наприкінці кожного місяця зональні офіси мушили «рухати залізо», влаштовуючи гарячі розпродажі.

Щомісяця працівники зональних офісів витрачали принаймні тиждень на телефонні дзвінки, просто намагаючись вивести автомобілі з резерву. І дилери звикли до цього. Невдовзі вони вивчили, що якщо зачекають до останнього тижня місяця, то їм зателефонує хтось із зонального офісу й спробує продати десяток автомобілів за спеціальною ціною. Так чи інакше, дилери завжди могли позбутися їх за звичайною гуртовою вартістю. У *Ford*, коли накопичувався занадто великий резерв, зрідка проводили гарячі розпродажі. Однак для *Chrysler* це був стиль життя.

Немовби собаки Павлова, дилери стали залежними від цих розпродажів. Вони знали, що настане саме той день, і чекали. Зачувши дзвінок, їхні серця починали битися швидше, бо ж вони знали, що тепер зможуть придбати свої автівки трохи дешевше.

Я розумів, що *Chrysler* ніколи не стане прибутковою компанією, якщо ми назавжди не позбудемося цієї системи. Однак я також розумів, що це буде непросто. Чимало людей у компанії звикли до банку продажів. Вони розраховували на нього. Дехто навіть став залежним. Коли я висловив бажання прибрати його, їм здалося, що я марю. У *Chrysler* банк продажів був такою великою та важливою частиною ведення бізнесу, що важко було навіть уявити життя без нього.

Я серйозно поговорив з дилерами. Пояснив, що банк продажів руйнує компанію. Розповів, що в нашій діяльності більше не буде місця розпродажам і цю фразу треба викоринити з корпоративного словника. Я сказав їм, що віднині й надалі вони, а не ми, будуть відповідальними за резерв. Я також чітко дав зрозуміти, що ми випускатимемо автомобілі лише за умови, що отримаємо від них замовлення і що компанія та самі ж дилери тільки виграють від того, якщо все робитиметься правильно.

Проте вдосконалювати виробництво в майбутньому було замало. У нас на шиї й досі висіли ті автівки, що вже були в банку продажів. Я пояснив дилерам:

— Ми не можемо продати ці легкові чи вантажні автомобілі *Sears* або *J. C. Penney*. Ви наші єдині покупці, і якимось чином вам доведеться купити їх у нас, причому я маю на увазі *зараз*. Я не можу розібрати їх та розкласти запчастини по місцях. І ви не можете лишити мене сидіти з півмільярдом доларів, загрузлим у запасах, і байдуже, як так сталося, вибірково замовляючи автівки, які, на вашу думку, сподобаються ринку, начхавши на все інше.

Звісно, не відразу, але поступово дилери позбулися надлишку, і ми нарешті ліквідували банк продажів. Це було надзвичайно важко. У дилерів уже й без того накопичилося вдосталь автівок, та ще й відсоткові ставки лишалися високими. Але вони робили все необхідне, й через декілька років наші заводи нарешті працювали лише за дилерськими замовленнями.

Згідно з нашою новою системою, працівники відділу продажів зустрічалися з кожним дилером. Разом вони планували його замовлення на наступний місяць і оцінювали приблизні потреби на наступні два. Від дилера ми отримували жорсткі зобов'язання, і саме це стало основою для нашого розкладу виробництва.

Дилер виконує свою частину угоди, а ми свою. А це означає, що ми виготовляємо потрібну кількість автівок, повідомляємо про це дилера й вчасно доставляємо якісний продукт.

Сьогодні система стала прозорою. Ми можемо звернутися до дилера й повідомити йому, що для того, щоб скористатися програмою знижок, знадобиться придбати сотню автівок. Він може погодитися або ж відмовитися. Але не лишається жодних шансів на те, щоб обминути цю кількість, і гарячих розпродажів наприкінці місяця теж немає. Як наслідок, ми більше не працюємо в режимі щоденної паніки. Зараз, якщо покупець не хоче придбати щось із запасів дилера, ми приймаємо замовлення на виготовлення автівки, і він може забрати її за декілька тижнів.

\* \* \*

Банк продажів — це досить погана ідея, але я також дізнався, що *Chrysler* керувала найбільшою у світі лізинговою компанією. Замість того, щоб продавати автомобілі *Hertz* та *Avis*, ми давали їх в оренду. І щопівроку викупували назад. Без жодних заперечень ми стали торговцями уживаних авто. Дилерам ці автівки були не потрібні, тож доводилося виставляти їх на аукціон. За перший рік роботи в *Chrysler* я списав \$88 мільйонів збитків від уживаних автівок!

Ми обрали альтернативний варіант: продавати автомобілі компаніям, що займалися прокатом, навіть за умови мінімального прибутку. Нехай то вже буде їхній головний біль, куди подіти ті автівки. Останнє, що нам було треба, так це шістдесят тисяч уживаних автомобілів.

Компанії прокату завжди торгуються до останнього, однак для *Chrysler* було дуже важливо, щоб наші автівки були представлені в їхніх автопарках. Зазвичай, у *Hertz* автомобіль брали на прокат двоє чи троє людей на тиждень, отже, так я отримував дві чи три демонстрації свого продукту для тих, хто, можливо, ніколи раніше й не стикався з автомобілями виробництва *Chrysler*. Люди просто сідали всередину й запитували: «А хто випустив це авто?» Ми отримували достобіса листів від орендаторів зі словами: «Чому ви його не рекламували? Чому ховали? Я взяв *Reliant*, щоб поїхати з Сіетла до Сан-Франциско, і був приголомшений».

Прокатні автівки вивели нас у світ. Вони приваблювали молодіжний ринок, значно ширшу групу людей, професіоналів, висококваліфікованих фахівців, які зазвичай навіть не розглядали наші автомобілі як варіант. Ми мусили збільшити свою присутність на південному заході та в Каліфорнії, і саме там прокатний бізнес був найважливішим.

До того як почати насолоджуватися хоча би мізерною торгівлею всупереч численним проблемам, нам довелося



ще списати \$500 мільйонів на управлінські помилки.

\* \* \*

Та роботи лишалося ще чимало, а часу — обмаль! Я мусив знищити тридцять п'ять маленьких герцогств. Внести якусь цілісність і єдність у компанію. Позбутися багатьох людей, які не розуміли, чим займаються. Замінити їх новими досвідченими працівниками, та ще й здатними швидко рухатися далі. А ще якомога швидше запровадити систему фінансового контролю.

Усі ці проблеми були нагальними, а для їхнього вирішення мені не вистачало одного. Мені була потрібна гарна команда досвідчених людей, здатних працювати зі мною над тим, щоб урятувати цю компанію до того, як вона остаточно піде на дно. Я поставив собі за найважливішу мету зібрати таку команду, доки ще не стало запізно.

## XV

### СТВОРЕННЯ КОМАНДИ

**З**рештою, усі бізнесові операції можна звести до трьох слів: люди, продукт і прибуток. Спочатку люди. Без гарної команди з іншими двома вам вдасться зробити небагато.

Перейшовши в *Chrysler*, я приніс із собою з *Ford* записники, у яких відслідковував професійний шлях кількох сотень виконавчих директорів *Ford*. Коли мене звільнили, я підготував детальний перелік усього, що хотів забрати з кабінету. Без сумніву, ті чорні нотатники були суто моєю власністю, однак могла виникнути суперечка, що вони належать компанії. А цього я в жодному разі не хотів. Ми з Генрі мали не ті стосунки, щоб обговорювати подібні питання, тому я приніс список Біллу Форду, і він дозволив мені забрати ті записники додому.

Щойно збагнувши, що *Chrysler* терміново необхідні першокласні фінансисти, я одразу ж про них згадав. За кілька місяців до того, ще як президент *Ford*, я попросив нашого найкращого фінансиста Едварда Ланді підготувати звіт про найбільш обдарованих людей у галузі фінансів у нашій компанії. Ланді був одним із перших «вундеркіндів» і так само, як й інші, доклав зусиль до створення відмінної фінансової системи *Ford*.

На перший погляд, у тому проханні не було нічого незвичного. Але, озираючись назад, я замислююся, чи знав я тоді на якомусь підсвідомому рівні, що вже скоро можу опинитися в становищі, де ця інформація буде надзвичайно цінною. Як виявилось, перелік Ланді був дарунком небес.

Я розгорнув записники і почав перечитувати імена. Ланді позначив усе літерами А, В чи С. У переліку А було десь імен двадцять, але я не був певен, чи хочу когось із них у свою команду. Я поважав Ланді, але його пріоритети значно відрізнялися від моїх. До списку А входили першокласні скупердяї. Але я шукав дещо більше.

Переглянувши список В, я помітив ім'я Джеральда Грінвальда. Йому було лише сорок чотири, але він уже чимало чого встиг досягти. Я кілька разів зустрічався з Грінвальдом, і він мені сподобався. Я пригадав, що він завжди намагався вибратися з фінансів. Якось я допоміг йому розширити сферу повноважень, відправивши до Парижа, щоб там він опікувався *Richier* — компанією фермерського та будівельного обладнання, яку ми нещодавно придбали. Фірма пішла на дно, але в тому не було провини Грінвальда. То просто була невдала справа, і зрештою ми її продали.

Далі ми відіслали Грінвальда до *Ford* у Венесуелі. Він був агресивним керівником, зважаючи на те, що частка ринку *Ford* у Венесуелі і для автівок, і для вантажівок загалом була вищою, ніж у будь-якій дочірній компанії *Ford*. На той час пальне у Венесуелі коштувало чотирнадцять центів за галон, і ми завжди дражнили Джеррі, що за таких умов він просто не міг промазати. У Франції йому не пощастило. Натомість у Венесуелі він схопив Бога за бороду. Але правда в тому, що він продемонстрував справжню ділову хватку в обох дорученнях — безперечно, він був не просто скупердяєм.

Минуле Джеррі було дуже незвичним для автомобільного бізнесу. Він був євреєм, сином курячого фермера з Сент-Луїса. Він самотужки здобув гарну економічну освіту в Принстоні, а тоді прийшов у *Ford* із наміром працювати у відділенні зв'язків з профспілкою.

— У нас є краща ідея,— сказали йому. Грінвальда призначили на посаду в новому відділенні — *Edsel*. Через кілька місяців після того провалу він розмірковував: «Я щойно закінчив навчання. Як мені могло так пощастити?»

Джеррі був талановитим і прискіпливим підприємцем, який міг проаналізувати проблему, а тоді вирішувати її. Він не говорив, а діяв. Він завжди хотів піти далі фінансів, і з роботи у Венесуелі стало зрозуміло, що його таланти так само поширюються й на інші сфери.

Я хотів мати Джеррі Грінвальда у своїй команді, бо він був гарним бізнесменом, крапка.

У грудні 1978 року я подзвонив Грінвальду у Венесуелу. Джеррі з дружиною були на вечірці, тож я залишив повідомлення у нього вдома. Коли вони повернулися, Гленда Грінвальд одразу здогадалася, чому я телефонував.

— Не передзвонюй йому! — сказала вона чоловікові.

У Каракасі, де Джеррі був великою рибою в маленькому ставку, Грінвальди жили гарним життям. Перспектива переведення до Детройта на роботу в компанію, що йшла на дно, не могла видаватися надто привабливою.

Але Джеррі таки перетелефонував мені, і ми домовилися зустрітися в Майамі. На зустріч він начепив бороду. Він не був до кінця впевнений, що хоче перейти до *Chrysler*, а тому доклав чимало зусиль, щоб зберегти наші розмови в таємниці.

Наша друга зустріч відбулася в Лас-Вегасі, куди я приїхав на збори дилерів *Chrysler*. Коли Джеррі прибув до готелю, то неабияк здивувався, дізнавшись, що зустріч *Ford* відбувалася в той самий час. Він увесь час провів у своєму номері, щоб ненароком не зіштовхнутися з кимось знайомим з *Ford*. Ми проговорили весь вечір. Джеррі мав сісти на літак рано-вранці, а о 5:30 зателефонував у мій номер і запитав:

— Ви вже прокинулися?

— У тебе геть дах поїхав? — промовив я.

Він сказав, що не спав усю ніч і що йому потрібно поставити ще кілька запитань перед тим, як остаточно все вирішити. Я сказав йому негайно прийти до мене в номер. Я сидів у халаті, а він ділився своїми сумнівами.

— Усе своє життя в *Ford* я марно намагався стерти з себе клеймо скупердяя,— сказав він.— А в *Chrysler* я позбувся б його відразу.

Я пояснив, що він потрібен мені для того, щоб запровадити систему фінансового контролю, але коли це питання вирішиться, він отримає змогу перейти до виконання інших обов'язків. Коли він вийшов з мого номера і почав іти коридором, я вигукнув йому вслід:

— Зачекай-но, Джеррі. Ти можеш стати президентом раніше, ніж думаєш.

Він недовірко глянув на мене, немовби я намагався підкупити його. Але я говорив серйозно. Через два роки Джеррі став другою людиною в *Chrysler*.

Погодившись на переведення, Джеррі полетів до головного управління *Ford* у Дірборні, щоб повідомити їм новини. На його подив, Генрі забажав зустрітися з ним. І Генрі, і Білл знали, що Джеррі був справжнім трофеєм, і спробували відмовити його переходити до *Chrysler*. Джеррі пояснив Генрі, що просто не міг пройти повз спокусу, що пропонувала йому *Chrysler*: можливість долучитися до створення великої, об'єднаної компанії. Генрі та його підлеглі мали б оцінити таку мотивацію, сказав він, бо ж Генрі зіткнувся зі схожим викликом, коли прийшов у компанію діда в 1946 році. Генрі забракло слів, тож, вочевидь, аналогія вцілила в яблучко.

\* \* \*

Одним із перших обов'язків Грінвальда стала централізація бухгалтерських виплат. Прийшовши з *Ford*, він, мабуть, був приголомшений, коли побачив, що рахунки виплачували з тридцяти різних місць.

У перші кілька днів на роботі він поспілкувався з чималою кількістю людей, причетних до контрольного офісу. Передбачувано, він дізнався, що вони й гадки не мають про те, як за фінансовою перспективою оцінити, що робить керівництво, і що вони не здатні спроектувати

наслідки наших корпоративних рішень. Він витратив купу часу на те, щоб відшукати хоча б когось, кого можна було вважати головним хоча б у чомусь.

— Ну, усі відповідальні за контроль витрат,— усі як один торочили йому.

Джеррі дуже добре знав, що це означало: в остаточному підсумку відповідальних не було зовсім.

Однією з кількох катастрофічних галузей, що відшукав Грінвальд, стало гарантійне обслуговування *Chrysler*, на яке витрачалося більше \$350 мільйонів на рік. Грінвальд одразу попросив перелік найпоширеніших проблем із гарантією, де поруч з кожною з них і спеціальним планом виправлення недоліків і зниження витрат зазначалося б чиєсь ім'я. На його сум'яття, він швидко збагнув те, що я вже знав. Щоб отримати в *Chrysler* фінансову інформацію стосовно якоїсь конкретної проблеми, спочатку треба було систематизувати ці дані!

Джеррі ніколи не дозволяв мені забути, що він хотів бути не просто ревізором. Через кілька місяців, побачивши, яким дієвим він був, я зробив йому пропозицію:

— Якщо зможеш знайти когось такого ж вправного, як ти сам, то матимеш змогу займатися іншими справами.

Грінвальд відразу ж притягнув Стіва Міллера — свого головного фінансиста у Венесуелі. Міллер чудово доповнив команду, зайнявши посаду нашого головного фінансиста. Під час, здавалося б, нескінченних переговорів із сотнями банків упродовж 1980 та 1981 років робота Міллера була надзвичайно важливою. Дивовижно, але в ті хаотичні часи їм з Грінвальдом вдавалося залишатися спокійними та виваженими. *Chrysler* без них могла й не вижити.

\* \* \*

Коли я прийшов у *Chrysler*, там уже був Гел Сперліх. Він працював у компанії, відколи в 1977 році його звільнив Генрі. Мати Гела в *Chrysler* — це знайти височенний келих холодного пива в пустелі. Дякую тобі, Генрі!

Щоразу, коли я додавав когось до компанії, то почувався трохи винним. Щоб завербувати цих людей, мені доводилося обманювати самого себе. Якби я був посправжньому відвертим з ними, то розповів би правду:

— Тримайтеся подалі від цього місця. Ви й уявити не можете, як тут усе погано!

Але я не міг цього зробити. Я мусив говорити їм те, у що відчайдушно вірив: якщо ми зберемо потрібну групу, то врятуємо компанію.

Проте зі Сперліхом такої проблеми не виникло. Він приєднався до *Chrysler* за кілька років до мого приходу й чудово знав, наскільки кепськими були справи. Неодноразово я говорив йому:

— Сучий ти сину, чому ти дозволив мені погодитися на цю роботу? Чому не попередив?

Йому також довелося збрехати собі, щоб я опинився в *Chrysler*.

Але я пробачив Гела, бо його досвід роботи в компанії дав йому велику перевагу над моїми новими працівниками: він уже знав це місце. Гел був моїм антрепренером. Ріккардо міг розповісти про балансові звіти, але саме Сперліх дійсно знав виробництво як свої п'ять пальців.

Завдяки цьому йому вдалося відшукати багато гарних людей, яких попереднє керівництво не помічало. Чимало з них були нижче на кілька рівнів, тож Гел мусив добряче покопатися. Він знайшов багато яскравих молодих людей з нерозкритими талантами. Вони були обдаровані й мали запал, лишалося тільки їх відшукати.

На щастя, рак *Chrysler* не пронизав своїми метастазами компанію наскрізь. Хоча мені й довелося замінити мало не всіх керівників, завдяки цьому з'явилося вдосталь динаміки молодих обдарувань. Коли ми почали позбуватися менш компетентних людей, то й знаходити кращих стало значно простіше. Навіть зараз мені не віриться, як колишнє керівництво могло їх не помічати. Я говорю про людей з блиском в очах — збагнути, що вони майстри своєї справи, можна, лишень глянувши на них.

Я швидко підвищив Сперліха до віце-президента, відповідального за планування продукту. А трохи згодом доручив йому очолити виробництво по всій Північній Америці. На мою думку, Гел доклав руку до всього, що в 1960-х і 1970-х запрацювало як слід у *Ford*. А нещодавно це саме стало актуально й для *Chrysler*.

Гел мрійник, але дуже прагматичний. Він знає, чого варті гроші, і не купиться на дурниці. Згоден миритися з розважливою часткою фактів і досліджень, але тільки до певної межі. А потім говорить:

— Гаразд, що ми намагаємося тут зробити?

І робить це. Він той, хто знає, як рухатися.

У Гела також є моторошна здатність зазирати в майбутнє — знати, що люди хотітимуть через три або чотири роки бачити на дорогах. Ми працювали разом ще з часів *Mustang* й випробовували інтуїцію одне на одному. Нас обох наділили даром проникливості. Я б навіть сказав, що ми принаймні настільки ж майстерні, як і будь-який найкращий знавець авто у світі.

Іноді в нас траплялися певні розбіжності в поглядах, але це частина робочих стосунків. Гел любить кепкувати з мене. Він говорить, що я стаю занадто старим для того, щоб розумітися на молодіжному ринку. Можливо, він має рацію. Можливо, саме тому я й досі прислухаюся до нього. Але, дідько, не завжди. Він лише на п'ять років молодший за мене. І починає здаватися старшим, але після двадцяти чотирьох років співпраці зі мною це природно.



\* \* \*

Для початку Грінвальд і Сперліх — це вже чудово, але ж із двох людей керівної команди не зробиш. Мені й досі потрібна була допомога, причому негайно. І я знав, де її знайти. Була одна група людей, які мали чималий досвід і вже довели свою майстерність, але тепер усе це просто марнували: виконавчі директори *Ford* на пенсії. Для організації роботи мені потрібні були їхні мізки та гострий розум.

Гар Локс займався водночас і маркетингом, і співпрацею з дилерами в *Ford*. Після презентації *Mustang* він очолив відділ продажів відділення *Ford*. Пізніше став моїм генеральним менеджером у *Lincoln-Mercury*.

За часів Кнудсена Гар пішов з компанії, щоб очолити торгову палату в Далласі. Через кілька років отримав іншу роботу, ставши партнером Арнольда Палмера в представництві *Cadillac* у Північній Кароліні. Але мені імпував не лише досвід Гара. Його особистість також була важливою. Він був одним з тих, кого всі люблять запрошувати погуляти, випити й довіритися йому, і я знав, що він стане дуже корисним у налагодженні кращих стосунків з дилерами. Бог тому свідок, нам це було потрібно як ніколи.

Напруженість атмосфери між Гайланд-Парком і дилерами ошелешувала. Я був приголомшений та вражений тим, як дві сторони спілкуються одна з одною, а ще злістю й образливими листами, якими обмінювалися представництва та головне управління *Chrysler*. У *Ford* я завжди мав дуже гарні стосунки з дилерами, але на те, щоб завоювати їхню довіру, мені знадобилося двадцять років. Познайтися із зовсім новою групою дилерів — то інша справа, і двадцяти років у мене точно не було. Я не міг звести всі мости самотужки. Це було покликання Гара Локса.

Я привів його в компанію, щоб він допоміг обом сторонам заспокоїтися й почати прислуховуватися одна до

одної. Зрештою, усе, що є добре для *Chrysler*, приносить користь дилерам, і навпаки. Замість того, щоб дозволяти обом сторонам плекати в собі невдоволення чи вставляти шпильки в колеса одна одній, ми мали створити оточення, у якому хтось із вищого керівництва зміг би сісти з дилерами й почергово розглянути всі їхні скарги та проблеми.

А дилери точно могли розповісти чимало. Вони мали повне право гніватися на керівництво, бо ж на них взагалі ніхто не зважав. Роками компанія поставляла їм бляшанки й очікувала, що вони їх продадуть. Якість продуктів *Chrysler* була такою низькою, що дилери вже звикли планувати переробку автомобілів, щойно отримавши їх. Як за таких обставин ми могли просити їх бути сміливими та сповненими ентузіазму? Як ми могли просити їх нам *довіряти*?

Невдоволені покупці, які побували в демонстраційних кімнатах *Chrysler*, завалювали нас листами зі словами: «Від цих хлопців не дістанеш і хвилини часу!» або «Я побачив рекламу, де пропонувалося прийти і порівняти. Я прийшов, але зі мною ніхто не захотів говорити. Продавці всі або пили каву, або читали *The Daily Racing Form*. Ну і що мені лишалося робити?»

Щоразу, коли я читав один з таких листів, то шаленів. Я лютував від того, що ми втрачали продажі від людей, які й справді хотіли мати з нами справу,— а це був єдиний порятунок для компанії.

Тож я відправив Гара провести семінар з дилерами та нагадати їм кілька основ. Коли людина заходить у двері, обожнюй її. Говори з нею. Дай їй усю потрібну інформацію для того, щоб вона зробила покупку на \$10 000. Покупець не завжди впевнений у тому, що хоче, і він може не знати, що таке коробка передач у блоці з трансмісією або ж які переваги він отримає від переднього приводу. І нині чоловіки поступаються дорогою дамам. Більше 50 відсотків автівок тепер купують саме жінки, а вони не завжди розуміються на технічних нюансах. Їм потрібна

люб'язна допомога. Для співпраці з покупцями потрібні знання, час і терпіння, зрештою, якщо продавець цього не має, то йому варто подумати про зміну роботи. (Мені завжди згадуються батькові зауваження тим офіціанткам.)

Гар повідомив дилерам, що нова адміністрація збирається запровадити дисципліну в усі сфери нашого виробництва. Він сказав, що ми розібралися з сутністю проблем і мали намір усе вирішити. А ще пояснив, що ми поставили собі за ціль виконувати свої зобов'язання, керувати бюджетами та дотримуватися розкладів. Він наголосив, що ця компанія стане новою і що відтепер дилери можуть на нас розраховувати.

Спочатку Гар погодився приєднатися до нас як консультант на декілька місяців, паралельно займаючись ще й представництвом у Північній Кароліні. Та вже скоро ми переконали його лишитися на декілька років і очолити відділ продажів та маркетингу.

\* \* \*

Коли йшлося про якісну репутацію, у *Chrysler* виникали справжні проблеми. У такому важливому питанні не можна просто змахнути чарівною паличкою, та і годі! Навіть якщо якість вашого продукту негайно покращиться, загалу знадобиться час, щоб це збагнути. Це ніби погане дівчисько в маленькому містечку, яке вирішило змінити своє життя й стати на правильний шлях. Перші кілька років їй ніхто не вірить.

Дизайн і вартість — ось чому автомобілі купують, але якість — це те, чому вони продовжують продаватися. Коли мова йде про те, як споживачі сприймають якість, то реклама тут вам не допоможе. Як і прес-конференції чи інші публічні заходи. Єдиний вихід — випускати гарний продукт, встановлювати на нього конкурентну ціну, а коли він виходить із ладу — ремонтувати.

Щоб допомогти нам з якістю, я витяг із пенсійного відпочинку Ганса Маттіаса і взяв його на роботу

консультантом. Ганс був моїм головним інженером у відділенні *Ford*, а пізніше очолював виробництво усієї *Ford Motor Company*. Він спеціалізувався на контролі якості й аж до виходу на пенсію у 1972 році зробив значно більше за будь-кого для покращення якості *Ford*. За два роки в *Chrysler* він здійснив те саме.

Маттіас і Сперліх займалися запровадженням дисципліни в системі виробництва. Сперліх постійно працював над майбутніми моделями, запланованими до випуску через три роки.

— Не скупися,— сказав я йому,— байдуже, наскільки кепські справи зараз. Ми зможемо вижити, лише якщо лишатимемося в бізнесі під час цих змін. Нині наша якість нічим не поступається, а можливо, є й кращою від будь-якого американського виробника автомобілів. Ми швидко наздоганяємо японців.

Громадськість стала досить цинічною до великого бізнесу і має на те добрячі підстави. Іноді наші автівки були такими поганими, що споживачам здавалося, наче ми робимо це зумисно. Більшість людей не усвідомлюють, що сама компанія зацікавлена з першого разу випускати автомобілі як годиться. Якщо проблема виникає на заводі, її залагодження може вартувати нам \$20 на годину. Але якщо ми пропускаємо її і виправляти недолік доводиться дилеру, то за умовами гарантійного обслуговування це вже коштуватиме нам \$30. Мені не до душі платити навіть \$20 на годину, ну а \$30 — то вже справжнє пекло.

Щоб мати гарний проект, нам завжди потрібно досягти хиткої рівноваги: чого хоче покупець і як ми можемо це йому дати, при цьому не поставивши під загрозу інші його бажання.

Автомобілі — це дуже складні машини, що з кожним роком стають тільки складнішими. Взяти, наприклад, хоч би й кондиціонування повітря. Якщо ви платите додаткових \$700 за прохолоду влітку, то хочете, щоб воно було того варте. Хто б не проектував систему

кондиціонування повітря, він мусить пам'ятати: якщо на охолодження автомобіля потрібно 30 хвилин, це погано, адже більшість поїздок тривають менше. Тож треба встановити швидкісні вентилятори. Але не можна, щоб вони були надто гучними, бо ж водієві хочеться послухати стерео за \$300, увімкнувши при цьому кондиціонер. Розробник системи кондиціонування не може сказати: «Це не моя проблема. Я маю лише створити для водія прохолоду». Він мусить вбудовувати свою частину в загальну систему автомобіля.

Розробник мусить пам'ятати декілька речей. По-перше, запчастини мають бути легкими, як і будь-що інше в авто, адже зайва вага неодмінно вплине на пробіг. По-друге, вони мають бути дешевими — з очевидних причин. І нарешті, вони мають бути легкими у виробництві. Поєднання двох частин завжди легше та надійніше, ніж поєднання трьох.

Легкі у виробництві — ось ключ до якості.

«Мій проект суперовий». Цю фразу я чую вже багато років. І завжди думаю: «Ага, він аж такий суперовий, що я не можу його збудувати».

Звісно, якість — це завдання не лише інженерів. Вона має бути частиною свідомості працівників заводів. За допомогою запровадження «кіл якості» наші робітники на заводах стали брати більше участі у виробничому процесі, ніж це було раніше. Ми збирали їх у кімнаті й говорили:

— А як щодо цієї розробки? Зможете зібрати? Інженери говорять, що можете, і хлопці з виробництва теж. Але саме ви все збираєте до купи. Що скажете?

Тож упродовж кількох днів вони намагалися реалізувати задум. Якщо не виходило, поверталися й говорили нам:

— Погана ідея. Ось кращий спосіб.

Досить швидко розлетілися чутки, що керівництво дослухається до працівників, що ми й справді

переймаємося якістю, що ми відкриті до нових ідей і що ми не просто купка тупаків.

А ще керівництво *Chrysler* та Об'єднана спілка автобудівників запровадили спільну програму, основну мету якої можна сформулювати так: «Послухайте, ми сперечатимемося про що завгодно, але коли справа стосується якості, ми не будемо боротися один з одним. Якість не можна змішувати з іншими домовленостями, й шукати тут компромісного рішення, як це трапляється у звичних стосунках робітників і керівництва, теж недоцільно».

Завдяки Гансу Маттіасу якість у *Ford* не була порожнім звуком. Коли я попросив його допомогти нам, йому вже кортіло стати до роботи. За півтора року він запровадив у виробничій системі *Chrysler* жорстку дисципліну. Більше того, він зробив це все як консультант, а ні для кого не секрет, що консультанти іноді й за холодну воду не беруться.

Ми з Маттіасом розуміли один одного. Провівши в *Chrysler* десять хвилин, він сказав:

— А ти знаєш, що тут? Та в тебе тут такий безлад, що нам, може, ніколи й не вдасться його розгребти.

Але він це зробив. Ганс щоранку йшов на заводи й навмання обирав з конвеєра п'ять одиниць. А тоді заводив усередину новеньку *Toyota* і просив працівників знайти відмінності. Уже скоро вперед виходив старший робітник і говорив:

— Та наші автівки таки й справді кепські.

Також був Джордж Баттс, який з'явився в компанії ще до мого приходу. Джордж чудово попрацював над якістю продуктів *Chrysler*. Я чітко дав усім зрозуміти, що якість — наш найвищий пріоритет, і, гадаю, це повідомлення просочилося до самих низів. Для Джорджа я заснував окремий департамент контролю якості. Він був для мене

сторожовим собакою, а ще топ-менеджером з усіх питань, пов'язаних з якістю наших продуктів.

У розпал обговорення гарантування позики у 1979 році, коли ми урізали видатки, Маттіас і Баттс прийшли до мене з пропозицією найняти 250 нових людей на заводи для покращення контролю якості. Це було нам не по кишені. Проте я схвалив цей план, бо якщо *Chrysler* взагалі хотіла мати якесь майбутнє, то ми мусли випускати якісний продукт.

Я не можу говорити про якість, не згадавши Стіва Шарфа, нині очільника всього виробництва. На момент мого приходу в *Chrysler* він також уже працював тут. Він був необробленим діамантом, одним із тих, хто роками соромився показати, на що здатний. Отримавши нові обов'язки, він став по-справжньому корисним для компанії.

Далі був Дік Дач, який прийшов до *Chrysler*, попрацювавши перед цим в *GM* та *Volkswagen*. Дач спромігся привести нам п'ятнадцять найкращих хлопців із двох своїх альма-матер. Ті, хто намагається збагнути наше відродження, часто просто не помічають цієї подробиці. Я зібрав усіх: знайомих мені з часів *Ford*, фахівців у галузях маркетингу, фінансів та закупівель, але коли справа дійшла до якості, я шукав найкращих з *GM* та *Volkswagen*. Тож у мене були і старі, і нові, і лінійні, і штатні працівники, і колишні пенсіонери — і всі вони працювали разом. То було унікальне поєднання, що доволі швидко повернуло нам якість.

Маттіас, Баттс, Шарф і Дач зробили нашу систему виробництва цілісною. Саме зобов'язання якісного виробництва разом із дивовижною групою розробників та інженерів під керівництвом Дона де ла Росса та Джека Вітрова дозволило нам стати єдиною автомобільною компанією у світі, що пропонувала п'ятирічну гарантію на п'ятдесят тисяч миль пробігу.

Та гарантія не була маркетинговим трюком. Не могла бути. На четвертий і п'ятий рік, коли автівки починали старіти, було б занадто дорого лагодити всі ті двигуни й коробки передач, якби вони не витримували. Гарантійні зобов'язання потопили б нас.

На щастя, якість і продуктивність — це сторони однієї монети. Усе, що ви робите для якості, покращує й продуктивність. Якщо покращується якість, то скорочуються витрати на гарантійне обслуговування, а також вартість технічного огляду та ремонту. Якщо з першого разу робити все як слід, то зменшуються й витрати на проектування й налаштування, а відданість власників починає зростати.

\* \* \*

Окрім Гара Локса та Ганса Маттіаса, я витягнув з пенсійного відпочинку ще одного колишнього працівника *Ford*. Пол Бергмозер пропрацював у *Ford* тридцять років як віце-президент, відповідальний за закупівлі. Він був суворим новатором, і я знав, що можу розраховувати на нього в розвідуванні десятків шляхів, які будь-хто інший назвав би неможливими.

— Послухай, Бергі,— сказав я йому по телефону.— Я тут сам.

Я намагався пояснити, що в *Chrysler* не було жодної системи та організації, до яких ми звикли в *Ford*. Він також погодився вирушити за кордон — спочатку як консультант, а пізніше, десь за рік, як президент компанії.

Коли Пол прибув у Гайланд-Парк, то побачене його просто приголомшило. Він підходив до мене й говорив:

— Знаєш, я покопаю, однак у те, що я витягну з-під цього каміння, ти навіть не повіриш.

Іноді ми сміялися з того, якими шаленими виявлялися його знахідки.

Після року в *Chrysler* він поскаржився мені:



— Лі, у мене тут жахливий бухгалтерський звіт, згідно з яким ми цього року втратили мільярд доларів. А от аналізу, який би відкрив мені очі на те, як це сталося, у мене якраз і немає!

Усе, що я міг йому на це відповісти:

— Поле, ласкаво просимо до *Chrysler*.

Як і всі ми, хто працював у *Ford*, Бергі звик до надзвичайно систематизованого стилю роботи. У *Chrysler* ми взагалі не побачили жодних систем у департаменті закупівель, що навіть за недбалими стандартами *Chrysler* славився низькою ефективністю. На жаль, *Chrysler* залежала від зовнішніх постачальників більше, ніж *GM* чи *Ford*, адже останні дві самостійно виробляли більшість запчастин.

І як найменша з Великої трійки, *Chrysler* не завжди отримувала найкращі ціни. Ще більше становище ускладнювало те, що компанія не зуміла зберегти гарного ставлення до своїх постачальників і з роками вони відплатили їй тим самим. Як наслідок, ми не завжди могли покладатися на безперервний потік частин. Робота Бергі зупинялася.

\* \* \*

Як я вже згадував, Локс, Маттіас і Бергмозер вийшли з пенсії, аби допомогти мені. Без них я б пішов на дно. Кожен з них мав роки досвіду, а також бажання застосовувати цей досвід у роботі.

Чому вони це зробили? Чи було це, як дехто стверджує, завдяки моєму дивовижному вмінню переконувати? Звісно ж, ні. Вони були моїми друзями. Я знав, що вони з тих людей, які не злякаються труднощів і радо простягнуть руку допомоги. Їм це могло видатися розвагою. Коли ж було зовсім не до сміху, вони все одно не полишали справи. Усі вони мали важливу рису — внутрішню силу.

До речі, це стосується й решти тих, хто приєднався до нашої команди. Таке завдання було під силу лише людям з певним типом темпераменту. То був не просто виклик — то була пригода. І попри важку працю, ні в кого не підломилися коліна. Ніхто не засумнівався в собі. Ні в кого не затремтіли руки. Ніхто не запитував: «Чому я відмовився від перспективної кар'єри в гарній компанії і вляпався ось у це?» Це були запальні люди, чоловіки з характером і завзяттям. Я вдячний кожному з них і ніколи їх не забуду.

Та особливо я завдячую тим, хто вийшов з пенсії. Придивімося ближче: примусовий вихід на пенсію — це жахлива ідея. Мені завжди видавалося абсурдним, коли, незалежно від стану, людину відправляли на пенсію, щойно їй виповнювалося шістдесят п'ять. Ми мали б підпорядковуватися старшим керівникам. У них був досвід. У них була мудрість.

У Японії всім заправляє якраз старше покоління. Під час моєї останньої поїздки в цю країну наймолодшому, з ким я спілкувався, було сімдесят п'ять. Не думаю, що така політика останніми роками надто вже зашкодила Японії.

Якщо в шістдесят п'ять ви ще можете працювати й сумлінно виконувати свої обов'язки, то для чого йти? Виконавчий директор пенсійного віку вже собаку на цій роботі з'їв. За всі ці роки він чимало навчився. То в чому ж проблема з поважним віком, якщо людина здорова? Ми забуваємо, що стандарти здоров'я стрімко зросли. Якщо людина добре почувається фізично й має витримку працювати, чому я маю нехтувати бажанням використати її досвід?

Я бачив надто багато виконавчих директорів, які заявляли, що вийдуть на пенсію в п'ятдесят п'ять. А потім, досягнувши цього віку, у них виникало відчуття, немов би їх до того підштовхують. Вони так часто говорили про достроковий вихід на пенсію, що почувалися зобов'язаними дотриматися обіцянки, навіть якщо й були

не в захваті від цієї думки. Мені все це видається трагічним.

Більшість таких людей після виходу на пенсію занепадали духом. Вони звикли до жорсткого ритму роботи, коли не обходилося без значних хвилювань і високих ризиків, а отже, і без великих досягнень та великих невдач. А тоді вони раптом ловили себе на тому, що грають у гольф і обідають вдома. Я знав чимало тих, хто помирав за кілька місяців після виходу на пенсію. Звісно, їх могла вбити й робота. А може, й ні.

\* \* \*

Що ж, ви можете сказати, що нарешті в мене було своє військо й фортеця. Однак мені й досі бракувало незвіданих земель. Щоб доповнити нову команду, я мусив купити маркетинговий талант. Я й сам спеціалізуюся на маркетингу, і те, що я побачив у *Chrysler*, мене аж ніяк не вразило. Цю проблему я вирішив у дещо незвичний спосіб. 1 березня 1979 року я скликав прес-конференцію в Нью-Йорку, щоб оголосити про важливу зміну: ми заміщували два рекламні агентства *Chrysler Young&Rubicam* та *BBDO* нью-йоркським агентством *Kenyon&Eckhard*, яке виявилось дуже дієвим для відділення *Lincoln-Mercury* в *Ford*.

Навіть за мірками Медісон-авеню звільнення наших агенцій було жорстоким вчинком. Це також стало однією з найбільших змін в історії реклами. То було рішення на \$150 мільйонів, що повідомляло бізнесовому світу, що ми не боїмося робити необхідні, хай навіть і зухвалі кроки, потрібні для того, щоб поставити компанію на ноги.

На той час *K&E* досі мала \$75-мільйонну угоду з *Ford*. Щоб приєднатися до нас, вони мали її негайно розірвати. Я переконаний, що Генрі не надто зрадив, почувши новини, які, мабуть, приголомшили його. Наше оголошення було дуже ретельно сплановане, і працівники *Ford* дізналися про нього лише за дві години до заходу. Безпека навколо

домовленості була страшенна, і майже ніхто в Детройті не знав про перехід безпосередньо до самого офіційного оголошення. Після кардинальної реорганізації *Young&Rubicam* стало новим агентством для *Lincoln-Mercury*. Через кілька років після цього, коли ми зміцнили задосить для того, щоб найняти ще одне агентство, *BBDO* знову отримало контракт з *Dodge*. Тож усе завершилося, ніби гра в музичні стільці, якщо не брати до уваги величезні ставки.

Ті дві агенції були цілком нормальними. Але я вже стільки всього нагрів собі на тацю, що мусив якось усе спростити. Я не мав зайвого року, що знадобився б для співпраці з двома абсолютно новими групами. Не було й часу на те, щоб вчити їх філософії чи ж бо мого способу ведення справ. Натомість я звернувся до вже знайомих мені професіоналів, які, навіть отримавши половину замовлення, вже знали, що буде далі.

На мій погляд, *K&E* були найкращими у своїй галузі. З *Ford Motor Company* вони дали нам «*Ford* має кращу ідею», хоча декому в компанії цей слоган не сподобався. На їхню думку, варто говорити «*Ford* має найкращу ідею».

Слоган «*Ford* має кращу ідею» був дітищем Джона Моррісі, донедавна голови внутрішнього правління *Kenyon&Eckhardt*. Джон починав з Дж. Волтером Томпсоном, а потім відійшов від справ, щоб працювати на *Ford*, доки не приєднався до *K&E*. Він був дуже творчою людиною, ми пройшли разом чималий шлях.

Саме *K&E* спав на думку «образ кішки», що став ключовим у випуску автомобілів відділення *Lincoln-Mercury*. Запис *K&E* допоміг подвоїти частку ринку *Lincoln-Mercury* в 1970-х, а це вже саме собою досі промовисте. Відділення *Lincoln-Mercury* було нелегким завданням, і впродовж тих років я дізнався, що *Kenyon&Eckhardt* могло працювати в дуже напружених умовах і під тиском.

Оскільки *K&E* співпрацювала з *Ford* тридцять чотири роки, ми запропонували їм п'ятирічний контракт — безпрецедентне явище в короткостроковому світі рекламного бізнесу. Ми також надали їм можливість брати значно більшу участь у справах, ніж будь-яке інше агентство раніше.

З кожним новим авто сприйняття публіки — це лише половина справи. Що глибше агентство занурюється в справи компанії, то краще для обох сторін. *K&E* були нашими активними партнерами. Їхні співробітники входили до наших найважливіших комітетів, зокрема планування продукту і маркетингу. Вони стали невід'ємною частиною *Chrysler*, найнадійнішим агентством, що ми будь-коли могли мати. Як наслідок, вони були нашими інструментами в маркетингу та спілкуванні зі споживачами.

Такого тісного зв'язку між агентством і клієнтом в автомобільному бізнесі ще ніколи не бачили. Але мені завжди здавалося, що якщо збирається витратити \$100 мільйонів на нову автівку, то не варто очікувати, що рекламники отак от раптом стануть креативними. Їх треба залучати до загального процесу розробки автомобіля. Вони мають бути присутніми на зустрічах, де це авто обмірковують. Давати вам свої найкращі поради якомога раніше, як-от «Це не продаватиметься, бо...» або ж «Не називайте його так, бо...».

Величезна перевага такого підходу в швидкості, з якою ми тепер можемо діяти. Якось у четвер о четвертій дня ми вирішили запропонувати роздрібним покупцям нову фінансову ставку в розмірі 10,9 відсотка. *K&E* негайно почали знімати рекламу. До п'ятої ранку наступного дня вона була вже готова. А до суботи її вже запустили в ефір. Коли щось треба зробити, я люблю рухатися швидко. Мені потрібне агентство, здатне витримати мій темп.

Одним із перших рішень *K&E* стало повернення символу барана, що багато років тому використовували на

вантажівках *Dodge*, але згодом відмовилися від нього. Дослідження *K&E* показало, що насправді люди хочуть, щоб вантажівки були міцним, надійним, серйозним продуктом, на який можна покластися. Тож вони відродили символ барана зі слоганом «Вантажівки *Dodge* вперті як барани» і повернули слово та символ на вантажні автомобілі та в рекламні матеріали. Невдовзі наші вантажівки почали сприйматися як гравці тієї ж ліги, що й *Chevrolet* і *Ford*. Уже скоро ми отримали схвалення від людей, які доти навіть не думали про *Dodge*.

На якомусь етапі, коли продажі були дуже низькими, агентство розробило нову програму, у якій ми звернулися до публіки: «Ми хочемо, щоб ви краще придивилися до продукту *Chrysler*. Приходьте і проведіть тест-драйв одного з наших авто. Якщо ви це зробите і якщо потім таки придбаєте авто в одного з наших конкурентів, ми дамо вам 50 баксів просто за те, що подумали про нас».

Треба зізнатися, з цією ідеєю ми трохи перегнули палицю. Чимало дилерів збунтувалися. Стверджували, що цим зловживатимуть. Але вони помилилися: у демонстраційні кімнати прийшло чимало людей і ми продали багато автівок.

Та все одно дилери й надалі вважали нас лицемірами, навіть попри те, що це компанія, а не вони самі, сплачувала ті п'ятдесят баксів. Через кілька місяців ми відмовилися від плану через недостатню підтримку з боку дилерів. Але я й досі вважаю, що то була неймовірна ідея.

Ще одним із перших маркетингових прийомів, реалізованих спільно з *K&E*, стало гарантоване повернення грошей. «Купіть один з наших автомобілів,— говорили ми.— Заберіть його додому і впродовж тридцяти днів, якщо він вам не сподобається з *будь-якої причини*, привезіть його нам, і ми повернемо вам гроші». Єдиною умовою було зменшення вартості на \$100, оскільки ми вже не змогли б продати авто як нове.

Ми випробували цю схему в 1981 році, а весь Детройт вважав, що ми з'їхали з глузду: «А раптом покупцеві просто не сподобається авто? А якщо він передумає? А раптом його дружині не припаде до смаку колір?»

Якби хоч щось із цього переліку траплялося частіше, ніж зрідка, то нас затопила б юрба покупців, які прийшли за своїми грішми. Сама лишень паперова робота могла б нас убити.

Але, на подив скептиків, програма працювала дуже добре. Більшість людей грали чесно, і мало хто користувався цією перевагою. За нашими приблизними підрахунками, повернути автомобіль міг лише один відсоток покупців. Дивовижно, але загальна кількість повернень становила менше двох десятих відсотка.

Це також була революційна ідея, і я щасливий, що ми її випробували. Важливо пам'ятати, що ми використовували все можливе, щоб переконати потенційних покупців у тому, що дотримаємо свого слова.

Маючи у своїй команді *Kenyon&Eckhardt*, тепер ми були готові грати в м'яча. На жаль, уже була середина сезону, і ми з величезним відривом лишалися на останньому місці. І навіть так, на мою думку, повернення в гонку для нас було лише справою часу. Я не знав, що до того, як ми зможемо хоча би скидатися на *New York Yankees*<sup>89</sup>, ми ще довго муситимемо побути на місці *Chicago Cubs*<sup>90</sup>.

<sup>89</sup> *New York Yankees* — професійна бейсбольна команда.

<sup>90</sup> *Chicago Cubs* — професійна бейсбольна команда.

## XVI

### КОЛИ ШАХ ПОЇХАВ ІЗ МІСТА

Зібравши команду, я був упевнений, що відродження *Chrysler* — це лише справа часу. Однак я не врахував розвал економіки. І я точно не брав до уваги Іран. Як виявилось, Джиммі Картер також.

Відразу після мого приходу в компанію наша частка ринку невпинно меншала. Ми сягнули позначки 8 відсотків, а це дуже мало навіть за скромними мірками *Chrysler*. Я починав розуміти, що для того, щоб компанія стала на ноги, може знадобитися кілька років.

Упродовж своєї кар'єри в *Ford* я дуже пишався недоторканністю родинного життя. Що б там не коїлося на роботі, я завжди міг лишити всі тривоги в офісі. Але так було до того, як я прийшов у *Chrysler*. Тепер я почав прокидатися посеред ночі. У голові постійно роїлися думки. Я безперервно працював. Бували часи, коли я замислювався про своє психічне здоров'я, чи вдасться мені лишитися в здоровому глузді. Спринт бігти можна, лише доки на це стане дихання.

Дякувати Богу, у мене була дружина, яка мене розуміла. Але після двадцяти п'яти років поруч зі мною в автомобільному бізнесі занепокоїлася навіть вона.

Я втрачав себе в роботі, й це відчуття було для мене новим. Ральф Нейдер часто стверджував, що Якокка був таким генієм маркетингу, що міг змусити людей купити автомобіль, що насправді їм був зовсім не до душі. Нейдер заявляв, що страхітлива Велика трійка, з усією її владою та системою важелів, могла промити громадськості мізки, щоб люди купували те, що нам потрібно продати.

Але якщо це правда, то де ж була ця надзвичайна сила зараз, коли я так її потребував? Куди подівся мій великий



маркетинговий геній, коли ніхто не купував наші авто? Я неодмінно скористався б цими чарами в 1979 році, адже тоді взагалі нічого не міг продати.

Проблеми *Chrysler* були настільки серйозні, що про наші скрутні часи дізналися всі. Тож, окрім усього іншого, тепер нам ще й доводилося мати справу з неприємними чутками про неминучу загибель компанії. Коли покупець витрачає \$8000 чи \$10 000 на нове авто, це значна інвестиція. І так чи інакше він переймається тим, чи втримається компанія на плаву ще декілька років і чи надаватиме обслуговування та запчастини. Якщо ж людина постійно читає про ймовірне банкрутство *Chrysler*, то не надто поспішатиме купувати одну з наших автівок.

Дійшло до того, що *Chrysler* швидко перетворилася на однослівний жарт. Американський мультиплікатор отримав нагоду розважитися. У цьому був увесь Джонні Карсон.

КАРСОН: А він достобіса уїдлиий.

ГЛЯДАЧІ: Ну і наскільки ж?

КАРСОН: Та він такий підлий, що сьогодні вранці зателефонував у *Chrysler* і поцікавився: «Як справи?»

Або:

«Не знаю, що там коїться у *Chrysler*, але це вперше я чую, аби хтось організовував телефонну конференцію, щоб помолитися!»

Коли в *Chrysler* розверзлося справжнє пекло, я пропрацював у компанії менше трьох місяців. 16 січня 1979 року шах виїхав з міста<sup>21</sup>. За кілька тижнів ціни на пальне подвоїлися. Енергетична криза вдарила спершу по Каліфорнії, і в травневому *Newsweek* це описали в головній статті. Через місяць криза дісталася сходу. Упродовж

останніх червневих вихідних вам неабияк пощастило б, якби ви знайшли хоч одну відчинену заправку.

<sup>21</sup> Йдеться про події Ісламської революції. 1979 року внаслідок загальних антишахських протестів Могамедду Реза Пахлаві, останньому шахиншаху Ірану з династії Пахлаві, довелося назавжди виїхати з Ірану, після чого в країні було скасовано монархію та проголошено ісламську республіку на чолі з аятолою Хомейні. Коли того ж року він приїхав до США на лікування, ісламські активісти взяли в заручники працівників американського посольства в Тегерані й поставили умову про видачу Пахлаві.

Усе це нещадно вдарило по продажу наших більших автомобілів, а також відпочинкових трейлерів. *Chrysler* була лідером у випуску трейлерів і будинків на колесах, і, коли почалася паніка, ці неекономічні автомобілі, справжні паливні ненажери, стали першими жертвами. До червня 1979 року ходові частини та двигуни, що ми постачали для виробництва транспорту для відпочинку, практично припинили продаватися. Наполовину скоротилися й продажі фургонів, а це ще одна частина нашого виробництва.

Найбільше публіка любить дорікати автомобільній промисловості тим, що, мовляв, ми мали б передбачити постіранський дефіцит пального. Але якщо навіть наш уряд і гадки не мав, що там відбувалося, то як я міг про це знати?

Ні, ми були не готові до Ірану. Але, безперечно, мушили на це відреагувати. 1979 року ми планували моделі на 1983 рік, спираючись при цьому на дуже раціональне припущення, що на той час вартість пального становитиме \$2,50 за галон. Тоді хтось крикнув: «Квітневі дурні! Пальне знову подешевшало, тож дайте нам великі авто!»

Якби хтось мені сказав, що 1979 року ціни на пальне подвояться і що через чотири роки, попри інфляцію, лишатимуться на тому ж рівні, я назвав би його божевільним. Ми ніяк не могли передбачити іранську кризу чи її наслідки.

Існує поширений міф про те, що всі американські автовиробники дали маху, обравши не той тип

автомобілів, натомість закордонні компанії, коли вдарилася нафтова криза, мали саме те, чого хотіли люди. Насправді це не так. Аж до моменту повалення шаха за автомобілями з великим двигуном V-8 вишикувалася довга черга покупців, і насправді ненажер навіть не вистачало на всіх охочих.

А стосовно японців — невже вони й справді передбачили американський попит на маленькі автівки? Тридцять років вони не випускали нічого іншого. *Байдуже*, коли все змінилося б, вони все одно були б готові.

Малогабаритні автомобілі були в усіх, однак 1978 року ви не знали, куди їх подіти. Ще наприкінці січня 1979 року, за декілька тижнів до спалаху гніву в Ірані, *Datsun* пропонувала знижки. *Toyota* та *Honda* не продавали нічого. Ми й самі мали тисячі непроданих *Omni* та *Horizon*. А маленький *Colt*, зібраний *Mitsubishi*, не хотіли купувати навіть зі знижкою в \$1000.

Усе змінилося дуже раптово. Ще два місяці тому пальне коштувало шістдесят п'ять центів за галон. Наші заводи, що випускали автомобіль звичайного розміру, працювали понаднормово. У японців сімсот тисяч малогабаритних автівок застрягли в доках Сан-Дієго та Балтімора. Але до квітня тих семисот тисяч наче й не було — їх розкупили американці, які прагнули негайної економії пального. І чимало з них продали за цінами чорного ринку — піднявши вартість на \$1000. Справа не в тому, що *Ford*, *GM* і *Chrysler* не змогли передбачити американського ринку. *Nixto* не зміг.

*GM* пощастило. Вони планували попередній огляд нових автівок на платформі X уже у квітні. *Chevrolet Citation* — невеликий та економічний автомобіль із переднім приводом. За перші два дні, що він з'явився в продажу, *GM* продала всі виготовлені одиниці й отримала замовлень на ще двадцять дві тисячі.

*Chrysler* пощастило менше. Після закінчення першої нафтової кризи в 1974 році, надолужуючи втрачене, американці повернулися до великих автомобілів. Як і зазвичай, *Chrysler* пішла за ринком. А це означало, що, коли смаки споживачів раптом змінилися, у нас не було навіть приблизно потрібної кількості готових малогабаритних автівок.

Я чудово пам'ятаю щоденну картинку з вечірніх новин — довжелезні черги за пальним у Каліфорнії, у Вашингтоні та справжні заколоти в деяких майстернях у Нью-Йорку. Люди були налякані. Вони починали заправляти баки чим завгодно. Деякі водії навіть возили додаткові каністри на п'ять галонів у багажнику або ж встановлювали п'ятдесятигалонний бак у гаражі — і до дідька заходи безпеки.

Конгрес почав обговорювати нормування пального. Журнали рясніли статтями про те, як Детройт застали зненацька. І, безперечно, чим би не скінчилася паніка — наявністю пального чи просто різким підвищенням цін, — ринок сімейних автомобілів, двигунів V-8, фургонів, вантажівок і трейлерів відразу скоротився.

За перші п'ять місяців 1979 року частка малогабаритних авто на ринку зростає з 43 відсотків до майже 58 — а це скачок на 15 відсотків. У нашому бізнесі зростання чи спад навіть на 2 відсотки за рік є великою зміною. Стрибок на 15 відсотків — катастрофа. За один лише місяць, травень 1979 року, продажі фургонів впали на 42 відсотки. Такої разючої зміни на ринку, як тієї весни, не було ще за всю історію автомобільного бізнесу.

Якими б руйнівними не були наслідки революції, ми в *Chrysler* знали, що зможемо пристосуватися до цієї нової реальності. А ще ми знали те, що зможемо зробити це раніше за будь-кого іншого в Детройті. Для цього треба було небагато. Всього лише подвоїти інвестування в нові заводи та продукти на наступні п'ять років і сподіватися, що ми втримаємося на плаву!

Але саме коли ми почали робити ці перші вартісні кроки, країну захлиснула економічна криза. Ми й досі не оговталися від першої хвилі. Натомість друга майже збила нас із ніг. Щорічний рівень продажу автомобілів по країні впав майже удвічі порівняно з попередніми показниками. Жодне підприємство у світі не змогло б вижити в умовах економіки, що вимагала подвоєння інвестування лише з половиною прибутків. Для нас усі ставки були вже неважливими. Тут не було і правил, бо ми опинилися в безпрецедентній ситуації. Це були незвідані води.

\* \* \*

Раніше ви завжди могли сказати: «Заглянь у підручник. *GM* створила, *Ford* скопіювала, а *Chrysler* мала лише частини». Я не маю на увазі буквально. З 1946 року, коли я прийшов у цей бізнес, до березня 1979 року не виникало жодних сумнівів стосовно того, як керувати успішним підприємством.

Але раптом нам довелося мало не щотижня сповільнюватися і змінювати плани. М'яко кажучи, це був дуже новий і незвіданий спосіб ведення справ. Це називали «стратегією», але всі ми знали, що то було виживання. Вижити було просто. Закрити заводи. Це вдарило по нас найбільше. Звільняти тих, без кого можна було обійтися або ж хто не розумів, що відбувалося.

Я почувався армійським хірургом. Найважче завдання у світі у фронтового лікаря під час бою. У Другій світовій війні мій двоюрідний брат був медиком у польовому шпиталі в Філіппінах. Він повернувся з чималою кількістю жахливих історій про встановлення черговості. Пріоритетність, як він говорив. Подекуди було по сорок важкопоранених хлопців, і медичному персоналу доводилося швидко вирішувати.

— У нас три години. Скількох ми можемо врятувати?

Вони обирали тих, хто мав найвищі шанси вижити, а решту лишали на смерть.

Те саме було і з *Chrysler*. Ми мусили провести радикальну операцію й урятувати те, що могли. Коли справи йдуть непогано, а план у вас посередній, то вивчати його, зважуючи всі за і проти, можна хоч і два роки. У *Ford* стосовно цього була справжня манія. Вони вивчали б усе до смерті.

Але в скрутні часи на те, щоб бігти та вчитися, не лишається і хвилини. Доводиться формулювати й записувати на аркуші паперу 10 пунктів, що треба виконати за будь-яких умов. Це те, на чому ви маєте зосередитися. Усе інше забудьте. Привид загибелі на горизонті має дуже швидко зосередити вашу увагу.

У той самий час ви повинні зберегти впевненість, що після закінчення безпосередньої кризи у вас щось таки лишиться. На словах усе дуже просто, однак значно легше сказати, ніж зробити. Для такого завдання потрібна витримка. Дисципліна. Ви сподіваєтеся й молитесь, що це спрацює, бо робите все можливе. Ви зосереджуєтеся на майбутньому, плекаючи надію на те, що переживете завтра.

Ми почали закривати заводи, включно з фабрикою оздоблення внутрішнього салону в Ліонсі, штат Мічиган, і найстарішою нашою фабрикою *Dodge Main* у Гемтремку, польському районі Детройта. Коли ми зачиняли цю фабрику, розташовану в самому місті, здійнялася чимала хвиля протестів від громади, але нам не лишалося нічого іншого.

У той самий час нам треба було якимось чином зберегти постачання матеріалів, навіть не маючи змоги заплатити за них. Перш за все, нам потрібно було переконати постачальників, що ми не збанкрутуємо. А цих людей не обманеш. Вони надто добре знають ваш бізнес. Ми запросили їх у компанію. Показали майбутні продукти. Дали їм зрозуміти, що так просто не здамося. І попросили підтримати нас.

З метою економії ми запровадили систему, згідно з якою запчастини привозили нам якомога пізніше, фактично останньої миті. Ця інновація відома під назвою «саме вчасно» і є гарним способом скорочення витрат. Японці роками вдавалися до нього і, певно, навчилися цього в нас. Ще в далеких 1920-х, коли човни з рудою прибували до заводу *Ford River-Rуж*, з руди виготовляли сталь, а зі сталі двигунні блоки, на все це знадобилося б двадцять чотири години. Але в роки стрімкого підйому, у період з 1945 до 1978 року, американська автомобільна промисловість набралася кількох шкідливих звичок.

Одна з численних змін полягала в тому, щоб пришвидшити доставку запчастин і матеріалів на монтажні заводи. Наприклад, раніше ходові частини з Кокомо, штат Індіана, до Бельвідеру, штат Іллінойс, ми доставляли потягом. Перейшовши на вантажівки, ми отримували їх того ж дня, чим спростили виробництво.

Через декілька місяців система «саме вчасно» стала такою дієвою, що коли на нашому детройтському заводі, що виготовляв двигуни, робітники організували запеклий страйк, то на монтажному заводі у Віндзорі двигуни закінчилися вже за чотири години!

Ми заощаджували гроші скрізь, де тільки могли. Розробляючи автівки на платформі К, ми свідомо робили їх не довшими за 176 дюймів<sup>22</sup>, щоб у стандартний вантажний автомобіль їх уміщалося більше. За звичайних обставин на це ніхто й уваги не звернув би. Проте під час кризи шукаєш навіть найменшої нагоди скоротити витрати.

<sup>22</sup> Приблизно 4,47 метра.

Коли настав час друкувати щорічний звіт за 1979 рік, ми вирішили обійтися без традиційного гарного кольорового журналу, який більшість компаній надсилали своїм акціонерам. Натомість двісті тисяч наших власників акцій отримали короткий, простенький на вигляд документ, надрукований чорним чорнилом на звичайному білому

переробному папері. Ми добряче зекономили, однак такий крок ще й передавав послання акціонерам: така аскетичність означала, що ми вже за крок від зубожіння. А так і було!

Однак самої ощадливості було замало. Ми ще й мушили знайти купу вільних коштів, щоб оплатити рахунки. На якомусь етапі ми зазнавали таких збитків, що продали всю нерухомість представництв канзаській компанії *АВКО*. Серед них було й кілька сотень будівель у середмісті, що гарантували присутність дилерів *Chrysler* по всій країні. Але нам бракувало вільних активів, тому без тих грошей, а це майже \$90 мільйонів, ми обійтися не могли. Пізніше, щоб зберегти своїх дилерів там, де вони були нам потрібні, ми мушили викупити половину цього нерухомого майна, але вже за подвійною ціною.

З теперішньої точки зору продаж нерухомого майна може здатися величезною помилкою. З іншого боку, нам потрібна була готівка. На той час \$90 мільйонів видавалися мені цілим мільярдом!

Перш ніж відійти від справ, Джон Ріккардо зробив усе можливе, щоб розібратися з більш серйозними помилками компанії. Він домовився з *Mitsubishi* про співпрацю в Австралії. Продав виробничі потужності в Венесуелі *GM*, а в Бразилії та Аргентині — *Volkswagen*. Уклав угоду з *Peugeot* стосовно нашого виробництва в Європі, натомість отримавши \$230 мільйонів та 15 відсотків акцій у *Peugeot*, і саме завдяки цій домовленості *Peugeot* стала найбільшою автомобільною компанією в Європі. Зрештою, виробництво *Chrysler* зосереджувалося в Сполучених Штатах, Канаді та Мексиці. І ніде більше.

Трохи згодом я дійшов висновку, що нам не лишалося нічого іншого, окрім як продати виробництво танків *General Dynamics* за \$348 мільйонів. Це стало дуже важким рішенням, бо відділення оборони було однією з частин компанії і щороку отримувало від уряду США гарантований прибуток на суму \$50 мільйонів. Але нам



потрібен був буфер, резервний запас готівки, щоб постачальники подовжили нам термін сплати рахунків.

На це рішення я погодився неохоче, адже це була єдина сфера, де за законом японці не могли нас обійти. Насправді мене спокушала думка продати автомобільний бізнес і лишити танки! З фінансової точки зору це було значно розважливіше. Однак компанія спеціалізувалася не на виготовленні танків. А тому якщо *Chrysler* і мала майбутнє, то лише як автомобільна компанія.

Та все одно це рішення далось мені нелегко. Танкове відділення було дуже сильним підрозділом компанії, де працювало чимало видатних людей. З виробництвом танків нас пов'язувала сорокарічна історія співпраці. Упродовж Другої світової війни ми були частиною «Арсеналу демократії». Наші працівники розробили та зібрали найкращі бойові танки в цілому світі, і лише декілька місяців тому я особисто кермував першим танком з турбінним живленням *M-1*, що тільки-но зійшов з конвеєрної лінії. На креслярських дошках ми мали дуже захопливі та прибуткові нові продукти. А саме відділення очолювали найкращі таланти в усій компанії.

Нікому не хотілося все це віддавати. Але зрештою ми мусили врівноважити цей підрозділ з нагальною потребою створення резервного фонду, що згодом мав допомогти нам подолати кризу. Нам не лишалося нічого іншого, окрім як кинути всі зусилля на легкові та вантажні автомобілі.

Відсоткові ставки тоді були такими високими, що, якби ті гроші не були необхідні нам, щоб вижити, ми могли б заробляти \$50 мільйонів на рік, лише вклавши отримані від *General Dynamics* кошти в фонд грошового ринку. А \$50 мільйонів — це майже стільки ж, скільки ми заробляли на самому танковому відділенні. Тоді я вперше захопився ідеєю придбати банк. Так на грошах можна було б заробляти більше, аніж на легкових чи вантажних автомобілях, чи й навіть танках!

У цій історії є ще цікавий нюанс. Угода з Об'єднаною профспілкою автобудівників, окрім автівок, стосувалася ще й танків. Щоб вижити, нам довелося домовлятися з нею про те, щоб сплачувати робітникам трохи більше \$17 на годину замість \$20, які вони на той час отримували. Працівники танкового відділення такий контракт не підписали, наполягаючи на своєму. Як наслідок, міністерство оборони отримало справжній подарунок долі. Я звернувся до Збройних сил зі словами: «Ось відшкодування на суму \$62 мільйони — мій дарунок як американця-патріота». Зважаючи, що один танк коштував \$1 мільйон, я немовби задарма віддав їм шістдесят два танки!

\* \* \*

Усі ці кроки, до яких ми вдавалися, щоб втримати *Chrysler* на плаву, були нелегкими. Проте найважче нам давалися масові звільнення. У 1979 році, а потім знову в 1980, довелося звільнити тисячі працівників — і простих робітників, і канцеляристів. Якимсь у квітні 1980 року ми скоротили штат офісних працівників на сім тисяч людей — цей крок заощадив нам більше 200 мільйонів на рік. А за декілька місяців до цього довелося звільнити вісім з половиною тисяч штатних працівників. Завдяки цим двом крокам нам вдалося скоротити щорічні витрати на \$500 мільйонів! Такі скорочення торкнулися й правління, а отже, вожді потерпали не менше простих індіанців.

Звільнення були справжньою трагедією, і безглуздо вдавати, що це не так. Більшість старших людей я звільняв особисто. Таку справу не варто доручати комусь іншому. Треба говорити правду. Коли звільнили мене самого, я став справжнім знавцем того, чого робити *не* треба. І я точно не говорив би, що вони мені просто не подобаються! Я докладав усіх зусиль, щоб пояснити причини та призначити людині якомога кращу пенсію. У деяких випадках я навіть спробував порушити декілька правил.

Звільнення ніколи не бувають приємними, тож треба зробити все з якомога більшим співчуттям. Ви мусите поставити себе на місце того працівника й усвідомити, що байдуже, як саме ви все подасте, цей день стане кепським у будь-чиєму житті. Особливо важко, коли людина відчуває, що насправді це не її провина, що вона стала жертвою поганого керівництва або ж постраждала тому, що людям на верхівці ніколи не було до неї діла.

Упевнений, ми припустилися багатьох помилок. Особливо в перший рік, безперечно, когось могли звільнити помилково. Можливо, вони не подобалися босу. Можливо, були надто відверті або ж прямолінійні. Ми мусили рухатися швидко і в процесі когось із хороших людей неминуче звинуватили несправедливо. Упевнений, на наших руках є кров. Але в тому була нагальна потреба, й ми намагалися зробити все, що могли.

Більшість людей, яких ми звільнили, поступово знайшли іншу роботу. Дехто лишився в автомобільному бізнесі. Інші влаштувалися до постачальників або ж вчителями чи консультантами. Мені було боляче їх відпускати. Як колектив вони були приязнішими та люб'язнішими, ніж та команда, яку я знав у *Ford*. Але, зрештою, цього виявилось замало.

Спостерігати за тим, як з компанії викидають людей, було дуже важко, і це неабияк вплинуло на мене. Це змусило мене добряче замислитися над соціальною відповідальністю — урок, якого я не засвоїв у *Ford*. Там, як і решта керівників, я був вищим від усього цього. До того ж у нас ніколи не траплялося таких сильних криз. Раніше мені ніколи не доводилося мати справи зі звільненнями. Не те, щоб я раптом став святим. Справа лише в тому, що я дійшов до точки, де мусив сказати: «Я думаю, чи все роблю правильно для всіх цих людей, залежних від мене».

Одна з розкошей, якої ми мусили позбутися,— це великий штат працівників. Ще відколи Альфред Слоун став президентом *General Motors*, усі керівні функції в його підприємстві розділили між штатними та працівниками

лінійних підрозділів — зовсім як в армії. Останні займалися виробництвом. Вони були залучені до справи та мали особливі обов'язки у сфері інженерії, виробництва або ж закупівель.

Штатні працівники — переважно планувальники. Саме вони вбудовують обов'язки лінійних робітників у робочу систему. А стати ефективним штатний працівник може тільки в один спосіб — пройти через конвеєрну лінію. Нині існує тенденція, а надто в таких компаніях, як *Ford*, наймати випускника Гарвардської школи бізнесу, який ще й пороху не нюхав, і призначати його в штат. Він ніколи нічим не керував, але вказує на помилки лінійному працівникові, який займається своєю роботою вже тридцять років. За свою кар'єру я витратив чимало часу на вирішення конфліктів між штатними та лінійними працівниками, яких узагалі не мало б виникати.

Вам і справді потрібно набрати штат, але тут важливо не перестаратися. У *Ford*, намагаючись позбутися мене, Генрі найняв консалтингову фірму *McKinsey&Company*. Окрім створення офісу голів, *McKinsey* також заснувала суперштат, у якому налічувалося вісімдесят людей. Їхнє завдання полягало в тому, щоб перевіряти інших штатних та лінійних працівників і переконатися, що всі виконують свою роботу. З роками ця група перетворилась на незалежну владу *Ford* — внутрішню компанію.

Коли *Chrysler* потрапила під удар, мені довелося звільнити більшість штату. Усе своє життя я був лінійним робітником, і це могло все спростити. Але я розмірковував просто: мені потрібен хтось, щоб збирати автомобілі та продавати їх. Я не можу дозволити собі працівника, який говоритиме, зробили ми щось чи ні для того, щоб ця автівка стала трохи кращою. Коли пахне смаленим, штатним працівникам першим указують на двері.

Зрештою завдяки всім цим звільненням ми скоротили кілька рівнів керівництва. А також зменшили кількість людей, причетних до прийняття важливих рішень. Спочатку це робилося задля звичайної потреби вижити.

Але з часом ми зрозуміли, що керувати великою компанією з меншою кількістю людей навіть простіше. З огляду на ситуацію, стало зрозуміло, що в *Chrysler* було аж занадто багато керівників і це аж ніяк не йшло на користь компанії. Цей урок наші конкуренти ще не засвоїли і, сподіваюся, не засвоять ніколи!

## XVII

### **КАРДИНАЛЬНІ ЗАХОДИ: ЗВЕРНЕННЯ ДО УРЯДУ**

Уже влітку 1979 року стало зрозуміло, що лише кардинальні заходи можуть урятувати *Chrysler Corporation*. Ми робили все можливе й неможливе для зменшення витрат, але стан економіки дедалі погіршувався і збитки продовжували зростати. Тепер ми ходили краєм прірви. І якщо хотіли вижити, то без допомоги вже обійтися не могли. У нас не лишилося засобів, щоб самотужки втримати компанію на плаву.

Я бачив лише один вихід.

Повірте, останнє, чого я хотів,— це звертатися до уряду. Але прийнявши остаточне рішення, на всіх вітрилах я рушив уперед.

Ідеологічно я завжди був вільним підприємцем і вірив у те, що виживають найбільш пристосовані. Коли я був президентом у *Ford*, то у Вашингтоні проводив майже стільки ж часу, що й у Дірборні. Тоді я навідувався до столиці лише з однією метою — спробувати скинути уряд з нашої спини. Тож, безперечно, коли я повернувся до Вашингтона як очільник *Chrysler*, щоб звернутися до уряду за допомогою, усі говорили: «Та як ти можеш? Як ти смієш?»

— А що мені лишається? — відповідав я.— Це єдиний варіант.

Ми вже випробували геть усе. Упродовж 1979 та 1980 років відбулося більше сотні зустрічей з потенційними інвесторами. Більшість із них, як виявилось, були пустодзвонами, шахраями або ж, хоча й з гарними намірами, але наївними самаритянами. Отож я зустрівся з

усіма, хто міг хоч якось нам допомогти, хоча це й була малоімовірна перспектива.

Потім були ще посередники, які начебто представляли заможних арабів. Я знав, що серед арабів чимало заможних людей, однак це було повне безглуздя. Нам довелося розглянути 156 пропозицій від самих лише арабів. У міністерстві фінансів я навіть говорив: «Невже більше не лишилося арабів-багатіїв?» Я зустрівся мало не з десятком, здавалося б, перспективних людей, які мали зв'язки в арабському світі, однак більшість із них виявилися шахраями. Кожен пояснював, що має доступ до арабського принца, який от-от з'явиться з купою грошей. Але то все були глухі кути.

Вартісним винятком був лише Аднан Хашоггі — трильйонер з Саудівської Аравії, який заробив чималий статок на нафтових грошах. Хашоггі доволі досвідчений чоловік з американською освітою. Він брокер, який провертає різноманітні обладнання з воєнними та капітальними інвестиціями в обмін на чималі комісійні.

Я намагався зіграти на не надто прихильному ставленні до арабського світу, викликаному діями ОПЕК. Сказав, що, з огляду на стосунки з громадськістю, кого б то він не представляв, чи Ясіра Арафата, чи короля Фейсала, інвестування в *Chrysler* підуть тільки на користь арабській репутації. Однак від розмов із Хашоггі чи будь-ким іншим з арабського світу так нічого й не вийшло.

Перемовини з Тоні Шмюкером, очільником *Volkswagen*, були значно серйознішими. Ми з Тоні знали одне одного більше двадцяти років і товаришували, ще відколи він працював зі мною як агент із закупівель у *Ford* у Німеччині. Ми кілька разів потайки обговорювали партнерство між *Volkswagen* і *Chrysler*, яке я назвав Великим задумом. План полягав у тому, щоб випускати те саме авто. *Chrysler* продавала б його в Америці, а *Volkswagen* — у Європі. Раніше ми вже уклали угоду про купівлю трьохсот тисяч двигунів *Volkswagen* на рік для

своїх *Omni* та *Horizon*, що мали чимало спільного з їхньою *Rabbit*. Тож перший крок ми вже зробили.

Цей план мав очевидні переваги. Так різко зростала дилерська мережа. Значно підвищилася б купівельна спроможність. Фіксовані витрати можна було б розділити на більшу кількість автомобілів. Цей союз було б укладено на небесах. І все було так просто, що впоралося б і немовля.

Коли я приєднався до *Chrysler*, то ніяк не міг викинути з голови ідею про *Global Motors*. Час від часу ми з Гелом Сперліхом продовжували її обговорювати. Злиття *Chrysler* і *Volkswagen* стало б справжнім початком, і ми з Гелом були в страшенному захваті від такої можливості. Якби нам вдалося об'єднатися з *Volkswagen*, то японського партнера ми додали б без особливих труднощів.

Перемовини з *Volkswagen* були доволі специфічними. Це був вельми цікавий епізод у той час, коли ми вмирили. Але проблема полягала в тому, що ми таки й справді йшли на дно. Щойно у *Volkswagen* вивчили наші балансові звіти, то відступили. Ми по вуха загрузли в боргах і не отримували прибутків. На той час план був надто ризикованим. Могло трапитися так, що це не вони підняли б нас нагору, а ми потягнули б їх униз.

І на цьому наші перемовини скінчилися, адже більше не лишилося про що говорити. Чутка про неминуче злиття *Volkswagen* і *Chrysler* просочилася в *Automotive News* — торговельний тижневик в автомобільній промисловості. Такого підтвердження стало задосить для Волл-стрит, щоб наші акції підскочили з \$11 до \$14. За чутками, *Volkswagen* вирішила придбати *Chrysler* за \$15 за акцію.

Коли з'явилися ці «новини», Рікардо був у Вашингтоні на зустрічі зі Стюартом Айзенстатом зі штату Картера та міністром фінансів Майклом Блюменталем. І Айзенстат, і Блюменталь заохочували його погоджуватися на пропозицію. На жаль, погоджуватися нам було ні на що.



Безперечно, Шмюкер мав певний інтерес, але Вернер Шмідт, їхній віце-президент з маркетингу, був категорично проти. Шмідт, колись стажер у моєму офісі в *Ford*, а нині велике цабе в Німеччині, навіть заявив мені, що не існує таких обставин, за яких *Volkswagen* бодай колись об'єднається з *Chrysler*: у нас була погана репутація, ненадійні автомобілі та занадто слабка мережа дилерів. Певно, я гарно його навчив, бо Шмідт підсумував аргументи проти злиття кількома короткими фразами.

Через чотири роки, у 1983 році, наші перемовини з *Volkswagen* продовжилися. Іронічно, але ми помінялися місцями. Тепер у *них* виникли труднощі з мережею дилерів: *Rabbit* більше ніхто не купував.

Оскільки наш уряд і досі не мав енергетичної політики, будь-яка компанія, що виробляє винятково малогабаритні автівки, була залежною від нестійких цін на пальне. А враховуючи, що *Volkswagen* випускала *лише* маленькі авто, її обійшли і японці. З одного боку, німецька марка, як і долар, не витримувала порівняння з контрольованою єною. З іншого, незалежно від того, де випускали *Rabbit*, у Німеччині чи в Пенсильванії, вартість праці була дуже високою. Окрім цього, *Volkswagen* мусила враховувати ще й вартість транспортування автомобілів з Німеччини, а це, до слова, ще одна доволі значна стаття витрат. Саме тому вони нарешті почали збирати деякі свої моделі в Сполучених Штатах.

*Volkswagen* була нашим найсерйознішим партнером, але були й інші, а серед них і Джон З. Делоріан. Після звільнення з *General Motors* Делоріан заснував власну автомобільну компанію і тепер прийшов зустрітися зі мною з приводу ймовірності її злиття з *Chrysler*.

На час візиту Джона обидві компанії були в жахливій скруті.

— Батько говорив мені ніколи не зводити разом двох невдах,— сказав я йому.— Тож або ти подолаєш кризу, або я — і тоді ми повернемося до цієї розмови.

Делоріан був першокласним знавцем автомобілів. Я знав його ще чудовим інженером для *Pontiac*, а пізніше він був одним з керівників відділення *Chevrolet*. Ми були великими конкурентами, ішли крок у крок. Коли 1964 року на обкладинці *Time* з'явилося моє фото, на якому я стояв поруч з *Mustang*, він частенько кепкував з мене:

— Чому ти на обкладинці *Time*, а не я з *GTO*?

У 1982 році, коли його фото опублікували на обкладинці *Time* через причетність до збуту наркотиків, я подумав: «Ну що ж, Джоне, нарешті тобі це вдалося». Мені було шкода, що все так трапилося, адже він мав удосталь таланту, щоб його фото по праву з'явилося на обкладинці журналу.

Після того як ідея зі злиттям не спрацювала, Джон знову прийшов до мене. Цього разу він хотів, аби я обміркував проект податкового притулку, відомого під назвою «Притулок Делоріана». Над ним він працював разом із кількома партнерами, і про цей його задум чимало писали в *Fortune*. Усе ґрунтувалося на розпродаванні товариств з обмеженою відповідальністю, що потім списувалися за рахунок уряду, що на той час було протизаконним.

На його думку, *Chrysler* мала зважитися на цей крок, тому він підготував для мене величезне дослідження, що обійшлося йому в \$50 чи \$60 тисяч. Проте моя відповідь була такою:

— Джоне, я ціную твої зусилля. Але навіть якщо це спрацює,— а все це могло принести досить посередню користь,— і я ошукаю податкову на кілька мільярдів доларів, мені це так просто не минеться.

Це була одна з тих лазівок, яку не залишать без уваги, а все через величезні розміри.

\* \* \*

Після численних зустрічей з імовірними рятівниками в нас зрештою закінчилися варіанти. І саме тоді ми нарешті

звернулися до уряду. Однак, діставшись Вашингтона, ми почали зовсім не з прохання про гарантування позики.

Як і я, Джон Ріккардо все більше поступався відчаю. Технічно він і досі був головою правління, хоча й збирався звільнитися, і компанією керував я. Ріккардо бачив, що, якщо найближчим часом нічого не станеться, ми стрімко полетимо в прірву. І саме тоді він почав їздити до Вашингтона.

Спочатку він намагався здобути підтримку Конгресу на дворічне призупинення урядового регулювання. Так ми змогли б витратити гроші на нові економічні автівки, а не на спроби позбутися решток вуглеводню з вихлопних газів. Але у Вашингтоні його ніхто не почув.

Ріккардо обрав правильний підхід. Хоча багато проблем *Chrysler* були безпосереднім результатом поганого управління, уряд мав узяти на себе принаймні частину провини за наше становище. Запровадивши такі жорсткі, нерозважливі норми автомобільної безпеки та викидів відпрацьованих газів, автовиробникам ще й сказали: «А ви, хлопці, не можете об'єднуватися для проведення спільних досліджень у вирішенні цих проблем. Кожен мусить робити це самостійно». Зауважте, Японія вдалася до протилежної стратегії. Оскільки антитрастові закони США на них не поширювалися, вони могли об'єднати зусилля всіх своїх геніїв.

Тож, гарно попрацювавши, ми мали змогу досягти в Вашингтоні чималих результатів. Регульовані пункти не повинні бути конкурентними. Якщо одна компанія розробляла економічніший, дієвіший і дешевший спосіб контролювання вмісту вихлопних газів, то мала б ним поділитися з іншими. Я не проти, щоб компанія віддавала свої розробки. Тільки ж дозвольте їх продати.

Але донедавна ми навіть не могли поговорити в одній кімнаті так, щоб не опинитися за ґратами. Нам не дозволялося слухати, як *General Motors* описує свою систему. Фактично, ми мусили підвестися й вийти, інакше,

за умовами погодженого розпорядження, під яке підпадали всі ми, нас могли звинуватити в порушенні закону.

Коли я пишу ці слова, Вашингтон нарешті починає змінювати напрям. Там зрозуміли послання, що антитрастові закони занадто суворі і доки вони є чинними, конкурувати з японцями ми не зможемо. На жаль, така зміна ставлення уряду почалася зі співпраці між *Toyota* та *General Motors* — двома гігантами галузі. От тільки цього нам бракувало.

Та хай там як, а згідно з антитрастовим законодавством, *General Motors*, *Ford*, *American Motors* і *Chrysler* мали заснувати, укомплектувати та фінансувати власні окремі установи, щоб працювати над вирішенням однакових проблем, знаючи, що жодній компанії це не принесе вигоди.

Відколи в 1966 році було прийнято Закон про безпеку моторних транспортних засобів, на всі пристосування та прилади, які мали б захистити автомобілістів у випадку зіткнення, уже витратили приблизно \$19 мільярдів. *General Motors* могла розділити цю вартість на п'ять мільйонів автомобілів на рік. *Ford* — на два з половиною, а *Chrysler* — десь на мільйон.

Навіть без калькулятора зрозуміло, що якщо витрати *GM* на якийсь конкретний пункт становили \$1 мільйон, а продали вони сотню тисяч автівок, то кожен покупець заплатив зайвих \$10. А за умови таких самих витрат у *Chrysler* кожному з двадцяти тисяч покупців довелося б заплатити зайвих \$50.

Але це лише науково-дослідні роботи. Далі ми мушили *виготовити* продукт. Тут виникає така сама непропорційність, от тільки цифри вже більші. *GM*, маючи величезні обсяги продажів, могла витратити на будівництво автомобілів менше, а отже, і продавати їх дешевше, ніж ми. І ця прірва тільки ширшала.

Нас сповільняв ще один фактор, а саме час роботи працівників і кількість паперової роботи, необхідної для звітування Управлінню з охорони навколишнього середовища США про виконання регуляторних вимог. Лише за 1978 рік нам довелося надіслати їм 228 000 сторінок!

Існує чимало досліджень дуже шанованих економічних установ, які безсумнівно доводять, що урядові норми безпеки, вмісту вихлопних газів і захисту навколишнього середовища для легкових і вантажних автомобілів є упередженими та регресивними. Саме тому ми з Ріккардо дійшли єдиного висновку. Уряд штовхнув нас у це лайно, тож мусить допомогти нам з нього вибратися.

\* \* \*

Однак пропозиція Ріккардо призупинити регулювання лишилася непочутою. Тоді він почав намагатися вплинути на посадовців стосовно програми повернення податкових платежів. Згідно з цим планом, усі гроші, що ми витрачали на виконання урядових стандартів безпеки та захисту навколишнього середовища, поверталися б нам, кожен долар. Загальна сума сягала \$1 мільярда: \$500 мільйонів у 1979 році та ще \$500 у 1980 році. А борг ми згодом виплатили б відрахуванням вищих податків з майбутніх прибутків.

Ми не перші про це просили. У 1967 році *American Motors* отримала спеціальний податковий кредит на \$22 мільйони. *Volkswagen* отримала \$40 мільйонів податкових пільг від штату Пенсильванія, щоб побудувати там завод. Штат Оклахома нещодавно пішов на податкові поступки для *General Motors*. *Renault* — компанія, що повністю належить уряду Франції,— отримала \$135 мільйонів кредиту на збірку нових автомобілів на заводі *American Motors* у штаті Вісконсин. Мічиган та Іллінойс славилися тим, що брали участь у війнах пропозицій, конкуруючи в новому бізнесі. Місто Детройт уже ухвалило податкові пільги для *Chrysler*. А в багатьох європейських країнах

американські автомобільні компанії постійно отримували цільові гранти та субсидії від уряду країни-господарки.

Пропозиція Ріккардо полягала в тому, щоб компанії отримували переваги, лише доки були збитковими. Коли зазнаєш збитків, то й списати нічого не можеш. У такому разі вам усе обходиться дорожче — від повітряних подушок до роботів. Ураховуючи всі урядові обмеження, та ще й в умовах енергетичної кризи, власник збиткового підприємства опинявся в зовсім не вигідному становищі.

Ріккардо вирушив до Вашингтона, намагаючись спровокувати конгрес на певні дії, але йому знову дали під зад. Він був непоганою людиною, але ведення перемовин точно не його коник. Ріккардо був запальним і мав гарячий норов, а з такими рисами характеру далі коридорів Конгресу не зайдеш.

Джон знав, що очевидної альтернативи тому, щоб просити допомоги в уряді, у нас не було. Ми втрачали гроші й не могли задосить швидко скорочувати накладні витрати. Обсяг продажів сягнув критичного мінімуму внаслідок міжнародної нафтової кризи. А оскільки ціни на пальне зросли вдвічі, нам поквапом довелося перейти на випуск дуже економічних автівок з переднім приводом. Щомісяця *Chrysler* мусила віддавати \$100 мільйонів, а це \$1,2 мільярда на рік, і все лише задля того, щоб забезпечити собі майбутнє.

Більше того, щоп'ятниці нам потрібно було знайти \$250 мільйонів, щоб оплатити рахунки та запчастини, придбані минулого тижня. Тут і провидцем бути не треба, щоб збагнути, до чого все йшло.

6 серпня 1979 року Дж. Вільям Міллер пішов з посади голови правління Федерального резерву, щоб стати міністром фінансів. Це був важливий крок. Як очільник Федерального резерву Міллер сказав Ріккардо, що для *Chrysler* краще збанкрутувати, аніж звертатися за допомогою до уряду. Однак на новій посаді Міллер, вочевидь, передумав. Своїм першим офіційним актом він

оголосив, що схвалює урядову підтримку *Chrysler*, оскільки це в інтересах народу. Міллер відхилив ідею стосовно податкових кредитів. Однак зауважив, що адміністрація Картера обмірковує гарантування позики, якщо ми представимо загальний план виживання.

І лише після цього ми наважилися просити про гарантування кредиту. Однак у Гайланд-Парку ми пережили досить жорсткий самокритичний аналіз своїх дій. Сперліх взагалі виступив категорично проти такого кроку. Він був переконаний, що причетність уряду зруйнує компанію, а я не мав стовідсоткової впевненості в тому, що він помиляється. Але не бачив іншого виходу.

— Гарзд,— сказав я.— Ти не хочеш звертатися до уряду? Я теж. Покажи мені кращий шлях.

Але його не було. Хтось інший вирішив нагадати, що трапилося з американською автомобільною компанією *British Leyland*. Звернувшись до уряду, вони втратили довіру людей до компанії. Їхня частка ринку скоротилася вдвічі, і їм так і не вдалося повернути собі втрачені позиції. Такий приклад не надто підбадьорював, але альтернативою лишалося тільки банкрутство. А цей варіант ми не розглядали взагалі.

\* \* \*

Я знав, що ця заявка буде дуже суперечливою, тож зробив усе можливе, щоб якомога краще підготуватися. Я з'ясував, що вже було чимало прецедентів. 1971 року *Lockheed Aircraft* отримала \$250 мільйонів гарантованого державою кредиту, коли Конгрес вирішив врятувати працівників і постачальників компанії. Щоб контролювати діяльність компанії, Конгрес створив Раду з питань гарантування кредиту, і *Lockheed* виплатила кредит з урахуванням \$31 мільйона комісійних. Нью-Йорк теж отримував гарантовані кредити і також досі на плаву. Але це лише найвідоміші приклади.

Уже скоро я збагнув, що гарантовані позики для американців були такими ж звичними, як і яблучний пиріг. Їх отримували електричні компанії, фермери, залізничні, хімічні, суднобудівні підприємства, власники малого бізнесу різних форм, студенти коледжів та авіалінії.

Насправді на той час, коли ми просили \$1 мільярд, загальна сума несплачених кредитів і гарантованих позик складала \$409 мільярдів. Але про це ніхто не знав. Усі невтомно торочили, що гарантування кредиту для *Chrysler* створить небезпечний прецедент.

Я знову і знову говорив авторам передових статей і репортерам про \$409 мільярдів уже гарантованих кредитів, а нині ця сума зросла до понад \$500 мільярдів. Створення прецеденту? Навпаки. Ми йшли за натовпом.

І хто ж отримував усі ті гарантовані кредити? П'ять сталеливарних підприємств за умовами закону про зменшення залежності від імпорту 1974 року, і з них \$111 мільйонів самій лише *Jones & Laughlin*. А нещодавно *Wheeling-Pittsburgh Steel Corporation* отримала \$150 мільйонів гарантованої позики на модернізацію заводу та встановлення обладнання для захисту навколишнього середовища.

Далі житлобудівна промисловість. А ще субсидії тютюновим фермерам. І кредити для підтримання готовності нашого морського флоту — морська промисловість буквально тонула в урядових субсидіях. Позики авіалініям, як-от *People Express*. Позики від Адміністрації з питань фермерського житла, Експортно-імпортного банку США та Корпорації товарного кредиту. Позики, гарантовані Адміністрацією з питань фермерського житла, Адміністрацією з питань малого бізнесу та міністерством охорони здоров'я і соціальних служб.

Кредитні гарантії існували навіть для вашингтонської підземки. Метро отримало \$1 мільярд задля того, щоб



сенаторам, конгресменам та їхнім помічникам було легше пересуватися містом.

Тим, хто був на пагорбі Капітолію, не надто подобалося, коли я про це говорив. Але не думаю, що вони коли-небудь знову бачили ті гроші.

— Погляньмо правді в очі,— сказав я.— Підземка для столиці — це просто туристична принада.

— Туристична принада? — говорили вони.— Це транспортна система!

— Гаразд,— відповів я.— То що ж, в дідька, на вашу думку, *Chrysler*?

Але, здавалося, ніхто не пам'ятав про інші гарантовані позики. Принаймні преса мала б висвітлити цей бік історії. Навіть сьогодні більшість людей дивуються, дізнавшись, що наш випадок був зовсім не прецедентним.

Якщо відверто, то, коли я був президентом *Ford*, гадаю, ми так само не прислухалися б до цих аргументів. Імовірно, я сказав би *Chrysler*: «Не вплутуйте сюди уряд. Я переконаний, що виживають найпристосованіші. Нехай посередність піде на дно».

Тоді я зовсім інакше дивився на світ. Але якби я знав про деякі гарантовані кредити, про які ніхто й ніколи не говорив, і якби дослухався до аргументів у великому національному обговоренні, що супроводжувало наше звернення до Конгресу, то, мабуть, поглянув би на все інакше. Принаймні мені так хочеться думати.

\* \* \*

Для всіх, хто слухав, я постійно наголошував, що *Chrysler* — не єдиний випадок. Натомість ми були мікркосмом того, що йшло не так в Америці, а отже, і певною дослідною лабораторією для решти. Жодна галузь у світі не постраждала так, як автомобільна промисловість. Урядове регулювання, енергетична криза й економічний спад — усе це мало не знищило нас.

Як найслабша ланка в ланцюзі, *Chrysler* потрапила під удар першою. Але я наголошував знову і знову, що те, що трапилося з нами,— це лише верхівка айсберга, коли йдеться про проблеми, з якими зітнулася американська промисловість. Я впевнено передбачив, що *GM* і *Ford* уже скоро приєднаються до нас у низці збиткових підприємств. (Я не знав, що вони складуть нам товариство зі збитками на суму \$5 мільярдів. Але так і сталося. Уже за шість місяців вони опинилися в тій самій ямі, що й ми.)

Мені доводилося говорити зовсім не те, що хотілося чути людям. Значно легше було б знайти офірного цапа. І хто був кращим кандидатом на цю роль, як не десята за величиною промислова корпорація в Америці — корпорація, якій не забракло мужності звернутися за допомогою до уряду?

## XVIII

### ЧИ ВАРТО РЯТУВАТИ *CHRYSLER*?

**Щ**е на початку мало не кожен виступав проти перспективи надання *Chrysler* гарантованого урядом кредиту. Немає нічого дивного в тому, що джерелом найбільшого спротиву стала бізнесова спільнота. Більшість лідерів бізнесу палко заперечували проти цього плану, і багато з них публічно заявляли про такі свої погляди, як-от Том Мерфі з *General Motors* і Волтер Врінстон з *Citicorp*.

Для більшості з них федеральна допомога для *Chrysler* видавалася святотатством, ерессю, запереченням релігії корпоративної Америки. Щойно з давніх кліше струсили пил, афоризми хлинули, немов вода. Нам притаманна система доходів і витрат. Ліквідації та закриття підприємств — це здорове очищення дієвого ринку. Гарантування кредиту порушує дух вільного підприємництва. Винагороджує провал. Ослаблює порядок на товарному ринку. Свій свояка бачить здалека. Вживають найпристосованіші. Не змінюйте правил посеред гри. Суспільство, що не ризикує, не отримує й винагороди. Невдача для капіталізму те саме, що й пекло для християнства. Нехай вічно живуть принципи невтручання держави в економіку. І всіляка інша така маячня!

Національна спілка виробників чинила шалений спротив федеральним кредитним гарантіям. Під час засідання, що відбулося 13 листопада 1979 року, комітет з питань політики Ділового круглого столу<sup>23</sup> схвалив таке твердження стосовно становища *Chrysler*:

<sup>23</sup> Діловий круглий стіл США (англ. *Business Roundtable*) — одне з найвпливовіших об'єднань підприємців у США.

«Основною умовою ринкової системи є те, що вона допускає невдачі й успіх, втрати і прибутки. Якою б важкою не була невдача для окремих компаній чи осіб, найкращий спосіб прислужитися широким громадським та економічним інтересам — це дати системі якомога більшу свободу.

Наслідки невдачі та реорганізації за умовами переглянутого статуту [інакше кажучи, банкрутство], хоч і серйозні, але ж цілком можливі. Скорочення робочих місць і виробництва — це ще далеко не повний перелік. Під час реорганізації можна очікувати, що чимало складових бізнесу зможуть працювати ефективніше, натомість деякі елементи можна продати іншим виробникам. І саме на цьому етапі може виникнути найкраща нагода для цільової федеральної допомоги, щоб впоратися з будь-якими соціальними проблемами, які це потягне за собою.

Коли уряд, бізнес і громадськість усе більше й більше усвідомлюють ціну та недієвість урядового втручання в економіку, було б недоречним рекомендувати курс на ще глибше проникнення. Настав час підтвердити принцип “ніякого порятунку від держави”».

Така заява мене не на жарт розлютила. Я спробував з’ясувати, хто з групи її підтримав, але тих, кого я перевірів, на той час навіть не було в місті. Ніхто не хотів брати на себе відповідальність за таку протидію.

У відповідь я надіслав такого ось листа:

*«Джентльмени!*

*Мене неабияк стривожило знання, що того ж дня, коли я свідчив у Вашингтоні на підтримку прохання Chrysler Corporation про гарантування кредиту, Діловий круглий стіл, до якого Chrysler теж входить, випустив прес-реліз проти «порятунку державою».*

*Мушу тут дещо зауважити.*

*По-перше, статут Ділового круглого столу був заснований навколо проблеми інфляції. Відтоді він розширився до обговорення інших економічних проблем національної важливості. Ці обговорення традиційно проходили відкрито та неупереджено, зважаючи на всі аспекти питання. Те, що нам не надали можливості представити членам Комітету з питань політики факти у справі Chrysler, порушує цю традицію.*

*По-друге, іронія в тому, що ставлення Ділового круглого столу до гарантованих державою кредитів для металургійних компаній, кораблебудівників, авіаліній, фермерських господарств і житлобудівної промисловості є зовсім іншим. Не було й заперечень проти запровадження «цінового механізму захисту» у питанні іноземної сталі чи ж асигнування для федеральної допомоги American Motors.*

*По-третьє, заява Ділового круглого столу постулює до принципів системи вільного ринку, що «допускає невдачі і успіх». Це абсолютне ігнорування факту причетності урядового регулювання, що значною мірою посприяло виникненню проблем Chrysler. Насправді відшкодування урядом деяких побічних наслідків державного регулювання аж ніяк не порушує функціонування системи вільного ринку. Металургійним компаніям гарантування кредитів надавалося саме з цієї причини.*

*По-четверте, заява Ділового круглого столу помилково стверджує, що реорганізація за умовами нового статуту про банкрутство є практичною. Ми потребуємо не*

*пропорційного зменшення боргу, а величезного обсягу нового капіталу. А ми не зможемо привабити необхідний обсяг капіталу під час процедури банкрутства. Ми консультувалися в одного з найкращих експертів із банкрутства в країні — містера Дж. Роланда Троста зі Shutan and Trost, і, проаналізувавши нове законодавство, він мусив визнати, що банкрутство для Chrysler не є практичним і призведе до швидкої ліквідації підприємства.*

*Ваші ж співробітники Ділового круглого столу вказали на те, що під час підготовки цієї заяви ви не консультувалися з жодним експертом з питань банкрутства. Інакше, я переконаний, заява була б значно менш категоричною стосовно позитивних наслідків такого кроку.*

*По-п'яте, найбільша прикрість у тому, що Діловий круглий стіл вирішив у цій кампанії вдатися до використання слоганів. Заявляти в прес-релізі про політику «ніякого державного порятунку» означає опускати обговорення до найнижчого можливого рівня. Сотні тисяч працівників по всій країні, чиє працевлаштування залежать від Chrysler, заслуговують значно кращого в обговоренні свого майбутнього.*

*І нарешті, я переконаний, що моя згода на вашу поточну пропозицію стати членом Ділового круглого столу збентежила б інших учасників. Я з нетерпінням чекаю участі в діловому форумі, де б відкрито обговорювали важливі економічні та соціальні питання в атмосфері взаємної довіри та поваги. Прес-реліз Ділового круглого столу вказує на те, що в Комітеті з питань політики такої можливості не існує. Тому, прошу, прийміть мої щирі вибачення та відмову від членства Chrysler Corporation у Діловому круглому столі».*

Ось що я сказав Діловому круглому столу. А ось що мені хотілося їм сказати: «Ви вважаєте себе бізнес-елітою в цій країні. Але ви — купка лицемірів. Вашу групу заснували ті ж таки люди з металургійної галузі, хто все своє життя намагався позбутися уряду. Пригадайте, як президент Кеннеді втратив над собою контроль і назвав магнатів сталеливарної промисловості купкою вилупків? Ви проти державної допомоги *Chrysler*? То де ж ви були, коли гарантування кредитів було доступним для металургійних компаній, кораблебудівників та авіаліній? Чому ви не виступили проти цінових захисних механізмів на іноземну сталь? Гадаю, усе залежить від того, чия ллється кров!»

У всіх вищезгаданих випадках Діловий круглий стіл мовчав. Але коли я попросив про державні гарантії для кредиту, вони виголосили справжній маніфест! Доки це їм на руку, вони дуже навіть не проти незначного урядового втручання. Але коли мова зайшла про порятунок *Chrysler*, вони раптом пішли на принцип.

Навіть деякі наші великі постачальники також поступилися песимістичним настроям. Ми були ізольовані, у полоні застарілої ідеології.

Дозвольте пояснити свою позицію. Капіталістична система вільного підприємництва — це найкраща економічна система з-поміж усіх, що коли-небудь існували. Я стовідсотково обираю її. За однакових для всіх умов — це єдиний шлях.

Але що трапляється, коли умови *не* однакові? Що трапляється, коли причини проблем компанії залежать від реального життя, а не від вільного підприємництва чи його протилежності? Що трапляється, коли одна країна через свою промисловість чи ж бо її розмір опиняється в скруті внаслідок неоднакового впливу урядового регулювання?

Саме те, що спіткало *Chrysler*. Безперечно, помилки попереднього керівництва значно посприяли виникненню

цілого спектру таких проблем. *Chrysler* узагалі не варто було випускати продукти, ґрунтуючись на припущеннях. Не варто було намагатися розширюватися за кордон. Не варто було вплутуватися в продаж уживаних авто. І більше уваги треба було приділяти якості.

Але зрештою навколішки компанію поставив неблаганний батіг усе більшого і більшого урядового регулювання.

У мене був пекельний тиждень у Конгресі, протягом якого я намагався це пояснити.

А вони все торочили:

— Чому ви продовжуєте ходити сюди й знімати галас про регулювання?

А я відповідав:

— Бо це ви його запровадили, а пальцем вказуєте на нас.

Тоді вони змінювали тактику й говорили:

— Це все провина нерозумного керівництва.

І зрештою, мені вривався терпець.

— Гаразд,— говорив я їм,— припинімо це безглуздя. Це на п'ятдесят відсотків ваша провина, тобто регулювання, і на п'ятдесят відсотків наша, бо ж я знаю про всі огріхи керівництва. Чого ви хочете від мене? Щоб я розіпнув людей, яких тут немає? Вони наробили помилок. А тепер повернімося до самого питання: це ви штовхнули нас у це болото!

\* \* \*

Чому наша система вільного підприємництва така сильна? Не тому, що вона стоїть на місці, застигла в минулому, а тому, що завжди пристосовується до мінливих реалій. Я палкий прихильник вільного підприємництва, але це ще не означає, що я живу в дев'ятнадцятому столітті. Справа



в тому, що система вільного підприємництва тепер уже не та, що була раніше.

По-перше, вона пристосувалася до промислової революції. А в 1890 році до Самюеля Гомперса<sup>24</sup> та профспілкового руху керівники корпорацій виступали проти нового руху, бо ж хотіли бути єдиними, хто має справжні повноваження. Вони заснували кабальні підприємства, змушували дітей працювати цілими днями над шиттям і створили сотні інших несправедливостей, які потрібно було виправляти.

<sup>24</sup> Семюель Гомперс — лідер профспілкового руху в США.

Якщо ви зробите крок назад та почитаете історичні книжки, то побачите, що підприємці тієї доби були переконані, ніби нові профспілкові організації покладуть край вільному підприємництву. Вони вважали, що з капіталізмом буде покінчено і що примара соціалізму в Америці вже чатує на них за кожним рогом.

Але вони абсолютно помилялися. Вони так і не зрозуміли, що вільне підприємництво гнучке й органічне. Вільне підприємництво пристосувалося до профспілкового руху. А профспілковий рух пристосувався до вільного підприємництва, та ще й так вдало, що насправді у деяких галузях профспілка майже настільки ж успішна та сильна, як і керівництво.

Вільне підприємництво також пережило Велику депресію. І тут теж наші лідери бізнесу вважали, що то глухий кут для капіталізму. Вони так шаленіли, коли Франклін Рузвельт вирішив створити робочі місця для людей, які втратили роботу. Але доки бізнес-лідери теоретизували, Франклін Делано Рузвельт грався з бойовими патронами. І робив те, що мусив робити. А коли закінчив, система стала сильнішою та успішнішою, ніж будь-коли раніше.

Щоразу, коли я оспівую Франкліна Рузвельта, то чую, як лідери бізнесу бурмочуть собі під ніс: «Якокка відступник. Та він з глузду з'їхав. Він *любить* Франкліна Рузвельта».

От тільки вони забувають про те, де б ми були без його дивовижної проникливості. Рузвельт на п'ятдесят років випередив свій час. Комісія з цінних паперів і бірж США та Федеральна корпорація з питань страхування вкладів лише дві з-поміж усіх установ, заснованих ним, щоб не допустити жахливих подій, які відбуваються, коли розпадаються ділові кола.

Нині система вільного підприємства має показати ще більшу здатність до адаптації. Цього разу вона мусить пристосуватися до нового світу — світу, у якому тепер є грізний суперник — Японія, і де ніхто більше не грає за правилами чистого невтручання держави в економіку.

\* \* \*

Доки кипіли всі ці ідеологічні баталії, десята за величиною світова корпорація йшла на дно. Очевидно, що зараз не час говорити про ідеологію. Коли вовк уже за вашими дверима, ви дуже швидко стаєте прагматиком.

І ви точно не матимете такої розкоші, щоб сказати: «Зажди-но хвилинку! Мені от цікаво, як би це питання відстоювали в *Union League Club* у Філадельфії? Вони б сказали: вільне підприємництво навічно!».

Але що таке вільне підприємництво насправді? Конкуренція. А конкуренція — це те, що гарантування кредиту підтримає ще більше. Чому? Бо це гарантує, що *Chrysler* і досі конкуруватиме з *GM* і *Ford*.

Автомобільна промисловість водночас і потребує, і розуміє таке явище як конкуренція. Під час великих суперечок стосовно майбутнього *Chrysler* дилер *Ford* написав листа в *The New York Times*: «Останні двадцять п'ять років я був конкурентом *Chrysler*. Але все одно не погоджуюся з передовою статтею, де ви виступаєте проти прохання *Chrysler* про державну допомогу... Правильна роль федерального уряду в демократичній системі вільного підприємства не допомагати виживати найрозгодованішим, а захищати конкуренцію. Якщо

*Chrysler* зазнала невдачі, бо галузь вимагає заново винайти автомобіль швидше, ніж того хто-небудь очікував, чи може *Ford* лишитися далеко позаду?»

Ще один дилер в Орегоні, і цього разу з *Chevrolet*, замовив у місцевій газеті на всю сторінку рекламу із заголовком: «Якщо ми не можемо продати *Chevrolet* чи *Honda*, то купуйте *Chrysler!*» Далі зазначалося таке: «Конкуренція — це добре: і для промисловості, і для країни, і також для вас, споживачі».

Окрім збереження конкуренції, порятунок *Chrysler* збереже немало робочих місць. На кону — сімсот тисяч робочих місць, серед них працівники, дилери та постачальники.

Дехто вважає, що, якщо ми підемо на дно, наші робітники зможуть улаштуватися в *Ford* і *General Motors*. Але не в цьому разі. Нині і *Ford*, і *GM* продають практично всі маленькі автівки, які здатні виготовити. Не схоже, щоб у них були спорожнілі заводи й вони шукали додаткових працівників, щоб заповнити їх. Якщо *Chrysler* збанкрутує, майже всі наші робітники стануть безробітними.

Лише імпортні товари могли втамувати раптову та ненаситну жагу до маленьких автівок. Тож якби *Chrysler* пішла на дно, Америка не просто почала б імпортувати більше малогабаритних автомобілів. Ми ще й експортували б робочі місця.

Ми запитували: «Чи й справді країні стане краще від того, що *Chrysler* закриється і рівень безробіття в країні за одну ніч підскочить на ще піввідсотка? Чи й справді це буде вільне підприємництво, якщо *Chrysler* зникне і десятки тисяч американських робочих місць перейдуть до рук японців? Чи й справді наша система вільного ринку буде більш конкурентною без додаткового мільйона легкових і вантажних автомобілів, які *Chrysler* випускає та продає щороку?»

Ми пішли до уряду й сказали: «Якщо є сенс мати запобіжну сітку для окремих людей, то розумно було б

мати таку ж і для їхніх компаній. Зрештою, робота — це те, завдяки чому окремі люди виживають».

Тож ми відстоювали свій погляд на конкуренцію та робочі місця. Але найважливішими були наші аргументи стосовно економіки. Ми дуже просто обґрунтували свою позицію. Міністерство фінансів підрахувало, що якщо *Chrysler* збанкрутує, то це коштуватиме країні \$2,7 мільярда в перший же рік у вигляді допомоги по безробіттю та соціальних виплат, зважаючи на всі пільги.

Я сказав Конгресу: «У вас є вибір. Ви можете заплатити \$2,7 мільярда зараз або ж гарантувати кредит на половину цієї суми, маючи гарні шанси на те, щоб отримати назад усю суму. Ви можете заплатити зараз або ж заплатити пізніше».

Цей аргумент з тих, що змушують людей сісти й задуматися. І це дає важливий урок молоді, яка може читати цю книжку: завжди думайте з точки зору інтересів інших людей. Гадаю, це наслідки мого навчання в Дейла Карнегі, що добряче мені прислужилися.

У цьому разі я мусив говорити з точки зору представника, який сидів у Конгресі. Ідеологічно він міг бути проти того, щоб допомагати нам. Однак дуже швидко змінював свою думку після того, як ми, добре підготувавшись, надали скорочення всіх робочих місць, пов'язаних із *Chrysler*, по кожному округу його штату. Коли він усвідомлював, існування скількох його виборців залежить від *Chrysler*, то прощався зі своєю ідеологією.

Доки в Конгресі та за його межами точилися баталії, я робив усе можливе, щоб дістати гроші, зокрема продавав боргові облігації іншим компаніям. Я почувався немов торговець килимами, якому швидко потрібно дістати готівку. І мій моральний дух теж був низьким, бо щоразу, коли я розвертався, ніхто так і не сказав: «Спробуй ось це, тобі все вдасться».

\* \* \*

Під час обговорень дуже популярним «вирішенням» проблеми для *Chrysler* було банкрутство. Згідно зі статтею 11 Федерального закону про банкрутство, ми захищені від кредиторів, аж доки не наведемо лад у своїх справах. Через декілька років, імовірно, ми знову вийшли б на ринок як менша, однак здоровіша компанія.

Але коли ми звернулися до експертів у різних галузях, вони сказали нам те, що ми вже й без того знали: у нашому випадку банкрутство обернеться справжньою катастрофою. Це не було б, як з *Lockheed*. Це не було б, як співпраця з урядом за оборонними контрактами, які вони вже вам дали. І це не було б, як зерновий бізнес. Якби стало відомо про те, що *Kellogg's* відходить від справ, ніхто б не сказав: «Що ж, сьогодні я їхні пластівці не куплю». А що, як я застряг з коробкою пластівців, а поруч немає нікого, хто міг би обслужити покупку?

Але автомобілі — то зовсім інше. Навіть натяк на банкрутство перекидає потік коштів у компанію. Ми спостерігаємо ефект доміно. Споживачі скасовують свої замовлення. Вони непокоються про майбутні гарантії та наявність запчастин і обслуговування — вже не згадуючи про цінність авто для перепродажу.

Ось дуже повчальний прецедент. Коли *White Truck Company* оголосила себе банкрутом, вони думали, що зможуть обійти кредиторів, прикрившись правилами статті 11. Технічно це могло б спрацювати. Якби не одна проблема. Усі споживачі сказали: «О ні, вони збанкрутіли! Гадаю, що куплю вантажівку в когось іншого».

Деякі банки хотіли штовхнути нас на цей шлях. «Для чого вся ця маячня з урядом? Оголосіть себе банкрутами та виведіть компанію з кризи». Вони наводили нам приклади інших компаній, яким це вдалося. Але ми незмінно повторювали: «Послухайте, ми велика виробнича компанія у виробничій промисловості. Ми й двох тижнів не протягнемо за таких умов».

Через банкрутство наші дилери втратили б здатність фінансових закупівель із заводу. Уже за день чи два банки та фінансові компанії припинили б фінансування майже всіх дилерів транспортних засобів. За нашими підрахунками, приблизно половина наших дилерів були б змушені і себе оголосити банкрутами. Чимало інших перетягли б до себе *GM* і *Ford*, лишивши нас з пробоїнами на великих ринках.

Постачальники вимагали б передплати або ж плати відразу під час доставки. Більшість наших постачальників — це маленькі підприємства з менш ніж п'ятьма сотнями працівників. Тягар банкрутства *Chrysler* виявився б неможливим для тисяч маленьких компаній, чие існування залежало від нас. Чимало з них також, імовірно, оголосили б про банкрутство, що, у свою чергу, призвело б до дефіциту потрібних нам запчастин.

І забудьте про *Chrysler*. Що найбільше банкрутство за всю історію Америки зробило з народом? За результатами дослідження Відділу інформаційних ресурсів, занепад *Chrysler*, зрештою, коштував би платникам податків \$16 мільярдів допомоги по безробіттю, соціальних виплат та інших витрат.

І все це у разі банкрутства.

Під час національного обговорення майбутнього *Chrysler* усі почали нас критикувати. У своїй статті для *The New York Times* журналіст-коментатор Том Вікер зауважив, що *Chrysler* варто раптом кинути всі сили на будівництво громадського транспорту, а не автомобілів. Редакційні карикатуристи добряче розважилися з історією про те, як *Chrysler* просила урядової підтримки.

Але *The Wall Street Journal* був особливо безжалісним. Вони шаленіли через кредитні гарантії, які в незабутньому заголовку з першої сторінки назвали «Летриль для *Chrysler*».

Їхні заперечення проти урядової допомоги *Chrysler* зайшли значно далі передовиць. Нас просто не бажали

лишати в спокої. Вони прискіпливо висвітлювали кожен аспект поганих новин, але нехтували повідомленнями про більш обнадійливі знаки. Навіть після того, як ми отримали гарантований кредит, вони зауважували, що, хоча в нас і вдосталь грошей, хоча ми й маємо реструктуризовану компанію, хоча в нас нове керівництво, правильний продукт і чудова якість, блискавка таки *може* вдарити. Стан економіки *може* погіршитися. Продажі автомобілів *можуть* стати ще меншими.

Складалося враження, що майже щодня *Journal* випускав нову негативну статтю про ситуацію в *Chrysler*. І щоразу, коли це траплялося, нам доводилося витратити й без того обмежені запаси сил на те, щоб намагатися контролювати шкоду для громадської думки.

Наприклад, за перший квартал 1981 року *Ford* втратила \$439 мільйонів. У *Chrysler* справи вже йшли трохи краще, але ми досі зазнавали збитків на суму приблизно \$300 мільйонів. І який же заголовок з'явився в *Journal*? «У *Ford* збитки менші, ніж очікувалося, натомість збитковість *Chrysler* перевершила всі прогнози». І це був єдиний спосіб сформулювати заголовок так, щоб ми видавалися гіршими за *Ford*. Це просто не підтверджувалося цифрами.

За кілька місяців наш рівень продажів за місяць зріс на 51 відсоток порівняно з попереднім роком. Але схоже, що *Journal* був вимушений зазначити, що «таке порівняння викривлене, бо ж рівень продажів *Chrysler* за попередній рік сягнув мінімальних позначок». Ну гаразд. Але гадаєте, що минулого року *Journal* вибачив нам низькі продажі завдяки тому, що в галузі до того був дуже успішний рік?

Це нагадує мені старий анекдот про єврея. Гольдбергу телефонують із банку, щоб повідомити, що на його рахунок залишок перевищено на \$400.

— Перегляньте виписку за минулий місяць,— говорить він.

— Ви мали на рахунку дев'ятсот доларів,— відповідає представник банку.

— А за місяць до того? — говорить Гольдберг.

— Тисячу двісті доларів.

— А ще за місяць до того?

— Півтори тисячі.

— От скажіть-но мені,— промовив Гольдберг,— за всі оці місяці, коли я мав удосталь грошей на рахунку, хіба я хоч раз телефонував *вам*?

Саме такі почуття в мені й викликала ситуація з *The Wall Street Journal*.

У коледжі, як один з редакторів газети, я з перших рук дізнався, як багато влади має автор заголовків. Оскільки багато людей не читають всієї статті, якщо тільки їх не зацікавить тема, для більшості заголовки і є історією.

На середині кризи з гарантуванням кредиту, після того як ми позичили лише частину того, що нам відводилося за законом, *Journal* опублікував заголовну статтю, де припускалося, що *Chrysler* «поклала край своїм стражданням». Це була їхня тепер уже славнозвісна стаття «Дозвольте їм загинути з гідністю», що має увійти в історію як класична, але лише як приклад того, як зловживання свободою з боку преси може проникнути в цю країну. І знаю я, знаю, що Перша поправка гарантує їм таке право.

Я лютував. Нашвидкуруч написав листа редакторові зі словами: «Зопалу ви заявили, що, оскільки пацієнт ще не цілком одужав, бо ж прийняв тільки половину виписаних ліків, його варто довести до смерті. Дякувати Богу, ви не мій сімейний лікар».

Я вважаю, що *The Wall Street Journal* живе в минулому столітті. На жаль, це єдина забава в містечку. *Journal* — це монополія і тому стає зарозумілим, зовсім як *General Motors*.



Поміж тим, шпильки від *Journal* не припинилися навіть після відновлення *Chrysler*. 13 липня 1983 року в Національному прес-клубі я оголосив, що до кінця року ми виплатимо всю суму гарантованого кредиту. Два дні потому *The New York Times*, а це видання виступало проти гарантування кредиту, опублікувало статтю під назвою «Стрімкий успіх *Chrysler*». Зі статті: «Важко перебільшити магнітуди успіху.... Як узагалі можливо так швидко відновити компанію, у якої назбиралося стільки проблем?»

Того ж дня *The Wall Street Journal* також опублікував велику статтю *Chrysler*. Угадайте, який заголовок вона мала? «*Chrysler* разом із жиром урізала й мускули і досі в слабкому становищі». Хіба можуть лишатися хоч якісь сумніви щодо упередженого ставлення *Journal* до нас?

Таке висвітлення в національній діловій пресі зовсім не є дивиною, оскільки значна частина громадськості взагалі не до кінця розуміла, що відбувалося.

Проблема була й у тому, як про нас писали, які слова використовували, щоб описати наше становище. «Порятунок» — це яскрава метафора. Вона викликає в уяві образ корабля, що тоне в штормовому морі.

А ще натякає, що команда була не задосить майстерною. Та принаймні «порятунок» — це краще слово, ніж «милостиня», що також було звичним у той час. Ми не просили дарунків і точно не отримали жодного.

Багато людей тоді думали, що ми велика монолітна компанія, яка не заслуговувала допомоги. Щоб зруйнувати цей міф, ми пояснили, що насправді ми сукупність маленьких підприємств. Ми об'єднана компанія. У нас було одинадцять тисяч постачальників і чотири тисячі дилерів. Майже всі ці люди маленькі підприємці, а не вгодовані коти. Нам потрібна була рука допомоги, а не милостиня.

Багато людей цього навіть не знали. Вони думали, що ми просимо про дарунок. Певно, думали, що Джиммі Картер

надішле мені листівку з побажаннями якнайшвидшого одужання вкупі з \$1 мільярдом, вкладеним усередину десятками та двадцятками. Вочевидь, у багатьох добропорядних американців складалося враження, що *Chrysler* отримала \$1 мільярд готівкою в коричневому паперовому пакеті для покупок і що нам не довелося його повертати.

Як би ж то.

## XIX

### **CHRYSLER ІДЕ ДО КОНГРЕСУ**

**С**відчити перед комісіями Конгресу й Сенату доволі сумнівна розвага. Повірте, це останнє, що мені хотілося робити. Але якщо ми й мали хоча б найменший шанс отримати схвалення Конгресу на гарантовану позику, то я розумів, що саме мені доведеться представляти нашу справу. Цього разу жодних доручень!

Зали засідань у Сенаті і Палаті представників оформлені так, щоб налякати свідка. Члени комісії сидять за напівкруглим столом на невеликому підвищенні в кілька дюймів і дивляться на нього згори вниз. Психологічна перевага тут явно не на боці свідка, бо йому постійно доводиться дивитися вгору на того, хто веде допит. Ще більше ситуацію погіршують телекамери, націлені свідку прямо в очі.

Формально я мав виступати як свідок, однак це хибне уявлення. Насправді ж я був підсудним. Декілька годин поспіль я мусив просидіти за трибуною й відповісти перед Конгресом і пресою за всі так звані гріхи керівництва *Chrysler* — і реальні, і уявні.

Часом усе це більше скидалося на інсценоване судове слухання. Ідеологи вже згуртувалися й немовби промовляли: «Нам байдуже, що ти скажеш. Ми хочемо зламати тебе». На тих засіданнях я був сам по собі. Довелося імпровізувати. Запитання ставили надзвичайно швидко. До того ж вони неодмінно були доволі об'ємними. Штатні співробітники постійно передавали сенаторам і конгресменам записки, і мені доводилося відповідати на все експромтом. То було виснажливе випробування.

Нас картали за відсутність завбачливості, яку продемонстрували кмітливі японці, почавши випускати автіки, здатні подолати тридцять миль на одному галоні пального. І байдуже, що серед американських споживачів був постійний попит на більші автомобілі. Нас вчитали за те, що були не готові до повалення шаха в Ірані. Я зауважив, що Картер, Кіссинджер, Девід Рокфеллер та навіть Державний департамент також не передбачили цих подій, хоча й знали значно більше за мене.

Нас розгромили за те, що не підготувалися до провальної системи розподілу пального, яку запровадило міністерство енергетики, а також до заколотів на заправних станціях після цього. І байдуже, що ще місяць тому пальне коштувало шістдесят п'ять центів за галон. І байдуже, що цю ціну штучно занижували шляхом урядового регулювання і внаслідок цього в американських споживачів складалося абсолютно хибне уявлення про ситуацію. На думку Конгресу та преси, у цьому була наша провина. Ми втратили ринок і заслуговували покарання.

І нас таки покарали. Під час засідань Конгресу нас представили всьому світові як живий приклад усіх проблем американської промисловості. У передових статтях нас ганили за відсутність почуття гідності, бо ми не могли здатися і з честю піти на дно. Для американських карикатуристів ми стали об'єктом зневаги, і вони охоче малювали нас у могилі. Наші дружини з дітьми стали мішенню для жартів у торговельних центрах та школах. Це була значно вища ціна, яку довелося заплатити, щоб тепер ось так просто зачинити двері й піти. Це було особисте. Дошкульне. І болісне.

\* \* \*

18 жовтня я вперше виступив перед підкомітетом стабілізації економіки комітету банківської діяльності, фінансів і міського розвитку. На засідання прийшли всі члени — і вже це було досить незвичним. Зазвичай слухання проводилися за відсутності більшості членів, які

на той час були на десятках інших засідань. Основну роботу завжди виконували штатні працівники Конгресу.

Я почав свої свідчення з того, що дуже просто окреслив нашу справу:

— Упевнений, ви знаєте, що я говорю тут сьогодні не лише від свого імені. Я говорю від імені сотень тисяч людей, чиє життя залежить від того, чи втримається *Chrysler* на плаву. Сто сорок тисяч наших працівників, сорок сім сотень дилерів та їхні сто п'ятдесят тисяч працівників, які продають та обслуговують наші продукти, дев'ятнадцять тисяч постачальників та двісті п'ятдесят тисяч працівників заправних станцій і, звісно ж, родини та утриманці цих людей.

Зважаючи на те, що виникало стільки плутанини з тим, про яку ж допомогу ми просили, я чітко дав зрозуміти, що ми не благаємо милостині. Нам не потрібні були жодні дарунки. Я нагадав комітету, що ми звернулися з питання гарантування кредиту, який повернемо до останнього долара та ще й з відсотками.

У вступному слові я окреслив для комітету сім важливих пунктів. По-перше, наші проблеми виникли внаслідок поєднання поганого управління, надмірного регулювання з боку держави, енергетичної кризи та економічного спаду. Ми повністю змінили керівництво компанії, проте на інші три фактори вплинути ніяк не могли.

По-друге, ми вже вдалися до негайних та рішучих кроків для вирішення наших проблем. Продали посередні активи. Отримали значну суму нових вливань. Скоротили фіксовані видатки майже на \$600 мільйонів на рік. Зменшили заробітну платню сімнадцятьом сотням вищих керівників. Призупинили зростання надбавок до зарплатні. Урізали план купівлі акцій співробітниками компанії. Скасували виплату дивідендів за звичайними акціями. Уклали нові та важливі домовленості з постачальниками, банкірами, дилерами та працівниками, а також державним і місцевим урядами.

По-третє, для збереження прибутковості надалі ми мусили лишатися повноцінним виробником легкових і вантажних автомобілів. Ми не змогли б вижити, виробляючи лише один продукт. Нам не вдалося б втриматися в справі, випускаючи лише маленькі авто. Прибуток від малогабаритних автівок становить приблизно \$700, а цього замало, щоб ми лишилися в справі,— не тоді, коли японці мають низьку оплату праці та сприятливі пільгові переваги.

По-четверте, банкрутства ми не пережили б.

По-п'яте, у нас не було пропозицій про злиття з іншими компаніями, американськими чи закордонними. А без гарантованого кредиту малоімовірно, що хтось запропонував би нам співпрацю.

По-шосте, попри репутацію виробника ненажер, *Chrysler* уже мала найкращий середній показник економії пального з-поміж Великої трійки. Ми пропонували більше моделей, здатних проїхати щонайменше двадцять п'ять миль на галоні пального, ніж *GM*, *Ford*, *Toyota*, *Datsun* чи *Honda*.

І нарешті, я відстоював думку, що наш виробничий план на наступні п'ять років був розважливим і ґрунтувався на консервативних припущеннях. Ми знали, що скоро зможемо завоювати більшу частку ринку й невдовзі знову стати прибутковими.

Згодом я значно детальніше висвітлив усі ці пункти.

Запитання й обвинувачення здавалися нескінченними. Декому з членів комісії ніяк не вкладалося в голову, що тепер у *Chrysler* нове керівництво. Не дивно, що більшість із них не хотіли обмірковувати справжню ціну державного регулювання. Тож вони постійно вказували пальцем на помилки попереднього керівництва й чекали, щоб я їх виправдовував.

КОНГРЕСМЕН ШАМВЕЙ З КАЛІФОРНІЇ: Мене непокоїть те, які гарантії ви можете надати цій комісії та уряду, що не повторите помилок своїх попередників? Ви стверджуєте, що деякі хиби колишнього управління компанії тепер вирішено і ви на шляху до прибутковості. Відверто кажучи, я не бачу переконливих доказів, що це й справді так.

МІСТЕР ЯКОККА: Конгресмене, я не можу вас переконати. Доведеться повірити мені на слово. Я зібрав у *Chrysler* нову команду. На мою думку, це найкращі спеціалісти в автомобільній промисловості в Сполучених Штатах. У нас є послужний список. Ми вже все це проходили. Ми знаємо, як будувати маленькі автомобілі. Ми в цьому бізнесі вже тридцять років і впевнено заявляємо, що зможемо це зробити. Це все, що я можу вам сказати. Прогляньте перелік наших досягнень і оцініть наш досвід. Ми пропонуємо все це вам. Усе інше лишається на ваш розсуд. Це все, що я можу сказати.

МІСТЕР ШАМВЕЙ: Щоб переконати нас, вам аж ніяк не варто покладатися на послужний список *Chrysler*.

МІСТЕР ЯКОККА: Компанію творять люди. Думаю, ми робимо достатньо для того, щоб допомогти собі. Поспостерігайте за нами. І ви побачите вдосталь діяльності в *Chrysler*. А ще побачите кращі автівки, краще обслуговування та кращу якість. І зрештою, лише це важливо.

\* \* \*

Усі шукали цапа-відбувайла, але я відмовлявся покладати всю провину за наші проблеми на попереднє керівництво *Chrysler*. Зрештою, за третій квартал 1979 року *Ford Motor Company* втратила \$678 мільйонів. Навіть збитки *GM* за третій квартал сягнули \$300 мільйонів. Про що свідчать ці цифри? Ну не могли ж ми *всі* одночасно отупіти! Звичайно, мусили бути й інші, очевидніші причини для

таких безпрецедентних збитків. І тому я неодноразово згадував про регулювання.

Говорив я також і про хибне уявлення загалу, що *Chrysler* випускає ненажер, а не економічні малогабаритні автівки. Я зазначив, що *Chrysler* стала першим американським виробником маленьких автівок з переднім приводом, випередивши і *GM*, і *Ford*. На час цих свідчень на дорогах було більше півмільйона *Omni* та *Horizon*, а це більше, ніж міг запропонувати будь-який інший виробник автомобілів. Більше того, уже за рік мали вийти нові автівки на платформі *K*.

Я пояснив, що проблема крилася не в тому, що в нас було забагато ненажер. Насправді нам їх навіть *не вистачало*. Великі автомобілі — ось джерело гарних прибутків, з тієї ж причини в м'ясному магазині націнка більша на стейк, а не на гамбургер.

Я зауважив, що *General Motors* випускає 70 відсотків усіх великих авто, зокрема *Cadillac Seville*, отримуючи від цієї моделі \$5500 прибутку за кожну одиницю. У нас нічого схожого не було. Щоб заробити ті ж гроші, що *GM* заробляла на одному *Seville*, ми мали продати вісім *Omni* або *Horizon*. Більше того, *GM* була лідером цін. І не збиралася збільшувати вартість своїх маленьких автівок на \$1000 лише задля того, щоб *Chrysler* мала шанс мінімізувати збитки.

Я говорив про все це і не тільки. Однак, пригадуючи ті засідання, я чую інші голоси. Я яскраво пам'ятаю конгресмена Річарда Келлі з Флориди, нашого найвідвертішого опонента. Він почав зі слів: «Мені здається, що ви намагаєтеся нас ошукати. Гадаю, коли ви вийшли на відкритий ринок, справжні королі у своїй галузі, які знають, як робити справи, наказали вам не плутатися в них під ногами. І сказали вони це тому, що в однакових для всіх умовах вони вижили, а вам це не вдалося. А тепер ви приходите сюди й сподіваєтеся, що купка тупаків, які сидять у цій комісії, купиться на всю цю маячню про людські страждання».



Келлі був розумний. Він маніпулював пресою, використовуючи правильні слова, щоб поласкотати нерви глядачам вечірніх новин. Він знову і знову вставляв нам палки в колеса.

— Допомога *Chrysler* стане початком нової ери безвідповідальності уряду. Порятунок *Chrysler* — це грабунок американських працівників, американської промисловості, платників податків і споживачів. Благодійність для *Chrysler* — це найбільш обурливий випадок шахрайства в наш час.

Келлі прочитав нам цілу лекцію про те, що *Chrysler* не вдасться перемогти. Він постійно спонукав нас оголосити компанію банкрутом і всіляко виступав проти державного гарантування кредиту.

До речі, через декілька років конгресмена Келлі, відомого поборника американського стилю життя, двічі заарештовували в справі *Abscam*<sup>25</sup> та присудили до ув'язнення. Він програв вибори й опинився в немилості. Поетична справедливість!

<sup>25</sup> *Abscam* — спецоперація ФБР, проведена на початку 80-х. Спочатку була націлена на розслідування торгівлі краденим товаром. ФБР збиралося впровадити в злочинне середовище своїх агентів під виглядом посередників, які скуповують крадені шедеври для багатих колекціонерів Близького Сходу. Згодом операція перетворилася на викриття корупції на різних рівнях.

\* \* \*

Келлі був не єдиним нашим опонентом. Під час обговорень конгресмен Девід Стокман, який належав до делегації з Мічигану, написав велику статтю для *Washington Post Magazine* під заголовком «Нехай *Chrysler* іде на дно». За декілька тижнів до того він написав статтю для *The Wall Street Journal*, назвавши її «Допомога *Chrysler*: винагорода за провал?». Стокман, згодом директор Адміністративно-бюджетного управління<sup>26</sup>, єдиний представник Мічиганської делегації, який проголосував проти нас. Він був колишнім студентом богослов'я, але

щось мені підказує, що той день, коли вони вивчали співчуття, він прогуляв.

<sup>96</sup> Адміністративно-бюджетне управління — бюджетне бюро США, яке є частиною адміністрації президента і завдання якого полягає в тому, щоб допомагати формуванню координованого федерального бюджету для його подання до Конгресу. Завданням адміністративно-бюджетного управління є також вивчення заявок на бюджетне фінансування федеральних органів та щоквартальне виділення коштів.

На щастя, не всі були так вороже налаштовані до нас. Стюарт Мак-Кінні, найдосвідченіший представник партії меншості, неабияк підтримував нас. Тут я дещо відволічуся від теми, оскільки Мак-Кінні був мені другом ще з часів *Ford*. Був республіканцем із фешенебельного району Коннектикуту й опинився під шаленою критикою своїх більш схоластичних колег.

Мак-Кінні від початку ставився до нас прихильно, здебільшого через таку кепську альтернативу федеральній допомозі. Його позиція була такою: «Я розбираюся в автівках і знаю, що цей хлопець зробив для *Ford*. У нього все запрацює». На якомусь етапі засідань він сказав: «Якщо ти зробиш для *Chrysler* те, що зробив для *Ford*, то ми поставимо тобі пам'ятник».

Тієї миті мені майнуло в голову: «А ти ж знаєш, що трапляється з пам'ятниками — на них гадять голуби!»

Мак-Кінні гарно підготувався, чого не скажеш про більшість його колег. Генрі Ройс з підкомітету банківської діяльності висунув пропозицію, що *Chrysler* мусить випускати залізничний транспорт! Ми з усіх сил намагалися зберегти вже наявні виробничі потужності, але, на його думку, мусили взятися до зовсім нової лінійки транспортних засобів. На цей маленький проект знадобилося б кілька мільярдів доларів інвестицій — і це тоді, коли ми вже були на межі.

Інший наш палкий прихильник з підкомітету — Мічиганський конгресмен Джим Бланчард, автор законопроекту про гарантування кредитів, а згодом кандидат на посаду губернатора Мічигану. Бланчард був

другим за впливовістю демократом у комісії, разом з Мак-Кінні вони створили чудову команду.

Тіп О'Нілл став для нас справжнім захисником у Конгресі. Я завчасно зустрівся з ним, щоб пояснити свою позицію. Він уважно вислухав і зрозумів почуте. Щойно він узявся допомагати нам, крига скресла.

Тіп створив цільову групу десь із тридцяти людей, які мали намагатися переконати своїх колег. З боку республіканців виникла також невеличка спеціальна група підтримки, однак її завдання було значно складнішим.

У Сенаті проводилися такі ж засідання. Там моїм головним конкурентом став очільник Банківського комітету Вільям Проксмайр. Він був жорстким, однак завжди відвертим і справедливим. До того ж ще на початку повідомив нам, що виступатиме категорично проти гарантування позики. Однак надзвичайно ретельно поставився до того, щоб дозволити нам відстояти свою думку. І пообіцяв лише, що особисто проголосує проти нас і нікого до цього не спонукатиме.

Ми з Проксмайром уже вкотре добряче посперечалися, адже, попри всі його балачки про вільну торгівлю, незадовго до слухань він схвалив спеціальну допомогу для *American Motors*.

1967 року *American Motors* отримала державний податковий кредит, який під час перерахування вилився в \$22 мільйони.

1970 року *American Motors* надали особливий дозвіл на придбання в *GM* технології контролю вмісту вихлопних газів, хоча це й стало винятком із рішення федерального суду.

1974 року федеральний уряд надав *American Motors* статус малого бізнесу, щоб забезпечити їй привілейований статус щодо урядових контрактів.

1977 року *American Motors* отримала право звертатися з проханням звільнення від дотримання норм вмісту

оксидів нітрогену в кінцевих вихлопних газах терміном на два роки.

1979 року Управління з охорони навколишнього середовища США задовольнило клопотання *American Motors* про недотримання цих норм. До речі, така ж поступка для *Chrysler* могла б заощадити нам більше \$300 мільйонів.

Пройксмайр славився тим, що не погоджувався зі сміховинними урядовими видатками. Але для *American Motors* він робив промовистий виняток. Чому? Бо так сталося, що Проксмайр був сенатором від штату Вашингтон, де *American Motors* мала великий монтажний завод.

Ми зійшлися з ним віч-на-віч. Я сказав:

— Пригадую, як ви виступили головним ініціатором гарантування кредиту для *American Motors*, а вона ж була у власності французів. Тож вам надав допомогу та сприяння французький уряд.

Ми відстоювали своє право на життя, і тоді я вже не надто переймався тим, щоб бути люб'язним.

Проксмайр завдав удару у відповідь. Він звинуватив мене в непослідовності переконань.

— Ви, як жоден інший виконавчий директор Детройта,— сказав він,— виступали проти Вашингтона, і в цьому вся справа. У своєму рішенні я спиратимуся саме на цей факт, а для інших членів комісії це може стати й вагомим аргументом.

Далі він продовжив, що коли гарантії таки погодять, то уряд міцно загрузне з *Chrysler*.

— Невже це не суперечить тому, що ви так красномовно відстоювали?

— Звісно, що так,— відповів я.— Усе своє життя я був вільним підприємцем. І сюди прийшов дуже неохоче. Я опинився між молотом і ковадлом. Без гарантій від

федерального уряду мені не вдасться врятувати компанію. Я тут не для того, щоб читати вам моралі,— продовжив я. — Вам, джентльмени, не гірше за мене відомо, що ми не створюємо ніякого прецеденту. На балансі вже й без того \$400 мільярдів гарантованих кредитів, тож не зупиняйтеся на цьому. Збільшіть цю суму до \$410 мільярдів заради *Chrysler*, бо це десята за величиною компанія в США і на кону шістсот тисяч робочих місць.

Коли я заговорив про прецеденти, навіть найзухвалішим довелося прикусити язика. Найкраще, що вони могли сказати на свій захист: «Якщо ми й робили такі дурощі в минулому, то це ще не означає, що це правильно».

Наприкінці моїх довгих свідчень і подальших допитів сенатор Проксмайр зробив мені великий комплімент.

— Для вас не секрет,— сказав він,— що я виступаю проти вашого звернення. Але мені не часто випадає нагода слухати більш красномовного, освіченого й обізнаного свідка, ніж ви були сьогодні. Ви виконали чудову роботу, і ми дякуємо вам. Ми в боргу перед вами.

Мені подумалося: «Ні, ні, ви все не так зрозуміли. Це ми намагаємося опинитися в боргу перед *вами!*»

Після такого компліменту від Проксмайра на якусь мить я навіть всміхнувся. Але потім він чітко дав зрозуміти, що збирається добити мене останнім пострілом, і свого слова дотримав.

Ще одним опонентом у комісії Сенату був сенатор Джон Гайнц, республіканець із Пенсильванії, який робив усе можливе, щоб нам завадити. Він мав зуб на декількох наших акціонерів і прагнув, аби вони страждали. Нам довелося наголосити, що акції *Chrysler* були не в руках товариств. Тридцять відсотків наших акціонерів — це співробітники. Решта — приватні особи. Вони вже побачили, що вартість їхніх акцій помітно впала.

Але Гайнц хотів, щоб ми негайно випустили ще п'ятдесят мільйонів акцій, хоча внаслідок цього вони ще більше

здешевшали б — з \$7,50 до \$3,50, а це могло статися й саме собою. Він ніяк не міг збагнути, що в тому становищі, у якому компанія опинилася зараз, ніхто не зацікавився б можливістю придбати *Chrysler* за будь-яку ціну.

Засідання в Палаті представників і Сенаті — це лише частина історії. Більшість вільного часу я витрачав на невеликі приватні зустрічі. Я мав приємну розмову з канзаською сенаторкою Ненсі Кассебаум — єдиною жінкою в Сенаті. Я навів переконливі докази і вважав, що вона на нашому боці. Але зрештою Ненсі проголосувала проти нас.

У Палаті представників мені більше пощастило з політичною фракцією італійців. Конгресмен Піт Родіно з Нью-Джерсі покликав мене і сказав:

— Я хочу, щоб ти поговорив з моїми товаришами.

Він мав на увазі тридцять одну особу (тридцять товаришів і одна товаришка — Джеральдін Ферраро, представниця від Квінзу), і всі як один проголосували за нас. Дехто був республіканцем, дехто демократом, але в цьому випадку вони проголосували лише з огляду на італійське походження. Ми були у відчаї й мушили розіграти всі карти. То була демократія в дії.

Щоб зустрітися з фракцією темношкірих, часу вже не лишалося, проте я таки зустрівся з її лідером — конгресменом Парреном Мітчеллом з Меріленду. 1979 року один відсоток заробітної плати темношкірим по всіх Сполучених Штатах виплачували в *Chrysler Corporation*. Темношкірі стали важливою частиною коаліції, яка уможливила гарантування кредиту.

Коулман Янг, темношкірий мер Детройта, кілька разів приїздив до Вашингтона, щоб виступити на нашу користь. Він не шкодував слів, щоб наголосити, що банкрутство *Chrysler* зробить із Детройтом.

Янг був давнім прибічником Джиммі Картера й наполегливо звертався до президента стосовно ситуації з

*Chrysler.*

Упродовж останніх трьох місяців 1979 року я перебував під шаленим тиском. Кілька разів на тиждень я їздив до Вашингтона, паралельно намагаючись керувати *Chrysler*. Тим часом у Мері періодично траплялися діабетичні напади. Двічі чи тричі мені доводилося кидати все й повертатися до Нью-Йорка, щоб бути з нею.

Щоразу, коли я їхав до Вашингтона, то мав просто шалений графік — вісім чи десять зустрічей на день. І щоразу мені доводилося говорити те саме, наголошувати на тих самих пунктах й озвучувати ті самі аргументи. Я повторював і повторював, раз за разом.

Якось я йшов одним з мармурових коридорів Конгресу й мені раптом стало зле. Скидалося на те, немов би я йшов по розпеченому камінню. Мені паморочилося в голові, і я мало не знепритомнів. А ще двоїлося в очах.

Мене забрали до кабінету головного лікаря, а потім до шпиталю Палати представників, де й оглянули. То було запаморочення — раніше таке траплялося зі мною лише раз, двадцять років тому. Тоді я йшов коридором у *Ford* разом із Макнамарою і почав битися об стіну. Макнамара запитав:

— Що коїться, Лі? Ти хильнув чогось чи що?

— Чому це? — запитав я, навіть не розуміючи, що щось негаразд.

— Бо ти б'єшся об стіну, ось чому.

Запаморочення — це проблема з рівновагою, причина якої криється в середньому вусі, і в мене трапився рецидив. Мене виписали з лікарні, але потім це трапилося знову. Усі ці переживання й тиск змусили мене почуватися так, немов би наді мною нависла ціла скеля. Але якимось дивом я зміг усе це витримати.

\* \* \*

Одним із найголовніших пріоритетів у той період було збереження впевненості споживача. За час засідань наші продажі стрімко впали. Ніхто не хотів купувати авто в компанії, що була на межі банкрутства. Відсоток споживачів, які просто воліли б *обміркувати* купівлю продукту *Chrysler*, раптово скоротився з 30 відсотків до 13.

Було два погляди на те, як нам варто відреагувати на цю кризу. Гарно все обміркувавши, фахівці в галузі зв'язків з громадськістю дійшли висновку, що найкращою політикою буде зберігати мовчання.

— Просто зачекайте,— порадили вони.— З часом усе нормалізується. Останнє, чого ми хочемо,— це привертати увагу до такого жалюгідного становища.

Однак *Kenyon&Eckhardt*, наше рекламне агентство, категорично з цим не погоджувалося.

— Ситуація критична,— сказали вони.— І у вас є вибір. Ви можете вмирати тихо або ж здійняти галас. У такому разі завжди лишатиметься ймовірність того, що хтось вас таки почує.

Ми прислухалися до поради *K&E* і попросили їх організувати рекламну кампанію, яка б заспокоїла загальне стосовно нашого майбутнього. Нам треба було донести до людей два факти: по-перше, ми не збиралися відходити від справ, а по-друге, ми випускали автомобілі, які справді були потрібні Америці.

Замість звичної реклами із зображеннями та описами наших нових моделей ми запустили серію статей, де описали свою точку зору на гарантування кредиту, а також наші довгострокові плани *Chrysler*. Ми рекламували не продукти, а компанію та її майбутнє. Для поширення цих повідомлень ми не використовували звичні для себе канали — настав час рекламувати наші міркування, а не автівки.

Рон де Лука з нью-йоркського офісу *K&E* придумав низку рекламних сторінок із роз'ясненням нашої позиції.



Перед створенням кожної з них він приходив до мене в кабінет і ми десь годину все обговорювали. Потім я редагував його варіант і ми шукали компроміс, аж доки результат не задовольняв нас обох.

У цих рекламних матеріалах, які *K&E* почала називати «проплаченим піаром», ми все прояснили: розвінчали деякі найпоширеніші міфи про *Chrysler*. Наприклад, що ми не випускаємо ненажер. Що не просимо у Вашингтона милостині. І що гарантування кредиту для *Chrysler* не створює небезпечного прецеденту.

Здебільшого така реклама була відвертою та щирою. Рон вдався до агресивного підходу, який мені дуже подобався. Ми всі надто добре знали, якої думки була пересічна людина про *Chrysler*, тож намагалися поставити себе на її місце та передбачити її запитання і сумніви. Ігнорувати жовту пресу було безглуздо. Натомість ми мусли випередити її та замінити чутки фактами.

Одна з таких рекламних статей отримала дуже помітний заголовок, сформульований так, щоб змусити замислитися багатьох споживачів: «А чи стане Америці краще без *Chrysler*?» В іншій статті ми відповідали на низку досить таки незручних запитань:

- Невже хтось і досі не знає про мізерні паливні витрати автомобілів *Chrysler*?
- Невже великі автівки *Chrysler* і справді завеликі?
- Чи правда, що *Chrysler* забарилася зі зменшенням габаритів автомобілів?
- Хіба *Chrysler* випускає не той тип автівок?
- Невже *Chrysler* має більше проблем, ніж хто-небудь може вирішити?
- Чи не забракне в керівництва *Chrysler* сил, щоб відродити компанію?
- Чи вживала *Chrysler* якихось заходів, щоб допомогти собі?
- Чи є в *Chrysler* майбутнє?

Ця реклама була незвичною ще й в іншому. Ми вирішили, що на всіх рекламних матеріалах має стояти мій підпис. Ми хотіли показати загалу, що почалася нова ера. Зрештою, головний керівник компанії, що перебуває на межі банкрутства, мусить заспокоїти людей. Він має сказати: «Я тут, я справжній і відповідаю за цю компанію. І щоб показати це, я ставлю тут свій підпис».

Нарешті, ми змогли довести, що в *Chrysler* прозора підзвітність. Поставивши на цій рекламі мій підпис, ми спонукали громадськість звертатися до мене зі скаргами та запитаннями. А ще ми заявляли, що тепер цією великою, складною компанією керує людина, яка ставить на кін своє ім'я та репутацію.

Рекламна кампанія мала величезний успіх. Я переконаний, що саме з її значною допомогою ми змогли переконати Конгрес схвалити гарантування кредиту. Звісно, велике розчарування в рекламній справі в тому, що ніколи не знаєш, що саме стане вирішальним у намаганні переконати людей змінити свою думку. Але до нас доходили чутки, що працівники адміністрації Картера та Конгресу ходили з кабінету в кабінет з цією рекламою в руках — одночасно й розлючені, й у захваті, залежно від їхніх поглядів на цю ситуацію.

І жодних сумнівів у тому, що ця реклама справила потужне враження на публіку. Люди на перших сторінках газети читали, що ми вмираємо. Але потім перегортали далі й знаходили всю історію.

\* \* \*

Тим часом на іншому фронті наш вашингтонський офіс організував масові звернення дилерів. Групи дилерів *Chrysler* і *Dodge* щодня приїздили до Вашингтона. Вендел Ларсен, наш віце-президент зі зв'язків з громадськістю, інструктував їх, указував, з якими конгресменами зустрічатися і що говорити.

Здебільшого автодилери — люди заможні (чи принаймні так було раніше) та ще й схильні до активних дій у своїх громадах, тож їхні представники справили досить таки відчутний вплив. Оскільки більшість із них були консерваторами та республіканцями, їхня присутність дуже вплинула на конгресменів, які виступали проти нас через ідеологічні переконання. До кампанії долучилося чимало дилерів, і конгресмени не могли ігнорувати їх вічно.

Дивовижно, чого може досягти група дилерів у Вашингтоні. Було навіть кілька дилерів інших автомобільних компаній, які відстоювали думку, що конкуренція — це добре для всієї галузі промисловості і що *Chrysler* заслуговує того, щоб дати їй шанс.

Щоб виграти справу, ми мали змусити конгресменів думати про гарантування кредиту з реальної людської точки зору, а не в рамках ідеології. Кожному представникові ми надали комп'ютерну роздруківку з іменами всіх постачальників і дилерів у його окрузі, з якими він мав справи. А ще чітко окреслили, якими будуть наслідки для цього округу, якщо *Chrysler* піде на дно. Пригадую, з-поміж усіх 535 округів постачальників *Chrysler* не було лише у двох. Завдяки таким спискам наші проблеми ставали реальними, конкретними та локальними, тому вони мали величезний вплив.

Схилити конгресменів на наш бік також допомагав Дуг Фрейзер. Дуг і чути нічого не хотів про банкрутство. Він знав, що трапиться з його людьми, якщо *Chrysler* розвалиться. Знав також і те, що ми не дарма били на сполох.

Свідчення Фрейзера були неймовірними. Наслідки відмови гарантування кредиту він яскраво проілюстрував людськими життями та стражданнями.

— Я прийшов сюди не благаючи помилувати *Chrysler Corporation*,— сказав він комісії.— Мене хвилює те, як

жахливо вплине банкрутство компанії на працівників та їхні громади.

Фрейзер був невтомним і дієвим лобістом й особисто зустрічався з безліччю конгресменів та сенаторів. Він також приятелював з віце-президентом Волтером Мондейлом і зробив кілька важливих візитів до Білого дому.

На якомусь етапі я й сам поїхав туди, щоб зустрітися з президентом. Картер не надто вплутувався в обговорення *Chrysler*, однак підтримав нас. Під час мого візиту він сказав, як сильно йому самому та Розалін сподобалася реклама на телебаченні. Картер пожартував, що невдовзі я стану настільки ж відомим, як і він.

Картер доручив проблему *Chrysler* міністерству фінансів, але чітко дав зрозуміти, що він на нашому боці. Без підтримки виконавчої гілки влади цей законопроект ніколи б не затвердили.

Після того як Картер покинув пост президента, ми бачилися двічі. Він пишався тим, що *Chrysler* процвітає. Гадаю, він мав до нас своєрідні батьківські почуття.

— З усього, що ми досягли за час мого президентства,— сказав він мені,— ваш випадок пригадується мені як дещо справді вартісне, що ми зробили правильно.

У Джиммі Картера були свої недоліки, але його досягнення також недооцінюють.

\* \* \*

На час голосування ми вже мали в Конгресі багато прихильників. Та підтримка Тіпа О'Нілла все одно була ключовою. Якраз перед голосуванням він виступив за трибуною як представник Массачусетсу. У палкому заклику про гарантування позики він згадав, як Велика депресія вплинула на Бостон, коли робітники, які втратили роботу, мушили благодіяти про те, щоб їм доручили хоча б розчищати сніг.

— Я завжди рішуче відстоював порятунок сотень робочих місць,— сказав він колегам.— Хіба ж це не божевілля з нашого боку — сидіти тут і сперечатися, коли більше півмільйона родин сьогодні ввечері чекають нашого вердикту?

Тіп використав сильні емоції, щоб розчулити своїх людей у Палаті представників. Він був одним із наших лідерів у всій цій історії. Щойно ви здобуваєте підтримку спікера, то отримуєте чималий вплив. Коли настав час голосувати, Палата більшістю голосів (271 до 136) погодилася допомогти *Chrysler* стати на ноги.

За результатами голосування Сенату розрив був значно менший — 53 до 44, але для таких ситуацій це звична справа. Законопроект ухвалили якраз перед Різдвом, і чимало американських родин мали привід святкувати. Я був виснажений, відчував полегшення, хоча й не був сповнений шаленого оптимізму. Аж надто часто, відколи я прийшов у *Chrysler*, мені доводилося бачити світло в кінці тунелю. І надто часто виявлялося, що то просто ще один потяг, який прямував мені назустріч. Я знав, що до того, як ми побачимо хоча б пенні від того гарантованого кредиту, ще треба скласти не одну частинку головоломки.

Законодавство вимагало реструктуризації *Chrysler*, що, за словами міністра фінансів Дж. Вільяма Міллера, було найскладнішою фінансовою операцією за всю історію американського бізнесу. Я був занадто втомлений, щоб хоча б думати про це.

Згідно з постановою було створено Раду з питань гарантування кредиту, що отримала повноваження клопотатися про \$1,5 мільярда гарантованого кредиту впродовж наступних двох років, який треба було виплатити не пізніше кінця 1990 року. Але не обійшлося й без цілої низки умов:

- Наші нинішні позичальники повинні були надати \$400 мільйонів нового кредиту та \$100 мільйонів пільг за вже наявними позиками.
- Іноземні кредитори мали надати ще \$150 мільйонів кредиту.
- Ще \$300 мільйонів ми повинні були отримати від продажу активів.
- Постачальники мусили надати компанії щонайменше \$180 мільйонів, причому \$100 з них шляхом придбання акцій.
- Державний та місцевий уряди з заводами *Chrysler* мали додати ще \$250 мільйонів.
- Ще \$50 мільйонів ми мусили випустити новими акціями.
- Члени профспілки мусили надати \$462,2 мільйона пільг.
- Від тих, хто до профспілки не входив, мало надійти ще \$125 мільйонів шляхом урізання чи призупинення виплат.

До того ж, а це усвідомлювали лише декілька людей, усі активи *Chrysler* переходили уряду як застава. Усе, що ми мали: автомобілі, нерухомість, заводи, обладнання та все інше, що було на балансі компанії вартістю \$6 мільярдів. Урядова оцінка фірма підрахувала, що ліквідаційна цінність наших активів становить \$2,5 мільярда. За умови найгіршого варіанту розвитку подій \$1,2 мільярда кредиту виплатили б ще до того, як хтось із кредиторів устиг поскаржитися.

Та навіть якщо оцінка в \$2,5 мільярда була занадто оптимістичною і навіть якщо справжня цінність наших активів становила лишень половину від цієї суми, уряд все одно був захищений. Якби ми не виплатили кредити, Рада з питань гарантування кредиту змогла б ліквідувати наші активи і так чи інакше отримати всю суму. Інакше кажучи, з фінансової точки зору уряд узагалі нічим не ризикував!

За декілька тижнів після підписання постанови про гарантування кредиту до влади прийшли республіканці. Їхнє ставлення можна було підсумувати так: «Це програма Картера. Ми поважаємо закон, але ані на йоту більше. Це суперечить нашій ідеології. Якщо *Chrysler* вдасться втриматися на плаву, нас це спантеличить. І ми не хотіли б, щоб в інших компаній виникали химерні ідеї».

Нам пощастило, що, коли становище стало вкрай складним, ми звернулися до адміністрації демократів, адже для них люди були вище ідеології. Демократи зазвичай діють. Вони мають справу з профспілками, з людьми, з робочими місцями. Республіканці займаються хитромудрими теоріями інвестування.

Я розумію, що маю певні стереотипні уявлення. І першим визнаю, що коли все йшло добре, коли я заробляв купу грошей, то завжди віддавав перевагу республіканцям. Але, перейшовши до *Chrysler*, почав схилитися до демократів. Загалом я підтримую партію здорового глузду, а зазвичай саме завдяки демократам трапляється щось серйозне.

У мене немає жодних сумнівів, що якби 1979 року при владі була адміністрація республіканців, *Chrysler* зараз не існувало б. Республіканці з нами навіть не віталися. *Chrysler* збанкрутіла б, і нині вони писали б книжки про те, як уберегти вільне підприємство. Мова не лише про Рейгана; більшість республіканців сказали б: «Федерально гарантовані кредити? Та ви, мабуть, несповна розуму!» Республіканці просто не звикли мислити в такий спосіб.

Якби наша криза відбулася на три роки пізніше, коли *Ford* і *GM* також втрапили у велику скруту, а *International Harvester* опинилася на межі банкрутства, нас не врятували б навіть демократи. Вони побачили б, що за нами вишикувалася черга з п'ятдесяти інших компаній, а система не впоралася б з усіма.

Тож, можливо, це й добре, що в *Chrysler* проблеми виникли трохи раніше, ніж могли б за умови сильного

керівництва. Якби наша криза збіглася в часі з *Braniff* та *Ran Am*, Вашингтон сказав би: «Вибачте, хлопці. Черга вже й без того задовга».

Я переконаний, що інші компанії теж обмірковували можливість звернутися за допомогою до уряду. Зрештою, вони ж були не божевільні. Але їм одразу дали все зрозуміти. Що трапалося б, якби вони прийшли з проханням про таку ж угоду, як і *Chrysler*? Почули б: «Навіть не думайте».

\* \* \*

Я пишу ці слова через чотири роки після погодження гарантування кредиту. За цей час ми вберегли сотні тисяч людей від безробіття. Виплатили сотні мільйонів доларів податків. Підтримали конкуренцію в автомобільній промисловості. Повернули кредит на сім років раніше. Виплатили величезні комісійні Раді з питань гарантування кредиту. А уряд отримав цілий статок від продажу наших ордерів.

З огляду на все це напрошується філософське запитання. Звернувшись до Конгресу, чи й справді ми порушили дух вільного підприємства? Чи, може, насправді наш подальший успіх навіть посприяв вільному підприємству в цій країні? Не думаю, що з відповіддю виникнуть якісь сумніви. Навіть дехто з тих, що в 1979 році були нашими опонентами, тепер визнають, що гарантування кредиту для *Chrysler* було гарною ідеєю.

О, ну звісно ж, і досі лишилися деякі твердолобі, як-от *The Wall Street Journal* чи Гері Гарт<sup>27</sup>, але ж дідько! Не можна ж змінити їх усіх!

<sup>27</sup> Гері Гарт — американський політик-демократ. Представляв штат Колорадо в Сенаті США з 1975 до 1987 року.



## XX

### РІВНІСТЬ ЖЕРТВИ

Після затвердження постанови про гарантування кредиту ми отримали шанс повоювати за виживання. І я маю на увазі саме «повоювати».

Перед нами стояло завдання, що було економічним відповідником війни. Хоча за *Chrysler* і не збиралися нікого вбивати, економічне виживання сотень тисяч людей залежало від того, чи зможемо ми виконати численні зобов'язання, обумовлені постановою про гарантування кредиту.

Я був генералом на війні за порятунок *Chrysler*. Але самотужки я цього не осилив би. Найбільше я пишаюся командою, яку мені вдалося зібрати. Це ілюстрація того, чого можна досягти за допомогою співпраці навіть у важкі часи.

Я почав з того, що зменшив власну зарплатню до \$1 на рік. Керувати означає показувати на власному прикладі. Коли стаєш лідером, люди починають стежити за кожним вашим рухом. І я зараз не про те, що вони вторгаються у ваш особистий простір, хоча іноді таке теж трапляється. Але коли лідер говорить, люди слухають. А коли лідер діє, люди дивляться. Тож треба бути обережним з усім, що ви говорите та робите.

Я заробляв \$1 на рік не для того, щоб здаватися мучеником в очах загалу. Я зробив це тому, що мусив сягнути самого дна. Я зважився на це, щоб, прийшовши до Дуга Фрейзера, президента профспілки, міг глянути йому в очі й сказати: «Ось чого я чекаю від тебе та твоїх людей». І він би не зміг відповісти: «Сучий ти сину, а чим же пожертвував *ти* сам?» Ось справжня причина, чому я це зробив,— гарна, розважлива і прагматична. Я хотів, щоб

наші працівники та постачальники думали: «Я можу йти за людиною, яка подає такий приклад».

На жаль, самообмеження були для *Chrysler* чимось новим. Коли я прийшов у компанію, то почув чимало страшних історій про шалені розтрати попереднього керівництва. Але мене це не вразило. Зрештою, я роками жив з Генрі Фордом, який вважав себе власником компанії та мав задосить влади, щоб поводитися, немовби так воно й було. Генрі розтринькав удосталь грошей, щоб Лінн Тавнсенд скидався на жебрака. Він змусив очільника *General Motors* мати такий вигляд, немовби він потребував соціальної допомоги від держави.

Хоча зменшення платні зовсім не означало, що я мусив сидіти голодним, для Детройта це все одно була гучна заява. Такий крок показав, що всі ми в однаковому становищі. А ще, що ми зможемо вижити лише за умови, що кожен з нас затягне пасок. Це був ефектний жест, чутки про який уже досить скоро рознесли повсюди.

За три роки в *Chrysler* я дізнався про людей більше, ніж за тридцять два у *Ford*. Я зрозумів, що люди здатні витримати більший біль, якщо переживають кризу разом. Якщо всі страждають однаково, то й гори можна звернути. Та щойно ви бачите, що хтось намагається схитрувати чи не нести свою частину тягаря, усе може в одну мить зруйнуватися.

Я називаю це рівність жертви. Почавши жертвувати, я побачив, що інші також робили все необхідне. І саме це об'єднало *Chrysler*. Нас врятували не кредити, хоча й вони, безумовно, були нам шалено потрібні. То були сотні мільйонів доларів, які віддали всі, хто переймався майбутнім компанії. Це ніби родина, яка зібралася разом і сказала: «Ми отримали позичку від заможного дядечка і тепер маємо довести, що зможемо її повернути!»

Це була співпраця та демократія в найкращих їхніх проявах. І я тут не про біблійні уроки. А про реальне

життя. Ми це пережили. Це спрацювало. І це ніби магія, що викликає в тобі благоговіння.

Але в нашій боротьбі був і темний бік. Щоб скоротити витрати, довелося звільнити багато людей. Зовсім як на війні: ми перемогли, заплативши за це чужими життями. Було чимало страждань. Люди ламалися, забирали дітей з коледжу, починали пити, розлучалися. Загалом ми врятували компанію, але лише величезною ціною багатьох людських життів.

Завдання здавалося нам трохи легшим, бо ж ми знали, що нас підтримує більшість Америки. На нас уже не дивилися, як на розгодованих котів, які просять допомоги. Коли всі ті конгресійні слухання лишилися позаду, ця частина саги скінчилася. Тепер настав час пожинати плоди рекламної кампанії. Ми були невдахами, які вплуталися в героїчну боротьбу, й реакція публіки була відповідною.

Чимало незнайомців писали нам, у сотні різних способів висловлюючи підтримку та стверджуючи, що втрата Генрі Форда — це здобуток для *Chrysler*. Звичайні люди, а сказали так багато, та ще й так гарно. Вони розуміли, чим ми займалися.

Допомагали нам також і видатні постаті. Боб Гоуп прийшов зустрітися зі мною. Розповів, що побачив один з моїх рекламних роликів по телевізору, доки йому робили масаж. А тепер він хотів чимось допомогти.

Якось під час вечері в Лас-Вегасі я наштовхнувся на Білла Косбі<sup>28</sup>. Тоді ж таки він зателефонував у мій номер о першій ночі.

<sup>28</sup> Вільям Генрі Косбі-молодший — американський гуморист, актор, автор і телепродюсер та активіст. Ветеран гумористичного жанру. Починав свою кар'єру в різних клубах, відтак у 1960-х роках здобув роль у стилі авангарду в шоу «Я — шпигун».

Я сказав:

— Агов, чоловіче, та ти ж мене розбудив.

А він відповів:

— Дідько, ми тільки-но прийшли. Усю ніч на ногах. Та байдуже, я захоплююся твоїм завзяттям і ціную, як багато ти робиш для темношкірих. Я хотів би вам допомогти. Я заробляю купу грошей, а інші голодують.

Він приїхав до Детройта, щоб показати виставу для наших співробітників — 20 000 працівників. А тоді сів у літак і полетів. І ніколи не просив нічого натомість. Жодного разу не попросив авто. Він просто хотів допомогти нам і висловити свою підтримку.

Одного вечора на благодійному прийомі для діабетиків у середмісті Детройта до мене підійшла Перл Бейлі<sup>29</sup>. Вона сказала, що просто мусила зі мною поговорити. Подякувала за намагання зберегти робочі місця й за те, що дарую людям надію. Замість концерту вона хотіла провести лекцію для наших працівників заводу на Джефферсон-авеню.

<sup>29</sup> Перл Бейлі — американська акторка та співачка, володарка премії «Тоні» за роль у негритянській версії мюзиклу «Хелло, Доллі» в 1968 році.

Вона виголосила палку промову про патріотизм і необхідність жертви. Але її перебили кілька нахаб:

— Легко тобі говорити, Перл! Ти багата!

Ми й оком змигнути не встигли, як вчинився мало не заколот. Довелося мені підвестися й закінчити зустріч. Але це був видатний жест, і я справді його ціную.

Френк Сінатра також зголосився допомогти. З його слів:

— Лі, якщо ти працюєш за долар, то я теж так працюватиму.

Він знявся в кількох наших рекламних роликах і впродовж другого року ми надали йому певні пільги на акції. Сподіваюся, Френк скористався ними, бо якщо так, то заробив купу грошей.

Траплялося й чимало інших випадків. У той час я бачив позитивні сторони людей. Насправді я ніколи не знав, як діятимуть люди в скруті. Але збагнув, що більшість об'єднуються. І в їхніх думках не буде жадоби, хоча преса

й вважає її головним рушієм бізнесу. Більшість людей, коли виникає така потреба, допомагатимуть, доки до них ставитимуться справедливо.

Ще я дізнався, що люди під час кризи можуть діяти незворушно. Вони миряться з долею. Знають, що буде важко, але зціплюють зуби і йдуть далі. Бачити, як усе це відбувалося просто на моїх очах, було, мабуть, найприємнішою частиною всієї цієї історії.

\* \* \*

Урізавши зарплатню собі, я перейшов до виконавчих директорів. Вони відхилили програму заохочення працівників акціями, згідно з яким половину мали ми, а половину — вони. Ми урізали їм заробітну платню аж до 10 відсотків, чого в автомобільній промисловості ще не траплялося. Ми зменшували платню всім, окрім найнижчих рівнів, лишивши в спокої тільки секретарок. Вони заслуговували кожного заробленого центу.

Виконавчі директори відреагували досить спокійно. Вони читали газети. І дуже добре знали, що вся ця гра будь-якої миті може скінчитися. У такі часи не лишається місця для периферії. Ви бачите тільки одне: шлях до виживання. Вас ніщо не зупиняє, тож ви на адреналіні рухаєтеся вперед.

Усе почалося з мене, однак зачепило всі ранги. Задля справи я міг навіть попросити їх вистрибнути з вікна, бо всі розуміли, що всі страждають однаково.

Розібравшись із виконавчими директорами, я перейшов до профспілок. Тут мені знадобилася допомога справжнього професіонала, а саме Тома Майнера, який займався трудовими відносинами в компанії. Сьогодні бізнесовий світ сприймає поступки профспілок як належне. Але тоді ми були першовідкривачами.

Профспілка завжди вважала керівників розгодованими котами, які тільки й мріють, як ошукати робітників. На що я відповідав:

— Гаразд, зараз ви дивитесь на досить вихудлого кота, адже так? Тож що тепер можете сказати?

Відтоді я став їхнім товаришем. Профспілка мене полюбила. Вони прийняли мене за свого зі словами:

— Цей хлопець приведе нас на землю обітовану.

Я не кажу, що це було легко. Я мусив ризикувати. Говорити з ними жорстко.

— Агов, хлопці,— сказав я,— я тримаю пістолет біля ваших скронь. У мене тисячі наявних робочих місць за сімнадцять баксів на годину. Двадцять платити не можу. Тож краще вам схаменутися.

Через рік, коли справи пішли ще гірше, мені довелося йти до них удруге. О десятій годині одного важкого зимового вечора я виступав перед комітетом уповноважених представників від профспілки. Це була одна з моїх найкоротших промов за все життя.

— На прийняття рішення маєте час до ранку. Якщо ви мені не допоможете, то я винесу вам мозок. Уранці оголошу про банкрутство — і всі ви залишитесь без роботи. У вас вісім годин на те, щоб зібратися з думками. Усе у ваших руках.

Це не найкращий спосіб ведення перемовин, однак іноді без цього не обійтися. За словами Фрейзера, то була найгірша економічна угода, яку він коли-небудь укладав. Гіршою була тільки одна альтернатива — взагалі лишитися роботи.

Наші робітники пішли на досить чималі поступки. І їхня погодинна платня відразу зменшилася на \$1,15. За півтора року таких поступок ця сума зросла до \$2 на годину. За дев'ятнадцять місяців пересічний робітник *Chrysler* віддав компанії майже \$10 000.

Профспілка призвичаїлася до моєї нової зарплатні в \$1 на рік і навіть дорікала, коли наступного року я не вдався до такого ж кроку. Насправді це їх неабияк розлютило. Але я не знав нікого з вищого керівництва *Ford* чи *GM*, хто

запроваджував би будь-які скорочення заробітної платні, погодивши з профспілкою поступки.

До речі, після того як GM та Об'єднана профспілка автобудівників домовилися про контракт, за умовами якого працівники втрачали підвищення заробітної платні та премії на суму \$2,5 мільярда, що ж зробила компанія? Голова правління GM Роджер Сміт урізав собі платню лише на \$1620 на рік! Ще більше напруження викликало те, що того ж дня, коли профспілка підписала новий контракт, у якому був пункт стосовно значних поступок у заробітній платні, GM оголосила про нову та ще більшу бонусну програму для вищих керівників. Ось що трапляється, коли компанія не до кінця розуміє, що таке рівність жертви.

Уперше за багато років ставлення робітників *Chrysler* до компанії почало покращуватися. Коли канадська профспілка в 1982 році почала страйкувати, вони не псували автомобілів і не ламали обладнання, як це траплялося зазвичай. Вони прагнули отримувати більше грошей, але не мали на меті завдати компанії збитків.

Серед умов гарантування кредиту був пункт про програму купівлі акцій працівниками компанії. Це обійшлося нам у \$40 мільйонів на рік, і так упродовж чотирьох років. Але також і мало чималий сенс з економічної точки зору. Якщо ви дозволяєте робітникам ділити з вами прибутки, вони будуть краще мотивовані виконувати свою роботу як слід. (Кожен працівник тепер мав на своєму рахунку приблизно \$5600 — непогані заощадження.)

Тут також натовп вільних підприємців шаленів. І знову ж таки я був до цього готовий. Я зауважив, що великі пенсійні фонди в цій країні є власниками величезних пакетів акцій. Вони мають значну частку в *General Motors* та багатьох інших відомих акціонерних компаніях. То що ж такого в тому, щоб вираховувати з працівників певну суму, доки вони ще працюють?

Прихильники невтручання держави в промисловість вважають, що це перший крок до соціалізму. Але я не бачу нічого поганого в тому, що робітник є власником якоїсь частки акцій. І це аж ніяк не заважає гарному керівництву. Яке мені діло до того, нашими акціями володіє брокер з Волл-стріт чи працівник конвеєрної лінії Джо Блов? Хто з них зможе зробити для мене більше? І до речі, зараз наші співробітники володіють 17 відсотками акцій компанії.

Профспілка встала на наш бік і в питанні прогулів. Завжди знаходиться кілька таких працівників, які ніколи не ходять на роботу, але все одно хочуть отримувати зарплатню. Спільними зусиллями ми з профспілкою зробили покарання хронічних порушників значно жорсткішими.

У той же період нам довелося закрити певну кількість заводів. Чимало людей втратили роботу. Це дуже емоційна подія для тих, хто пропрацював на одному заводі двадцять чи тридцять років. У деяких випадках там працювали і їхні батьки. Та наче грім серед ясного неба, вони дізнавалися про плани ліквідації підприємства.

З приводу закриття деяких заводів здійснювався чималий галас. Але профспілка дуже добре розуміла, що нам треба вдатися до рішучих заходів. Ми змогли реалізувати задумане, бо працівники знали, що таких самих поступок ми попросимо й у постачальників, керівників і банків.

Упродовж 1980 року я побував на кожному заводі *Chrysler*, щоб особисто поговорити з робітниками. Під час низки зустрічей я дякував їм за те, що лишаються з нами в такі важкі часи. Я говорив їм, що коли все налагодиться, ми спробуємо урівняти їх з працівниками *Ford* та *GM*, але одразу цього зробити не вийде. Я пояснював їм свою позицію, а вони свистіли, зойкали, а дехто навіть плескав у долоні чи тупотів.

Я також проводив наради із заводськими контролерами. Цікавився, чи є в когось із них запитання до мене. Не завжди вдавалося дійти згоди з відповідями, але сам факт,



що ми мали можливість просто все обговорити, уже був великим кроком уперед.

Це спілкування найвищого рівня: голова правління звертався до хлопця з низів. Усі це чули й почувалися частиною всього процесу. Мені хотілося б частіше робити щось схоже. Я часто займався таким у *Ford*, але тоді міг собі це дозволити, адже в офісі справи йшли досить непогано.

Однак у *Chrysler* ми стикалися щораз з новою кризою. А такі зустрічі починають виснажувати, перетворюючись на страшенно довгий день потискання рук сотням людей. Комуś із працівників конвеєрної лінії неминуче захочеться підійти й обійняти вас, або ж щось подарувати, чи сказати, що вони моляться за вас у церкві за те, що зберегли їм роботу.

У той період жінка на ім'я Ліліан Зірвас, співробітниця відділу технічного обслуговування на заводі Лінч-роуд у Детройті, написала замітку для заводської газети. По суті, вона закликала своїх колег зібратися з силами. Як зазначала вона сама: «Можливо, якщо вас звільнять, то ви нарешті матимете вдосталь вільного часу, щоб поміркувати про те, як байдикували або ж вдавали, що не помічаєте зіпсованих деталей».

Я написав їй листа, щоб сказати, як мені сподобалася її замітка, та запросив до свого кабінету. Вона принесла тортик, який сама ж і спекла. Пригадую, він був із шоколадною глазур'ю, а серед інгредієнтів було пиво. Хоча той тортик і був домашнім, але кращого я більше ніколи не куштував. Моя дружина навіть написала Ліліан Зірвас з проханням поділитися рецептом.

Звісно, не всі працівники поділяли таке ставлення. Важко радіти скороченню погодинної платні на \$2. Та все одно було не дуже доречно заявляти, як це завжди робили новинні ЗМІ, що внаслідок цього працівники *Chrysler* були на \$2 нижче від працівників *Ford* та *GM*.

Так сталося тому, що, на відміну від *Ford* та *GM*, *Chrysler* мала незвично багато пенсіонерів. Починати потрібно з того, що вік наших працівників перевищував середньостатистичний показник. До того ж нам довелося звільнити тисячі людей. Усім працівникам, які нині просто сиділи вдома, корпорація була зобов'язана виплачувати пенсії, а також сплачувати їхні медичні рахунки та страхові внески. І саме активним працівникам доводилося заробляти, щоб ми мали змогу покрити всі ці витрати.

Зазвичай з цим не виникало жодних проблем. На одного пенсіонера працювало щонайменше двоє працівників, і вони заробляли вдосталь для компенсації його пенсії та інших витрат. Але в 1980 році ми опустилися до абсурдного та безпрецедентного показника, коли на кожну сотню пенсіонерів приходилося лише дев'яносто три працівники. Інакше кажучи, вдома тепер сиділо більше людей, ніж тих, хто щодня приходив на роботу! Як наслідок, кожен працівник *Chrysler* мусив забезпечувати не лише себе, а й ще когось іншого.

Це ще одна сфера, у якій проблеми *Chrysler* віддзеркалювали те, що відбувалося в усьому суспільстві. Саме цей феномен зруйнував соціальну захищеність. Люди рано йдуть на пенсію, живуть довше, а наявної бази робітників для їхньої підтримки не вистачає.

Навіть урізавши погодинну платню на \$2, ми мали більшу кількість пенсіонерів, а отже, витрати на робочу силу аж ніяк не зменшувалися. Дехто з працівників бачив цю ситуацію дещо інакше. Їхнє ставлення зводилося до фрази: «Це не моя проблема. Чому я маю спонсорувати ще й свого ближнього?»

А я на це відповідав: «Заждіть-но. Ваша профспілка заснована на довічній солідарності. Ви закладаєте це в пенсійні програми, а нині вдома дуже багато людей, і це аж ніяк не добре. Промисловість котиться в прірву. *Chrysler* була надто великою, тож ми зменшили її розмір. Хтось має сплачувати ці витрати. Ми ж не можемо не виконувати пенсійної програми».

\* \* \*

Ще до того, як профспілка пішла на якісь поступки, я запросив Дуга Фрейзера до нашого правління директорів. Попри всі повідомлення преси, призначення Фрейзера не обумовлювалося в угоді з профспілкою.

Профспілка й справді впродовж багатьох років просила про свого представника в правлінні. Але це вже стало такою собі традицією. Сумніваюся, що вони сподівалися коли-небудь це отримати. Я запросив Дуга Фрейзера в наше правління, бо знав, що він може внести особливий вклад у справу. Він розумний, розбирається в політиці й говорить те, що думає.

Як член правління Дуг з перших рук дізнавався про те, що відбувалося в *Chrysler* з точки зору керівництва. Він знав про те, який внесок до загальної справи роблять постачальники і що відродження компанії відбувається не лише за рахунок простих робітників. Він дізнався, що наші заявлені прибутки та витрати були справжніми і що слово «прибуток» не було непристойним. Він дізнався та збагнув так багато, що коли розповів робітникам правду про те, що ми занадто слабкі, щоб витримати страйк, то дехто навіть почав вважати його відступником.

Дуг мав величезний вплив. Коли треба було закрити завод, він давав нам поради, як можна мінімізувати сум'яття та страждання, що неминуче виникали. Він очолював комітет громадської політики. А також входив до комітету охорони здоров'я разом зі мною, колишнім міністром охорони здоров'я і соціальних служб за часів адміністрації Картера Джо Каліфано, а також колишнім губернатором Мічигану Біллом Міллікеном. Наша четвірка, мабуть, знала про охорону здоров'я більше за будь-яку іншу команду у світі. Серед нас були представники від профспілки, керівництва, федерального уряду та від штату. Роками саме ми приймали рішення, що, зрештою, і стали причиною такого безладу в нинішній системі охорони здоров'я в Америці. На те, щоб заварити

всю цю кашу, знадобилися представники від усіх чотирьох груп, отже, стільки ж потрібно для того, щоб все владнати.

Природно, що коли я привів Дуга Фрейзера до правління директорів, бізнесова спільнота оскаженіла. Вони торочили: «Ти цього не зробиш! Ти привів лиса до курника. Та ти з глузду з'їхав!»

На що я відповідав: «Зачекайте-но хвильку. Чому нікого не дивує присутність у правлінні директорів банкірів, яким ви заборгували \$100 мільйонів, а коли йдеться про звичайного робітника, то це вже абсурд? Чому ж ніхто не заперечує проти того, щоб до правління входили й постачальники? Хіба ж це не конфлікт інтересів?»

До того часу в правлінні директорів великої американської корпорації ще ніколи не було представників від профспілки. Хоча для Європи це досить поширене явище. І в Японії весь час так роблять. То в чому ж проблема? Можливо, у тому, що середньостатистичний генеральний директор в Америці є рабом ідеології. Він хоче бути чистим. Він і досі переконаний, що профспілка мусить лишатися природним і смертельним ворогом керівництва.

Це застаріле мислення. Я хочу, щоб профспілка зрозуміла, як компанія влаштована зсередини. Давні часи минули, і це тільки на краще. Дехто не вірить у це, але невдовзі вони все збагнуть. Економічне майбутнє Америки залежить від зміцнення співпраці між урядом, профспілкою та керівництвом. І тільки працюючи разом, ми зможемо панувати на світовому ринку.

Проти призначення Фрейзера виступали не тільки керівники. Чимало членів профспілки теж не схвалювали такого кроку. Вони боялися, що причетність Фрейзера до правління директорів може поставити під сумнів здатність їхнього лідера витискати останні соки з купки тупаків. Упродовж усього свого життя вони були переконані, що потрібно брати все можливе, бо керівництво ніколи не піклуватиметься про звичайного

робітника і все хороше можна забрати тільки силою або ж ціною кровопролиття.

Щоб змінити таке ставлення, потрібні розважливі люди, які обговорили б можливість розділення прибутків лише за умови, що ми й справді матимемо чим ділитися, а також підвищення заробітної платні лише за умови покращення продуктивності. Можливо, для цієї ідеї час ще не настав. Але рано чи пізно він *точно* настане, бо якщо ми продовжимо опиратися й чубитися за більший шматок пирога, доки той пиріг невпинно меншатиме, японці й надалі обідатимуть нами.

Коли я працював у *Ford*, профспілка та керівництво зустрічалися кожні три роки, коли наставав час укласти новий контракт. І кожні три роки ми заходили до кімнати, тягнучи за собою всі минулі образи. Ви могли й не знати людини, а в голові вже роїлися думки: «Мені цей тип не подобається. Він ворог». Це ніби зустріч на мосту для обміну шпигунами. Супротивника ви можете й ненавидіти, навіть попри користь від самого обміну.

Я дуже радий, що залучив Дуга Фрейзера до правління директорів, бо він першокласний фахівець. Я увів його до всіх рад, до яких входив і сам. Він просто чудовий працівник. Вміє вести перемовини. Знає, як знайти компроміс. Розуміє різницю між хорошою та поганою угодою. Він виявився таким вправним, що якимось я навіть порекомендував його президенту Рейгану на посаду урядового посередника.

Якби Дуг Фрейзер був у правлінні директорів Лінна Тавнсенда, можливо, *Chrysler* не стала б найжалюгіднішою компанією в Європі. Деяких жахливих учинків вдалося б не допустити, якби один хоробрий чоловік запитав: «Навіщо ми це робимо? Невже в цьому й справді є якийсь сенс?»

До того ж, що ми могли приховувати від профспілки? У що намагалися не втаємничувати робітників? Нам потрібно було будувати кращі автівки за менші гроші. А

хто ще міг допомогти нам досягти цієї мети, як не очільник профспілки?

Щоразу, коли хтось висловлював сумніви стосовно необхідності Фрейзера в правлінні директорів, я наводив стандартний аргумент: «А чому ви так цим переймаєтеся? Ви в будь-якому разі лише виграєте від того. Навіть якщо такий крок виявиться помилкою, ви знатимете, що такого робити не варто. І зможете навіть попліткувати про це в замиському клубі. А ще сказати: “Ну хіба ж Якокка не козел?”»

А якщо це спрацює, то я стану першовідкривачем і ви ще й подякуєте мені, що вказав вам цей шлях. Колись це може навіть принести вам процвітання!»

## XXI

# БАНКИ: ВИПРОБУВАННЯ ВОГНЕМ

Усім, хто з нами співпрацював, поступки давалися нелегко. Та щойно вони розуміли, наскільки складним було становище, і переконувались, що інші також роблять свій вклад, досить швидко йшли нам назустріч.

Усі, окрім банкірів. На те, щоб отримати послаблення від чотирьох сотень наших кредиторських установ на суму \$655 мільйонів, знадобилося більше часу, аніж домогтися схвалення Конгресом США гарантованого кредиту на суму \$1,5 мільярда. Засідання Конгресу, як порівняти з перемовинами з банками, було не складнішим за заміну шин навесні.

Ставлення банків мене розчаровувало, проте не дивувало. Під час слухань у Сенаті та Палаті представників банкіри були налаштовані дуже негативно. Голова *Citibank* Волт Врістон, президент Банку Америки Том Клаусен та очільник *Lehman Brothers* Піт Пітерсон одностайно виступили проти гарантування кредиту. Пітерсон навіть пішов ще далі, порівнявши нашу ситуацію із В'єтнамом, висловивши припущення, що *Chrysler* може стати уособленням нескінченної трясовини.

Я мав кілька дуже напружених зустрічей із Пітером Фіттсом — представником *Citibank*, та Роном Дрейком з *Irving Trust*. Фітт і Дрейк — стріляні горобці, спеціалісти з фінансової реструктуризації. Їхнє загальне ставлення зводилося до того, що ми в *Chrysler* були тупакам, які не розуміли, що роблять. Ці хлопці не переймалися робочими місцями чи інвестиціями. Єдине, про що вони хвилювалися,— це про повернення своїх грошей.

Як і майже будь-хто інший у банківському світі, вони хотіли, щоб ми оголосили про банкрутство. Але я опирався. Докладав усіх зусиль, щоб переконати їх, що з рівністю жертви та новою керівною командою *Chrysler* вистоїть.

З Роном Дрейком у нас відбувалися особливо прикрі суперечки, але потім трапилося дещо кумедне: нині він мій особистий фінансовий радник у *Merrill Lynch*. Ми ненавиділи один одного в 1980 році, але також разом пройшли крізь пекло і врешті стали гарними друзями.

Після підписання постанови про гарантування кредиту наприкінці 1979 року *Chrysler Corporation* та *Chrysler Financial* — наше кредитне крило — мали борги перед чотирма сотнями банків і страхових компаній на суму \$4,75 мільярда. Ці кредити накопичувалися роками, впродовж яких наші банкіри, певно, спали на ходу. Жоден із них ніколи не цікавився здоров'ям компанії, навіть попри очевидні лихі симптоми.

*Chrysler* була для банкірів золотим дном, і нікому не хотілося дивитися в зуби подарованій кобилі. Більше п'ятдесяти років *Chrysler* неухильно виконувала свої зобов'язання, не пропустивши жодного платежу.

*Chrysler* традиційно була дуже вигідною компанією з точки зору співвідношення власних і позикових коштів, сплачувала щедрі дивіденди й постійно позичала в банків великі суми. Можливо, для банків це й добре, але не завжди сприяло добробуту *Chrysler*. Якщо компанія вигідна, то все в ній посилюється. Гарні часи стають кращими, проте й скрута буде значно важчою.

А ще це означало, що ми ніколи не мали такого ж гарного кредитного рейтингу, як *GM* чи *Ford*. Як наслідок, нам завжди доводилося платити страхові внески за позичені гроші. На відміну від *General Motors*, задосить великої та прибуткової, щоб функціонувати як власний банк, *Chrysler* мусила позичати гроші за загальновизнаною



відсотковою ставкою. А банки радо допомагали нам у цьому.

У роки достатку банкіри завжди підтримували нас. Однак у скрутні часи вони квапливо задкували. Як віддані консервативні республіканці, більшість банкірів скептично ставилися до Постанови про гарантування кредиту. Оскільки більшість банківських кредитів були для *Chrysler Financial*, а не для самої *Chrysler Corporation*, банкіри збагнули, що, коли ми оголосимо про банкрутство, вони все одно зможуть відбутися малою кров'ю.

Та сталося не так, як їм гадалося. Наприкінці 1979 року Джеррі Ірінвальд попросив Стіва Міллера та Рона Троста, лос-анджелеських експертів із банкрутства, підготувати «пам'ятку про ліквідацію». Цей документ чітко давав зрозуміти, що, по суті, неважливо, хто саме брав позику — *Chrysler Corporation* чи *Chrysler Financial*. У разі банкрутства всі кредити зав'язнуть у судах на термін від п'яти до десяти років, і банки втратять відчутний відсоток своїх інвестувань. А за законами Мічигану відсоткові ставки на протерміновані кредити знижувалася на 6 відсотків щороку, аж до моменту вирішення справи. Банки швидко збагнули, що в їхніх же інтересах надати пільги, що втримають нас на плаву.

Але навіть у такій ситуації вони значно менш охоче йшли на компроміс порівняно з постачальниками чи робітниками. По-перше, їхнє виживання не залежало від нашого відродження. По-друге, приголомшувала сама кількість банків. Коли *Lockheed* 1971 року отримала федеральні гарантії кредиту, до справи були причетні лише двадцять чотири банки, всі американські. А от наші банки були розкидані майже по п'ятдесяти штатах і по світу загалом. Починаючи від *Manufacturers Hanover Trust* у Нью-Йорку, якому ми заборгували більше \$200 мільйонів, до *Twin City Bank* у Літл-Рок, штат Арканзас, де наш борг становив лише \$78 000. Ми були винні гроші банкам у

Лондоні, Торонто, Оттаві, Франкфурті, Парижі, Токіо і навіть Тегерані.

У кожного банку був свій протокол. *Manufacturers Hanover*, знаний у світі бізнесу як *Manny Hannu*, роками співпрацював з *Chrysler*. Лінн Тавнсенд довгий час був одним із членів їхнього правління директорів, натомість двоє людей з правління *Manny Hannu* входили до нашого. Вони неодноразово допомагали нам пережити важкі часи. Нинішній очільник банку Джон Мак-Гіллікадді уклав для *Chrysler* \$455-мільйонну угоду про поновлюваний кредит. До того ж він свідчив перед Конгресом, підтримавши гарантування кредиту.

— Я переконаний, що *Chrysler Corporation* мусить вижити,— сказав він комітету.— У кожній справі я не виступаю категорично проти допомоги уряду й не вбачаю в її помірному використанні загрози системі вільного підприємництва.

Джон Мак-Гіллікадді став для нас одним із білих лицарів. *Manny Hannu* був нашим головним банком, і Мак-Гіллікадді тиснув на своїх колег, аби ті погодили пакет пільг.

Ще одним нашим білим лицарем був міністр фінансів Дж. Вільям Міллер. Він свідчив перед комісією в Палаті представників, що *Chrysler* винятковий випадок і що гарантування кредиту — це гарна думка. Міллер жорстко обходився з банками. На його думку, вони повинні були змиритися зі збитками й почати зализувати рани.

Але Волтер Врінстон з *Citibank* категорично заперечував надання державних гарантій. Як найвпливовіший банкір країни, Врінстон постійно завдавав нам клопоту. *Citibank* навіть не сумнівався в нашому банкрутстві і з нетерпінням чекав, доки зможе отримати свої п'ятнадцять центів за кожен долар, а саме такі умови були прописані в договорі. (Ще п'ятнадцять нам пропонували за привілейовані акції.) Схоже, *Citibank* був цілком

задоволений своєю репутацією невблаганної установи. Вони не минали жодної нагоди заступити нам шлях.

\* \* \*

Але конфлікт між *Manny Hanny* та *Citibank* був лише верхівкою айсберга. Серед наших кредиторів були різні банки: заможні й з маленьких містечок, американські й закордонні. І навіть кілька страхових компаній позичали нам гроші. Були кредити і *Chrysler Corporation*, і *Chrysler Canada*, і *Chrysler Financial*. Також були позики для численних закордонних дочірніх фірм та акредитиви для сплати майбутніх рахунків-фактур.

Ще більше становище погіршувалося від того, що в нас були протерміновані кредити з різними відсотковими ставками. Були низькі, фіксовані ставки у 9 відсотків. Були й високі, мінливі, залежні від часу, що варіювалися від 12 відсотків у січні, коли ми починали співпрацювати з банками, до 20 відсотків у квітні на час складання угоди і знову 11 відсотків до завершення угоди.

В одних банків ми вже вичерпали домовлену суму позик, а в інших отримали лише частину. Були кредити, протерміновані вже на півроку: наприклад, позика на суму \$5 мільйонів від іспанського банку, який 1979 року подав на нас до суду, й ми були зобов'язані виплатити його впродовж дев'яноста днів. Були й триваліші кредити, серед них і позички від страхових компаній, дійсні аж до 1995 року.

Звісно, серед банків виникло напруження та незгода стосовно укладання справедливого рішення. Загалом банкіри не були налаштовані на компроміс. Найбільші суперечки в них виникали не з *Chrysler*, а одне з одним. Кожен мав причину, чому тягар поступок повинен був нести хтось інший.

Американські банки заявили: «До дідька іноземні банки». А я знав, що насправді великі американські банки переймалися *своїми* позичками в Мексиці, Польщі та

Бразилії. З усіма відстрочками та невплатами міжнародних кредитів тепер великі американські банки зіткнулися з тими самими проблемами, що й *Chrysler*. Але, на відміну від нас, у них був заможний дядечко, який міг витягти їх без зайвого галасу чи розголосу.

Не так давно, коли Мексиці потрібен був \$1 мільярд, щоб уникнути невплати кредитів нью-йоркським банкам, Пол Волкер з Федерального резерву просто на вихідних виписав їм чек. Ось що я називаю круговою порукою в банківській спільноті. Жодних засідань чи бодай спроб нав'язати державне регулювання. Не було й штрафів для банків. І звісно ж, цей \$1 мільярд витягли простісінько з кишень платників податків.

Банкірам зовсім не подобалася навіть думка про гарантування кредиту для *Chrysler*. Однак гарантії для них самих,— то зовсім інша справа. Очевидно, вони припускалися багатьох помилок у кредитуванні інших країн, але Міжнародний валютний фонд приходив їм на допомогу. Банки хотіли, щоб ми урізали заробітну плату керівникам, призупинили виплату дивідендів і так далі. Але я не бачив нікого, хто ганив би їх за надання невігідних кредитів. Я б і сам не проти побувати в ролі такого ось знавця, який просить *Citicorp* не виплачувати дивіденди, а працівників змиритися з урізанням зарплатні!

Цікаво, але в Федеральному резервному управлінні всі вважають себе банкірами, а не бізнесменами. Якщо банк ішов на дно через те, що прийняв невігідне рішення, на це відразу ж звертали увагу. В Оклахомі гинули два невеличкі банки, а Пол Волкер вже волав про кризу ліквідності та збитки. Але коли *Chrysler* та *International Harvester*, дві компанії з майже мільйоном робочих місць, опинилися в скруті, то тут уже мова про давню гарну систему вільного підприємництва.

Та якби ж то. Це лише подвійні стандарти та абсолютна несправедливість.

\* \* \*

Тим часом іноземні банки висували власні скарги. Японські банки заявляли: «Послухайте, коли проблеми трапляються в Японії, домашні банки покривають їх і виплачують усе іноземним банкам. Це проблема американців, тож нехай з нею розбираються американські банки».

Канадські банки говорили: «Ми не збираємося дозволяти американцям указувати, що нам робити. Нас і так досить довго утискали». Канадський уряд підтримав таку позицію. У відповідь на гарантовані урядові кредити Канада хотіла, аби ми забезпечили фіксований рівень працевлаштування.

Канадці почувалися наймолодшою дитиною в родині, котрій дістається все зношене. У Канаді ми будували транспортні засоби з заднім приводом — великі фургони та *New Yorker*. На той час здавалося, що ці автомобілі вже на межі зникнення.

Урешті ми знайшли компромісне рішення. Не називаючи конкретних цифр, ми гарантували канадцям відсоток серед наших працівників у Північній Америці, зійшовшись на 11 відсотках. Та, як виявилось, дотримуватися цієї обіцянки було легко. Оскільки Сполучені Штати так і не запровадили енергетичної політики, коли ціни на пальне впали, ці більші автомобілі розліталися мов гарячі пиріжки. На якомусь етапі кількість канадців серед працівників *Chrysler* у Північній Америці сягнула 18 відсотків.

Європейські банки говорили: «Ми вас не підтримуватимемо. Пам'ятаєте *Telefunken*?» За кілька років до того німецький уряд розробив програму допомоги *Telefunken*, але американські банки відступилися, переклавши весь тягар на німецькі банки. Як і в японців, їхнє ставлення зводилося до одного: «Це проблема американців. Ваші банки мають пережити кризу».

Збагнувши, що всі виступають проти них, американські банки раптом стали дуже набожними. Їхня позиція тепер збігалася з нашою: «Ні, ми всі в одному казані. У разі банкрутства суд нестиме для нас однакову загрозу». У них почало зароджуватися розуміння, що єдиний спосіб для нас усе вирішити — це просити чесного та рівного вкладу від усіх банків, причетних до справи.

Та все одно були проблеми. Менші банки говорили: «До біса Нью-Йорк. Кредити, надані *Chrysler*, становлять більший відсоток наших активів, якщо порівнювати з великими нью-йоркськими банками. Тож нехай поступки залежатимуть ще й від розміру банку».

Щоб спонукати банки зробити необхідні нам поступки, довелося їх підкупити: 12 мільйонів акційних варантів<sup>100</sup>, дійсних до 1990 року, які можна буде використати, якщо вартість акцій колись сягне \$13 за одиницю. Коли Рада з питань гарантування кредиту дізналася про це рішення, то зажадала такої ж домовленості й для себе, відстоюючи думку, що вони теж кредитори, які ризикують на 50 відсотків більшою сумою, ніж банки. Тож зрештою уряд отримав 14,4 мільйонів варантів.

<sup>100</sup> Варант — вид цінних паперів, який надає право покупцеві облігацій чи привілейованих акцій придбати звичайні акції за визначену ціну. Кількість акцій, яку можна купити за один варант, устанавлюють фірми.

Скінчилося все тим, що ми віддали 26,4 мільйони варантів, що несло велику загрозу послаблення наших акцій. На той час ми не надто переймалися варантами. Нам потрібні були всі можливі союзники, а враховуючи тодішню вартість акцій, \$3,5 за одиницю, \$13 видавалися недосяжною мрією.

На те, щоб створити прийнятний план для банків, знадобилися місяці. Я призначив кілька зустрічей ще на початку, однак чималу частину роботи на себе взяли Джеррі Грінвальд і Стів Міллер.

\* \* \*

Переговори з банками були такими складними, що Джеррі заледве ставало часу на що-небудь інше, окрім координування загального плану з Гайланд-Парком. Він створив двадцять дві робочі групи, які щоп'ятниці зустрічалися з ним і Стівом Міллером. Тим часом Міллер не сидів на місці, постійно літаючи до Нью-Йорка чи Вашингтона, відхиляючись від цього курсу, щоб навідатися в Оттаву, Париж, Лондон і десятки інших міст.

Міллер мав просто шалений розклад. Найчастіше він бував у Нью-Йорку, де його звичний день починався о пів на сьому ранку зі сніданкової зустрічі з нашими юристами. Далі впродовж дня відбувалася ще ціла низка зустрічей з банкірами та вже їхніми юристами. О шостій вечора він зустрічався зі ще однією групою банкірів за випивкою. О восьмій була запланована ще одна вечеря, і знову ж таки уже з іншими банкірами. О десятій він повертався до готелю і намагався підготуватися до зустрічей, призначених на наступний день. Десь опівночі він був на зв'язку з Японією, опрацьовуючи домовленості з *Mitsubishi* та японськими банками.

Стів працював як віл, але завдяки йому трохи зміцнів і наш командний дух. Його ставлення до банкірів можна було підсумувати так: «Агов, це важко, і я знаю, що ви ніколи не робили нічого схожого. Але для нас це теж щось нове, тож погляньмо, чи зможемо разом підкорити ці незвідані води».

Стів Міллер ідеально підходив для цієї роботи. Він був жорстким та організованим, але також знав, коли треба попустити віжки. На одній із зустрічей, під час якої численні банки чубилися між собою, він наставив іграшкового пістолета собі в голову.

— Якщо ви не зможете домовитися,— сказав він,— я пущу собі кулю в лоба.

Під час іншої такої зустрічі кількох працівників відправили замовити сандвічі з місцевої закускової. І вони отримали негайну відповідь:

— То ви з *Chrysler*? Ми нічого не доставлятимемо без передплати!

Ось так ми і жили. Тут ми намагалися вибити сотні мільйонів пільг від банків, а місцева закусочна впродовж півгодини навіть не приймала наше замовлення на сандвічі з солониною та бастурмою!

Спочатку Стів зустрічався з маленькими групами банкірів. Але такий метод лише посилював розбрат між ними. Уже скоро він вирішив зібрати всіх разом в одній кімнаті. Так вони мали змогу говорити між собою та на власні очі побачити, якими розлюченими можуть бути дорослі чоловіки.

Це стало переламною подією. Того дня деякі банки взагалі вперше зустрілися. Стів виголосив невелику промову.

— Я розумію, що мій план ніколи не здасться вам справедливим,— звернувся він до банкірів.— Я лише сподіваюся, що він буде однаково несправедливим для всіх. Я хочу, щоб ви взяли його додому та досконально вивчили на вихідних. Ми знову зустрінемося наступного вівторка, тобто 1 квітня, і ви повідомите мені своє «так» чи «ні». Але й далі обговорювати це питання ми більше не можемо. Якщо цей план вам не сподобається, то краще нам про все забути.

Дехто з банкірів погрожував, що не прийде у вівторок, але всі як один з'явилися зазначеного дня. Так трапилося, що ця зустріч збіглася в часі з жахливими подіями в банківському світі. Ринок срібла божеволів разом з братами Гант<sup>101</sup>. Їхня брокерська фірма *Vache* опинилася у великій скруті. Відсоткові ставки злетіли до 20 відсотків, і все вказувало на те, що вони можуть сягнути і 25 відсотків.

<sup>101</sup> Ідеться про різкий обвал ринку срібла, що стався 27 березня 1980 року й увійшов в історію під назвою «Срібний четвер». Брати Герберт і Нельсон Гант вирішили стати монополістами на ринку срібла і наприкінці 1973 року почали скуповувати срібло великими обсягами, чим і спричинили зростання його ціни. За понад 10 років їм вдалося накопичити більше 5 тонн фізичного срібла. Однак унаслідок змін в умовах контракту їм довелося терміново



розпродувати срібло, через що його ціна стрімко впала. 1988 року родина оголосила про банкрутство.

Якби нам не вдалося домогтися єдності банкірів на цій зустрічі, то всі зусилля виявилися б марними. А враховуючи, що економіка країни вже й так котилася в прірву, цілком можливо, що банкрутство *Chrysler* могло розпочати цілу низку економічних катастроф.

Коли 1 квітня всі зібралися на нараду, Стів почав з того, що не на жарт приголомшив усіх присутніх:

— Джентльмени,— сказав він,— учора ввечері правління директорів скликало термінове засідання. З огляду на жахливий стан економіки, скорочення прибутків компанії та шалене підвищення відсоткових ставок, вже не згадуючи про брак підтримки від кредиторів, сьогодні о пів на десяту ранку ми вирішили оголосити про банкрутство компанії.

У кімнаті запала мертва тиша. Грінвальд не міг вимовити й слова. Звісно ж, він входив до правління, однак про це засідання почув уперше. Потім Міллер додав:

— Мабуть, мені варто нагадати, що сьогодні 1 квітня.

Усім немов від душі відлягло. На жаль, європейці ніколи не чули про День дурня. Вони так і сиділи, втупившись у стіну та розмірковуючи, до чого тут, у біса, календарна дата.

Міллер вигadaв цей маленький жарт за п'ять хвилин до наради. Це був ризикований крок, однак він спрацював, змусивши всіх замислитися про більше та обміркувати можливі наслідки, якщо угоду таки не укладуть. Компромісний план Стіва схвалили всі банкіри, присутні на зборах: загалом \$660 мільйонів відстрочених відсотків і пільг, а також чотирирічний кредит на суму \$4 мільярди під 5,5 відсотка.

\* \* \*

Однак той план міг спрацювати лише за умови, що співпрацювати погодилися б абсолютно всі банки, яким ми заборгували. Деякі з них, як-от банк *Tejarat* в Ірані, змусили нас добряче понервувати. Ми були винні їм лише \$3,6 мільйона, однак отримали кредит саме після захоплення американських заручників у Тегерані, коли уряд США заморозив приблизно \$8 мільярдів іранських депозитів. На наше величезне полегшення, іранці схвалили план без жодних проблем.

До червня майже всі банки погодилися прийняти план. Уладнавши все з ними, ми нарешті змогли отримати перші \$500 мільйонів гарантованих кредитів. Однак доступні кошти в нас швидко скінчилися, бо треба було оплатити рахунки. 10 червня 1980 року нам довелося припинити виплати постачальникам. І знову над нашими головами зависла реальна загроза банкрутства.

Перші \$500 мільйонів гарантованого кредиту скінчилися вже за декілька днів, але чи надовго нашим постачальникам вистачило б терпіння? Навіть не змушуючи нас негайно оголосити про банкрутство, вони могли припинити поставки, і це нанесло б компанії рівноцінну шкоду. Через дуже обмежені матеріальні запаси будь-яка затримка запчастин стала б катастрофою. На щастя, нам вдалося не перетнути межу, прийнятну для постачальників.

На той момент уже більше 90 відсотків банків погодилися з нашим планом. А це дорівнювало 95 відсоткам невипланих кредитів компанії. Але нам і досі потрібні були 100 відсотків. Інакше вся справа була приречена. А час швидко спливав. Навіть якби всі банки схвалили той план, то все одно перед нами поставали проблеми, пов'язані з паперовою роботою та необхідністю зібрати всі підписи.

Наприклад, банк в Алясці підписав угоду, але надіслав папери поштою, а не експрес-кур'єром. Тому ми отримали їх запізно й довелося чекати новий комплект документів.

У Міннесоті працівник банку поклав угоду в коробку поруч зі столом, плануючи підписати її наступного ранку. Того вечора прибиральниця забрала папери та подрібнила їх у шредері.

Ліванський банк усе підписав, але не зміг повернути угоду через аеропорт у Бейруті, бо розгорілася громадянська війна. Зрештою папери доставили в посольство США. І Рада з питань гарантування кредиту таки погодилася прийняти свідчення посла, що всі папери оформлені як годиться та мають усі необхідні підписи.

Під час фінансової реорганізації це звична справа, коли великі банки погоджуються викупити малі за прийнятною знижкою, щоб увесь процес пройшов якомога плавніше. Але ми неухильно наполягали на однаковому ставленні до всіх. Адже знали, що якщо згодимося хоч на якісь поступки, то згодом гребля може й не витримати.

Кілька маленьких банкірів щиро вірили, що подовжувати терміни кредитів — це те саме, що викидати гроші на вітер. Вони більше переймалися власними збитками, аніж спільним майбутнім.

У травні Стів Міллер здійснив шалену поїздку Європою, щоб навідатися до найнепоступливіших тамтешніх банків. Його завданню аж ніяк не посприяла стаття в *Financial Times*, де зазначалося, що *Chrysler* розробила таємний план ухиляння від виплати кредитів. У кожному банку, куди приїздив Стів, прагнули знати подробиці. І були дуже розчаровані, коли дізнавалися, що мали вибір лише між тим, щоб або погодитися на пропонуваній нами компроміс, або штовхнути нас до банкрутства.

А от удома бунтували переважно маленькі провінційні банки. Один з них погрожував нам зірвати всю домовленість *Chrysler* за кредит на суму \$75 000. Тут також ширилися чутки, що ми потайки ухилятимемося від виплат банкам, що відмовляються від співпраці. Ці чутки ще більше посилювали зволікання, але один за одним ми таки вмовили їх усіх. Зі скороченням кількості тих, хто

зволікав, тиск на кожного з них був шаленим. Та все одно, коли травень плавно перейшов у червень, я почав замислюватися про те, коли ж нарешті ця агонія скінчиться.

Найдраматичнішим з усіх виявився конфлікт у Рокфорді, штат Іллінойс, з Американським національним банком і *Trust Company*. Президент банку Девід Кнепп був переконаний, що, навіть маючи гарантований урядом кредит, *Chrysler* розвалиться. І не хотів брати в цьому участі. Його банк подав позов на виплату \$650 000 і був рішуче налаштований триматися до кінця.

Проте, на щастя для нас, у Рокфорді також розташовувалися наші найбільші монтажні заводи, і чимало мешканців міста працювали або безпосередньо на *Chrysler*, або ж на наших постачальників. Щойно вони почули про проблему, то почали тиснути на банк, щоб той схвалив загальну домовленість.

Коли це не допомогло, Стів Міллер поїхав зустрітися з Кнеппом. Міллер навіть не був упевнений, що Кнепп погодиться на цю зустріч, але якби він відмовився, Стів мав намір звернутися до місцевої газети і розповісти, що містер Кнепп збирається лишити без роботи п'ять тисяч людей у Рокфорді.

Мер Рокфорда призначив зустріч з Кнеппом та Міллером у Сіті-голі. Міллер виголосив для Кнеппа запальну промову. Він намагався пояснити, що ця угода нікому не до душі, але інші банки якось із цим миряться. А ще наголосив, що не може укласти якоїсь особливої угоди з будь-яким із банків. Кнепп вислухав його, однак думки не змінив. Його позиція була такою: «Мені прикро, але якщо ви взяли кредит, то мусите його виплатити».

Через кілька днів банк Рокфорд погодився на план. Девіду Кнеппу зателефонувало чимало компаній, залежних від виживання *Chrysler*. Йому довелося вислухати політиків усіх рівнів. Тисячі членів Об'єднаної профспілки автобудівників погрожували відкликати свої

гроші з його банку. Повідомляли також і про погрозу замінування від когось із містян, яку він з упевненістю приписав нам.

Після поїздки до Рокфорда Міллер навідався до одного з двох інших упертюхів. До кінця червня всі вони були в наших руках. І на цьому все скінчилося.

Або ми так думали. Щойно всі банки засвідчили угоду, лишалося тільки зібрати усі підписані папери та закрити справу. Зазвичай для цього збирається купа адвокатів, які переглядають документи і заявляють, що операцію завершено.

Але у випадку *Chrysler* все було трохи складніше. По-перше, самих тільки документів було десять тисяч. Лише в постанові про остаточне погодження налічувалося мало не 2 мільйони аркушів! Склавши всі ті папери на купу, ми отримали стос заввишки із семиповерховий будинок.

Більше того, документи були розкидані по юридичних фірмах по всьому Нью-Йорку та ще кількох інших містах. Хоча більшість з них були зібрані в юридичних офісах нашого радника *Debevoise, Plimpton, Lyons&Gates* у *Westvaco Building* на 299 Парк-авеню в Мангеттені.

23 червня, у понеділок увечері, у тих офісах відбулася нарада, метою якої було впорядкування документів для закриття угоди, запланованого на наступний день. У нас була ціла команда юристів, адже якби загубився хоча б один папірець, то всі зусилля звелися би нанівець.

Десь о пів на восьму вечора Стів Міллер сидів у кафетерії на тридцять третьому поверсі *Westvaco Building*, коли раптом з вікна помітив чорні хмари диму. Він припустив, що то загорівся жир на кухні, але вже скоро збагнув, що в будівлі горить двадцятий поверх.

За словами Стіва, він боровся зі спокусою проігнорувати пожежу, бо не хотів ризикувати закриттям угоди. Але через декілька хвилин будівлю евакуювали і всі, хто міг

ходити, спустилися на тридцять три поверхи вниз і вийшли надвір.

Доки група спускалася сходами, Парк-авеню повністю заблокували пожежні машини. З вікон виривалися язики полум'я. Першою думкою Стіва було: «Це точно знак від Господа. Він виступає проти цієї угоди. Гадаю, нам не варто дозволяти ошукати себе системою вільного підприємництва».

Наші працівники та адвокати зі все більшим жахом спостерігали за тим, як полум'я охоплювало офіси один за одним, а скло з величезних вікон падало на тротуар. На щастя, полум'я охопило лише двадцятий поверх. Усі наші документи зберігалися вище тридцятого.

Зрештою вогонь таки приборкали, і працівники *Chrysler* пішли до місцевого ресторану повечеряти. Ідучи вулицею, Міллер наштовхнувся на Джеррі Грінвальда, який тільки-но прилетів у місто, щоб підписати документи. Джеррі саме прямував у *Westvaco Building*, аж раптом помітив Стіва.

— Друже,— гукнув Грінвальд.— Страшенні пробки. Там якась пожежа. Уявляєш, що було б, якби таке сталося в нашій будівлі?

На що Стів йому відповів:

— А це і є в нашій будівлі!

Грінвальд добре знав про почуття гумору Міллера, тож, звісно, подумав, що той жартував. Джеррі простував вулицею, аж доки не наштовхнувся на загородження, і лише тоді збагнув, що це зовсім не смішно.

Нарешті о другій ночі Джеррі, Стів та адвокати зустрілися в *Citicorp Center*. Вони вирішили, що необхідно вилучити документи із задимленої будівлі, інакше вся угода опиниться під загрозою. О пів на третю вони пробивали собі шлях крізь поліційне загородження. Чимало пожежників уже постраждали у вогні, але нашим

працівникам дозволили зайти, бо вони наполягали, що від вилучення цих паперів залежить виживання *Chrysler*.

Тож двадцять чоловіків піднялися ліфтом. Скидали всі папери в картонні коробки та візочки для пошти. Уже за годину посеред ночі процесія адвокатів почала штовхати ті візочки по Парк-авеню до *Citicorp Building* в офісі *Shearman&Sterling* — однієї з юридичних фірм, яка представляла банки. Решту ночі вони витратили на розбирання паперів, щоб закриття відбулося за планом.

Документи перебирали з дев'ятої до опівдня наступного дня. Дивовижно, але нічого не загубилося й не пошкодилося. Опівдні велика група адвокатів та банкірів промарширувала до великої конференц-зали у *Shearman&Sterling* для закриття угоди. Налаштували й гучномовці з двостороннім зв'язком із Парижем, Детройтом, Волл-стрит, Торонто й Вашингтоном — там засідали члени Ради з питань гарантування кредиту.

Білл Маттесон, наш головний адвокат, зробив перекличку. Він пройшовся довгим переліком банків, присутніх у залі, а також тих, хто був з нами на телефонному зв'язку: «Ви готові до закриття, Торонто? Ви готові до закриття, Париже?»... Кожна група ствердно відповідала.

24 червня о 12:26 угоду таки закрили під гучні оплески. Ми нарешті мали право отримати перший внесок гарантованого державою кредиту. Пізніше того дня, коли *Salomon Brothers*, наші фінансові радники, отримали свої немислимі комісійні на суму \$13 250 000, Стів Міллер виписав чек на \$486 750 000. Він прийшов до *Manny Hannu* та заповнив депозитну картку, як і будь-який інший вкладник.

Нарешті *New Chrysler Corporation* отримала шанс лишитися в справі.

## XXII

# К-КАРИ — ЗА КРОК ДО ЗАГИБЕЛІ

У найпохмуріші дні надія на К-кари завжди була для нас світлом

у кінці тунелю. Упродовж кількох років ми могли запропонувати лише перспективу виготовленого в Америці економічного автомобіля з переднім приводом. Під час конгресійних слухань і нескінченних перемовин з банками саме сподівання на К-кари допомогли нам усе витримати.

К-кари — сенсаційний продукт. І мені зовсім не соромно так їх вихвалити, бо ж я прийшов у *Chrysler* запізно, щоб відіграти значну роль у їхньому створенні.

Над проектом К-карів Гел Сперліх працював, ще відколи перейшов до *Chrysler* 1977 року. З багатьох точок зору, саме таку автівку ми з Гелом завжди хотіли побудувати в *Ford*. І саме її ми й справді *створили б*, якби не надмірна упередженість Генрі до малогабаритних авто.

К-кари були і донині лишаються зручним транспортним засобом з переднім приводом, що чудово працює лише на чотирьох циліндрах. Витративши всього галон палива, у місті таке авто здатне подолати двадцять п'ять миль<sup>102</sup>, а на шосе — сорок одну<sup>103</sup>. Ці цифри справедливо вражають. Але навіть важливіше те, що ця модель була навіть трішки кращою за автівки лінійки X, які GM випустила на півтора року раніше. У Детройті малогабаритні автомобілі не були дивиною, однак модель на платформі К стала першою достатньо просторою, щоб вмістити родину з шести осіб, але водночас і задосить легкою, щоб забезпечити надзвичайну економію пального.

<sup>102</sup> Приблизно 40 кілометрів.



<sup>103</sup> Приблизно 66 кілометрів.

Видатним досягненням Сперліха стало те, що цей автомобіль був потужним і надійним. Він був масивним. Не видавався хлипким, як деякі інші малогабаритні автівки на ринку. Як і *Mustang*, К-кар був маленьким і стильним. Єдина різниця полягала в тому, що ці автівки могли їздити на дуже маленькому двигуні.

У рекламній кампанії ми заявляли, що К-кари могли стати американською альтернативою імпорту. Щоб наголосити на патріотичності, чимало рекламних матеріалів оформлювали в червоному, білому та синьому кольорах. Ми також зазначали, що автівки цієї лінійки були задосить просторими, щоб вмістити «шістьох американців»,— маленький камінець у город японських конкурентів. У кожному авто довелося навіть встановлювати по шість пасків безпеки, і це трохи позначилося на його собівартості.

Однак найголовніша наша маркетингова тактика полягала в тому, щоб замість реальних назв, як-от *Aries* (для модельного ряду *Dodge*) та *Reliant* (для *Chrysler*), використовувати термін К-кари. Я б залюбки схвалив подібне рішення, але це одна з тих щасливих випадковостей, що трапляються самі собою. Зважаючи на все, що ми пережили, ми точно заслуговували на білу смугу.

Ще на ранніх етапах проектування нової автівки розробники зазвичай дають їй кодову назву для внутрішнього використання. У *Ford* ми, як правило, використовували назви тварин. *Chrysler* та *GM* вдавалися до літер. Згодом команда маркетологів перебирала можливі назви та детально їх вивчала.

Із К-карами *Chrysler* намагалася застрибнути в останній вагон потяга, що вже рушав. Якби тут нас спіткала невдача, це означало б загибель усієї компанії. Знаючи це, ми почали обговорювати автомобіль на кожному етапі його розробки, ще задовго до того, як визначилися з

назвою. Хоча ми цього й не планували, літера К немовби засіла у свідомості загалу.

Безперечно, щойно публіка підхопила тему «К-кар», ми внесли цю назву в рекламу: «Чекайте К-кар уже скоро». Ми навіть вирішили провести спеціальну рекламну акцію спільно з великим роздрібним торговцем, назвавши її «К-кар у *K-Mart*». Невдовзі найменування «К» стало таким популярним, що справжні назви *Reliant* та *Aries* перетворилися радше на підзаголовки. 1983 року, коли ми нарешті прибрали літеру К з капотів своїх автомобілів, рекламне агентство було переконане, що то велика помилка.

Без сумніву, *Aries* та *Reliant* були дуже правильними автівками для тих часів. Вони забезпечували чудову економію пального та комфортне пересування, та ще й мали дуже привабливий вигляд. І, до речі, це не лише моя думка. *Motor Trend Magazine* назвав *Aries* та *Reliant* автівками 1981 року, а цю нагороду ми вже отримували три роки тому за *Omni* та *Horizon*.

«Ці автівки — саме те, що потрібно,— писали в журналі. — Безперечно, це взірць якості, символ сучасності. Але, і це важливіше, вони демонструють, що, чи не вперше за всю історію, американський автовиробник передбачив поведінку потенційних власників авто. З *Aries* та *Reliant* *Chrysler* зможе випустити значно кращу автівку, якій вдасться протриматися на ринку значно довше, навіть попри жорсткі умови та вже звичне нехтування їхніх продуктів покупцями».

А Джим Данне, редактор автомобільної колонки в *Popular Science*, зауважив: «Навіть якби *Chrysler* розробляла авто для сьогоdnішнього ринку не три з половиною роки, а три тижні, то все одно представила б саме цю автівку».

Нині автомобілі на платформі К є основою майже всього, що ми випускаємо. Практично всі інші наші автівки вирости саме з неї, зокрема з *LeBaron*, *Chrysler E*

*Class, Dodge 600, NewYorker* та дещо меншою мірою спортивні авто *Dodge Daytona* та *Chrysler Laser*.

Оскільки нам вдалося витиснути з платформи К так багато, то це дуже добре висвітлювали в пресі, особливо в *The Wall Street Journal*. Прочитавши їхній опис, ви могли подумати, ніби ми знайшли якийсь новий спосіб ошукати покупця.

Колись у Детройті насправді створювали абсолютно нові автомобілі для кожної цінової ніші, але нині така модель вимагає приблизно \$1 мільярда інвестицій. У наш час «нові» автомобілі — це ілюзія. Кожна «нова» автівка — це завжди суміш нових і вже наявних частин. Серед нового може бути листовий метал, коробка передач чи ходова частина. Але ніхто, навіть *GM*, більше не може дозволити собі з нуля створити новий автомобіль.

У Детройті вже впродовж п'ятдесяти років нові автомобілі будують на платформі інших моделей. Японці робили так від самого початку. *GM* стали в цій справі справжніми майстрами, і чимало складових *Chevrolet* можна відшукати в *Buick* та *Cadillac*. А у *Ford*, як ми це вже побачили, *Mustang* був переробленим *Falcon*.

Кмітливі люди використовують взаємозамінні запчастини для зниження собівартості. І це не лише допустимо, а й необхідно. У наш час з нуля випустити новий автомобіль, та ще й не маючи впевненості щодо обсягів продажу,— це справжня формула банкрутства.

Водночас, тут важливо не переборщити. *GM* на власному досвіді дізналася це з двох випадків. 1977 року *GM* збагнула, що їй бракує двигунів *Oldsmobile V-8*, тож вони почали встановлювати майже такі самі *Chevrolet V-8* у деякі зі своїх олдсмобілів, понтіаків та б'юіків.

От тільки покупцям про цей нюанс вони не розповіли. Дехто з них так розлютився, що подав до суду. Коли все скінчилося, заміна двигунів обійшлася *GM* у понад \$30 мільйонів.

Зі схожою проблемою GM зіткнулася й у випадку *Cadillac Cimarron*. Випуск *Cimarron* пришвидшили після того, як хтось із маркетологів у *Cadillac* зауважив, що середній вік їхніх покупців був десь від сімдесяти й до смерті.

Але нова модель не надто й відрізнялася від вподобаної *Chevrolet Cavalier*. Навіть колишній президент GM Піт Естес скаржився, що *Cimarron* аж надто вже нагадує *Chevrolet*. Шкіряних сидінь та автоматичних перемикачів фар було явно не досить для того, щоб відрізнити її від базових версій автомобілів на платформі J. Споживачі відчули, що щось тут не так, і *Cimarron* на ринку просто розгромили.

\* \* \*

Навіть маючи ідеальний продукт, ви все одно можете помилитися. Зрештою, K-кар нас урятував. Але його перший рік на ринку збігся в часі з найгіршими проблемами компанії.

На наше значне занепокоєння, в автомобілів на платформі K був не надто вдалий старт. У жовтні 1980 року, коли ми представили на ринку *Aries* та *Reliant*, вони з тріском провалилися. На заводах у нас виникли неочікувані проблеми з новими роботизованими зварювальними апаратами, що стали причиною несподіваних перешкод у виробництві. Для доброго початку ми потребували тридцять п'ять тисяч автівок, щоб розмістити їх у демонстраційних залах до дня презентації. Натомість мали лише десять тисяч.

Ще більше ситуацію ускладнювало те, що покупців аж надто вже вразила ціна. На той час ми вели жорстку цінову війну з автомобілями на платформі X виробництва GM — нашим головним внутрішнім конкурентом. Базова версія їхнього *Citation Hatchback* продавалася за \$6270, тож ми вирішили встановити вартість базової версії своїх автівок лінійки K на позначці \$5880.

Єдиний спосіб для нас перебити ціну GM та вижити полягав у її збільшенні за допомогою додаткових функцій. Тож ми випустили багато автомобілів з кондиціонерами, автоматичними коробками передач, велюровою оббивкою та електричними склопідйомниками, що додавало до ціни ще кілька тисяч доларів.

Варто було провести ретельніші дослідження. Ми мали попередню інформацію про те, що покупців значно більше цікавитимуть базові моделі, які продавалися десь за \$6000. Але в той час люди були в полоні кризової свідомості. Як наслідок, ми випустили забагато автівок загальною вартістю від \$8000 до \$9000.

Ця помилка нам дорого обійшлася. Ми мали б зачекати, доки К-кари здобудуть певну репутацію в країні, а вже *потім* виводити на ринок додаткові опції. Ми не мали дослідження, що стосувалося б заможніших покупців. Вони не кинулися б першими купувати ці моделі.

Гарна новина в тому, що ми дуже швидко знайшли проблему та змогли її виправити. Ми знали, що покупці приходили до демонстраційних залів, тож зацікавленість точно була. Але знали ми також і те, що більшість із них ішли, так і не зробивши замовлення. Опитуючи цих людей на виході, ми чули від них те саме: «Гадаю, ця автівка була б гарним придбанням. А тоді я глянув на цінник». Якомога швидше ми почали випускати більше базових моделей. Невдовзі продажі зросли.

Але в грудні ми зіткнулися зі ще однією проблемою. Базова ставка тепер зросла до 18,5 відсотка. За два місяці до того, як К-кари тільки-но з'явилися на ринку, відсоткові ставки були на 5 відсотків нижчими. Якби цей показник утримався на позначці 13,5 відсотка, то нам вдалося б продати значно більше автомобілів. Але в ті часи відсоткові ставки змінювалися мало не щодня. І автівки, як і будинки, лишалися непроданими.

Примхлива поведінка Федерального резерву стосовно відсоткових ставок доводила мене до сказу, але я нічого не

міг із цим вдіяти. Хоча міг відреагувати на ситуацію. І відреагував.

Для подолання загрози високих відсоткових ставок ми розробили буферний план відрахування витрат. Кожному покупцеві, який придбав автомобіль у кредит, ми гарантували відшкодування, відштовхуючись від різниці між 13 відсотками та наявною відсотковою ставкою на момент купівлі.

Представляючи новий план, я сказав собі: «Бог допомагає лише тим, хто сам намагається собі допомогти». І, мабуть, у той момент Господь мене таки почув (навіть попри те, що Пол Волкер — ні), адже ризик виправдався. Невдовзі *Ford* та *GM* також запропонували відшкодування переплати.

На початку 1981 року продажі помітно зросли. Попри тривожний старт, до кінця року К-кари завоювали вже більше 20 відсотків ринку компактних автівок. І відтоді продавалися добре. Доки дехто не сприймав нас серйозно, ми продали мільйон *Aries* та *Reliant* і завдяки цьому отримали кошти на те, щоб почати розробляти інші нові моделі.

\* \* \*

Але це трапилося вже потім. Оскільки К-кари мали такий повільний старт, 1981 рік ми почали в дуже поганій формі. Попри всі зусилля, докладені до того, щоб упродовж року про *Chrysler* не з'являлося нічого поганого в пресі, а тим паче в передових статтях, невдовзі нам довелося знову їхати до Вашингтона з клопотанням про ще \$400 мільйонів гарантованого кредиту.

Коли справа дійшла до безпосередньо позичання тих грошей, Рада з питань гарантування кредиту створювала в нас на шляху численні перешкоди. Наприклад, ми не могли отримати всю суму відразу, а лише частинами. Перші два платежі нам виплатили 1980 року з невеликою перервою.

Однак отримання третьої частини, через рік, обернулося для нас цілковитою катастрофою з точки зору зв'язків з громадськістю. Більшість людей не розуміли, що відбувалося. Вони дізнавалися про все з телевізійних новин і думали: «Ну от, знову. Та ж їм тільки-но дали півтора мільярди доларів. Невже їм цього замало?»

Мені взагалі не варто було погоджуватися брати кредит трьома платежами. Кожна виплата супроводжувалася для нас уїдлими заголовками в газетах. Це було жахливо. Не думаю, що Рада з питань гарантування кредиту дозволила б нам забрати всю суму відразу, але, можливо, замість трьох платежів ми могли б домовитися про два — по \$600 мільйонів кожний.

Щоразу, коли ми поверталися за грішми, рівень наших продажів стрімко падав. В очах загалу *Chrysler* була бездонною прірвою. Чимало тих, хто обмірковував наші продукти, змінювали свою думку й купували авто в конкурентів. Достеменно ми знати цього не можемо, але припускаю, що третину фактично отриманого гарантованого кредиту на суму \$1,2 мільярда нівелювали втрачені продажі внаслідок поганого поголосу. Та навіть якщо й так, не знаю, як інакше нам вдалося б вижити.

Для отримання останніх \$400 мільйонів нашого кредиту ми musiли домовитися про ще одну низку поступок. Ми просили банки про перерахування додаткових \$600 мільйонів боргу в привілейовані акції. До профспілки звернулися з проханням призупинити індексацію заробітних плат. У постачальників просили більше часу на сплату боргів та 5-відсоткову знижку на перший квартал 1981 року. Міністр фінансів Дж. Вільям Міллер звернувся до банків з проханням списати нам половину решти боргу. І знову ж таки альтернативою для нас було банкрутство.

Загалом, цього разу банки списали нам \$1,1 мільярда боргу в обмін на привілейовані акції компанії. Зазвичай за привілейовані акції виплачують дивіденди, однак у нашому випадку ми не виплачували ані цента, аж доки повністю не повернули гарантовані кредити. Банкіри не

надто серйозно поставилися до цієї пропозиції. Але оптимісти серед них знали, що якщо *Chrysler* колись таки встане з могили, то зрештою вони отримають значну частину своїх грошей.

Упродовж 1981 року наше виживання зводилося лише до потижного плану. Навіть із К-карами ми й досі зазнавали страшених збитків — \$478,5 мільйона на рік. Ще більше становище ускладнювалося тим, що Рада з питань гарантування кредиту наклала на нас додаткові обмеження, а це не надто сприяло піднесеному бойовому духу.

Одне з їхніх правил полягало в тому, що ми мали щомісяця сплачувати адміністративний збір у розмірі \$1 мільйон. Від такого я просто шаленів, адже навіть січневого внеску вистачило б для того, щоб компенсувати їхні витрати за весь рік, тож решта \$11 мільйонів для міністерства фінансів були чистим прибутком. Дідько, та якби я міг укладати такі угоди для *Chrysler*, то гарантований кредит нам узагалі не знадобився б!

За умовами закону про гарантування кредиту уряд вимагав від нас щорічно сплачувати 0,5 відсотка від загальної суми кредиту для його обслуговування. Однак Вільям Міллер мав повноваження піднімати цю плату, якщо вважав кредит ризикованим. Саме це він і зробив, а 1 відсоток від \$1,2 мільярда — це \$12 мільйонів на рік. Під час перемовин стосовно цього питання ми не мали ані системи важелів, ані можливості сказати: «Це забагато, нам це не подобається». Ці додаткові \$6 мільйонів можна було витратити значно ефективніше, що допомогло б нам забезпечити довгострокове майбутнє компанії.

Другим приводом для суперечок з Радою був абсурдний обсяг паперової роботи, до якого нас зобов'язали. Усю необхідну інформацію вони могли отримати з вичерпного щомісячного звіту. Натомість ми мусили надсилати їм нескінченні стоси документів, і встежити за всім було надзвичайно важко.



Ще більше становище ускладнювалося тим, що вони навіть не читали всі ті матеріали. Якщо виникали якісь запитання, вони просто підіймали слухавку й телефонували нам. Я можу зрозуміти, що на початку всієї справи Рада з питань гарантування кредиту могла хвилюватися і для них було важливо переконатися, що всі розуміють, що відбувається. Але коли поступово ми почали зводитися на ноги, як виявилось, механізму, щоб змінити це правило, не було.

Потім ми зіштовхнулися з проблемою, що могла зрости лише на родючому ґрунті свідомості справжнього бюрократа. Рада запропонувала нам продати реактивний літак *Gulfstream*. На думку «дуже розумних» людей у Вашингтоні, реактивний літак *Chrysler* був уособленням марнотратства великої корпорації. І байдуже, що й сам уряд мав сотні приватних, придбаних за рахунок платників податків, літаків, що спрощували для них вирішення *особистих* справ. Ніхто й оком не змигне, якщо ви витрачаєте \$100 мільйонів на нових роботів, але коли ви відправляєте одного зі своїх найкращих працівників на заводи, щоб навчити робітників користуватися цими новими роботами, то летіти він мусить лише комерційним літаком.

А що робити тоді, коли йому треба дістатися з Гайланд-Парку, штат Мічиган, до Рокфорда, штат Іллінойс, або ж до Кокомо, штат Індіана? До деяких наших заводів комерційним авіатранспортом так просто й не потрапиш. А якщо маєш справу з людиною, яка отримує двісті тисяч платні на рік, то не надто хочеться, аби вона гаяла свій час в аеропортах.

Приватні літаки зберігали фізичне та моральне здоров'я наших працівників. У тих, хто жодним чином не причетний до бізнесу, часто складається враження, що більшість керівників просто байдують. Але не ті, кого я знаю. Вони працюють дванадцять-чотирнадцять годин на день, і їхній час дуже цінний.

Корпоративний літак — це не розкіш. А необхідність. Повірте мені, значно приємніше летіти першим класом у комерційному літаку, де люб'язна стюардеса ще й розносить напої. Однак, якщо компанія має власний літак, це заощадить купу часу її працівникам, а також запобігатиме зайвому стресу.

Але, щоб бути до кінця справедливим, я маю зауважити, що не все, про що нас просила Рада з питань гарантування кредиту, було банальним чи надмірно настирливим. Одна з їхніх найрозважливіших вимог полягала в тому, щоб ми активно шукали партнера для злиття. Щойно прийшовши в *Chrysler* з думками про *Global Motors*, я вважав, що об'єднатися можна тільки з іноземною компанією, як-от *Mitsubishi* чи *Volkswagen*. Але, лише мигцем проглянувши наші балансові звіти, ніхто з них навіть говорити з нами не хотів.

1981 року, коли над нами вже завис дамоклів меч, злиття могло стати для нас чи не єдиним виходом. Кажуть, що необхідність — це матір винахідливості. Що ж, коли удача знову відвернулася від нас, ми стали дуже винахідливими. Ми розробили відчайдушний план, сама думка про який, на перший погляд, здавалася абсурдною, але насправді мала неабиякий сенс. Оскільки аналогів нашому К-кару насправді не існувало, ми висунули пропозицію про злиття *Chrysler* та *Ford*.

Для реалізації такого плану існували сотні перешкод, але, звісно ж, першим на думку спадав особистісний аспект.

— Припустімо, що все це спрацює,— говорили наші банкіри.— Але там і досі Генрі, а тут ви — як же вам вдасться це здійснити?

— Послухайте,— відповідав я,— ось що я зроблю. Генрі вже оголосив, що відходить від справ. Я хочу зробити те саме. Я волів би лишитися ще на рік, щоб втілити цей задум у життя. Після укладання угоди я піду. Очевидно ж, що вся справа — це дещо більше, ніж ми двоє.

Головна проблема полягала в тому, що таке злиття порушувало антитрастові закони. Тож я дослідив це питання разом із Пітом Родіно, відомим завдяки участі у Вотергейтському скандалі, та з кількома іншими членами юридичного комітету. На їхню думку, враховуючи, що ми йшли на дно, від правил можна було відступитися. Я також зателефонував Бобу Страуссу — чудовому юристу та помітній постаті в партії демократів. Він також вважав, що нам це було під силу.

Щойно антитрастова проблема зникла зі шляху, принаймні в теорії, ми зосередилися на позитивному. Минулий 1980 рік став для нас катастрофічним, адже закінчили ми його зі збитками на суму \$1,7 мільярда. Однак і в *Ford* теж не мали приводу святкувати. Їхні збитки були майже такими ж значними, як і наші,— більше \$1,5 мільярда. Та, що важливіше, зменшилася їхня частка ринку. Ще 1978 року вона сягала позначки 28 відсотків. Через три роки показники впали до 15.

Я попросив нашого співробітника Тома Деномма розробити певні програми. За декілька тижнів Том звів до купи дуже розважливу пропозицію.

За її умовами, *Ford* фактично мала поглинути *Chrysler*. Оскільки вони були значно більшими і справи в них теж ішли краще, то вижити мала саме *Ford*. Відділення *Chrysler* та *Dodge* працювали б і надалі, але вже як третій та четвертий підрозділи у *Ford*, поряд з відділеннями *Ford* та *Lincoln-Mercury*.

У цьому злитті ми з Томом бачили значну вигоду для обох компаній. Їхня сила була нашою слабкістю — і навпаки. До того, як прийти в *Chrysler*, ми обоє провели чимало років у *Ford*, тож добре розуміли проблеми та потреби з кожного боку.

Якби злиття відбулося, переваги для *Chrysler* були очевидними — такими очевидними, що насправді їх можна було підсумувати одним-єдиним словом. Вживання.

Але що це давало *Ford*? Чимало. На той час *Ford* була дуже сильною в Європі, де ми втрачали шалені суми. Але в Америці вони невпинно поступалися конкурентам. Після другої нафтової кризи компанія дуже потерпала від імпорту. Окрім малогабаритних *Escort/Lynx* — «світових авто» *Ford* та їхніх відповідників нашим *Omni/Horizon* — маленьких авто з переднім приводом вони більше не мали.

Більше того, *Ford* збиралася почати вкладати мільярди доларів у виробництво *Tempo* і *Topaz* заради того, щоб продублювати просторий автомобіль із переднім приводом, по суті той самий К-кар, що вже існував у *Chrysler*. Якби ми об'єдналися, то могли б почати продавати їхній *Escort* замість власних *Omni/Horizon*, а вони — наші нові *Aries* та *Reliant*. Згідно з нашим планом, *Ford* випускала б більшу автівку з переднім приводом, заплановану на 1987 рік, і більшість великих моделей, а також вантажівки. Ми б постачали мінівени 1984 року.

Для *Ford* злиття з *Chrysler* було найшвидшим і найпростішим способом повернути собі колишню позицію надійного другого номера. За розчерком пера вони б обігнали *GM* у продажах вантажівок, а також стали б першими на автомобільних ринках Канади та Мексики. Усередині країни злиття означало б, що частка ринку *Ford* стрибнула б з 17 відсотків до 27.

Якби об'єднання з *Chrysler* таки відбулося, *Ford* мала б 75 відсотків потужності *GM* у продажах автомобілів на території Америки. А тоді ми б побачили справжню конкуренцію. Альфред Слоун перевернувся б у труні, бо ж нова компанія мала б чотири відділення супроти таких же п'яти в *GM*. Побачити, як ці дві великі компанії йдуть крок у крок,— то справжня фантастика. Для Америки це було б дещо неймовірне. Сподобалося б і банкірам, і юристам, адже ця угода стала б найбільшою за всю історію американської промисловості.

З іншого боку, якби *Chrysler* просто пішла на дно, за результатами дослідження, здорожчання акцій *Ford* було б дуже незначним. За умов розвитку саме такого сценарію у

руках GM, а особливо в руках імпорту, опинилася б значна частина нашого бізнесу.

Ми показали цей план декому з найкращих банкірів у Нью-Йорку, і вони були приголомшені.

— Схвалено небесами,— заявили вони.— Продукти співпадають. Організація дилерів теж. Усе працює.

Ми окреслили гіпотетичні балансові звіти, й вони видавалися захопливими. У нас був виробничий план. До рівняння ми могли додати ще й \$1 мільярд прибутку. У тих цифрах крилася сила.

*Salomon Brothers*, наші інвестиційні банкіри, вважали план досить гарним. Джим Вольфенсон, який займався рахунком *Chrysler*, погодився звернутися до *Goldman Sachs* — представника з боку *Ford*. За допомогою фінансових даних від *Chrysler* та всього, що вдалося розкопати про *Ford*, *Salomon Brothers* дослідили цю ідею та склали покрокову інструкцію, чому злиття має сенс для обох сторін і як найкраще все це можна реалізувати.

*Goldman Sachs* зацікавилися такою пропозицією і передали папери вищому керівництву *Ford*. На цьому етапі план був цілковито таємним. Оскільки це була нагода, що випадає лише раз за все життя, я вирішив зустрітися з Біллом Фордом і розповісти йому про все. Але, не беручи до уваги цю зустріч, нам варте було чималих зусиль приховати це від світу. Усе відбувалося за лаштунками, потайки, без жодних витоків у пресу.

Та раптом усе пішло коту під хвіст. Філіп Колдвелл, голова правління *Ford*, не втримав язика за зубами. Він випередив будь-які можливі обговорення, зробивши заяву для преси. Зопалу він заявив: «*Chrysler* запропонувала нам об'єднатися, але ми ніколи не вчинимо такої дурості».

У *Ford* цим його твердженням скористалися для того, щоб з нас покепкувати. Однак усебічного аналізу вони так і не надали. Колдвелл просто оголосив, що правління відкрито проголосувало за те, щоб не починати з *Chrysler*

жодних перемовин. Пізніше один із членів правління *Ford* розповів мені, що на розгляд нашого плану витратили хвилини дві. І відповідь вони надали через двадцять чотири години. Та на те, щоб належним чином вивчити пропозицію, знадобилося б двадцять чотири дні. Усе, що вони змогли зробити за один день,— це заявити, що це погана ідея, та підтримати керівництво.

На мою думку, верхівка *Ford* виступила проти, бо вони знали, що ми вже переманили більшість їхніх хороших працівників, і збагнули, що, якщо угода вигорить, вони можуть лишитися з порожніми руками. Мені уявляється Генрі Форд, уже начебто на пенсії, якого аж нудить від самої цієї думки. Тож вони взяли до уваги лише найгірший сценарій. Думаю, ми втратили чудову можливість.

Від свого імені я відповів на їхню заяву, що таке злиття лише сприяло б добробуту країни і що Америці потрібен справжній конкурент *General Motors*. То був сором, бо в мене вже були в Вашингтоні правильні люди, які мали б почати схвально кивати в потрібний момент. Вони сказали, що коли нам вдасться вмовити *Ford*, то вони зроблять усе можливе для того, щоб усе вдалося.

Але план луснув, мов миляна булька, бо *Ford* навіть не завдала собі клопоту, щоб вивчити нашу пропозицію.

Якби нам вдалося якось облагодити цю справу, єдиними, хто несамовито намагався б завадити укладенню угоди, була б *General Motors*. Певно, вони собі думали: «Ми вже зробили це в 1920-х. Нікому не дано це повторити. Картель *Chrysler-Ford*? Нізащо! Нам це занадто ускладнило б життя».

\* \* \*

Якби злиття таки вдалося реалізувати, американська автомобільна промисловість змінилася б назавжди. Наступного ж ранку після об'єднання між *Chrysler* та *Ford* не було б дублювання. Ми заощадили б три чи чотири мільярди доларів інвестицій. Закупівлі для більшої

компанії були б простішими. А фіксовані витрати різко скоротилися б, бо, як у *GM*, ми мали б багато взаємозамінних запчастин.

Час був слухним. Можливо, це і досі так. Але не думаю, що міністерство юстиції дозволило б це зараз. Вони здійняли б галас, бо це ідеальна горизонтальна інтеграція двох гігантів в олігополії, де є всього лише три гравці. Вони не схвалили б цей проект, прикриваючись антирастовим законодавством. Але, беручи до уваги угоду між *GM* та *Toyota*, а також нову філософію Вашингтона стосовно такої співпраці, хто знає?

Злиття й досі актуальне, навіть попри те, що нині *Chrysler* міцно стоїть на ногах. *GM* має п'ять відділень, але в *Ford* і *Chrysler* лише по два. А в такій ситуації цілком можна втратити останню сорочку через фіксовані витрати.

Судячи з того, як справи йдуть зараз, до 2000 року на рингу так чи інакше лишаться лише два гравці — *GM* та *Japan Inc.* Можливо, об'єднання *Ford* та *Chrysler* — найважливіша подія, яка б могла зміцнити американську автомобільну промисловість у боротьбі з японськими конкурентами.

Звісно, усе залежить від переконань. У *Ford* і досі переконані, що галузь повернеться до того стану, який був у добу розквіту, і що *Ford* знову стане сильним суперником. Але вони завжди будуть посередині між заниженими цінами японців та високовартісним і люксовим бізнесом *GM*. *Ford* — це котлета в сандвічі, від якого поступово відкушують усе більші шматки.

\* \* \*

Навіть без злиття з *Ford* я мав надію, що вже до кінця 1981 року ми міцно стоятимемо на ногах. Але одного я не врахував — постійного підвищення відсоткових ставок та жахливого стану економіки. 1 листопада ми дійшли до ще

однієї критичної точки: у нас скінчився *останній мільйон доларів!*

Зазвичай у *Chrysler* ми витрачали \$50 мільйонів на *день*. Витратити останній \$1 мільйон було просто абсурдним. Це ніби мати півтора бакси на розрахунковому чеку. В автомобільному бізнесі \$1 мільйон — це вільний дріб'язок, що ви тримаєте в бардачку.

У той момент будь-хто з великих постачальників міг нас кинути. Ви повинні зрозуміти, що виплати постачальникам сягали \$800 мільйонів на місяць. Нам лишалось тільки одне — просити постачальників дати нам більше часу. Але легше сказати, ніж зробити. Якби ми прийшли до них і сказали: «Агов, ми трохи повільніше вам платитимемо», то могли б викликати ланцюгову реакцію. Упевненість — ось що тримає компанію та її постачальників разом. Якщо якісь умови більше не виконуються, постачальники починають діяти у власних інтересах. Вони нервують, і їхній страх може легко стати причиною катастрофи.

Кілька маленьких постачальників і справді припинили поставки. Ми були змушені на кілька днів закрити завод на Джефферсон-авеню. Але нам вдалося домовитися з ними про триваліші кредитні терміни від двадцяти до двадцяти двох чи трьох днів, а в деяких випадках навіть до тридцяти. *Goodyear Tire* та *National Steel* уклали з нами побічні угоди. Чаку Пілліод і Піте Лав, я ніколи вас не забуду — ви лишалися відданими нам до кінця!

Усе більше я починав непокоїтися і про виплату заробітної платні, однак нам вдалося жодного разу не затримати платежів. Ми завжди платили людям вчасно. Дивовижно, але ми неодмінно розраховувалися з постачальниками, хоча часом затягували й платили дуже повільно, але лише за попередньою домовленістю. Бували часи, коли я говорив: «Господи, нам треба доставити ще тисячу автівок, щоб отримати ці гроші, інакше в четвер не зможемо виплатити двадцять вісім мільйонів заробітної платні або ж оплатити рахунок на п'ятдесят мільйонів у



п'ятницю». День за днем ми були за крок від краю прірви — і так, суми й справді були такі значні.

Доводилося бути чарівниками. Ми мусили чітко розуміти, коли могли затримати виплату, а коли рахунки треба було сплатити негайно. Коли ти намагаєшся видертися нагору, до дряпаєшся, мов сучий син.

Звісно ж, нині наші активи в банках і вони дають нам шістдесят днів. Зараз ми можемо отримати кредит, навіть не попросивши про нього!

Це давня пастка на дурнів<sup>104</sup>. Хочете позику? Покажіть нам, що вона вам не потрібна, і тоді ми дамо її вам. Якщо ви багаті, якщо у вас у банку є гроші, то завжди матимете і вдосталь кредитних пропозицій. Але якщо у вас немає готівки, тоді нічого вам і не світить.

<sup>104</sup> Алюзія на перший та найвідоміший роман американського письменника Джозефа Геллера «Пастка для дурнів» або «Пастка-22» (англ. *Catch-22*). Основна тема роману — абсурдність війни і військового життя в американському авіаційному з'єднанні під час Другої світової війни. Військове правило Пастка-22 дозволяло божевільним льотчикам не брати участь у вильотах, проте ті, хто посилався на це правило, цим самим демонстрували бажання жити, що є основним інстинктом психічно здорової людини, і тому не могли цим правилом скористатися. Після виходу роману Геллера вираз «пастка-22» або «пастка для дурнів» став означати безвихідну ситуацію.

Батько навчав мене цього ще тридцять років тому, але, мабуть, я не дуже уважно слухав. У листопаді 1981 року я точно прозрів.

## XXIII

# ГРОМАДСЬКИЙ ДІЯЧ, ДЕРЖАВНА СЛУЖБА

У середині 1983 року, коли компанія вже міцно стояла на ногах, подейкували, що я балотуватимусь на пост президента. Гадаю, що чутки почалися через усі ті рекламні ролики, що я зробив для *Chrysler*. Тепер багато людей вважали мене актором. Але це ж абсурдно. Усі знають, що бути актором зовсім не означає бути президентом!

Під час конгресійного обговорення вся реклама, яку ми запускали, щоб пояснити наше становище, засвідчувалася моїм підписом. Кампанія виявилася дуже ефективною, і після її закінчення рекламне агентство вирішило просунути ідею про мою відповідальність ще на крок уперед, показавши моє обличчя в телевізійній рекламі.

Така думка з'являлася не вперше. Ще задовго до того *Young&Rubicam* також спонукали мене з'явитися на екранах телевізорів. Я був проти і звернувся за порадою до давнього друга Лео-Артура Кельменсона, президента *Kenyon&Eckhardt*.

Лео погодився з моїм скептичним ставленням до цього.

— Лі,— сказав він,— на твоєму місці я б цього не робив. Нині не слухний час для цього.

Кельменсон наголосив, що для моєї появи в наших рекламних роликах була лише одна вагома причина — зміцнити довіру до *Chrysler*. Але, за його словами, з цієї точки зору я надто мало часу пробув на цій посаді, а компанія була надто слабкою.

Довіра — це те, що можна заслужити лише з часом. А якщо не заслужиш, то й зіграти на цьому не вийде.

Коли *Kenyon&Eckhardt* попросили мене піти на телебачення, то знайшли кращі аргументи. Минув рік, упродовж якого трапилося чимало. Під час конгресійних слухань я став відомим усій країні. Історія *Chrysler* постійно з'являлася в новинах, і рекламники прагнули цим скористатися.

Під час стратегічної наради в Гайланд-Парку агентство створило потужну презентацію:

— Усі вважають, що *Chrysler* збанкрутує. Хтось мусить сказати їм, що це не так. Найімовірніше, це будете саме ви. По-перше, ви доволі відомі. По-друге, глядачі дуже добре знають, що, випустивши рекламний ролик, ви муситимете повертатися до справ і будувати автівки, які ви щойно розхвалювали. Ваша поява в рекламі означатиме реальну допомогу компанії, а не пусті балачки.

Озираючись назад, мушу визнати, що вони мали рацію. Безперечно, такий крок був необхідною складовою для відродження *Chrysler*.

Але коли цю думку тільки-но запропонували, я був категорично проти. Підписати друковану рекламу це одне. Це ніби поставити підпис на низці відкритих листів до американської публіки. А от телевізійна реклама — то вже зовсім інша справа. Окрім решти проблем, я не розумів, як зможу знайти час для зйомок. Будь-яка реклама — це найкраще, що є на телебаченні. І причина цього одна — дуже часто її знімають значно ретельніше та креативніше, ніж майже все інше, що з'являється на екранах.

Однак уся та ретельність і творчий підхід вимагають величезних часових затрат. Створення рекламного ролика — це найнудніша справа у світі. Це ніби спостерігати за тим, як росте трава. Мені подобається рухатися швидко, а на зйомку ролика тривалістю шістдесят секунд може знадобитися від восьми до десяти годин. Кожен день, проведений перед телевізійними камерами, означав би, що роботі в автомобільному бізнесі присвячуватиметься ще

менше часу. Ви просто не зможете бути актором і генеральним директором водночас.

Я також був переконаний, що будь-який очільник корпорації, який з'являвся в рекламі своєї ж компанії, просто потурав власному его. Щоразу, коли я бачив, як генеральний директор просуває свою компанію, у мене в роті лишався неприємний присмак. Я тридцять років працював у сфері маркетингу, й існували чіткі стандарти, які просто не можна було порушувати. Один із них звучав приблизно так:

Якщо клієнт ваш капризує —

Світлини заводів вас урятують.

Якщо бос стогне і пихтить —

То збільшуйте ви логотип умить.

Але якщо вже вкрай як допече —

Лише тоді показуйте його лице.

Звісно, я був переконаний, що мою появу в рекламі на телебаченні публіка сприйме як остаточний прояв відчаю, що матиме для всієї справи протилежні наслідки.

Знаменитості вже багато років поспіль рекламували товари з екранів телевізорів. *Chrysler* співпрацювала з Джо Гараджіоло та Ріккардо Монтельбаном. А трохи згодом із Джоном Гаузманом та Френком Сінатрою. Але аж донедавна лише жменька американських бізнес-лідерів знімалися в рекламних роликах своїх компаній, причому трьох найпомітніших звали Френками: Френк Борман з *Eastern Airlines*, Френк Селлінджер зі *Schlitz* і, звісно ж, Френк Пердью, курячий король.

Окрім надійності, була ще одна, хоча й не надто приємна, причина показати в рекламі боса. Якби реклама виявилася невдалою, на горіхи дісталася б саме йому. Завжди можна було звинуватити роздуте его керівника. Зрештою, для публіки буде звичною думка, що то була його ідея, навіть якщо це не так.

За декілька місяців до того працівники *K&E* попросили мене дозволити одному з їхніх співробітників принести на одну з нарад ручну відеокамеру, щоб підготувати фільм про наше відродження. Так їм удалося зафільмувати, як я звертаюся до групи дилерів, і, як експеримент, вони показали кілька секунд того запису наприкінці одного з наших рекламних роликів.

Результат їм сподобався, і вони попросили мене знятися в кількох інших рекламах. Ця ідея мені не подобалася, хоч я й розумів їхні мотиви. Але якось я летів разом з Джоном Морріссі, очільником агентства в Детройті, і він все мені розжував:

— Ми мусимо повідомити загалу, що нині це вже не колишня *Chrysler*, а зовсім нова, відмінна компанія. Найкращий спосіб передати таке повідомлення — це показати нового боса. Не думаю, що існує якийсь інший аргумент, здатний тебе переконати.

Тож я погодився на зйомки.

У цьому задумі мені подобалося лише одне. На відміну від деяких представників, до яких ми зверталися в минулому, моя робота була дешевою. Якось я виконав 108 дублів за десять годин і отримав за роботу кукурудзяний сандвіч з яловичиною та чашку кави!

Спочатку я промовляв лише ключові репліки — короткі оголошення наприкінці рекламного ролика: «Я не прошу купувати наші авто, повіривши мені на слово. Я прошу порівняти». Або: «Якщо придбаєте авто, навіть не подумавши про *Chrysler*,— це буде дуже погано для нас обох».

Пізніше ми осмілили і вдалися до агресивнішого підходу, як-от: «Ви можете бути з *Chrysler* або ж із кимось іншим — випробуйте долю» і тепер уже відомий рядок, коли я, вказуючи пальцем у камеру, сказав: «Якщо зможете знайти кращий автомобіль — купуйте його». До речі, останнє вигадав я сам, що могло б пояснити, чому я мав настільки переконливий вигляд.

Фразу «Якщо зможете знайти кращий автомобіль — купуйте його» вже спародіювали в сотні різних способів. Певно, вислів такий був дієвим, адже мені частенько надсилали листи зі словами: «Я зробив так, як ви сказали. Походив магазинами і не зміг знайти краще авто».

Але, звісно ж, інші говорили: «Я прислухався до вашої поради. І такий *знайшов* кращий автомобіль, і це точно не ваш!» Але без ризику не обійтися — такі вже правила гри. Я намагався не звертати уваги на сотні перифразів, як-от напис на величезному білборді в Далласі: «Якщо зможете знайти кращий бурбон — пийте його» або ж лист зі словами: «Якщо зможете знайти кращий лимон — посмокчіть його!»

Що більше реклами я робив, то більше брав участі у вирішенні того, що саме говоритиму. Звісно, щоразу, коли директор компанії вигадував гарну репліку, це дещо спантеличувало агентів. Вони починали замислюватися: «Оце так, якщо фраза така чудова, то чому ж *ми* про це не подумали?»

У пізніших рекламних роликах, які теж стали популярними, я починав зі слів: «Був час, коли напис “Виготовлено в Америці” щось означав. Він означав, що ви робили найкраще. На жаль, чимало американців більше в це не вірять». Потім я хотів додати таке: «І на те є причини. Можливо, ми заслужили таку репутацію, бо нині випускаємо в Детройті чимало лайна».

Почувши це навіть у підчищеному варіанті, агентство просто оскаженіло. Вони сказали: «Зараз не час для зізнань. Якщо ви це скажете, хлопець перед екраном, чия *Volare 1975* уже поіржавіла, вимагатиме ремонту на тисячу доларів». Тож ми знайшли компроміс. Я додав слова: «І можливо, на те були свої причини», і на цьому ролик закінчувався.

\* \* \*

На той час ці рекламні ролики були дуже незвичними. Але, враховуючи наше становище, потрібно було щось ефектне. Зважаючи на невідконтрольні нам обставини, *Chrysler* уже мала індивідуальність. Нас уже сприймали як дуже відмінну від решти американської автопромисловості компанію.

З маркетингового погляду, ми опинилися перед простим вибором — або ж спробувати приєднатися до натовпу і стати одним зі своїх, або ж змиритися з власною відокремленістю і спробувати скористатися цим як перевагою. Показуючи в рекламних роликах очільника компанії, ми, звісно ж, обрали другий варіант.

У телевізійній рекламі, як і в друкованих матеріалах, що їй передували, ми вирішили безпосередньо звернутися до тривог і сумнівів публіки. Не секрет, що американські споживачі були не найкращої думки про американські автомобілі. Більшість людей вважали, що німецькі чи японські автівки були суттєво кращими за все, що випускали в Детройті.

Ми відразу дали їм зрозуміти, що це більше не так. І підкріпили свої слова пропозицією подарувати \$50 кожному, хто порівняв би одну з наших автівок з будь-якою іншою — навіть якщо зрештою вирішив придбати автомобіль конкурентів.

Водночас ми були обачними, щоб не показати занадто багато сміливості. Ми хотіли продемонструвати впевненість, а не самозакоханість. Зважаючи на ставлення споживачів до *Chrysler*, нам не хотілося відкрито заявляти, що ми виробляємо найкращі автівки, хоч і були в цьому переконані.

Натомість ми хотіли, аби покупець самотужки дійшов до такого висновку. А тому наполягали, що всі, хто шукав нове авто, мали б принаймні *обміркувати* придбання одного з наших. Ми були впевнені, що якість наших автомобілів стане очевидною для кожного, хто їх огляне. Якби нам вдалося хоча б привабити вдосталь покупців у

демонстраційні зали, то й продажі неодмінно зросли б. Що, власне, і сталося.

Але ж я не міг довіку займатися рекламою. Я втомився, і публіка також. У вільному суспільстві, як-от наше, справжніх героїв не існує. Ніхто не затримується надовго. Щотижня журнал *People* розповідає про купку нових знаменитостей. За декілька місяців від більшості з них не лишається й сліду.

Тож я не хотів зловживати гостинністю. Я досить часто з'являвся у вітальнях людей і хотів зупинитися до того, як вони скажуть: «О ні, знову цей чолов'яга».

Ще від перших випусків рекламних роликів я намагався зупинитися. Але *K&E* завжди знаходила способи втримати мене в кадрі. Лише нещодавно я дізнався, що вони розробили таємний план, згідно з яким лялька-маппет Лі Якокки приєднувалася до місс Піггі, Керміта та решти<sup>105</sup>. Не кажучи мені ані слова, вони випробували цю ідею перед різними глядачами по всій країні. Аудиторії реклама здалася смішною, але надто вже манірною. Дякувати Богу.

<sup>105</sup> Ідеться про «Маппет-шоу» (англ. *Muppet Show*) — англо-американська телевізійна гумористична програма, створена Джимом Генсоном. Виходила в період з 1976 до 1981 року. Основними дійовими особами були ляльки-маппети.

\* \* \*

Нині криза в *Chrysler* уже кілька років як скінчилася, і я хочу повідомити про це за допомогою реклами. Коли я зник з екранів телевізорів, то сподівався, що люди скажуть: «Про того чолов'ягу ані слова, бо він знову встав на ноги. Він приходив до нас, коли хворів, але тепер він одужав». Інакше була небезпека хибної тривоги.

З рекламними роликами виникла ще одна проблема: вони порушували мій особистий простір. В одnogалузевому місті, як-от Детройт, я роками був знаменитістю. Але тепер, через рекламу, не міг навіть пройти вулицями Нью-Йорка. Я проходив квартал і отримував п'ять пильних поглядів, шестеро людей мене



зупиняли і семеро водіїв викрикували моє ім'я. Десь із тиждень це видавалося кумедним. Та зрештою, це ще той головний біль.

Кілька років тому я дивився телешоу в Детройті. Ведучий розпитував місцевого журналіста-коментатора і сказав:

— Я називатиму імена, а ви скажете, що вони означають для цього міста. Перше — Якокка.

Не вагаючись, чоловік відповів:

— Слава.

— Слава? — перепитав ведучий.— Що ви маєте на увазі? Він має владу?

— О ні,— відповів журналіст.— Ніякої влади в нього немає. Він просто відомий — відомий своїми рекламними роликами на телебаченні.

Я кивнув і подумав: «Згоден». Хтось сказав кілька років тому: «У нашому суспільстві знаменитість — це людина, відома завдяки тому, що її добре знають».

Слава — річ швидкоплинна. Для мене вона означала передусім втрату приватності. Не зрозумійте мене неправильно — бувають часи, коли це дуже приємно. Пригадую, як підіймався якимось ліфтом у *Waldorf* у Нью-Йорку, коли раптом туди зайшла якась жінка й вказала на мене.

— Якокка,— сказала вона,— ми так пишаємося вами. Продовжуйте робити те, що робите. Ви справжній американець.

А тоді потисла мені руку й вийшла.

Один із членів правління обернувся до мене й сказав:

— Ну хіба тобі від того не кращає всередині?

Ви маєте рацію, таки кращає.

Через кілька хвилин я вийшов на вулицю, й до мене підійшла тендітна леді похилого віку.

— Я знаю, хто ви,— сказала вона.— Я родом з Пуерто-Рико. І тут лише кілька років, але, думаю, ви робите для цієї країни дуже добру справу. Ви такий сильний і такий американець.

У багатьох з таких несподіваних зустрічей була складова прихованого патріотизму, можливо, завдяки ролику «Виготовлено в Америці», а може, просто через американські корені знедолених.

Але в слави також є й інші сторони. Коли я намагався повечеряти в ресторані, кожні п'ять хвилин до мене хтось підходив, щоб розповісти, що його *Mustang* 1967 року чи *Dodge Dart* і досі на ходу (або навпаки)!

Вірите чи ні, я й справді дуже закрита людина. Важко стає навіть від самої згадки про те, як кілька років тому мене попросили відкривати парад з нагоди Дня Колумба<sup>106</sup> в Нью-Йорку. Це була велика честь, але також і привід для неабиякого хвилювання, адже я мав би стояти перед мільйонами людей і махати їм рукою, немов Дуглас Макартур<sup>107</sup> чи хтось інший, хто повертався додому з війни.

<sup>106</sup> День Колумба (англ. *Columbus Day*) — свято на честь річниці прибуття Христофора Колумба в Америку, що сталося 12 жовтня 1492 року за юліанським календарем (21 жовтня 1592 — за григоріанським). У цей день експедиція Колумба досягла острова Сан-Сальвадор у Багамському архіпелазі, що прийнято вважати за офіційну дату відкриття Америки.

<sup>107</sup> Дуглас Макартур (англ. *Douglas MacArthur*) — американський воєначальник, генерал армії США, головнокомандувач дивізії в Першу світову війну, головнокомандувач більшої частини союзних військ на Тихоокеанському театрі воєнних дій під час Другої світової війни і всіх збройних сил США під час війни в Кореї.

Безперечно, мене впізнавали завдяки моїм діям, але й завжди нагадували, що слава аж ніяк не пов'язана з моїми досягненнями. Я прославився завдяки *Mustang*? Чи, може, тим, що привів *Ford* до найприбутковіших років за всю історію компанії? Чи тим, що відродив *Chrysler*? Обурливо,

але в мене таке відчуття, що мене пам'ятатимуть лише завдяки тим рекламним роликам. О клятий телевізор!

Двадцять п'ять років тому я нашттовхнувся на приголомшливі цифри. Я дізнався, що в американських будинках телевізори працювали в середньому 42,7 години на тиждень! Відтоді я завжди відчував благоговіння перед силою телебачення. Я почав вкладати мільйони доларів у придбання телевізійної реклами. Якимось у *Ford* захопився й викупив 100 відсотків усіх ігор Національної футбольної ліги. І це з вартістю по півмільйона доларів за хвилину, що нині було б просто неможливим.

Я знав, яким потужним може бути телебачення, але не відчував цього на собі. Але завдяки рекламним роликам *Chrysler* тепер чую про це мало не від усіх. Десятки оптиків взяли під приціл мої окуляри й дійшли висновку, що їхню оправу виготовили у Франції. І, на їхню думку, це було неприйнятним для того, хто рекламує вироблене в Америці. Згодом було ще троє дантистів, які писали, що в мене кепські зубні протези. Я був обурений і відписав, що всі зуби в мене свої, та ще й у досить гарному стані. Їх непокоїло те, що, навіть коли я всміхаюся, зубів усе одно ніколи не видно, однак запевнили, що для таких випадків існує просте лікування. У них була, як вони самі це назвали, «естетична процедура», щоб або відбілити зуби, або зменшити губи! Я здатний на все, щоб продавати автівки, але це вже трохи занадто.

Якщо про щось можна судити з моєї пошти, то, схоже, я популяризував блакитні сорочки з білими комірцями. До речі, навіть попри те, що я ніколи не курих сигар під час реклами, багато разів мене показували по телевізору з сигарою в руці. А повірте мені, це табу! Преса наполягала, що я викурював від 12 до 100 сигар на день. Нісенітниця. Три сигари — це вже для мене великий день.

\* \* \*

З тієї клятої реклами почалися всі ті чутки, що я балотуватимусь на пост президента. Я був патріотом і говорив: «Зробімо так, щоб Америка знову щось означала», і люди ототожнювали мене з цими словами. Я й справді навіть гадки не мав, що рекламу сприймуть саме під таким кутом зору.

Чутки про президентство сягнули свого апогею в червні 1982 року з передової статті в *The Wall Street Journal*, що починалася словами: «Лі Якокка, а про це шепочуться по всьому Детройту, прагне отримати державну посаду. І не просто якусь там, а задосить високу, щоб задовольнити своє надмірно роздуте его. Подейкують, що Лі Якокка, очільник *Chrysler Corp.*, прагне стати президентом для всієї країни. Якщо це до снаги зірці Голлівуду<sup>108</sup>, то чому ж не під силу детройтському продавцеві авто?»

<sup>108</sup> Мова про Рональда Рейгана. Його зірка є на Алеї слави в Голлівуді. Так Рональда Рейгана вшанували як актора.

Логіка просто непереборна. Якокка виголошує багато промов. Випускає всі ті рекламні ролики на телебаченні. Причетний до статуї Свободи. Він яскрава постать у натовпі безликих людей. Очевидно, що в нього велике его. Отже, він балотуватиметься на пост президента.

А втім, ця історія привернула неабияку увагу. Багато статей, багато пошти. З чого все це почалося? Моя найкраща версія зводиться до того, що декілька детройтських журналістів якось зібралися разом випити й вигадали цей жарт. Коли мене вперше запитали, чи хочу я стати президентом, я не знав, що й відповісти, тож засміявся й сказав:

— Ага, я хочу стати президентом, але якщо мене призначать і лише на один рік.

Я навіть не сказав про один термін, бо це занадто старить. Я задосить постарів за свій перший термін у *Chrysler*.

Стаття Аманди Беннет з'явилася на першій сторінці в напівгумористичній колонці *Journal*. Аманда нещодавно

написала статтю про останній будинок розпусти в Мічигані, і цю замітку опублікували на тому самому місці. Це дуже гарний натяк на те, що я думав про ту статтю.

Кілька місяців потому в *Time* вийшла стаття про можливих кандидатів у президенти 1984 року, і, знову ж таки, моє ім'я там також згадали. У журналі зазначалося, що я можу балотуватися на пост президента, бо ж маю «виразне обличчя». Ще один приклад упередженої політичної логіки.

Є щось кумедне в тій фразі. Ще 1962 року *Time* влаштував великий прийом у Детройті, і Генрі Луче, засновник, теж був там. Мене запросили, бо я був перспективним молодим віце-президентом *Ford*, хоча це й відбувалося за кілька років до випуску *Mustang*.

На якомусь етапі вечора мене представили містеру Луче. Він глянув на мене: «Виразне обличчя». За кілька хвилин один з його людей сказав мені: «Колись він опублікує тебе на обкладинці. Йому подобаються виразні обличчя». І чорти б мене побрали, якщо це не привид Генрі Луче постарався, щоб через двадцять років мене описували такою ж фразою. Мене ніби молотком по голові вдарило. Невже й справді наших лідерів обирають саме так?

Люди опиняються в Білому домі з цілої низки причин. Якось я запитав Джиммі Картера, чому він балотувався на пост президента, і він відповів: «Коли я був губернатором Джорджії, до мене приходили представники інших кандидатів у президенти, й вони не видалися мені надто вже розумними». Знайоме відчуття.

Але попри те, що мені могло й сподобатися бути президентом, це цілковита фантазія, бо я навіть не уявляв свою виборчу кампанію. Кандидатів програмують, немов роботів, по шістнадцять годин на день — обіди, вечері, цілі низки банкетів, потискання рук, поїздки до воріт фабрик — і так без кінця. Щоб витримати всю цю нудотину, треба й справді дуже прагнути такого життя.

Я вже потиснув мільйони рук. За останні сорок років я побував на стількох зустрічах та зборах, що всіх і не запам'ятаєш. Я тримав так багато коктейльних келихів, що права рука в мене тепер постійно зігнута. Таке відчуття, немовби я бачив усі заводи у світі.

Донині я виголосив десь із сотню промов у самій лише залі *Waldorf-Astoria*. Нині їхні працівники знають історію *Chrysler* не гірше за мене. Під час однієї з нещодавніх промов я помітив, що офіціанти синхронно, самими лишень губами промовляють мій текст. Пізніше один з них підійшов і попросив про гарантований кредит у \$200 до зарплатні!

Але, якщо серйозно, я виснажений. За роки в *Chrysler* я постарів. Якби я був років на десять молодшим, тоді, можливо, міг би задуматися про те, щоб податися в політику. Тоді в мені аж кипіла енергія. Але звільнення з *Ford*, тривала криза в *Chrysler* і особливо втрата коханої дружини добряче підкосили мене.

А ще в мене не той характер, щоб іти в політику. Я спостерігав за Макнамарою, і якщо він не зміг усе виправити й по-справжньому допомогти цій країні, то й мені це, напевно, не вдалося б, адже він значно дисциплінованіший за мене. До того ж у мене значно менше терпіння. Я занадто відвертий, не дипломат. Я навіть не уявляю, що зміг би чекати аж вісім років для того, щоб перевірити, чи зможемо ми прийняти енергетичний законопроект.

Я надто щирий, щоб бути гарним політиком. Якщо людина говорить мені якусь дурню, я кажу їй заткнутися, бо вона помиляється. Чомусь мені здається, що з президентством усе зовсім по-іншому.

Але я й справді вважаю, що в керівництві нашої країни занадто багато юристів і замало людей з бізнесу. Я залюбки поглянув би на систему, у якій ми дозволили б двадцятьом найкращим менеджерам керувати бізнесовою сферою країни і, можливо, навіть платили б їм

неоподаткований \$1 мільйон на рік. Це було б чудовим стимулом, і тоді ми побачили б значно більше талановитих людей, які цікавляться громадським життям.

Кілька років тому дуже впливова група політиків з Мічигану намагалася спонукати мене балотуватися на пост губернатора. Навіщо? Бо крісло губернатора — це найкращий трамплін до президентства. Вони сказали: «Ви врятували *Chrysler*, і тепер усе йде як по маслу. А як щодо Мічигану? У нього ті самі проблеми, і тепер це ваш рідний штат».

У мене для них була гарна відповідь: «Послухайте, якщо я коли-небудь таки балотуватимусь на пост губернатора, то знайдіть мені гарний заможний штат, наприклад, Арізона. Можливо, тоді я над цим подумаю. Але більше ніякої співпраці з тим, у кого в банку мало не самі нулі. Вистачить і одного разу!»

Ще від появи статті у *Wall Street Journal* 1982 року я згаяв чимало часу на заперечення, що балотуватимусь на пост президента. Але все намарно, бо ж навіть справжні кандидати стверджують, що не балотуватимуться, аж доки нарешті не вирішують відкрити загалу свої амбіції. Тож чимало людей мені не вірили. «Якщо він не балотується,— запитували вони,— то чому ж пише книжку? Навіщо йому займатися статуєю Свободи, якщо він не планує загорнутися в прапор?»

Коли ніхто не взяв до уваги моїх заперечень, я вирішив трохи розважитися. Щоразу, коли мене запитували, чи збираюся я балотуватися на пост президента, я відповідав: «Дозвольте мені спростувати всі ці чутки. Я вважаю їх невинуватими та тривожними. Окрім того, вони дуже спантеличують тих, хто займається моєю передвиборчою кампанією».

Та насправді, щоб покласти край усім цим домислам, я й зробити нічого не міг. Якщо людина говорить лише про автомобілі, люди вважатимуть її обмеженою. Якщо ж

починає розповідати про національні та світові проблеми, вони стверджують, що вона балотується.

Нарешті наприкінці 1983 року я підписав трирічний контракт з *Chrysler*. І це дієвіше за будь-що інше поклато край балачкам про мої заявлені політичні амбіції.

\* \* \*

Хоча я ніколи не був кандидатом, я чимало навчився з усіх цих балачок про президенство. Невдовзі після того, як усе це почалося, я мав розмову з працівником рекламної сфери. Він сказав дещо цікаве:

— Я дійшов висновку, чому всі обговорюють вас як кандидата на пост президента. Ви говорите з ними і змушуєте їх повірити в те, що відстоюєте щось, а тоді дотримуетесь обіцяного. Ви не обманюєте їх, а американську громадськість обманювали надто часто.

Окрім усього іншого, вочевидь, я видавався людям гарним керівником. Я міг скоротити втрати й заробляти гроші, впоратися з величезною компанією, і хоча б у цьому я точно впевнений. Я знаю, як контролювати бюджет, і маю досвід відродження збиткової компанії. Певно, американці шукали лідера, який би зміг збалансувати бюджет, а також повернути країні мотивованість.

Я отримував чимало пошти стосовно балотування на пост президента. Завдяки цьому я збагнув, що тут існує справжній вакуум. Люди прагнуть знайти того, хто розповів би їм правду, що Америка не погана, що вона чудова чи принаймні може бути чудовою знову, якщо ми повернемося на цей шлях. Вони писали мені, бо я з'являвся на телебаченні, бо виголошував промови, бо *Chrysler* знову міцно стояла на ногах. Люди писали мені у звичайних листах: «Чому ви не піднімете цю країну з колін? Чому гаєте час, продаючи авто?»

Люди прагнуть мати лідера. Я ані на мить не вірю в те, що ми живемо в суспільстві антигероїв. Просто ще від часів Айзенгавера ми не знайшли в собі лідера, від якого



могли б залежати. Кеннеді вбили. Джонсон втягнув нас у війну. Ніксон зневажив. Форд був призначеним, тимчасовим лідером. Картер, з усіма його чеснотами, випереджав свій час. Рейган живе в минулому.

Зрештою ми знайдемо когось, хто стане справжнім лідером. Я дуже пишаюся тим, що, на думку багатьох людей, міг ним виявитися. Уже від самого цього розуміння я відчуваю задоволення, якого завжди так потребував.

## СОЛОДКА ПЕРЕМОГА З ПРИСМАКОМ ГІРКОТИ

1982 року, коли курява бою нарешті розсіялася, у нас почалася світла смуга.

Лише три роки тому *Chrysler Corporation* мала б продавати 2,3 мільйона легкових і вантажних автомобілів лише задля того, щоб не бути збитковою. На жаль, ми продавали близько одного мільйона. Вдавшись до нескладних математичних підрахунків, ви можете зрозуміти, що все було намарно.

Але нині завдяки спільним зусиллям багатьох різних людей ми знизили рівень беззбитковості аж до 1,1 мільйона одиниць. Невдовзі ми взагалі почали наймати людей та підписувати угоди з новими дилерами.

Інакше кажучи, наші справи несподівано пішли вгору. На жаль, економіка — ні.

Але наприкінці 1982 року, коли економіка почала пожвавлюватися, зросли й продажі автомобілів. Нарешті! У кінці року ми показали посередній прибуток.

Першим моїм пориванням стало скликати прес-конференцію та поховати всі означення, що використовували для нашого опису упродовж затяжної кризи. Увага, репортери! Віднині *Chrysler* більше не «спрагла до готівки», і не «борсається», і не в «фінансовій скруті». Якщо наполягаєте, можете й надалі називати нас «третім за величиною американським виробником автомобілів». Але від інших фраз тепер відмовтеся навіки!

Наступного 1983 року ми отримали \$925 мільйонів чистого виробничого прибутку — найкращий показник за всю історію *Chrysler*.

Ми подолали довгий шлях від часу засідань про гарантування кредиту, коли стільки всього наобіцяли. Модернізувати заводи та переобладнати їх за найновішими технологіями. Перебудувати цілий автопарк, використовуючи технологію переднього приводу. Бути лідерами в економії пального. Зберегти робочі місця для півмільйона працівників. А ще пропонувати захопливі продукти.

За три роки ми досягли чималих результатів у виконанні кожної цієї обіцянки.

Навесні 1983 року ми досягли тієї точки, коли насправді могли запропонувати ринку щось нове. Згідно з оригінальним задумом, ми планували продати 12,5 мільйона акцій, але на них був такий шалений попит, що, зрештою, ми випустили вдвічі більшу їх кількість.

Покупці ставали в чергу й чекали. Усі наші 25 мільйонів акцій, виставлених на ринок, було продано за першу ж годину. З комбінованою ринковою вартістю у \$432 мільйони це стало третьою за величиною пропозицією за всю історію Америки.

Отже, щоразу, коли ви випускаєте більше акцій, то, безперечно, знецінюєте власність акціонерів. Але тут трапилося дещо дуже цікаве. На час пропозиції 5/8 нашої акції продавали за \$16. За кілька тижнів на акції *Chrysler* виник такий шалений попит, що ціна зросла аж до \$25, а вже невдовзі й взагалі до \$35. Якщо це і є ефект знецінення, то я тільки за.

Невдовзі після продажу акцій ми виплатили \$400 мільйонів, тобто третину гарантованих кредитів. Це була найдорожча з трьох виплат, адже відсоток за ті кредити становив страшених 15,9 відсотка.

За декілька тижнів ми прийняли доленосне рішення — виплатити *весь кредит*, на сім років раніше терміну. Не всі в *Chrysler* вважали це мудрим вчинком. Зрештою, ви маєте бути дуже впевненими в наступних кількох роках, якщо збираєтеся віддати таку значну суму.

Але тоді я був абсолютно впевнений у нашому майбутньому. Окрім того, я мав намір якомога скоріше повернути уряду його гроші.

Я оголосив про виплату кредиту в Національному прес-клубі. Це сталося 13 липня 1983 року — зовсім випадково це до дня збіглося з п'ятою річницею мого звільнення з *Ford*.

— Завдяки цьому дню останні важкі три роки видаються того вартими,— сказав я.— *Chrysler* позичила гроші в старомодний спосіб. І ми їх виплатили.

Я гарно проводив час.

— Люди у Вашингтоні вже собаку з'їли на позиках,— сказав я в промові,— проте мають не надто великий досвід у виплаті цих боргів. Тож, можливо, очільнику міністерства охорони здоров'я варто бути насторожі на той випадок, якщо хтось знепритомніє, коли ми передамо їм чек.

Насправді того дня уряд навіть не зміг той чек прийняти. Через бюрократичну тяганину вони й гадки не мали, як це зробити. Схоже, ніхто раніше не повертав боргів у такий спосіб.

На церемонії в Нью-Йорку я презентував нашим банкірам найбільший чек з тих, що я коли-небудь бачив: на суму \$813 487 500. А за такий свій клопіт дістав ще й кошик яблук. Ще під час засідань Конгресу ми з мером Нью-Йорка Едом Кочем заклалися на кошик яблук, що місто виплатить свої гарантовані кредити раніше за нас. Але коли ми очистили свій балансовий звіт, зовнішній борг Нью-Йорка й досі сягав більше \$1 мільярда.

\* \* \*

Тепер, коли ми були поза зоною ризику, настав час подумати про те, щоби знову розважатися.

Ще відколи майже десять років тому в Детройті припинили випускати автомобілі з відкидним верхом,

мені й справді їх бракувало. Однією з останніх моделей-кабриолетів був *Cadillac Eldorado*, що випускали до 1976 року. Останньою такою автівкою в *Chrysler* була *Barracuda* 1971 року.

Чимало людей чомусь були переконані, що уряд раптом заборонив використання таких автомобілів. Це була неправда, однак до того й справді все йшло. У Вашингтоні регуляторні органи докладали зусиль, щоб заборонити автомобілі з відкидним верхом або ж принаймні зобов'язати виробників внести зміни в їхню конструкцію. Тоді нам і без того вистачало клопотів, завданих регуляторними органами. Зайвих проблем ніхто не хотів, тож виробництво автомобілів із відкидним верхом на якийсь час відклали.

Та останній цвях у труну кабриолетів забили кондиціонери та стерео. Усім видавалося безглуздим їх купувати, якщо їздиш без даху.

1982 року, коли компанія знову почала працювати нормально, я вирішив воскресити автівки з відкидним верхом. Заради експерименту я власноруч зібрав одну таку, переробивши її з *Chrysler LeBaron*. А виїхавши на ній улітку, я почувався, мов той Щуролов із казки. Мене обганяли мерседеси та кадиллаки й перекривали шлях, немов копи.

— На чому ви їдете? — кортіло дізнатися всім водіям. — Хто виробник? Де я можу таку придбати?

Коли ж вони впізнавали моє, тепер уже відоме, обличчя, то просто там уже готові були записатися в чергу. Якось я поїхав до місцевого торговельного центру і навколо мене з кабриолетом зібрався чималий натовп. Вам могло б здатися, що я роздавав десятидоларові купони! Не треба було бути генієм, щоб побачити, що така автівка викликала неабиякий захват.

В офісі ми вирішили пропустити етап дослідження. Ми подумали: «Просто побудуймо її. Ми не заробимо грошей,

але це буде добряча реклама. Якщо пощастить, ми навіть не зазнаємо збитків».

Та щойно стало відомо, що ми випускатимемо *LeBaron* з відкидним верхом, люди з усієї країни почали спорожняти депозити. Серед них була і Брук Шилдс<sup>109</sup>, і найперший автомобіль ми доставили саме їй, вважаючи це гарним рекламним кроком. На той час уже стало зрозуміло, що таких крихіток ми точно продамо бодай декілька тисяч. Але, як виявилось, за перший рік ми реалізували не три тисячі, як планувалося, а 23 тисячі.

<sup>109</sup> Брук Крістіна Камілла Шилдс — американська супермодель та акторка.

Невдовзі *GM* і *Ford* також випустили автівки з відкидним верхом. Інакше кажучи, маленька *Chrysler* тепер вибилася в лідери, а не пасла задніх.

\* \* \*

Автомобілі з відкидним верхом випускалися здебільшого для розваги і, звісно ж, заради реклами. Але 1984 року ми вивели на ринок новий продукт, що дуже зацікавив публіку та ще й виявився вельми прибутковим — мінівен *T115*.

Мінівен — це абсолютно новий транспортний засіб для тих, хто хоче мати дещо більше за звичайний багатомісний автобус фургонного типу, але водночас і менше за фургон. Мінівен може вмістити сім пасажирів. А ще він обладнаний переднім приводом і на галоні пального може проїхати 30 миль. І, найдивовижніше, підходить для звичайного гаража.

Щоразу, коли я спілкуюся зі студентами наших шкіл бізнесу, знайдеться той, хто запитає, як нам вдалося так швидко випустити мінівен після такої тривалої кризи.

— Ви ж бізнесмен, то як же ви на межі банкрутства могли вкласти \$700 мільйонів у лінійку, що мала вийти лише за три роки?

Гарне запитання. Але насправді в мене не було іншого вибору. Я знав, що ми не могли пустити насіння в їжу. Уся боротьба була б марною, якби нам не вдалося знову піднятися з руїн.

І лише напівжартома я відповідаю:

— Послухайте, я вже й без того був по вуха в боргах. Тож що там якихось сімсот мільйонів?

Насправді мінівен народився в *Ford*. Невдовзі після першої нафтової кризи ОПЕК, працюючи разом із Гелом Сперліхом над *Fiesta*, ми розробили проект, що назвали *Mini-Max*. Нам уявлявся маленький передньопривідний фургон, задосить компактний зовні і просторий усередині. Ми зібрали прототип і просто закохалися в нього.

Тоді ми витратили на дослідження \$500 000. І в процесі дізналися три речі. По-перше, сходинка має бути задосить низькою, щоб задовольнити жінок, які тоді носили здебільшого спідниці. По-друге, саме авто мало бути задосить низьким, щоб вміститися в гаражі. По-третє, у нього має бути «ніс» із двигуном спереду, щоб забезпечити кілька футів буферу на випадок аварії.

Згідно з дослідженням, якби ми виправили ці недоліки, то отримали б ринок у 800 тисяч на рік, і це 1974 року! Звісно, я відразу ж пішов зустрітися з королем.

— Забудь,— сказав Генрі.— Я не хочу експериментувати.

— Експериментувати? — запитав я.— *Mustang* був експериментом. *Mark III* теж був експериментом. Ця автівка — ще один переможець.

Але Генрі на це не купився.

На мою думку, якщо ви не перші, то повинні випробовувати щось нове. Якщо ви *Ford*, то мусите здолати *GM* наполегливістю. Вам треба знайти ринкові ніші, про які вони ще навіть не думали. Не можна йти з ними на рівних — вони просто занадто перевершують вас розміром. Треба їх обійти.

Тож замість того, щоб випустити мінівен 1978 року в *Ford*, ми з Гелом зробили це 1984 року в *Chrysler*. І тепер переманювали покупців вже з *Ford*.

До речі, цього разу дослідження були навіть ще переконливішими. Зараз, коли я пишу ці слова в середині 1984 року, новий мінівен майже повністю розпродали.

Більше того, *Ford* і *GM* наввипередки випускають власні версії цієї автівки. Гадаю, наслідування — це найщиріша форма лестощів.

Ще до виходу мінівену журнал *Connoisseur* обрав його одним із найкрасивіших автомобілів усіх часів. *Fortune* внесла його до десятки найбільш інноваційних продуктів року. Журнали для автолюбителів опублікували мінівен на обкладинках ще за місяць до початку продажу.

Такого захвату я не відчував ще від 1964 року, коли ми презентували *Mustang*, а це переконлива ознака успіху. Я досі пам'ятаю, як уперше сів за кермо мінівена на випробувальному майданчику. Мене неможливо було відтягти від треку. Я їздив і їздив по колу. Мені дуже сподобалося те, як інженери вдосконалили керування та хід. Кермувати цією автівкою було суцільним задоволенням.

Рекордні прибутки, виплата кредиту, мінівен — усе це складові нашого тріумфу.

\* \* \*

Однак у нашої перемоги був і темний бік, адже коли ми нарешті вийшли на переможну ходу, то нам бракувало багатьох солдатів. Ми виграли війну, але не обійшлося й без великих втрат. Багато робітників, клерків і дилерів, які були з нами 1979 року, тепер не могли насолодитися плодами перемоги.

Невирішеним лишалось й питання 14,4 мільйона варантів, що ми випустили для Ради з питань



гарантування кредиту 1980 року якраз перед тим, як отримати перші \$500 мільйонів позики.

Ці варанти надавали право пред'явнику придбати 14,4 мільйона акцій *Chrysler* за ціною \$13. Коли ми виписували їх, щоб улестити Раду, то акції нашої компанії заледве дотягували до \$5. Тоді нам здавалося, що до \$13 нам ще дуже далеко.

Але тепер, коли ціна акцій сягнула близько \$30, уряд мав змогу зірвати непоганий куш. Більше того, вони могли скористатися варантами будь-коли аж до 1990 року, коли збігав офіційний термін кредитів.

Ці варанти зависли дамокловим мечем над нашими головами. Будь-якої миті впродовж наступних семи років уряд чи ж будь-хто інший, у чиїх руках опиняться ці варанти, зможе вимагати, щоб ми випустили додаткових 14,4 мільйона акцій *Chrysler* за дуже низькою ціною.

На наш погляд, ми вже й без того заплатили зависоку ціну за отримані урядові кредити. Ми позичали \$1,2 мільярда на десять років, однак виплатили їх за три. Упродовж цих трьох років ми сплатили \$404 мільйони відсотків, \$33 мільйони адміністративних комісійних федеральному уряду та ще \$67 мільйонів юристам та інвестиційним банкірам.

Залежно від ціни на акції варанти могли коштувати до \$300 мільйонів. Укупі з відсотками та комісійними це дало б уряду та кредиторам суму, що дорівнювала б 24 відсоткам річних. Якщо замислитися над тим, що уряд ніколи не ризикував своїми грошима, адже ми віддали під заставу все своє майно, оцінене значно більшою сумою, ніж \$1,2 мільярда, то такий прибуток був майже непристойним.

Але, що важливіше, ніхто з тих, хто посприяв нашому відновленню, не отримав від відродження компанії більшого зиску, ніж інші. Опинившись у скруті, ми всі чимось жертвували, а отже, мали б отримати однакову винагороду. Якби уряд скористався варантами *Chrysler*,

зірвавши на тому серйозний куш, то як би це сприйняли робітники, постачальники та дилери, які доклали стільки зусиль, щоб відродити компанію?

Тож ми потайки звернулися до уряду з проханням за невелику платню, або й зовсім задарма, відмовитися від тих варіантів на нашу користь.

Це було страшенною помилкою! Через це прохання зчинився значний галас.

«Нахабність,— фиркаючи, писали в *The Wall Street Journal*.— Іншого слова для прохання *Chrysler* і не знайдеш!»

Хоча цього разу йшлося вже не лише про *Journal*. Усі вважали нас надто жадібними. З точки зору зв'язків із громадськістю це була катастрофа. Однієї миті ми були героями, бо виплатили кредит на сім років раніше. А потім дізналися, що ми вже нікчеми. Болісний досвід.

Ми швидко здавали позиції. І запропонували Раді з питань гарантування кредиту компромісне рішення — викупити варанти за \$120 мільйонів. Нізащо. Тоді ми збільшили ціну пропозиції до \$187 мільйонів. Нічого.

Нарешті 13 червня, того ж таки дня, коли ми виплатили кредити, ми запропонували \$250 мільйонів за ордери.

— Не вийде,— почули ми від Ради з питань гарантування кредиту.— Ми продамо їх вам за найвищою можливою ставкою.

Так і сталося. Дон Ріган, колишній біржовий маклер, узявся за старе. Він наполіг на проведенні аукціону і, звісно ж, чималих комісійних для Волл-стрит. Але це не стало для нас несподіванкою. Ще від початку він був проти гарантування кредиту з ідеологічних причин. За три роки він жодного разу не був присутнім на засіданнях Ради й навіть пальцем не ворухнув, щоб нам допомогти.

Люди Рейгана на чолі з Доном Ріганом завжди говорили:

— Ви отримаєте все, що вам обіцяла адміністрація Картера. Ми й пальцем не ворухнемо, щоб змінити умови в той чи інший бік. Незалежно від того, чи допомагає це вам, чи шкодить, нам до того байдуже.

Коли ми почали відновлюватися, я сказав:

— Ну прийміть же мене. Зверніть увагу на наші досягнення. Крім того, це ще й гарна політика.

Але Дональд Ріган і більшість його адміністрації говорили:

— Ідеологічно ми виступали проти такої допомоги, і це не змінилося. Ми не віримо в результати.

До самого кінця вони лишалися переконаними, що урядові кредити для *Chrysler* створять поганий прецедент.

Ситуація загострилася настільки, що я двічі їздив на зустріч з президентом Рейганом. Він сказав, що коли говорити справедливо, то в мене переконливі аргументи. Під час нашої спільної поїздки до Сент-Луїса на Борту № 1 він сказав Джиму Бейкеру переглянути справу.

Ну що ж, він на неї глянув. А тоді просто повернув її Дону Рігану, який і досі тримав мене в дуже непевному становищі. Не знаю, що трапилося в Білому домі, але зрештою Ріган таки домігся свого.

Навіть зараз мені в це важко повірити. Я звик до іншого: якщо я як генеральний директор говорю комусь щось зробити, але так і не отримую відповіді, то звільняю такого працівника. Просто неймовірно, як можливо, щоб Ріган діяв окремо від Рейгана.

Зрештою, нашу ставку на суму \$250 мільйонів перебили, і скінчилося все тим, що ми викупили варанти за понад \$311 мільйонів. У той час я просто шаленів. Насправді й досі шаленію. Для чого урядові було грати на біржі з нашими варантами? Я запропонував \$250 мільйонів, а це щедра плата. Однак цього виявилось замало. Певно, їхнє ставлення зводилося до такого: «Вичавімо *Chrysler*, мов лимон. Витягнімо з них усе, що зможемо».

Один конгресмен сказав:

— Оце так можливість! Пропоную використати ці \$311 мільйонів на перепідготовку безробітних автобудівників. Гроші надійшли від *Chrysler*, тож і повернімо їх в автопромисловість. Допоможемо тим, хто втратив роботу, коли в *Chrysler* відбулися скорочення.

Однак уряд це не зацікавило. Я запропонував інший план.

— Оскільки для вас це неочікувана удача,— звернувся я до уряду,— чому б вам не взяти ці гроші, примножити їх на біржі за ставкою десять до одного та не використати вже \$3 мільярди, щоб допомогти нашій галузі отримати змогу конкурувати з Японією?

Але уряд вирішив повернути гроші в загальний фонд. Боюся, наші \$311 мільйонів стали краплею в морі бюджетного дефіциту. Але, як кажуть, із миру по нитці!

\* \* \*

Уся ця історія з варантами лишила неприємний післясмак. Але для мене радість від перемоги *Chrysler* переплелася зі смутком, бо ж збіглася в часі з найбільшою втратою мого життя.

Упродовж усього професійного шляху в *Ford*, а пізніше в *Chrysler*, Мері, моя дружина, була моєю найвідданішою прихильницею та підтримкою. Ми були дуже близькі, і вона завжди ставала на мій бік.

Але Мері хворіла на діабет, що тягне за собою багато інших ускладнень. Наприклад, обидві наші доньки народилися за допомогою кесаревого розтину. Мері також пережила три викидні.

Та понад усе людина з діабетом має уникати стресу. На жаль, враховуючи шлях, що я для себе обрав, це було майже неможливо.

Перший серцевий напад у Мері стався 1978 року, якраз після того, як мене звільнили з *Ford*. Вона вже нездужала якийсь час, але потрясіння від тієї події лише погіршило її стан.

Другий серцевий напад у неї стався в січні 1980 року. Тоді Мері була у Флориді, доки я вечеряв у ресторані з усіма нашими лобістами. Президент Картер тільки-но підписав Постанову про гарантування кредиту, і ми святкували перемогу. Посеред вечері мені зателефонували з Флориди, повідомивши, що Мері пережила ще один серцевий напад.

Через два роки, навесні 1982 року, у неї стався інфаркт. Після кожного такого випадку, коли її здоров'я погіршувалося, починався дуже неспокійний період у *Ford* чи *Chrysler*.

Усі, хто страждає від діабету або ж мешкає з діабетиками, впізнають симптоми. Мері була дуже нестабільним діабетиком. Її підшлункова залоза працювала лише частково. Вона дуже ретельно контролювала своє харчування, але ін'єкції інсуліну, що вона робила собі двічі на день, то зовсім інша історія. Інсуліновий шок, зазвичай посеред ночі, був дуже звичним явищем. Потім був апельсиновий сік з цукром, напружене тіло, холодний піт, а іноді парамедики, які метушилися в спальні, та раптові поїздки до лікарні.

Коли мені доводилося подорожувати, а таке траплялося часто, я телефонував Мері двічі чи тричі на день. Дійшло до того, що я міг визначити рівень інсуліну в її крові за звуком голосу. Ночами, коли мене не було вдома, з нею завжди хтось лишався в будинку. Прихована загроза шоку чи коми нікуди не зникала.

Величезна заслуга моїх доньок у тому, що вони не тільки змирилися з материною хворобою, а й допомагали їй, немов двійко маленьких янголів-охоронців.

Навесні 1983 року Мері дуже ослабла. Її втомлене серце просто здалося. 15 травня вона померла. Їй було лише

п'ятдесят сім, і вона досі була дуже гарною.

Я завжди жалкую, що вона так і не побачила, як ми лише за два місяці потому виплатили кредит, адже так би цьому зраділа. Але вона все одно знала, що нам усе вдасться.

— Автівки й справді стали значно якісніші,— сказала вона мені перед смертю.— Це вже не та бляшанка, що ти притягнув додому кілька років тому.

Її останні кілька років видалися нелегкими. Мері ніколи не розуміла, як я міг миритися з Генрі Фордом. Після розслідування 1975 року вона хотіла, щоб я надав справі розголосу, подав на нього до суду, якби знадобилося. Але навіть не погоджуючись з моїм рішенням залишитися, вона поважала його та продовжувала підтримувати мене.

Упродовж останніх двох років у *Ford* я захищав Мері та дівчаток від більшості того, що відбувалося в офісі. Коли мене звільнили, я більше хвилювався за них, ніж за себе. Зрештою, вони й гадки не мали, наскільки кепськими були справи.

Після звільнення Мері справді була осередком сили. Вона знала, що я хочу лишитися в автомобільному бізнесі, і спонукала мене піти в *Chrysler*, якщо це те, чого я хотів.

— Усе, що стається, то лише на краще,— сказала вона.— Можливо, звільнення з *Ford* — це найліпше з того, що з тобою траплялося за все життя.

Але після перших кількох місяців у *Chrysler* нашим світом знову почали розповзатися тріщини. Бензин — це кров для автівок, а відсоткові ставки — кисень. 1979 року нас одночасно спіткали іранська криза і зростання відсоткових ставок. Якби ці дві події відбулися на рік раніше, я б ніколи не пішов у *Chrysler*.

Я не хотів опускати рук, але, можливо, події випереджали нашу здатність із ними впоратися. На якомусь етапі Мері запропонувала мені піти з компанії.

— Я кохаю тебе і знаю, що ти можеш будь-який свій задум утілити в життя,— сказала вона.— Але ця гора —

прямовисна. Немає нічого ганебного в тому, щоб відступитися від нездійсненого.

— Знаю,— відповів я,— але й на нашій вулиці колись настане свято.

Тоді я ще не знав, що перед тим, як усе почне налагоджуватися, становище ще погіршиться.

Як і мене, Мері добряче підкосило, коли давні друзі відступилися від нас після мого звільнення з *Ford*. Але вона не дозволила цьому зламати себе. Вона завжди була відкритою, відважною людиною й не зрадила собі.

Якось незадовго до того, як я приєднався до *Chrysler*, вона прочитала в газеті, що донька когось із наших давніх друзів виходить заміж. Та дівчина дуже подобалася нам обом.

— Я поїду на її весілля,— сказала мені Мері.

— Ти не можеш,— відповів я.— Ти *persona non grata*, і тебе не запрошували.

— Це ти так думаєш! — сказала Мері.— Я точно піду на церемонію. Мені подобається це дівча, і я хочу бачити, як вона виходить заміж. Якщо її батьки не хочуть мати з нами нічого спільного, бо тебе звільнили, то це їхній клопіт.

Вона також пішла на щорічне зібрання *Ford* після того, як мене викреслили зі списків запрошених.

— Я ходила на нього роками,— сказала вона.— Чому б не піти зараз? Не забувай, після родини Фордів ми найбільші акціонери.

Мері докладала всіх зусиль, коли ситуація загострювалася найбільше. У скрутні часи вона брала відповідальність на себе. Якось, коли ми навідалися до гарного друга Білла Вінна, у нього трапився серцевий напад. Я запанікував, а вона натомість відшукала пожежників, у яких був апарат штучної вентиляції легень,

та кардіохірурга, який підтримував серцевий катетер, і все це за двадцять хвилин.

Іншим разом її близька подруга Анна Клотц зателефонувала, поскаржившись на сильний головний біль. Мері поїхала до неї додому і знайшла її непритомною на підлозі, викликала швидку, поїхала до лікарні й лишалася з нею упродовж усієї термінової операції на мозку.

Ніщо її не страшило. Вона могла б потрапити на місце аварії, де комусь відрізало голову, і відреагувала б лише: «Що я робитиму далі?» Вона мала блискавичну реакцію, і, як наслідок, двоє людей завдячують їй життям. Коли нашій донечці Кеті було десять, у її велосипеді відмовили гальма. Вона перелетіла через кермо та приземлилася на голову. За багато років до того лікар сказав мені, що різко розширені зіниці безпомилково вказують на струс мозку. Я глянув на зіниці Кеті — вони були величезні та чорні. Я відразу почав непритомніти. Тим часом Мері підняла її, заквапилася до швидкої, за півгодини вклала її на лікарняне ліжко — і все це, навіть не вимовивши й слова. Під тиском вона була квінтесенцією усіх чеснот.

Якщо сьогодні заговорити з друзями про неї, то вони скажуть:

— Господи, все, що я про неї пам'ятаю,— це її силу під час жорстких обставин. Її стриманість.

Мері багато уваги приділяла вивченню результатів дослідження діабету і сама була волонтеркою для інших діабетиків. Вона мирилася зі своїм станом із величезною мужністю й зустріла смерть з такою ж незворушністю.

— Гадаєш, у мене все так погано? — часто повторювала вона.—

Тобі варто поглянути на тих, хто буває зі мною в лікарні.

Вона вірила в просвітлення людей у питаннях діабету, і разом ми заснували стипендію Мері Якокки в діабетичному центрі Джослін у Бостоні. Мері пояснювала,



що діабет — це третя за поширеністю причина смерті, що поступається лише серцевим нападам і раку. Але оскільки слово «діабет» рідко зазначають у свідоцтві про смерть, громадськість недооцінює серйозність проблеми. Коли вона померла, я наполіг, щоб у її свідоцтві про смерть зазначалася правда: ускладнення внаслідок діабету.

У нас було чимало гарних часів, але Мері ніколи не занурювалася в корпоративне життя. Вона не намагалася наслідувати ідеальну сімейку Джонсів із телесеріалу. Родина була головним для нас обох. Маючи певні обов'язки корпоративної дружини, вона робила все необхідне й робила це з посмішкою на вустах. Але її цінностями, і моїми теж, були домівка та серце.

У нас було чимало спільних поїздок, особливо на Гаваї — це місце вона любила найбільше. Але коли ми були в місті, то проводили вечори та вихідні вдома, разом з дітьми.

Я ніколи не думав, що гра з колегами в гольф — це розвага. Окрім того, як на мене, усе корпоративне життя загалом переоцінюють. Я не кажу, що ви мусите бути затворником. Але зрештою лише результат має значення. На роботу можна виділити вдосталь часу, не обмежуючи в чомусь родину.

Ми вчотирьох побували в багатьох автомобільних подорожах, особливо коли діти були ще малі. Саме тоді ми були справді близькими як родина. Байдуже, чим ще я займався всі ці роки, адже я знаю, що дві сьомих мого життя, вихідні та чимало вечорів, були присвячені Мері та дітям.

Дехто вважає, що вище ти в корпорації, то більше мусиш зневажати родину. Зовсім ні. Насправді саме ті, хто опинився на верхівці, мають свободу та гнучкість проводити вдосталь часу зі своїми дружинами та дітьми.

Та все одно я бачив чимало виконавчих директорів, які зневажають свої родини, і мене це завжди засмучувало. Після того як молодий хлопець упав замертво за своїм столом, Макнамара, тодішній президент *Ford*, розіслав

пам'ятку, де зазначалося: «Я хочу, щоб до 9 вечора в офісі нікого вже не було». Уже сам факт, що він мусив видати такий наказ, свідчить про те, що щось пішло не так.

Не можна дозволяти корпорації перетворюватися на робочий табір. Наполеглива робота — це важливо. Але також має бути час на те, щоб відпочити та розслабитися, подивитися шкільну гру своїх дітей чи побувати на змаганнях із плавання. А якщо ви цього не робите, доки діти малі, то пізніше нагоди вже не буде.

Якось увечері за два тижні до смерті Мері зателефонувала мені в Торонто, щоб сказати, як сильно пишається мною. Ми тільки-но оприлюднили прибутки за перший квартал. Однак за ці останні кілька важких років я жодного разу не сказав, як я пишаюся *нею*.

Мері підтримувала мене й віддала все, що мала, Кеті та Ліа. Так, у мене була чудова й успішна кар'єра. Але порівняно з родиною це взагалі не має жодного значення.

## **ВІДВЕРТА РОЗМОВА**

## ЯК УРЯТУВАТИ ЖИТТЯ НА ДОРОЗІ

**З**агалом ми, американці, гарні водії. А якщо порівнювати з водіями інших країн, то взагалі чудові. Хоча на дорогах і магістралях щороку гине так багато людей, рівень смертності внаслідок автокатастроф у 3,15 відсотка на 100 мільйонів транспортних миль є найнижчим у світі.

Я не претендую на звання експерта водіння. Але на автівках я все ж знаюся. І хочу пояснити, чому паски безпеки, а не повітряні подушки, є ключовим фактором у зниженні кількості транспортних трагедій у Сполучених Штатах.

Роками я займаюся непопулярною справою: запровадженням обов'язкового використання пасків безпеки. 1972 року як президент *Ford* я взяв на себе відповідальність написати всім п'ятдесятьом губернаторам листа про те, що наша компанія схвалює запровадження обов'язкового використання пасків безпеки й спонукає їх підтримати цю ініціативу, здатну врятувати чиєсь життя.

Противники обов'язкового використання пасків безпеки з'являлися з кількох боків. Але тут, як і в стількох інших питаннях, головний чинник ідеологічний. Сама ідея обов'язковості запобіжних заходів просто не вкладалася декому в голову. Чимало й таких, кому це видається просто ще одним прикладом порушення урядом їхніх громадянських прав.

Особливо це стосується адміністрації Рейгана. На жаль, їхній старомодний принцип невтручання в економіку поширюється і на безпеку також.

Важко повірити, але навіть у наші часи ще й досі є чимало людей, переконаних, що говорити комусь, як не загинути самому чи ж бо не вбити свого сусіда,— це не американський вибір. В ім'я ідеології вони воліють дозволити тисячам людей померти, а десяткам тисяч скалічитися. Мені от цікаво, чи раптом ті люди не з ХІХ століття.

Але щоразу, виступаючи з твердженням на користь запровадження обов'язкового використання пасків безпеки, я міг очікувати на величезний стос листів від тих, хто скаржився, що я порушую їхнє право вийти та вбитися, якщо їм так хочеться.

Але чи так це насправді? Чи ж не повинні ви мати водійське посвідчення? Чи, може, не повинні зупинятися на червоне світло? І чи хіба в деяких штатах не доводиться обов'язково одягати шолом, коли сідаєш на мотоцикл?

Невже наведені приклади законів — це надмірне втручання уряду? Чи, може, це правила, необхідні в цивілізованому суспільстві? Без певних правил дорожнього руху в нас на кожному перехресті вчинялася б бійня.

А як же деякі закони, що діють у межах окремих штатів, обумовлюючи, що дехто не може сідати за кермо без окулярів? Я один із таких людей. Якщо копи спинять мене в Пенсильванії і в той момент на мені не буде окулярів, мене оштрафують. Гадаю, саме час додати ще один рядок до водійського посвідчення, де б зазначалося: «Не може їздити без паска безпеки».

Прикро, та я не зміг відшукати в Конституції жодної згадки про те, що водіння — це успадковане право. Бо це не так. Водіння автомобіля — це привілей. І як і всі інші привілеї, це накладає на людину певну відповідальність.

Чи буде законодавче запровадження обов'язкового використання паску безпеки надмірним втручанням уряду? Звісно, що ні. Коли справа стосується урядового втручання, дехто вважає, що мусить бути щось одне — або

ви підтримуєте таке рішення, або виступаєте категорично проти нього.

Але, як і в будь-чому іншому, тут варто відштовхуватися від обставин. Існують сфери життя, де уряд мусить діяти в інтересах безпеки суспільства. Лише в Америці ми дозволяємо ідеології переважати над вимогами безпеки.

Та схоже, ці пуристи забувають, що шкода, завдана невикористанням пасків безпеки, сприяє підвищенню податків, зростанню відсоткових ставок страхування та шкодить нам і нашим близьким. І якщо це не є зазіханням на мою свободу, тоді я не знаю, що це.

Але я не хочу вдаватися в філософські суперечки про паски безпеки, бо це гра ідеологій. Ми мусимо думати про практичне, про те, що працює в реальному світі.

Проста правда в тому, що коли ви користуєтеся комбінованою плечовою та колінною системою, майже неможливо загинути на швидкості нижче тридцяти миль за годину. Окрім усього іншого, завдяки паскам безпеки, якщо ви раптом знепритомнієте за кермом, під час аварії вас не викине з автомобіля, а таке трапляється навіть на відносно невеликій швидкості.

Та по-справжньому мене дратує те, що навіть противники пасків безпеки визнають, що вони рятують життя. Якщо комусь і досі потрібні докази, то ось: під час відомого дослідження Університету Північної Кароліни вчені провели анкетування серед постраждалих в автокатастрофах і визначили, що паски безпеки знижують імовірність отримання серйозних ушкоджень на 50 відсотків і смертельних ушкоджень майже на 75 відсотків. А наприкінці 1960-х під час дослідження в Швейцарії розглянули майже двадцять дев'ять тисяч аварій, які трапилися з тими, хто користувався пасками безпеки, і виявили, що жодна з них не закінчилася смертю.

За підрахунками Національної адміністрації безпеки дорожнього руху, якщо всі користуватимуться пасками

безпеки, смертність скоротиться *одразу на 50 відсотків*. Але нині пристібається лише одна людина з восьми.

Люди завжди торочать, що запровадження обов'язкового використання пасків безпеки — це нездійсненна мрія. Але не думаю, що більшість людей активно виступатимуть проти. Вони просто не переймаються тим, щоб ними користуватися. Згідно з результатами опитувань, споживачі не заперечують проти самої *ідеї* пасків безпеки. Просто більшість людей вважають їх незручними, нав'язливими та докучливими. Бо так і є.

Одначе ці скарги не нові. 1956 року, коли *Ford* уперше запропонувала паски безпеки як додаткову опцію, її замовили близько двох відсотків покупців. Незацікавленість решти 98 відсотків коштувала нам купи грошей.

І чули б ви, як люди обґрунтовують небажання їх купувати! Дехто скаржився, що паски не гармоніюють із кольором салону. Я ніколи не забуду листа зі словами: «Вони дуже громіздкі і на них незручно сидіти!»

Обговорімо й інші аргументи, хоча вони й не такі незаперечні. Я чув, як люди говорили, що не хочуть пристібатися, бо якщо автівка загориться під час аварії, вони не зможуть вибратися. Подібне й справді *може* трапитися. Але насправді, і це реальний факт, пожежі спричиняють лише 0,1 відсоток смертей внаслідок автокатастроф.

До того ж, навіть якщо ви таки опинилися у вогняному полоні, звільнитися від пасків безпеки так само просто, як і відчинити дверцята. Але ж ніхто не пропонує їздити з відчиненими дверцятами.

Ще один аргумент проти запровадження обов'язкового використання пасків безпеки в тому, що ви можете вціліти, якщо під час аварії вас «безперешкодно викине» з салону і ви не опинитеся всередині автівки, мов у пастці. У цьому також є зерно істини. Зрештою, зрідка трапляється

й так, що пасажирів дійсно під час автокатастрофи просто викидає з автівки.

Але таке трапляється нечасто. Насправді, якщо вас викине з транспортного засобу, шанси загинути у *двадцять п'ять разів вищі*, ніж якщо ви лишатиметеся всередині й дозволите авто вас захистити.

Ще один аргумент у тому, що паски безпеки посправжньому потрібні лише на швидкісних автомагістралях. Однак багато людей не розуміють, що 80 відсотків усіх аварій і серйозних травм трапляються в міських зонах на швидкості менше сорока миль за годину.

Ми подолали довгий шлях відтоді, коли пасками безпеки користувалися лише в літаках. Їх розробили, коли авіація тільки починала розвиватися і найпроблематичніше було просто безпечно лишатися в кабіні. Але десь із 1930 року федеральні нормативні акти вимагали обов'язково використовувати паски безпеки в усіх пасажирських літаках.

У наш час, коли комерційні авіаперевезення значно розвинутіші та безпечніші, ніж раніше, закон і досі стверджує, що ви не можете летіти, не пристебнувшись під час зльоту та посадки. Це тому, що паски безпеки значно ефективніші на землі, ніж у повітрі. Якщо ви порушите цей закон, авіакомпанія має право скасувати ваш переліт.

\* \* \*

Спочатку паски безпеки в автомобілях використовували лише для автоперегонів. Коли *Ford* і *Chrysler* запропонували їх у своїх моделях 1956 року, охочих придбати цю опцію знайшлося небагато. І лише через вісім років, у 1964, паски безпеки стали стандартним оснащенням у всіх пасажирських автомобілях.

Я проводжу кампанію підтримки використання пасків безпеки вже майже тридцять п'ять років. Почалося все 1955 року, коли я входив до маркетингової групи *Ford*, яка

вирішила запропонувати механізми безпеки в наших моделях 1956 року. Комплекс запобіжних засобів, що ми зібрали, за сучасними стандартами може видатися дуже примітивним, однак у ті часи був справжнім проривом. Окрім пасків безпеки, до нього входили запобіжні затвори на дверцятах, козирки від сонця, кермо з глибокою втулкою та амортизаційна підкладка на приладовій дошці. У рекламній кампанії моделей 1956 року ми наголошували на тому, що автомобілі *Ford* — безпечні автівки.

Тоді рекламування безпеки авто було революційним кроком у Детройті, настільки революційним, що вище керівництво *GM*, імовірно, зателефонувало Генрі Форду й наказало зупинитися. На їхній погляд, наша кампанія безпеки шкодила галузі, бо викликала в уяві образ вразливості чи навіть смерті — а це важко назвати матеріалом для успішного маркетингу. Роберт Макнамара, маючи цінності, що помітно відрізнялися від цінностей його колег — виконавчих директорів у *Ford* та й від усіх інших, вирішив на користь кампанії запобіжних засобів. Через це він мало не втратив роботу.

Доки ми продавали безпеку, *Chevrolet*, наш головний конкурент, просував на ринку супермодні колеса та надпотужні двигуни *V-8*. *Chevrolet* обійшла нас того року. А вже наступного ми змінили стратегію на «гарячі» автівки зі швидким прискоренням. Замість безпеки ми продавали характеристики та розгін, до того ж значно успішніше.

Після тієї кампанії 1956 року доволі часто цитували нібито мої слова, що «безпека не продається», хоча їх висмикнули з мого вибачення за те, що ми не випускаємо безпечніші автівки. Перекрутили не лише мої слова, а й переконання. Після невдалої рекламної кампанії заходів безпеки я сказав щось на кшталт: «Послухайте, друзі, гадаю, безпека не продалася, навіть попри те, що ми зробили все можливе, щоб її продати».

А так і було. Ми витратили мільйони доларів і мало не душу вклали в цю ідею, але публіка на неї навіть не



глянула. Ми розробили оснащення, рекламували його, просували на ринку, демонстрували, але так і не змогли збути. Покупці говорили щось на кшталт: «Звісно, я візьму авто, але вам доведеться познімати всі оті паски безпеки, інакше мене це не цікавить».

Коли я тільки-но приїхав до Детройта в 1956 році, то мав пунктик стосовно безпеки. Та, власне, маю й досі. Але я засвоїв важкий урок, що безпека — досить недієвий маркетинговий хід, і саме тому треба залучати уряд.

З цього погляду, принаймні циніки мали рацію: якщо ви наголошуєте на безпеці, покупець починає думати, що може потрапити в аварію, а це останнє, про що йому хочеться думати. Він інстинктивно говорить: «Забудьте. Я ніколи не потраплю в автокатастрофу. Таке може трапитися з моїм сусідом, але не зі мною».

Попри провал тієї конкретної кампанії, я й досі пишаюся, що був серед першовідкривачів запобіжних механізмів ще 1956 року, коли, наскільки мені відомо, Ральф Нейдер ще їздив на велосипеді.

Попри невдалу спробу популяризування запобіжних механізмів у 1956 році, *Ford* і надалі щороку пропонувала паски безпеки як додаткову опцію, навіть коли конкуренти прибрали її через відсутність попиту. Пам'ятаю, що чимало людей вважали нас божевільними: «Паски безпеки, як у літаку? Але ж ми їздимо, а не літаємо!».

Але пригадую я також і ранкові зустрічі, де дослідники безпеки показували нам кольорові слайди автокатастроф. То було доволі страхітливе видовище, і одного разу мені навіть довелося вийти з кімнати через нудоту. Але це також гарний урок. Так я збагнув, що пасок — це, безперечно, найефективніший фактор безпеки, і в авто він для того, щоб ви ним користувалися.

Іноді, щоб люди все зрозуміли, їх потрібно добряче налякати. 1982 року я обідав з редакторами *The New York Times*. Я багато розповідав про паски безпеки і показував

деякі графічні ілюстрації того, які вони важливі для запобігання серйозним травмам і смерті.

Через декілька днів я отримав листа від Сеймура Топпінга, головного редактора. Під час спільного обіду він демонстративно ігнорував паски безпеки. Але, почувши мої моторошні розповіді, вирішив таки пристебнутися.

Пізніше того тижня, коли він повертався додому під час грози, автівку, що їхала попереду, занесло, і вона заблокувала його смугу. Щоб уникнути зіткнення, він різко загальмував, але через дощ автомобіль закрутило і він урізався в загорожу. Дякуючи паску безпеки, він не постраждав. І тепер він прихильник цієї кампанії.

Хоч яким би чудовим водієм ви не були, усе одно варто користуватися паском безпеки. Ніхто не планує потрапляти в аварію. Але 50 відсотків автокатастроф спричинюють п'яні водії. І коли вони влітають у вас, а ви не пристебнуті, то можете не на жарт постраждати.

\* \* \*

Років із десять тому я збагнув, що в найближчому майбутньому не варто чекати запровадження обов'язкового використання пасків безпеки на законодавчому рівні. Тож розробив план, що змусив би водіїв і пасажирів пристібатися. З інженерами *Ford* я створив прилад під назвою *Interlock*, завдяки якому двигун автівки не заводився доти, доки водій і пасажир на передньому сидінні не пристібали свої паски. *American Motors* приєдналася до нас, підтримавши *Interlock*, однак *GM* і *Chrysler* виступили проти.

Після напружених дискусій Національна адміністрація безпеки дорожнього руху в 1973 році запровадила обов'язкове оснащення усіх нових автівок *Interlock*. Але закон провалився. Громадськість зненавиділа *Interlock* і вже скоро знайшла спосіб, як його обійти. Багато людей тримали паски пристебнутими, не одягаючи їх. А оскільки від майже будь-якої ваги на передньому пасажирському

сидінні прилад міг спрацювати, навіть важка сумка з покупками могла викликати проблеми, якщо її не пристебнути.

Споживачі так шалено протестували проти *Interlock*, що Палата представників на чолі з конгресменом Льюїсом Вайманом, республіканцем із Нью-Гемпшира, уже скоро скасувала його обов'язкове використання. Через тиск суспільства Конгресу знадобилося приблизно двадцять хвилин, щоб скасувати *Interlock*. Вони замінили його восьмисекундним гудком, що нагадував пасажиром пристебнутися.

*Interlock* мав свої недоліки. Але я все одно вважаю, що його можна було вдосконалити і що це могло б урятувати чиєсь життя. Коли Конгрес відправив його на смітник, я придумав новий план: особливі лампочки, що світилися зеленим, якщо ви були пристебнуті, і червоним, якщо ні. Щоразу, коли вогник був червоним, вас би штрафували. Я мав на думці щось на кшталт радара, коли поліції навіть не довелося б зупиняти автівку порушника: вони просто надсилали б водієві штрафний талон поштою. Але в сум'ятті через *Interlock* ця ідея нікого не зацікавила.

Коли мова заходить про безпеку, люди не завжди відстоюють власні інтереси. Зважаючи на те, скільки життів на кону, вирішити проблему використання пасків безпеки можна тільки на законодавчому рівні.

Безперечно, я не єдиний у світі з такими переконаннями. Більше тридцяти країн і п'ять із десяти канадських провінцій уже запровадили схожі закони. Відколи закон про обов'язкове використання пасків безпеки запровадили в Онтаріо, лише за кілька хвилин від мого офісу, смертність унаслідок автокатастроф скоротилася на 17 відсотків. У Франції після того, як вони підписали такий же закон, рівень смертності внаслідок аварій на дорогах зменшився на 25 відсотків.

Подекуди покарання за невиконання закону — це штраф. Але є й такі місця, де ви втрачаєте страховку, а в

деяких випадках — і те й інше. Федеральний уряд зазвичай підтримує те, що запроваджують у штатах, однак штати також сиділи, склавши руки. Скільки ще людей мусить загинути для того, щоб ми порозумнішали та змінили своє ставлення до пасків безпеки?

Нині в деяких штатах є закон про обов'язкове використання пасків безпеки для дітей. Настав час захистити і батьків. Немає нічого трагічнішого, ніж виконати лише половину роботи — і збільшити кількість сиріт у процесі.

Тож я завжди вважав, що Мічиган як батьківщина автомобілів у цьому питанні мусить повести всіх за собою. Щоразу, коли питання запровадження обов'язкового використання пасків безпеки поставало перед законодавчим органом у Лансингу, я або давав свідчення, або ж публічно підтримував його.

\* \* \*

Є й ті, хто вірить, що цю проблему можуть вирішити повітряні подушки. Я не погоджуюся. Я виступав проти них ще двадцять років тому, коли їх тільки-но розробили. У мене таке відчуття, що після смерті, а я припускаю, що потраплю до раю, Святий Петро зустрине мене біля воріт, щоб поговорити про повітряні подушки.

Повітряні подушки наприкінці 1960-х розробила група інженерів з *Eaton Corporation* — автомобільної компанії-постачальника з Клівленда. 1969 року Національна адміністрація безпеки дорожнього руху вирішила, що повітряні подушки — це найкращий спосіб покращити безпеку на магістралях, і почала просувати їх обов'язкове встановлення в усі американські автомобілі.

Того ж року Конгрес схвалив засвідчений міністерством транспорту законопроект про обов'язкове використання засобів безпеки в автомобілях. Зрештою, повітряні подушки зробили обов'язковими 1972 року, але це правило вже скоро скасував федеральний суд.

Адміністрація Форда відмовилася від повітряних подушок, але Картер знову їх повернув. 1977 року Національна адміністрація безпеки дорожнього руху наказала автовиробникам встановити «пасивні запобіжні засоби» до 1982 року, а під цим терміном найчастіше розуміють саме повітряні подушки. Відтоді питання повітряних подушок вирішується судами та Конгресом.

Самі ж повітряні подушки виготовляють із нейлону, вкритого неопреном, і розміщені вони всередині втулки керма та під потайною коміркою разом зі ста грамами азиду натрію. Якщо трапляється аварія, активуються спеціальні датчики, що викликають негайну реакцію азиду натрію, внаслідок чого вивільняється вдосталь нітрогену, щоб заповнити подушку. Якщо все спрацьовує як годиться, повітряна подушка виконує роль гігантської кульки, що пом'якшує удар.

Повітряні подушки здаються ідеальним вирішенням, але є проблеми, причому великі, про які їхні прихильники зазвичай не воліють згадувати. По-перше, хоча повітряні подушки мають бути «пасивним запобіжним засобом», а це означає, що споживач узагалі не мусить нічого робити для їхньої активації, вони є ефективними, *лише якщо використовувати їх разом з пасками безпеки*. Без пасків безпеки повітряні подушки допоможуть лише в разі лобового зіткнення. Самі по собі вони ніяк вас не врятують у 50 відсотках аварій або під час «другого» удару.

Більшість людей і досі мають хибне уявлення, ніби завдяки повітряним подушкам зменшується потреба користування пасками безпеки. Боюся, що ми в Детройті досягли не надто значного успіху в спростуванні такої думки.

Окрім того, повітряні подушки можуть бути ще й небезпечними. Завжди лишається ймовірність того, що вони не спрацюють, коли виникне така потреба, або ж навпаки — розкриються невчасно. Повітряні подушки *можуть* мимовільно вибухнути, і якщо таке трапиться, то це може травмувати людину чи навіть убити. Якщо

подушка відкриється не тоді, коли слід, то може відкинути водія назад і стати причиною аварії. Та навіть якщо все обійшлося, полагодити повітряну подушку, що спрацювала передчасно, може коштувати дуже дорого. Окрім того, азид натрію — це не той хімікат, поряд із яким мені хотілося б їздити.

Щоразу, коли повітряна подушка спрацьовує невчасно чи просто зарано, уся справа перетворюється на рай для юристів, які займаються питаннями відповідальності виробника за якість продукції. Оскільки багатьом людям повітряні подушки здаються справжньою панацеєю, вони без вагань подають на виробників до суду, коли, а таке, безперечно, трапляється, хтось гине чи калічиться, навіть якщо автівка й була обладнана повітряними подушками.

Якщо говорити справедливо, то нині технології розвинулися настільки, що повітряні подушки є дуже надійними. Скажімо, вони спрацюють у 99,99 відсотка випадків. Якби всі автівки були обладнані повітряними подушками і якби, як-от зараз, на дорогах було 150 мільйонів транспортних засобів, це означало б, що 0,01 відсотка повітряних подушок ненадійні. А це означає, що приблизно п'ятнадцять тисяч разів на рік, тобто десь сорок разів на день, чиясь повітряна подушка працюватиме не так, як повинна. Якщо лише один відсоток цих людей подасть до суду, це все одно доволі дорога справа.

Повітряні подушки — це одна з тих сфер, де вирішення може насправді бути гіршим за саму проблему. Зрештою, це досить потужний механізм. Якось під час відрядження в Європі я підібрав англomовну газету і був вражений заголовком «Янки пропонує використовувати повітряні подушки для смертної кари». Я сприйняв це за жарт, але, вочевидь, ця пропозиція була серйозною. Її автор, Мічиганський інженер із питань безпеки дорожнього руху, уже на пенсії, висунув ідею, щоб повітряні подушки пропонували як гуманну альтернативу електричному стільцю та іншим формам смертної кари.

У своїй заяві до Патентного бюро США винахідник стверджував, що розкриття повітряної подушки із силою дванадцять тисяч фунтів безпосередньо під головою непритомної людини може миттєво зламати людині шию, що значно ефективніше повішання, та й відбувається все дуже швидко й безболісно. Не впевнений, що хочу мати одну з таких штуківин у своєму авто.

Повітряні подушки — це не вирішення проблеми. І насправді, оскільки в чинному законодавстві не прописаний термін «повітряна подушка», а йдеться лише про «пасивні засоби безпеки», цю умову можна виконати, використавши пасивні паски на кшталт колінно-плечового паска, що пристібається автоматично, щойно зачиняються дверцята автівки. Такі розробили *Volkswagen*: ви сідаєте в авто і під тиском плечей пасок пристібається автоматично. Паски, що обхоплюють вас незалежно від вашого бажання, тепер з'явилися у вигляді додаткової опції для *Rabbit*.

Американські автовиробники лише раз пропонували повітряні подушки. 1974 року *GM* вклала \$80 мільйонів у цю програму і придбала обладнання для виготовлення трьохсот тисяч одиниць. Вони пропонували їх як додаткову опцію для окремих моделей *Cadillac*, *Buick* та *Oldsmobile* в період від 1974 до 1976 року. Але їх замовили лише десять тисяч покупців, а отже, кожна повітряна подушка зрештою обійшлася компанії у \$8000. *GM* тоді офіційно заявила: «Краще б ми взагалі продавали самі подушки й відмовилися від автівок».

Підозрюю, що через десять років після виходу цієї книжки уряд досі сперечатиметься про подушки безпеки. Коли хрестоносці сідлають своїх коней, зупинити їх неможливо. Повітряні подушки були яблуком розбрату від самого початку. Якщо тільки не з'являться якісь несподівані розробки, суперечки триватимуть ще довго.

Але нам потрібні не повітряні подушки. Нам потрібні закони про обов'язкове використання пасків безпеки. Що швидше ми їх отримаємо, то більше врятуємо життів.

А доки таких законів немає, будь ласка, зробіть собі та своїм близьким величезну послугу. Пристебніться!

## XXVI

### **ВИСОКА ВАРТІСТЬ ПРАЦІ**

**Я** народився в родині працьовитих іммігрантів і свято вірю у велич праці. Я переконаний, що робітники мають отримувати гарну платню за свої час та зусилля. Я зовсім не соціаліст, однак підтримую поділ багатства, доки компанія отримує прибуток.

Ще 1914 року перший Генрі Форд вирішив платити своїм працівникам \$5, цим самим створивши середній клас. Він правильно вважав, що, доки робочий люд у цій країні гарно не зароблятиме на життя, ми прагнутимемо позбутися середнього класу. Цементом усієї нинішньої демократіє є робітник, який заробляє \$15 на годину. Цей хлопець придбає будинок, авто і холодильник. Він — це мастило в двигуні.

Преса частіше зосереджується на дуже заможних і на бідняках, однак саме середній клас забезпечує стабільність і підтримує економіку. Доки цей хлопець заробляє вдосталь для того, щоб виплачувати іпотеку, добре харчуватися, водити авто, відправити дитину навчатися до коледжу та раз на тиждень вийти кудись із дружиною, щоб повечеряти та розважитися, він буде задоволений. А доки середній клас лишатиметься задоволеним, у нас не почнеться ані громадянська війна, ані революція.

Америка відрізняється від Європи. Тут робітники в автомобільній галузі такі ж капіталісти, як і керівництво. Воно й не дивно. Коли мова заходить про погодинних працівників, члени Об'єднаної профспілки автобудівників є світовою елітою. А коли гроші вирішують усе, то ідеологія нікуди не приводить.



Але висока платня — це не головна проблема між керівництвом та профспілкою. Справжня проблема полягає у всіх додаткових пільгах.

Доки Детройт отримував значні прибутки, ми завжди легко погоджувалися виконати вимоги профспілки, згодом компенсуючи витрати шляхом підвищення цін. Альтернативою цьому був страйк і ризик банкрутства.

Виконавчі директори *GM*, *Ford* і *Chrysler* ніколи надміру не цікавилися довгостроковим плануванням. Вони аж надто зосереджувалися на практичній доцільності, зростанні прибутковості в наступному кварталі та отриманні гарної премії.

Вони? Я мав би сказати «ми». Зрештою, я був одним із них. Я був частиною системи. Поступово, крок за кроком, ми задовольняли практично всі потреби профспілки. Ми заробляли стільки грошей, що довго над цим не розмірковували. Нам не хотілося мати справу зі страйком, тож ми ніколи не йшли на принцип.

Я був у самісінькому епіцентрі цих подій і говорив:

— Розважливість — це найкраща частина мужності. Дайте їм усе, чого вони хочуть. Бо якщо вони страйкуватимуть, ми втратимо мільйони доларів, втратимо премії, а особисто я втрачу півмільйона готівки.

Нами керувала жадоба. Основний інстинкт завжди зводився до того, щоб якомога швидше все владнати й отримати негайний результат. З цієї точки зору наші критики мали рацію — ми завжди думали про наступний квартал.

— Що таке ще один долар за годину? — аргументували ми.— Нехай цим переймаються майбутні покоління. Нас уже тоді не буде.

Але настало майбутнє, а ми й досі тут. Сьогодні ми всі розплачуємося за нашу легковажність.

\* \* \*

Озираючись назад, я бачу три ключові аспекти, де керівництво поступилося і тепер це нас убиває: індексація заробітної платні, програма «тридцять і на вихід» та довічні медичні пільги.

Перше — індексація заробітної платні — це двигун, що живить невинне зростанням цін. Два мільйони працівників, які першими отримали цю пільгу, працювали саме в автомобільній промисловості. Нині мільйони американських робітників та урядовців мають на неї право.

Як би мені не хотілося звинувачувати в запровадженні індексації заробітної платні профспілки, але це була не їхня ідея. Насправді це нововведення керівництва, а не робочої сили. 1946 року президент *General Motors* Чарлі Вілсон запропонував індексацію заробітної платні, щоб упоратися з тимчасовим здорожчанням, що відбулося внаслідок посилення урядом контролю цін.

Невдовзі рівень інфляції знизився, однак профспілки злякалися. В угоду 1948 року *GM* додала ще й індексацію заробітної платні — пункт зі змінною шкалою, що забезпечував надбавки до зарплатні залежно від зміни вартості життя, яку оцінювали за індексом споживчих цін.

Невдовзі під час підписання нових договорів *Ford* та *Chrysler* пішли тим самим шляхом. Упродовж кількох років нам вдавалося зберігати певне обмеження на максимально допустимий розмір індексації. Але вже скоро робітники почали страйкувати і цей ліміт прибрали. Саме тоді індексація заробітної платні й показала свою підступність. Прикриваючись боротьбою з інфляцією, насправді ця пільга сама ж її і спричиняла.

Індексація заробітної платні сама себе годує: що більше ви намагаєтеся наздогнати зростання цін, то більшу інфляцію породжуєте. Але, як і з будь-якою іншою пільгою, після запровадження її скасувати або змінити майже неможливо. Це немов снігова куля.

Упродовж 1950-х і 1960-х проблем з цим не виникало. То були дуже вдалі роки. Американська промисловість насолоджувалася величезними ринками. Західну Європу та Японію спустошила війна, й на відновлення знадобилися роки. Усі 1950-ті та 1960-ті наш рівень інфляції лишався низьким — десь два відсотки на рік. У той самий час ми мали високу національну продуктивність — щороку її показник зростав на три відсотки. А це означало, що індексація заробітної платні не спричиняла значної інфляції, адже зростання завжди можна було компенсувати збільшенням продуктивності.

Але останніми роками ситуація кардинально змінилася: інфляція стрімко зростає, а от продуктивність скоротилася. Якщо нам не вдасться змінити ці дві тенденції, індексація заробітної платні перетвориться на ще більшу проблему, ніж уже є зараз.

Коли цю пільгу тільки запровадили, вона була значним контрактним здобутком. Але з роками поступово перетворилася на традицію. Натомість раніше традиційним було зростання продуктивності. А тепер це вже в минулому. Тож хіба варто дивуватися тому, що вартість праці просто вислизає в нас із рук?

Нині індексація заробітної платні просочилася в сферу соціальної безпеки, охорони здоров'я, збройних сил та програми для урядових працівників. Ми подали їм поганий приклад. Проблеми, з якими зараз зіткнулися всі ці групи, кореняться саме в неконтрольованому зростанні індексації заробітної платні.

\* \* \*

На відміну від попередньої пільги програма «тридцять і на вихід» була ідеєю профспілки, і теж не найкращою. Волтер Рейтер, засновник Об'єднаної профспілки автобудівників, якраз перед своєю смертю в 1970 році зробив її головним пунктом перемовин із GM. Як і вимога про необмежену індексацію заробітної платні, ця програма стала

підґрунтям для великого страйку в GM, і компанія поступилася натиску.

В основу програми «тридцять і на вихід» покладено пункт про те, що, пропрацювавши в компанії тридцять років, людина має право достроково вийти на пенсію незалежно від свого віку й зберегти повну пенсію — 60 відсотків заробітної платні, тобто те саме, що отримала б, якби їй уже виповнилося шістдесят п'ять.

«Тридцять і на вихід» звучить гарно і на етапі створення мала на меті звільнення робочих місць для молодих працівників, але це одна з тих програм, що робить Америку менш конкурентною. Чому? Ми отримуємо гарного, працьовитого хлопця у вісімнадцять, роками його навчаємо і в сорок вісім він іде собі додому. Ми не лише втрачаємо вправного працівника, а ще й мусимо довічно виплачувати йому пенсію, що в середньому становить ще тридцять років!

За правилами, такі «пенсіонери» не можуть працювати. Якщо ж людина працює, то втрачає пенсію. Але якщо мова про сорокавосемірічного чоловіка, то довго вдома він не всидить. Зазвичай, він починає працювати таксистом або ж береться за спорадичну роботу й працює за готівку.

Якось вищий представник профспілки зауважив мені:

— Вони не припиняють працювати. А просто змінюють роботу. За правилами, людина не може працювати, однак хто ж це перевірятиме?

Як наслідок, один із найкращих електриків, який працював на мене у *Ford* та *Chrysler*, тепер водить таксі. А іронія всього цього в тому, що якби я хотів найняти нових електриків, то мусив би навчати купку таксистів, які абсолютно нічого не знають про автомобільний бізнес. Божевілля якесь! Країна перевернулася з ніг на голову й невпинно прямує в прірву посередності.

«Тридцять і на вихід» доводить мене до сказу. Звільняти людину лише тому, що вона пропрацювала тридцять років

— це злочин. У п'ятдесят у неї є ще порох у порохівницях. До того часу вона вже має неоціненний досвід і купу різноманітних умінь. Але замість того, щоб користуватися цими вміннями, вона водить таксі або ж сидить удома, ледарюючи.

Я не заперечую саму ідею гарної пенсії. Але ми більше не можемо дозволити собі виділяти пенсії тим, кому п'ятдесят чи сорок п'ять. Мені хотілося б змінити правило «тридцять і на вихід» на таке, коли б людина зберігала за собою право за власним бажанням достроково вийти на пенсію з повною виплатою, якщо пропрацювала тридцять років, доки не досягне шістдесяти чи й старшого віку.

Інакше ми платимо по \$800 на місяць людям, які мали б допомагати нам вистояти проти японців, за те, що вони *не* ходять на роботу. Невже в цьому є хоч якийсь сенс?

\* \* \*

Третє найбільше зловживання в системі — це пільги на медичне обслуговування. Коли я прийшов у *Chrysler*, то побачив, що Асоціація блакитного хреста та блакитного щита вже стала нашим найбільшим постачальником. Насправді вони виставляли нам рахунки більші, ніж ті, що ми отримували від постачальників сталі та гуми! Нині *Chrysler*, *Ford* та *GM* платять по \$3 мільярди на рік за лікарняне, хірургічне, медичне та стоматологічне страхування, і це не враховуючи фармацевтичні рахунки. У *Chrysler* ці витрати сягають \$600 мільйонів, або ж \$600 з кожної автівки. Загалом, якщо додати все це, ми отримуємо більше \$1 мільйона на день!

Як і решта пільг, наданих керівництвом робітникам, виплати на медичне обслуговування починалися з малого. Але з роками ми відійшли від сплати простих медичних рахунків до того, що компанія мусить платити за все, що тільки може спасти на думку: дерматологія, психіатрія, ортодонтія і навіть окуляри.

Ще більше ситуація ускладнюється тим, що в нас немає нестрахового мінімуму на оплату послуг лікарів і медичних витрат. Існує невеличке відшкодування за виписані ліки: людина має самотужки сплатити перші \$3. У цьому є й моя заслуга. Нестраховий мінімум становив \$2, а я підвищив його до \$3. За двадцять п'ять років перемовин — моя єдина вартісна перемога.

Корінь проблеми криється у відсутності відносин між покупцем/продавцем у наданні медичних товарів та послуг. Усе завжди зводиться до того, що Дядечко Сем, або ж Дядечко Лі, візьме цей борг на себе. «А якщо ви раптом вимагатимете надмірної плати за аналізи чи операцію — я за це не платитиму».

Як і медичне страхування за віком, ця система призводить до неймовірного зловживання. Нещодавно я дізнався про чотирьох лікарів-ортопедів, кожен з яких заробляв по \$400 000 на рік завдяки лише родинам працівників *Chrysler*. Як, у дідька, в ортопеда може бути так багато пацієнтів? Певно, вони лікували цим людям по одному пальцю за раз! Я також дізнався, що за один рік ми оплачували двісті сорок тисяч аналізів крові. А це достобіса, враховуючи, що в нас лише шістдесят тисяч працівників.

Витрати на медичне обслуговування коштують нам \$600 із кожного виробленого легкового та вантажного автомобіля. Для деяких із наших менших автівок ця сума сягає 7 відсотків фіксованої вартості. Наприклад, 1982 року ми виплатили \$373 мільйони страхових внесків за медичне обслуговування працівників, пенсіонерів та їхніх утриманців. На додачу ми також заплатили \$20 мільйонів податків на медичне страхування за віком. І нарешті, за нашими підрахунками, приблизно \$200 мільйонів наших виплат постачальникам піде на виплату *їхніх* страхових внесків на охорону здоров'я.

Щоразу домовляючись про щось із профспілкою, нам доводилося призначати такі самі пільги й офісним працівникам, починаючи від верхівки і так далі.

Кілька років тому Мері провела в лікарні два тижні. Загальний рахунок склав близько \$20 000. Вгадайте, скільки мене попросили заплатити? У підсумку — \$12! (І це була плата за телевізор.) *Chrysler* отримала рахунок на \$19 988. Те, що мене навіть не попросили сплатити першу \$1000,— просто скандально. Але саме так працює система.

Ми доклали немало зусиль, щоб викоринити деякі з цих зловживань із системи, але попереду й досі дуже довгий шлях. Одним із розважливих способів вирішення цієї проблеми могло б стати державне оподаткування працівників за вклад, що ми робимо в їхні страхові внески на охорону здоров'я. Так люди двічі подумали б перед тим, як проводити додаткові аналізи. З тим, як система працює зараз, лікарі та лікарні витягують із нас останні соки.

\* \* \*

Це три великі сфери, де ми надто швидко поступилися вимогам профспілок. Але є ще й четверта — чотириденний робочий тиждень. Це те, про що профспілка торочила роками, хоча й ніколи не називала своїм ім'ям,— п'ятиденна зарплатня за чотири дні роботи.

Щоразу, коли порушувалося це питання, я завжди думав про Другу світову війну: Франція запровадила чотириденний тиждень, натомість у Німеччині був шестиденний. Пригадуєте, кому дали чортів?

Профспілка занадто кмітлива для того, щоб відкрито говорити про чотириденний робочий тиждень. Вони добре знають, що громадськість цього ніколи не схвалить. Леонард Вудок, тодішній президент Об'єднаної профспілки автобудівників, якось сказав мені:

— Лі, я вже матиму чотириденний робочий тиждень, а ти навіть не знатимеш, як це трапилось.

Його окружний план полягав у петиції про таку кількість вихідних, що профспілка вже скоро отримала б відповідник чотириденного робочого тижня.

Це першооснова тієї дивовижної вигадки, яку називають «оплачуваною особистою відпусткою», коли кожний працівник отримує певну кількість вихідних на рік просто заради власного задоволення. 1976 року профспілка домоглася дванадцятиденної оплачуваної відпустки — п'ять за другий рік роботи їхнього контракту та сім за третій. Упродовж деякого часу навіть *день народження* працівника був оплачуваним вихідним. Але з цим виникало забагато клопоту, тож профспілка погодилася змінити цю умову. Нині ми всі разом святкуємо спільний день народження, зазвичай вважаючи останню неділю перед Різдвам робочою.

Усі ці пільги — неконтрольована індексація заробітної платні, «тридцять і на вихід», надмірні медичні пільги та оплачувані особисті відпустки — суперечать здоровому глузду. Байдуже, яким сучасним щось може видаватися, як-от, наприклад, оплачувана особиста відпустка, не існує логічного пояснення, чому ви маєте платити людині за те, що вона просто лишиться вдома.

Якщо хочете вижити, надзвичайно важливим є те, щоб робітники та керівництво знайшли новий і більш практичний метод співпраці. Спільні зусилля, на кшталт тих, що врятували *Chrysler*, мають стати стандартною процедурою ведення справ.

\* \* \*

Знаю, це буде нелегко. По-перше, у робітників гарна пам'ять. Деякі з жорстких конфронтацій з автомобільними компаніями, що вже траплялися на початку цього століття, і досі не забулися. Минуло ще занадто мало часу, відколи 1937 року Національну гвардію викликали в містечко Флінт, щоб заспокоїти бунтівних працівників *GM* та організаторів їхніх профспілок.

Окрім того, працівники та керівництво є представниками різних соціальних прошарків, а це завжди тягне за собою певне напруження. Робітник конвеєрної



лінії зневажає менеджерів, які, на його переконання, цілими днями п'ють каву і насправді не надто й переобтяжують себе роботою.

Система вислуги років — це ще один фактор, що спричинює войовничість профспілки. У скрутні часи молодших завжди звільняють першими. В Об'єднаній профспілці автобудівників безробітні працівники мають право голосу в питаннях, пов'язаних із контрактами, упродовж шести місяців після закінчення терміну виплати допомоги з безробіття. Потім, щоб зберегти це право, їм доведеться щомісяця заповнювати відповідні форми. Більшість робітників просто цим не переймаються.

Тож щоразу, коли проводиться референдум стосовно нового контракту чи пропонуваного поступок, голосують ті, хто має найбільший стаж роботи. Старші працівники можуть дозволити собі войовничість, бо ж знають, що не підпадають під звільнення, якщо тільки компанія повністю не закритється. Але як же молодший робітник, який тимчасово не має роботи? Він прагне йти на поступки, щоб повернути собі роботу, але зазвичай не має права голосу в цьому питанні.

Профспілку заснували для захисту прав працівників, до яких ставилися погано і занижували їм платню. І з цим завданням вона дуже успішно впоралася. Але сьогодні вона представляє елітну групу, якій гарно платять і яка дуже захищена. Певною мірою, сама ж профспілка ускладнює молодому, недосвідченому працівникові пошук роботи в автомобільній промисловості. У багатьох випадках вона просто знецінює його на ринку.

Як же ми докотилися до такого сумного становища? Усе почалося, коли автомобільна промисловість була золотою жилою.

Навіть коли 1978 року я пішов із *Ford*, ми тільки-но закінчили три найприбутковіші роки за всі часи. До того часу, не беручи до уваги кількох винятків, історія Великої трійки була серією варіацій на одну-єдину тему — успіх.

Особливо це стосується повоєнного часу після Другої світової війни. Тоді автівки були майже такими ж важливими, як їжа, і здатність виробляти їх — немов дозволом друкувати гроші. *GM* була, і з цієї точки зору є й донині, радше країною, аніж корпорацією. *Ford* була третьою за величиною промисловою корпорацією в Америці. Навіть *Chrysler*, найменша з Великої трійки, аж донедавна була десятою за величиною виробничою корпорацією у світі.

Для такого видатного успіху знадобилися дві дуже різні групи. З одного боку було керівництво на чолі з групою високооплачуваних виконавчих директорів. Нинішні керівники — це переважно магістри з ділового адміністрування. Але так було не завжди. Упродовж більшої частини існування автомобільної промисловості її очолювала група сильних індивідуалістів — зарозумілих, впливових і багатих.

З іншого боку стояли профспілки. Об'єднана профспілка автобудівників по-своєму така ж могутня, як і керівництво. І завжди була монополією — тільки вона постачала робочу силу, завдяки якій працювала вся галузь.

Об'єднана профспілка автобудівників виникла в 1930-х як частина Конгресу виробничих профспілок, що відколовся від Американської федерації праці 1935 року. До того часу АФП неодноразово намагалася об'єднати автомобільну промисловість у профспілку, однак усе намарно. Нарешті після значних і часто жорстоких баталій з кожним із великих автовиробників виникла Об'єднана профспілка автобудівників — сила, з якою треба було рахуватися.

Я був занадто юним, щоб знати Волтера Рейтера, засновника спілки та її президента з 1946 до 1970 року. Він загинув під час авіакатастрофи десь у той час, коли я став президентом *Ford*. Але мені відомо, що він був доволі розумним. Його ставлення можна підсумувати дуже просто: завдання профспілки — якомога вигідніше

розділити пиріг. І що більший пиріг, то більше в ньому грошей для робітників.

За словами старожилів Детройта, Рейтер і справді сідав за стіл перемовин і малював пиріг.

— Завдання керівництва полягає в тому, щоб спекти цей пиріг,— заявляв він. А потім розкреслював малюнок на кілька секторів, немовби пояснював школярам.

— Ось це на сировину, ось цей шматок на накладні витрати та ренту, ось це на зарплатню керівникам, а ось це працівникам. Джентльмени, ми зібралися сьогодні тут, бо нас не зовсім вдовольняє, як цей пиріг розділили. Ми б хотіли порізати його дещо інакше.

У місті жартували з промов Волтера Рейтера, бо він говорив те саме на кожній зустрічі. Це було схоже на запис. Дехто з репортерів завчасно писав статті й ніколи не помилявся.

Рейтер переймався прибутками та продуктивністю і розумів, що доля працівників невідривно пов'язана з долею компанії, тому завоював повагу і з боку керівництва, і з боку робітників. Насправді мені іноді подобається нагадувати голові профспілки про його ставлення до справи. Хоча Рейтер заснував Об'єднану профспілку автобудівників, нині її члени не надто посилаються на його ім'я. І на те є гарні підстави. Профспілка досі скаржиться, що їх обділяють, однак пиріг стає все меншим.

Рейтер ніколи не виступав проти автоматизації. Він ніколи не заперечував технічний прогрес, навіть коли здавалося, що короткострокові інтереси профспілки опинилися під загрозою. Від самого початку він підтримував встановлення роботів.

— Ніколи не воюй з новими механізмами,— говорив він своїм людям,— бо це спосіб стати продуктивнішим. А якщо компанія продуктивніша й отримує більші

прибутки, ми опинимося навіть у ще кращій позиції для перемовин.

З таким ставленням керівництво та робітники разом процвітали. Й обидві групи заробляли в Детройті більше грошей, ніж їхні конкуренти будь-де у світі.

Хоч як би я скаржився на Об'єднану профспілку автобудівників, мушу визнати, що завдяки просвітленому кругозору Рейтера його профспілка значно перегнала інших, як-от спілку працівників залізниці чи друкарів, з усіма їхніми хитрощами з роздуванням штату і штучно створеними робочими місцями. Наприклад, коли винайшли дизельний локомотив, залізниця більше не потребувала послуг кочегара, який мав би засипати вугілля в двигуни. Але профспілка наполягла, що він має лишитися навіть попри те, що тепер його посада вийшла з ужитку.

Волтер Рейтер міг бути жорстким і навіть безрозсудним. Але все одно він був справжнім провидцем. Журналіст Мюррей Кемптон якось сказав, що Рейтер — єдина людина з-поміж усіх, кого він коли-небудь зустрічав, здатна згадувати про майбутнє.

1948 року під приводом Рейтера керівництво та профспілка розробили модель обговорення багаторічного контракту. До того часу існували щорічні ділові перемовини, що неодмінно тягнули за собою нестійке робоче середовище. 1948 року угоду з профспілкою уклали на два роки замість одного. Згодом, 1950 року, був уже п'ятирічний контракт. Зрештою профспілка уклала низку трирічних контрактів з кожним представником Великої трійки.

У деяких сферах, як-от гума чи сталь, компанії часом гуртувалися та вели колективні перемовини. Але автобудівники завжди домовлялися окремо з *General Motors*, *Ford* та *Chrysler*. Кожні три роки профспілка обирала взірцеву компанію, і часто після страйку чи

принаймні *погрози* почати страйк вони працювали над угодою з тією компанією, яка ставала моделлю для інших.

Взірцеві ділові перемовини значно полегшували життя усім. Одна з переваг полягала в тому, що жодна компанія не мусила опускатися до перегонів у заробітній платні. З іншого боку, взірцеві перемовини допомагали зробити керівництво поступливим, коли справа стосувалася профспілок. Зрештою, якщо та сама угода з профспілкою була примусовою для всіх чотирьох автомобільних компаній (*American Motors* теж була її частиною), то керівництво мало менше стимулів просувати кращу угоду під час перемовин.

Я брав участь у численних перемовинах із профспілкою впродовж 1970-х, коли був президентом *Ford*. Усі ті роки я завжди відчував, що у веденні справ з профспілкою компанія опинилася в дуже не вигідному становищі. Ми аж надто залежали від них, бо в арсеналі профспілки була абсолютна зброя: право на страйк. І просто погроза зупинити роботу була найстрашнішим з того, що ми могли уявити.

\* \* \*

Усі в Детройті гарно пам'ятають страйк 1970 року проти *General Motors*, що тривав шістьдесят сім днів у Сполучених Штатах і дев'яносто п'ять днів у Канаді. То була справжня катастрофа і для робітників, і для керівництва. Чотириста тисяч працівників, які не вийшли на роботу, втратили \$760 мільйонів заробітної платні. Профспілковий страйковий фонд швидко вичерпався, і працівникам довелося жити на власні заощадження.

*GM* також переживала скруту. Їхній прибуток у 1970 році скоротився на 64 відсотки порівняно з попереднім роком. Унаслідок страйку *GM* не випустила щонайменше 1,5 мільйона запланованих легкових та вантажних автомобілів, а це більше \$5 мільярдів продажів. Пригадую,

як думав, що профспілка, здатна поставити GM навколішки, мусить бути дуже сильною.

Ще 1950 року *Chrysler* пережила 104 дні страйку. Саме тоді *Ford* і обійшла її, тож його наслідки відчутні аж донині. На нашу долю в *Ford* теж випала певна кількість страйків, упродовж яких наші збитки сягали \$100 мільйонів на тиждень. У таких умовах ви досить швидко почнете говорити про реальні гроші.

Оскільки страйки мали такі спустошливі наслідки, лідери галузі робили все можливе, аби їх уникнути. У ті часи ми могли дозволити собі бути щедрими. Маючи закритий ринок, ми могли поступово витратити більше грошей на робітників й покласти додаткові витрати на споживачів шляхом підвищення цін.

Абсолютна ліквідація підприємства могла стати відповіддю, такий собі страйк навпаки, коли керівництво закривало заводи. Звісно ж, це було дорого, але ми могли пережити останнє кровопускання. А бувало й так, що нам вдавалося змінити модель поведінки профспілки та керівництва, доки ще не було запізно.

Але в автомобільній промисловості ніколи не було абсолютної ліквідації підприємств. Коли я був у *Ford*, то наполягав на такому варіанті. Але GM завжди вирішувала, хоча й неохоче, все-таки задовольнити вимоги профспілки, бо для них гроші були не проблемою. *Chrysler* теж хотіла здатися, але мала на те зовсім іншу причину — як посередній гравець, вона першою розпалася б у разі тривалого страйку.

Перед кожним етапом перемовин, коли очільники Великої трійки збиралися, щоб разом спланувати стратегію, завжди виникала ймовірність ліквідації підприємства. Ми проговорювали рухи, але завжди були надто розосереджені, щоб вдатися до якихось спільних дій. *Ford*, *GM* та *Chrysler* надто довго не могли дійти згоди бодай у чомусь, тож не було підстав вважати, що вони

зроблять виняток, хай навіть для чогось настільки важливого. Профспілці було нічого боятися.

## XXVII

### ЗАГРОЗА ВІД ЯПОНЦІВ

**Н**евдовзі після приходу в *Chrysler* я полетів до Японії, щоб зустрітися з кількома представниками вищого керівництва *Mitsubishi Motors*. Ще 1971 року *Chrysler* придбала 15 відсотків *Mitsubishi* та уклала угоду про імпорт деяких їхніх чудових маленьких автівок під брендом *Dodge* та *Chrysler*. Відтоді ми стали партнерами.

Перемовини проводилися в священному місті Кіто. Під час однієї з перерв я вийшов прогулятися з доктором Томіо Кубо — очільником відділу динаміки *Mitsubishi*. Ми неквапливо проходилися закритими святилищами та храмовими садами міста, і я поцікавився у свого нового друга, чому його компанія побудувала гігантський завод двигунів у цьому спокійному та сільському оточенні.

Кубо засміявся й відповів:

— Насправді наш завод у Кіто задумувався як найбільший авіабудівний завод у Японії. Саме тут ми створювали бомбардувальники під час війни.

— Але чому тут? — запитав я. — Посеред усієї цієї краси?

— От саме тому, — відказав він. — Бачте, до війни ваш президент і місіс Рузвельт приїжджали сюди відпочити. І закохалися в це місто. А з початком війни містер Рузвельт віддав наказ не бомбити Кіто. І щойно військова розвідка пронюхала про нього, ми вирішили побудувати авіаційний завод у місці, яке вже гарантовано в безпеці.

Почувши цю історію, я похитав головою.

— Гадаю, у коханні та на війні всі засоби доречні, — промовив я.

Згоджуючись, Кубо кивнув.



— А як би вчинили ви? — запитав він.— Ми в Японії відстоюємо власні інтереси. Ніяк не збагну лише, чому ваша країна не завжди робить те саме.

\* \* \*

Я також цього не розумію. Просто зараз ми ведемо ще одну велику війну з Японією. Цього разу не ту війну, де стріляють, і, гадаю, треба бути вдячними за це. Нинішній конфлікт — це торгова війна. Але через те, що наш уряд не хоче бачити її такою, як вона є насправді, ми на шляху до поразки.

Права на помилку немає: економічна боротьба з Японією вирішальна для нашого майбутнього. Ми боремося проти грізного супротивника, і за умови однакових можливостей нам пощастить, якщо ми просто втримаємося поруч із ним.

Але можливості в нас різні. Поле, на якому ведеться ця гра,— не рівне, а схилене в бік до Японії. Як наслідок, ми граємо з однією рукою, заведеною за спину. Воно й не дивно, що ми програємо!

Почнімо з того, що японська промисловість не діє відособлено. Вона має тісні стосунки з японським урядом завдяки Міністерству міжнародної торгівлі та промисловості (MITI)<sup>110</sup>. Завдання цього державного органу в тому, щоб визначати галузь промисловості, вирішальну для майбутнього Японії, та сприяти науково-дослідній роботі.

<sup>110</sup> Міністерство міжнародної торгівлі та промисловості (англ. *Ministry of International Trade and Industry, MITI*).

Американцям MITI може здатися надокучливим зібранням низькосортних бюрократів. Це не так. У Японії державна служба приваблює багатьох найкращих і найобдарованіших молодих людей. А якщо ви ще й замислитеся над тим, що міністерство торгівлі, економіки та фінансів — це найпрестижніші гілки в самому уряді, то зможете досягнути талант, яким оперує MITI. MITI

припустилося кількох класичних помилок, але його загальний вплив на японську промисловість не може не вражати.

Коли Японія починала відбудовуватися після війни, її уряд визначив автомобільну, сталеливарну, хімічну, кораблебудівну та машинобудівну промисловості ключовими галузями. Інакше кажучи, японську економіку не спіткала доля вільної гри та принципів невтручання держави. Отже, Японія — це не Росія, де економіка лише планова. Аж ніяк. Але Японія таки мала систему цілей і пріоритетів, що дозволяла уряду та промисловості спільно працювати над досягненням своїх національних цілей.

Як наслідок, автомобільна промисловість у Японії опинилася в захисному коконі: урядові позики, прискорене зниження цін, сприяння в науково-дослідній роботі, захист від імпорту та заборона іноземних інвестицій. Завдяки цим концентрованим зусиллям японське автовиробництво зросло від сотні тисяч транспортних засобів на рік у середині 1950-х до одинадцяти мільйонів нині.

Але попри всю допомогу, що мали японські виробники, вони також заслуговують нашої поваги та визнання. Адже показали себе завбачливими планувальниками та інженерами. Вони не сиділи за захисними бар'єрами, склавши руки.

Замість цього керівництво, акціонери, уряд, банкіри, постачальники та працівники згуртувалися. За допомогою новітніх технологій вони розробили продукти світового рівня. Вони будують дуже економічні автівки, адже мотивовані національною енергетичною політикою та високими податками на пальне, зважаючи на мізерні ресурси своєї країни. Не дивно, що японці виявилися готовими до арабсько-ізраїльської війни 1973 року та до квапливої втечі шаха 1980 року.

Ще одна перевага японців у тому, що в них найнижчі податки з-поміж усіх промислових країн світу. І одна з

причин, чому вони можуть дозволити собі такі низькі податкові ставки, у тому, що їм не треба витратити цілий статок на оборону. Ще з кінця Другої світової війни цей тягар на себе взяли ми. Після того як вони капітулювали, ми сказали їм: «Послухайте, хлопці, припиніть виробництво зброї. Ви ж бачите, куди це вас привело. Не хвилюйтеся, ми захистимо країну замість вас. Натомість почніть виробляти щось мирне, автівки наприклад. Ми навіть покажемо вам, як це робити. Детройтські фахівці неодмінно вам із цим допоможуть!».

І ми допомогли. Власноруч створивши монстра. Нині йому десь тридцять п'ять років, він уже дорослий і з великими м'язами. Він несамовито сновигає на американському ринку й робитиме це надалі, якщо ми його не зупинимо.

Але як конкурувати з країною, яка щороку витрачає на оборону лише \$80 на одного громадянина, якщо ми витрачаємо чи не вдесятеро більше? Доки ми займаємося обороною *обох* країн, японці мають змогу витратити *свої* гроші на науково-дослідні роботи.

Та головна перевага японців — це штучна слабкість єни. Їхніх валютних маніпуляцій задосить для того, щоб поставити вас на коліна. Їхні банки та промисловість змовляються, щоб єна лишалася слабкою, і так зберігають ціни на експортовані товари привабливими для західних ринків.

На жаль, маніпуляції з єною довести дуже складно. Щоразу, коли я скаржився на це у Вашингтоні, уряд просив мене надати докази. Усі хочуть знати, як саме Японії це вдається.

Не маю ані найменшого уявлення. І в мене немає посольств у Токію, чи Лондоні, чи Цюріху, які могли б допомогти мені з відповідями. У міністерстві фінансів США 126 000 працівників. Нехай *вони* це з'ясовують!

Якщо щось ходить, як качка, і крякає, як качка, то є чимала ймовірність того, що це *таки дійсно* качка. А коли

наші базові ставки за кредитами стрибають з 10 відсотків до 22, а тоді знову до 10, а єна під час усіх цих коливань лишається фіксованою за курсом 240 за долар, то ви розумієте, що щось у Токіо таки прогнило.

Єну недооцінюють мінімум на 15 відсотків. Може здатися, що це не так уже й багато, але на ділі це означає цінову перевагу на понад \$1000 на нову *Toyota*. Ну і як у біса Детройту боротися за таких умов?

Щоразу, коли виникає це питання, японці завжди кажуть, що ні, це не єна занадто слабка, це долар занадто сильний. Певно, що якась доля правди в тому є, і наша нещодавня фіскальна політика вирішенню проблем аж ніяк не сприяє. Адміністрація Рейгана мусить взяти на себе певну частку провини, адже її жорстка монетарна політика та високі відсоткові ставки зробили наш долар надто привабливим для іноземного капіталу.

Один із моїх найбільших страхів у тому, що за десять років ми матимемо надзвичайно ефективне виробництво в *Chrysler*, підвищивши прибуткову межу до \$1000 на одному авто. А тоді раптом єна підскочить угору, абсолютно нівелювавши перевагу, яка так важко нам далася.

\* \* \*

Більше так тривати не може. Настав час нашому уряду лишити учня після уроку й попросити пояснити свою поведінку. Їхні виправдання більше не переконують, а дії підривають нашу економіку. Ми маємо дати японцям дев'яносто днів на пояснення, чому єну недооцінюють і що вони збираються з цим робити.

Нарешті, проблема вільної торгівлі. Чи, можливо, мені варто говорити проблема *міфу* про вільну торгівлю? Наскільки мені відомо, за всю нашу історію вільну торгівлю використовували лише чотири рази. Уперше — у підручниках. А от на практиці: данці, але лише недовгий

час, англійці на початку Промислової революції та Сполучені Штати після Другої світової війни.

Двісті років тому англійцям це вдалося тому, що в них не було справжньої конкуренції. Щойно розвинулися інші промислові економіки, Англія заборонила вільну торгівлю.

Так само і Сполучені Штати колись мали весь світ. З роками наше домінування вивітрилося, але свідомістю ми й досі застрягли в 1947 році.

Вільна торгівля — це добре, доки всі грають за однаковими правилами. Але Японія має власні правила, тож ми постійно в не вигідному становищі.

Ось як це працює. Коли японські авто вантажать на корабель до Сполучених Штатів, японський уряд відшкодовує виробнику приблизно \$800 за кожну автівку. Це податкове відшкодування на продукт, абсолютно законне згідно з Загальною угодою про тарифи й торгівлю (GAT T)<sup>11</sup>. Інакше кажучи, домогосподарка в Токіо платить за *Toyota* більше, ніж платила б у Сан-Франциско.

<sup>11</sup> Загальна угода про тарифи й торгівлю (англ. *General Agreement on Tariffs and Trade, GATT*).

Чим же ми маємо відповісти? Що ж, європейці постійно підвищують митний збір, щоб компенсувати знижку, яку японці пропонують на свій експорт.

Хіба це вільна торгівля? Звісно, ні. Хіба це розумно? Та ви жартуете!

От взяти, наприклад, *Toyota*, що в Японії продається за \$8000. Щойно автівка прибуває у Сан-Франциско, ціна падає до \$7200. Але якщо та сама *Toyota* прямує до Франкфурта, її вартість зростає до \$9000. У Парижі її продаватимуть за \$10 500. Оскільки ми вважаємо себе останнім bastionом вільного підприємництва, то й граємо за невдах.

Тож як ми можемо віддати імпорту 25 відсотків дванадцятимільйонного автомобільного ринку, а тоді

благати не забирати 35 відсотків? Ще не бувало такого за всю історію, щоб ми пропонували свої товари зі словами: «Беріть усе, що хочете. Нехай соціальні наслідки будуть нашим клопотом».

Доки не буде досягнуто певної рівноваги з дефіцитом нашої національної торгівлі, ми маємо обмежити японську частку на внутрішньому авторинку, сказавши: «У вас є 15 відсотків, не більше».

Європа значно старша за нас і значно досвідченіша. Якщо вільна торгівля й справді така важлива, то чому ж європейці обмежують імпорт?

Італія зазначає, що зможе змиритися щонайбільше з двома тисячами автівок на рік. Франція встановлює ліміт у три відсотки. А як щодо Німеччини, великої прихильниці вільної торгівлі? Там таких жорстких обмежень не люблять. Але коли частка ринку японців сягнула в Німеччині 11 відсотків, то що вони зробили? Сказали: «Десять відсотків, не більше». Англія зробила те саме.

На жаль, наш уряд вважає, що такий шлях важко й уявити. Схоже, на думку більшості наших лідерів, ми досі єдині виробники у світі й маємо бути великодушними. Але від часу Другої світової війни минуло сорок років, і настав час визнати, що ситуація змінилася.

До того ж, хіба, імпортуючи товари з Америки, японці грають чесно? У жодному разі! Нещодавно наші торгові представники зустрілися з японцями, щоб обговорити ці несправедливості. Вони хотіли поговорити про яловичину й цитрусові, на які в Японії запроваджено високе мито, а також про відкриття нових ринків для нашого експорту.

Але японці заявили, що жодне з цих питань не підлягає обговоренню. Без тіні посмішки вони сказали, що могли б скасувати податок на ввіз томатного пюре. Зверніть увагу, не на томати, а лише на томатне пюре. Приголомшливо! Цей крок дозволив би нам скоротити \$30-мільярдний торговий дефіцит з Японією аж на цілу тисячу доларів.

А Японія тим часом обмежує продаж американських ліків. Тамтешній уряд заборонив продаж нашого телекомунікаційного обладнання та волоконної оптики. Японці створили мережу з майже п'яти сотень захищених урядом картелів, що не соромляться використовувати дворівневе формування цін та закриті торги по контрактах. Японський ринок захищає ціла низка вимог до робочих характеристик і бюрократична тяганина, що унеможливує продаж багатьох американських товарів у цій країні.

Наприклад, японська система перекласифікації — цілковитий обман. Узяти хоча б картопляні чипси, що японці й справді любляють. Спочатку картопляні чипси класифікували як готову їжу, а це 16-відсотковий тариф. Але коли виникла загроза навали товарів американського виробника на японському ринку, здогадайтеся, що трапилось? Картопляні чипси несподівано перенесли до категорії кондитерських виробів, і податок зріс до 35 відсотків.

Мій улюблений приклад — цигарки. Японія дозволила нам продавати свої цигарки, однак лише у 8 відсотках тютюнових крамниць. Більше того, з кожної пачки потрібно заплатили 50 центів податку. Хіба це схоже на вільну торгівлю?

Аж до 1981 року американським виробникам сигарет дозволялося рекламувати свої товари в Японії лише англійською мовою. Можливо, щоб зрівняти рахунок, нам варто змусити *Datsun* і *Toyota* поширювати рекламу в Америці виключно японською. Уявляєте, який розпачливий лемент здійнявся б, якби ми таки це зробили? Мені от цікаво, як би ви сказали японською: «О, що за відчуття!»

\* \* \*

Коли люди запитують у мене, що я підтримую — вільну торгівлю чи протекціонізм, я маю однозначну відповідь:

ані перше, ані друге. Я виступаю проти протекціонізму. А ще я проти законодавчих вимог про вміст вітчизняного компоненту. Але Сполучені Штати — це чи не єдина промислова країна у світі, яка не має продуманої, сучасної торгової політики. Ми єдині дотримуємося принципів вільної торгівлі, і при цьому нас ще й утискають.

Саме тому я обираю золоту середину, що називаю *чесна торгівля*. Чесна торгівля включає певні вибіркові — і тимчасові — обмеження проти єдиної країни у світі, що нав'язує нам такий однобокий і негативний торговий баланс.

Погляньмо, що ж насправді тут відбувається. Ми постачаємо їм пшеницю, кукурудзу, соєві боби, вугілля та деревину. А що вони постачають нам? Автівки, вантажівки, мотоцикли, нафтовидобувне обладнання та електроніку.

Запитання: Як називати країну, що експортує сировину, а імпортує вже готові товари?

Відповідь: Колонія.

Отже, невже саме *такі* стосунки ми хочемо мати з Японією? Ми вже бували в такому становищі й раніше, а скінчилося все викидом величезної кількості чаю в Бостонську затоку!

Але цього разу ми просто сидимо й спостерігаємо за тим, як захоплюють одну галузь промисловості за іншою.

Вони вже забрали електроніку. Спортивні товари. Копіювальну техніку. Камери. Четверту частину автомобільної промисловості. А разом з тим ще й чверть сталеливарної галузі. Японці знайшли розумний спосіб незаконно ввозити свою сталь у Сполучені Штати. Вони її фарбують, ставлять на чотири колеса й називають автомобілем.

Постачаючи нам *Toyota*, насправді вони експортують дещо значно більше, ніж просто автомобілі. Вони позбавляють нас робочих місць. Їхні субсидії спрямовані



на підтримання повного працевлаштування в Японії, і ця політика працює. Рівень безробіття в цій країні 2,7 відсотка. Наш — у три чи чотири рази вищий.

Що ж далі? І тут теж ніякої таємниці, адже вони самі нам люб'язно про все розповіли: літаки й комп'ютери.

Мені не хотілося, щоб у когось склалося хибне враження стосовно мого ставлення до японців. Так, злюся через схилене гральне поле. А ще шаленію від того, що ми пасивно за всім цим спостерігаємо. Але Японія й справді не робить нічого поганого. Як і говорив Кубо, вони просто відстоюють власні інтереси. А от чи почнемо ми відстоювати *свої* — це вже наша справа.

Через те що я так багато говорю про ці несправедливості, доки чимало моїх колег в автомобільній промисловості натомість відмовчуються, у людей складається враження, ніби я налаштований проти японців. Нині в країні навіть переповідають одне одному байку про урок історії в третьому класі, на якому вчитель проводить невеличку вікторину:

— Отже, клас,— говорить учитель,— чиї це слова: «Я шкодую лише про те, що можу віддати своїй країні тільки одне життя»?

Маленька японська дівчинка в першому ряду підводиться й відповідає:

— Натан Гейл, 1776 рік.

— Відмінно,— говорить учитель.— А хто сказав: «Дайте мені свободу або смерть»?

І знову підводиться маленька японська дівчинка:

— Патрік Генрі, 1775 рік.

— Гарна робота! — говорить учитель.— Хлопчики й дівчатка, на мою думку, це чудово, що Кіко знає всі відповіді. Але решті з вас має бути соромно. Пам'ятайте, ви американці, а вона японка.

І саме тієї миті хлопчик на останній парті бурмоче собі під ніс:

— О, кляті японці.

— Ну,— відразу ж реагує вчитель,— і хто це сказав?

Звідусіль із класу чуються вигуки:

— Лі Якокка, 1982 рік!

\* \* \*

Гарна історія, але насправді я великий шанувальник японців. Чому? Та тому, що вони знають, звідки вони родом, де вони є і куди прямують. І що найважливіше, у них є національна стратегія, щоб дістатися туди.

А ще вони знають, як робити хороші автівки. У 1970-х їхні автомобілі й справді були кращими за наші. Це вже не так, але чимало американців і досі в це вірять.

Як же японські автівки стали такими хорошими? Усе починається з робітників. По-перше, вартість праці там значно нижча, ніж у нас. Японські робітники отримують приблизно 60 відсотків від зарплатні їхніх американських колег. У них немає автоматичної індексації заробітної платні, прив'язаної до споживацького індексу цін, як у нас. Не мають вони й такого ж комплексу медичних пільг за кошти компанії, що потім обходиться споживачеві у кілька сотень доларів на одному авто.

А ще японські робітники продуктивніші за наших. Я не маю на увазі, що вони *кращі*, а лише те, що вони керуються іншим набором правил.

Насправді в Японії є лише дві класифікації роботи: досвідчений та недосвідчений. Залежно від того, що потрібно зробити за конкретний день, працівник може виконувати різноманітні види роботи. Якщо підлога брудна, він бере мітлу й підмітає, не замислюючись над тим, чи це входить до його обов'язків. Звісно ж, таке

відчуття відповідальності приводить до значно більшої ефективності.

Така система немислима для Детройта, де кожен працівник має особливий перелік обов'язків. Якщо порівнювати з простотою та розважливістю японських фабрик, наша система профспілкових правил та інструкцій здається доволі абсурдною. Нині Об'єднаною спілкою автобудівників зареєстровано 150 видів робіт. Якщо ставлення японського робітника зводиться до фрази: «Чим я можу допомогти?», то ставлення його американського колеги, причому все частіше, до фрази: «Це не входить у мої обов'язки».

Японські профспілки дуже тісно співпрацюють із керівництвом. Кожна сторона розуміє, що її доля невідривно пов'язана з успіхом іншої. Відносини між профспілкою та керівництвом — це співпраця та взаємна повага. Це зовсім не схоже на ворожість та взаємну підозрливість, що вже давно стали традиційними в нашій країні.

Японський робітник дуже дисциплінований. Якщо щось іде не так, він це виправляє. Якщо виникає проблема на конвеєрній лінії, він зупинить усю лінію, аж доки все не полагодить.

У цих хлопців дуже сильне відчуття самоповаги. Робота для них — це місія. Ви не почуєте в Японії розповідей про те, як хтось із робітників прийшов на роботу з похміллям. Там немає саботажу й очевидної байдужості працівників.

Якось я читав, що деяким японським компаніям довелося навіть оштрафувати своїх контролерів, бо чимало з них наполягали на тому, щоб працювати під час свят, а також у вихідні. Ви хоч уявляєте собі, що таке може трапитися в Мічигані чи Огайо?

Японське керівництво також використовує низку припущень, що можуть нам видатися дивними, але є складником їхнього загального успіху. Типовий японський виконавчий директор в автопромисловості не отримує

навіть приблизно того, що заробляє його колега в Детройті. Так само він не має жодних акцій чи відстрочених відшкодувань.

На якомусь етапі своєї кар'єри він міг працювати на виробничій лінії. Американських менеджерів могло би приголомшити те, що головний керівник *Mitsui* колись очолював профспілку компанії. На відміну від своїх колег у Детройті, японські виконавчі директори живуть у тому ж світі, що й робітники, а не в якомусь надзвичайно витонченому оточенні.

Усе зводиться до того, що в Японії уряд, профспілка та промисловість працюють в одній команді. В Америці промисловість і профспілка — за традицією супротивники. І попри всі переконання громадськості, приватний бізнес з урядом так само не співпрацюють.

І знову в цьому я звинувачую ідеологів, які, мабуть, вважають, що *будь-яка* причетність уряду до національної економіки якимось чином підриває нашу систему вільного ринку. Звісно, у разі надмірного втручання таке й справді може статися. Але якщо ми й надалі поступатимемося Японії, то все очевиднішим ставатиме той факт, що існують ситуації, коли такого втручання замало.

\* \* \*

Нам треба діяти. Ми маємо замінити вільну торгівлю чесною. Якщо Японія або ж будь-яка інша нація захищає свій ринок, нам треба робити те саме. Якщо вони заохочують місцеву промисловість, то нам теж треба відповідати тим самим. Якщо маніпулюють національною валютою, то нам треба вжити заходів, щоб зрівняти обмінний курс.

Я не знаю, коли ми прокинемося, але сподіваюся, що це трапиться скоро. Інакше вже за декілька років наш економічний арсенал складатиметься хіба що з пересувних банків, закусочних та аркадних відеоігор.

Невже наприкінці двадцятого століття ми хочемо бачити Америку саме такою?

## XXVIII

### ПОВЕРНУТИ АМЕРИЦІ ВЕЛИЧ

**Н**ині *всі* говорять про дефіцит бюджету. Але оскільки декілька років тому ми мало не втратили *Chrysler*, мені випала сумнівна честь почати непокоїтися про це трохи раніше за більшість інших людей. Нас тягнули на дно високі відсоткові ставки, і було зрозуміло, що доки уряд має більше 50 відсотків довіри народу, то вони ніколи відчутно й не знизяться.

Тож ще влітку 1982 року я написав замітку для *Newsweek*, де запропонував простий спосіб, як можна наполовину скоротити дефіцит бюджету. На той час він складав лише — *лише!* — \$120 мільярдів. Мій план полягав у скороченні \$30 мільярдів урядових витрат й отриманні ще \$30 мільярдів додаткового прибутку.

Я вже з особистого досвіду знав, що *Chrysler* вижила лише завдяки поєднанню зусиль керівництва, профспілки, банків, постачальників та уряду. І замислився: чому ж не можна застосувати принцип «рівності жертви» і до бюджетного дефіциту?

Мій план був простим. Спочатку я скоротив би п'ять відсотків річного оборонного бюджету. Це склало б \$15 мільярдів, і це цілком можливо зробити, не зашкодивши жодній програмі озброєння.

Потім ми скликали б демократів і сказали їм:

— Гаразд, хлопці, додайте до ось цих \$15 мільярдів ще стільки ж шляхом урізання витрат у соціальних програмах, що ви запровадили впродовж останніх сорока років.

Далі йшла важка частина. Щойно ми урізали б видатки на \$30 мільярдів, то мали б зіставити їх долар до долара з прибутками. По-перше, \$15 мільярдів ми отримали б з

додаткового податку на імпортовану нафту, розробивши його для того, щоб допомогти ОПЕК утримувати ціни на рівні \$34 за барель. Потім додали б ще п'ятнадцять центів податку на пальне на заправці, а це принесло б ще \$15 мільярдів.

Навіть із цими новими податками американський бензин та нафта все одно були б дешевшими, ніж будь-де за межами арабського світу. І на додачу до всіх тих прибутків ми нарешті запровадили б енергетичну політику. Коли наступного разу ОПЕК почала б страйкувати, ми були б до цього готові.

Додавши ці «чотири 15-ки» ми б скоротили дефіцит бюджету на \$60 мільярдів на рік. Краса цієї програми в тому, що поширює жертву однаковою мірою на всіх наших громадян — республіканців і демократів, бізнесменів і робітників.

Розробивши цей план, я пішов до кожного знайомого мені генерального директора на Волл-стріт і запитав:

— Що станеться, якщо Президент виступить на телебаченні й оголосить, що скорочує бюджетний дефіцит наполовину?

Усі вони погодилися, що таке оголошення запустить найбільший інвестиційний розгул за всю нашу історію. Це відновило б нашу надійність як країни. Довело б, що ми знаємо, що робимо.

Не варто й говорити, що ми цього не зробили. Але не тому, що ніхто не слухав. Тисячі читачів *Newsweek* писали мені, щоб сказати, що такий план їм сподобався. Мені навіть телефонували з Білого дому, запрошуючи на зустріч з Президентом.

Коли я зайшов до Овального кабінету, президент Рейган привітав мене зі статтею з *Newsweek* у руці.

— Лі,— сказав він,— мені сподобалося те, що ти тут написав. Мене теж непокоїть розмір дефіциту. Але за словами Річарда Віртліна, мого експерта зі зв'язків з

громадськістю, податок на пальне — це найменш популярна річ, яку я можу зробити.

«Зачекайте-но,— подумав я.— Ми керуємо цією країною, спираючись на опитування? Невже в цьому і полягає суть управління?»

Президент хотів обговорити оборонний бюджет.

— За часів Картера ми надто мало витрачали на це,— сказав він мені.— А мусили б витратити на національну безпеку значно більше. Ти не розумієш усієї картини.

— Ваша правда,— відповів я.— Я взагалі цього не розумію. І я не хочу здатися зарозумілим, але нині оборонний бюджет більше \$300 мільярдів. Я бізнесмен. Повірте, я можу урізати видатки на п'ять відсотків із будь-чого так, що ви й не знатимете, як я це зробив. Насправді я займаюся цим усе своє життя.

Ну так от, у серпні 1982 року бюджетний дефіцит ми не скоротили. А тепер він зріс до понад \$200 мільярдів. Я пишу ці слова навесні 1984, а ми й досі заламуємо руки, не знаючи, що ж із цим робити.

\* \* \*

На жаль, бюджетний дефіцит — це лише верхівка айсберга. Якщо хтось сумнівається, що ми втратили свою економічну велич, то поміркуйте над цими питаннями.

Чому країна, що дала світові Волтера Крайслера, Альфреда Слоуна та першого Генрі Форда, має стільки проблем із конкурентоспроможним виробництвом та продажем автомобілів?

Чому країна Ендрю Карнегі має так багато конкурентних проблем у сталеливарній промисловості?

Чому країна Томаса Едісона мусить імпортувати більшість своїх фотоапаратів, радіоприймачів, телевізорів, відеопрогравачів та інших видів споживацької електроніки?



Чому країна Джона Д. Рокфеллера має проблеми з нафтою?

Чому країні Елі Вітні доводиться імпортувати стільки машинного обладнання?

Чому країна Роберта Фултона та братів Райт зіткнулася з такою жорсткою конкуренцією в галузі транспортного обладнання?

Що стало з промисловою машиною, якій колись заздрили і яка колись була надією для решти світу?

Як менш ніж за сорок років ми спромоглися знищити «арсенал демократії» й зробили економіку настільки млявою та ще й у стількох важливих галузях?

Ми втратили управління не відразу. Поступове руйнування нашої сили та влади почалося в ті спокійні повоєнні роки після Другої світової. Але не було ще в історії Америки такого періоду, коли б вона здавалася вразливішою, ніж за останнє десятиліття.

Спочатку одного ранку ми прокинулися й дізналися, що щось під назвою ОПЕК має владу поставити Америку на коліна. Наче Павлов, який дзвонив у дзвіночок, щоб отримати бажані результати, ОПЕК дзвонила у свій дзвіночок — і ми реагували. А тепер, десять років потому, у нас і досі немає реальної програми відповіді на таку значну економічну загрозу.

По-друге, в ім'я вільної торгівлі ми сидимо й спостерігаємо за тим, як Японія систематично захоплює нашу промислову й технологічну базу. Поєднавши вміння та продуктивність своєї культури з цілою низкою несправедливих економічних переваг, Японія отримала здатність безкарно грабувати наші ринки.

У Вашингтоні це явище називають економікою за принципом вільної конкуренції, і така економіка їм подобається. У Токіо його називають економікою *Veni, Vidi, Vici*, і повірте, японцям вона подобається ще більше. Вони прийшли, побачили й завоювали. І наша залежність

від Японії зростатиме й надалі, аж доки ми не встановимо певні практичні обмеження їхнього володіння нашими ринками.

По-третє, Радянський Союз наздогнав нас у загальній ядерній здатності. Америка вже не володіє беззаперечною воєнною перевагою. І тепер ми запроваджуємо програму, щоб повернути собі колишню міць, але її домінування як національної програми дій таке тотальне, що я починаю замислюватися, що вся та нова зброя захищатиме. Без сильної, життєздатної промислової інфраструктури ми нація, яка зусібіч оточила себе реактивними снарядами, але має лише спорожнілі заводи, безробітних працівників та занепалі міста. Де ж мудрість у такій політиці?

І нарешті, на якомусь етапі нашого недавнього минулого Америка втратила розуміння справжнього джерела своєї сили та величі. З народу, чия сила завжди текла з інвестування виробництва та споживання товарів, тепер ми якось перетворилися на націю, зачаровану інвестуванням у папір.

Тож наші найбільші компанії вливають величезні суми грошей у придбання акцій інших компаній. Де зрештою опиняється весь цей капітал? У нових заводах? У новому виробничому обладнанні? У виробничих інноваціях?

Дещо з цього дійсно так, але не все. Більшість тих грошей опиняється в банках та інших фінансових установах, що розвертаються та позичають їх країнам на кшталт Польщі, Мексики та Аргентини. Це не надто допомагає самій Америці. Але коли ці країни збанкрутіли і банки забили хибну тривогу, їм принаймні вдалося досягти того, чого *Chrysler*, *International Harvester* та житлобудівна промисловість так і не змогли зробити: вони переконали Федеральний резерв відшкодувати їхні збитки.

Щомісяця з'являється якийсь новий фінансовий інструмент, покликаний поглинати купівельну спроможність споживачів і збагачувати брокерські фірми.

Пригадуючи цей період величезних знижок на ось цей товар та облігації з нульовим купоном на ось цей, я ніяк не можу позбутися думки про те, що ніколи раніше за всю історію не вироблялося так багато капіталу з такою короткотривалою цінністю.

Просто зараз наші найбільші промислові роботодавці — в автомобільній, сталеливарній, електронній, авіаційній та текстильній галузях. Якщо ми хочемо зберегти мільйони робочих місць, то мусимо захищати ці галузі промисловості. Це вони створюють ринки для сектору послуг, так само, як і для високих технологій. Вони також є надзвичайно важливими для наших національних інтересів. Чи зможемо ми утримувати кістяк оборонної системи без міцної сталеливарної, машинобудівної та автомобільної промисловості?

Без потужної промислової бази ми можемо попрощатися з національною безпекою. Ми також можемо попрощатися з більшістю робочих місць із високою доданою вартістю. Заберіть в Америки її робочі місця з платнею від \$10 до \$15 — і ви зарубаєте всю нашу економіку. Ой, середнього класу ніби й не було!

Тож ми маємо прийняти певні базові рішення. Якщо ми не почнемо діяти найближчим часом, то до 2000 року втратимо й автомобільну, й сталеливарну промисловість, віддавши ці галузі Японії. І, що найгірше, ми здамося без бою.

\* \* \*

Дехто вважає, що ця поразка неминуча. Вони вірять, що нам треба прискорити цей процес, закинувши промислову базу, а натомість зосередитися на високих технологіях.

Отже, я не заперечуватиму важливості високих технологій у промисловому майбутньому Америки. Але самі лишень високі технології нас не врятують. Це особливо важливо для нашої економіки, бо так багато

інших сегментів американської промисловості — це її споживачі.

Особливо в автомобільній галузі. Саме ми використовуємо всіх тих роботів. Ми маємо більше комп'ютеризованих розробок і виробничих потужностей, ніж будь-хто інший. Ми використовуємо комп'ютери для покращення паливної ефективності, очищення вихлопних газів і покращення точності та якості будування автомобілів.

Небагатьом відомо про те, що три найбільші споживачі комп'ютерів (за винятком галузі оборони) — це *GM*, *Ford* та *Chrysler*. Без Детройта не існувало б і Кремнієвої долини. Якщо хтось виробляє кремнієві чіпи, то хтось же мусить їх і використовувати. І це робимо ми. Нині на борту кожної випущеної нами автівки принаймні один комп'ютер. У деяких екзотичніших моделях їх аж п'ять!

Ви не зможете продавати кремнієві чіпи в коричневих паперових пакетах у крамниці запчастин. Їх треба десь застосовувати. І базові галузі Америки для цього існують. Закрийте нас — і ви закриєте свій ринок. Закрийте автомобільну промисловість — і ви закриєте сталеливарну та гумову, а тоді втратите кожне сьоме робоче місце в цій країні.

До чого це нас підводить? Ми маємо країну, де люди подають одне одному гамбургери, а решті світу — кремнієві чіпи.

Не зрозумійте мене неправильно: високі технології дуже важливі для нашого економічного майбутнього. Але якими б важливими вони не були, високі технології ніколи не працевлаштують стільки ж людей, як наші базові галузі промисловості. Це урок, який ми мусимо вивчити із занепаду текстильної промисловості. У період від 1957 до 1975 року в Новій Англії звільнили 674 000 працівників текстильної галузі. Але попри те, що в цьому регіоні процвітають новітні технології, лише 18 000 тих

працівників, а це приблизно три відсотки, змогли влаштуватися в комп'ютерній промисловості.

Зрештою, майже вп'ятеро більше робітників опинилися в низькооплачуваній роздрібній торгівлі та в сфері обслуговування. Інакше кажучи, якщо ви втрачаєте роботу на текстильній фабриці в Массачусетсі, то вп'ятеро вища ймовірність того, що зрештою ви опинитеся в *K-Mart* або ж у *McDonald's*, аніж у *Digital Equipment* чи *Wang*. Ви не зможете ось так просто взяти сорокарічного слюсаря-водопровідника з Детройта, Піттсбурґа чи Ньюарка, одягнути на нього білий комірець та очікувати, що він почне програмувати комп'ютери в Кремнієвій долині.

Тож відповідь криється не в просуванні високих технологій за рахунок наших основних галузей промисловості. Відповідь у тому, щоб розвивати їх *водночас*. У розі достатку вистачить місця для всіх, але для цього нам треба зосередити зусилля всього народу.

Інакше кажучи, нашій країні потрібна раціональна промислова політика.

\* \* \*

Нині «промислова політика» — термін доволі ризикований. Це ніби волати «Пожежа!» в переповненому людьми театрі. Лише почувши цю фразу, чимало людей починають панікувати.

Невже вони не хочуть, щоб Америка стала сильною та здоровою? Звісно, що хочуть. Але щоб це трапилося без будь-якого планування. Вони хочуть, щоб Америка стала великою *за волею випадку*.

Ідеологи відстоюють думку, що промислова політика ознаменує загибель того, що ми знаємо як систему вільного підприємництва. Що ж, наша чудова система вільного підприємництва тепер включає \$200 мільярдів бюджетного дефіциту, непідконтрольну систему видатків і торговий дефіцит у \$100 мільярдів. Проста правда в тому,

що ринок не завжди ефективний. Ми живемо в складному світі. Час від часу насос треба заправляти.

На відміну від декого, хто також говорить про промислову політику, я не маю на увазі, що уряд повинен обирати переможців і невдах. Уряд уже неодноразово показав, що йому для цього бракує кмітливості.

І я не хочу, щоб уряд втручався в діяльність моєї чи будь-якої іншої компанії з цією метою. Повірте, уже наявних нормативів задосить.

У моєму розумінні промислова політика означає реструктуризацію та пожвавлення наших, так би мовити призахідних, галузей промисловості — старіших галузей, що нині опинилися в скруті. Уряд повинен брати активнішу участь у тому, щоб допомогти американській промисловості встояти проти закордонної конкуренції та мінливого світу.

Майже всі захоплюються японцями та їхнім чітким баченням майбутнього: співпраця уряду, банків і профспілки, а також тим, як вони використовують свої переваги. Але щоразу, коли хтось пропонує, що ми *повинні* йти за ними, в уяві раптом постає Радянський Союз та п'ятирічки.

Але урядове планування не обов'язково означає соціалізм. Це лише план гри, мета. Це означає узгодження всіх частин економічної політики замість укладання її фрагментарно, у темних кімнатах, тими, хто переймається лише власними інтересами.

Чи є планування неамериканським? У *Chrysler* ми плануємо дуже багато. Як і в кожній успішній корпорації. Планують і футбольні команди. Університети. Профспілки. Банки. Уряди по всьому світу планують — усі, окрім нашого.

Ми не будемо розвиватися, аж доки не відкинемо абсурдну думку про те, що будь-яке планування на національному рівні становить загрозу капіталістичній

системі. Через цей страх ми єдина розвинута країна у світі, яка не має промислової політики.

Насправді це не зовсім так. Америка вже *має* промислову політику, і не найкращу. Жоден із тих, хто знайомий із Вашингтоном, не може стверджувати, що уряд якось порушить принципи вільного підприємництва, якщо це допоможе американській промисловості. Вашингтон — це місто субсидій! А кожна субсидія — це частина промислової політики.

Почнімо з федерального гарантування кредитів. (А я в цій галузі експерт.) *Chrysler* була не першою. Ще до нашого звернення існувало \$409 мільярдів гарантованих кредитів. Зараз ця цифра зросла до \$500 мільярдів, і це ще не кінець. Це промислова політика.

Далі оборона. Айзенгавер попереджав нас про це, коли говорив про військово-промисловий комплекс. На той комплекс ми витрачаємо більше \$300 мільярдів на рік. Це єдина захищена галузь промисловості, що лишилася в цій країні. Це єдина галузь промисловості де, за законом, японцям не дозволяють конкурувати.

Тому, коли ми в *Chrysler* продали танкове відділення *General Dynamics*, багато людей запитували: «Чому ви не продали автомобільний бізнес і не лишили танки? Танки приносять вам гарантованих і захищених \$60 мільйонів на рік!»

А ще є NASA та космічна програма. Це також промислова політика. Політ на місяць — ось що принесло справжній успіх нашій комп'ютерній промисловості.

Або як щодо Міжнародного валютного фонду? Він допомагає іншим країнам, що набралися боргів і тепер не можуть їх виплатити. Не так давно Пол Волкер надав Мексиці ще \$1 мільярд на підтримання кредитної недоторканності та на поступки деяким великим банкам США, які позичили їм гроші спочатку. Волкер надав кредит одразу, без усіляких там слухань. Але для того, щоб отримати \$1,2 мільярда на порятунок *Chrysler*,

американської компанії, нам довелося тижнями переконувати Конгрес. То що це за промислова політика?

Колись уряд США давав кредити Польщі під 8 відсотків, а купувати будинки польських американців ми просили під 14 відсотків. Якщо демократи не можуть цим скористатися, то *заслужують* програти.

А як щодо податкової політики? Загалом автомобільна промисловість сплачує 50 відсотків прибутків податками. Банківська промисловість сплачує лише два відсотки. Це ще одна форма промислової політики.

Тож у нас *таки* є промислова політика, або ж, якщо точніше, *сотні* промислових політик. Єдина проблема в тому, що їх забагато і всі вони майже нічого не роблять для основних галузей промисловості.

\* \* \*

А чи справді промислова політика — це радикально нова ідея? Зовсім ні. В Америці промислова політика була ще навіть до того, як ми стали нацією. Ще 1643 року Массачусетс надав новій плавильній компанії виняткові привілеї на виробництво заліза на термін двадцять один рік, щоб заохотити цю галузь промисловості, що розвивалася.

З більш недавнього: у дев'ятнадцятому столітті наша промислова політика включала широку урядову підтримку для залізниць, каналу Ері та навіть університетів.

У двадцятому столітті урядова підтримка надавалась для автомагістралей, синтетичної гуми, сучасних подорожей на реактивних літаках, польоту на Місяць, виробництва інтегральних схем та значно більшого.

За останні кілька десятиліть ми мали феноменально успішну промислову політику в сільському господарстві. Три відсотки нашого населення не лише годують решту нас, а й решту світу також. *Оце* так продуктивність!



Як це трапилося? Ну, тут дещо більше, ніж гарний клімат, родючий ґрунт і працьовиті фермери. Усе це в нас було і п'ятдесят років тому, от мали ми лише сильну ерозію ґрунтів та катастрофи.

Різниця полягає в різноманітних проектах, спонсорованих урядом. Федеральні дослідні гранти, окружні агенти для навчання людей, державні експериментальні ферми, проекти електрифікації сільської місцевості та зрошування, як-от TVA, страхування врожаю, експортні кредити, підтримка цін, акрове володіння і нині виплати за видом, що дозволяють фермерам *не* вирощувати певні зернові. Сама лишень ця програма зараз сягає більше \$20 мільярдів на рік.

З усію тією урядовою допомогою (або, як дехто висловився б, втручанням) ми створили диво. Завдяки сільськогосподарській промисловій політиці нам заздрить увесь світ.

Отже, якщо в нас є сільськогосподарсько-промислова та військово-промислова політика, чому ж, у біса, в нас немає промислово-промислової політики?

Гадаю, моє ставлення до промислової політики таке ж, як і в Авраама Лінкольна, коли хтось сказав йому, що Уліс С. Грант багато п'є. Лінкольн відповів: «З'ясуйте, який віскі він п'є, та надішліть його іншим генералам».

\* \* \*

Ось моя програма з шести пунктів, здатна сформувавши основу для нової промислової політики.

По-перше, до 1990 року ми маємо забезпечити енергетичну незалежність шляхом оподаткування іноземної енергії і в портах, і в насосах, щоб відновити збереження бойового духу та відродити інвестування в альтернативні джерела енергії. Нас не повинні заспокоювати нинішні послаблені вимоги. ОПЕК завжди діятиме у власних інтересах, а найкраще це завжди вдаватиметься завдяки запровадженню високих цін та

обмежених поставок. Американський народ прагне платити ціну за енергетичну незалежність. І люди знають, що цього не вдасться досягнути без жертв.

По-друге, ми повинні встановити особливі обмеження на японську частку ринку в певних ключових галузях промисловості. Ми маємо оголосити стан економічної нагальності для таких галузей і впродовж цього періоду односторонньо відкласти Загальні угоди про тарифи й торгівлю, які обмежують асигнування. Нам не треба просити вибачення в Японії за прийняття такого розважливого рішення. На цьому етапі нашої історії ми не можемо дозволити собі мати торгового партнера, який наполягає на праві продавати, але відмовляється купувати.

По-третє, як нація ми мусимо поглянути в очі реальності витрат і фінансування механізмів для федеральних програм встановлення норм. У Вашингтоні цю тему вивчають уздовж і впоперек, бо це ніби політична гаряча картопля. Але відповідь завжди була в нас перед носом: ми не можемо й надалі платити більше, ніж отримуємо, а це означає певні дуже болісні нормативи.

По-четверте, Америці потрібно більше інженерів, науковців і техніків. Японці постійно випускають приблизно вчетверо більше інженерів, ніж ми. (Але ми випускаємо в п'ятнадцять разів більше юристів!) Спеціальні освітні гранти та кредити варто надавати на високотехнологічні галузі навчання. Совіти та японці однаковою мірою віддані створенню своєї технологічної освіченості, а от ми відстаємо.

По-п'яте, нам потрібен новий стимул для підвищення зусиль у сфері науково-дослідних робіт у приватному секторі та пришвидшення модернізації фабрик і збільшення продуктивності в ключових галузях промисловості. Один підхід — це запропонувати інвестиційні податкові кредити для науково-дослідної роботи й амортизаційні списання терміном на дванадцять місяців на інвестиції, пов'язані з продуктивністю.

І нарешті, нам потрібно заснувати довгострокову програму для відбудови комерційних артерій Америки — доріг, мостів, залізничних шляхів і водної системи. Наша інфраструктура, життєво необхідна для будь-якого зміцнення та розширення промислової сили, зістарілася до тривожного рівня. Треба щось робити. Таку програму частково можна фінансувати з енергетичних податків ОПЕК. Це також значно полегшило б сум'яття з майбутнім працевлаштуванням, що стане неминучим результатом під час нарощення продуктивності та автоматизації промисловості.

\* \* \*

Щоб втілити ці програми на практиці, ми маємо створити Комісію з питань ключових галузей промисловості — з'їзд, на якому уряд, профспілка та керівництво можуть зібратися разом та знайти вихід з усього цього безладу. Але до того, як вдатися до спільних дій, ми маємо навчитися говорити одне з одним.

Така тричленна коаліція порекомендувала б спеціальні заходи для зміцнення наших життєво важливих галузей промисловості та повернення й підвищення їхньої конкурентоспроможності на міжнародних ринках.

Дозвольте пояснити, що я *не* пропоную систему соціальної допомоги для всіх компаній, що опинилися в скруті. *Нам потрібна програма, що діятиме лише тоді, коли американські корпорації в скрутному становищі погоджуються на рівність жертви керівництва, профспілки, постачальників та фінансових гравців.* Для *Chrysler* це спрацювало і так само може спрацювати й для решти Америки.

Коли галузь промисловості або ж компанія шукає допомоги, як це п'ять років тому у Вашингтоні робив і я, комісія має запитати від імені платників податків, які ризикуватимуть: «А що нам від того?» Яка від того

користь людям? Інакше кажучи, що керівництво й профспілка пропонують?

Я це пережив, і це просто. Керівництво погоджується зробити щось ще до того, як уряд вдасться до дій, як-от гарантовані кредити, чи обмеження імпорту, чи інвестиційні податкові кредити, чи ж допомога на науково-дослідні роботи. Керівництво може погодитися вкладати прибутки у створення нових робочих місць — у *цій* країні. Може погодитися на те, щоб ділитися прибутками з працівниками. Або ж навіть на цінові обмеження.

Профспілки можуть вийти з темних віків. Вони мусять погодитися змінити значну кількість робочих правил, що зменшують продуктивність, як-от 114 робочих класифікацій на заводі збірки, де вистачить і 6. Вони можуть навіть погодитися обмежити некеровані медичні витрати, що тепер вплелися в нашу систему.

Якщо ж ані керівництво, ані профспілка не збираються йти на жертви, зустріч на тому й закінчується. Не можна очікувати на допомогу уряду, якщо не прагнеш наводити лад у справах. Інакше кажучи, безкоштовних обідів не роздаватимуть. Хто б не звертався за допомогою, він має розуміти, що це потягне за собою додаткові умови.

Вам усе це може видатися трохи схожим на план Маршала для Америки, але саме так і є. Якщо Америка змогла відбудувати Західну Європу після Другої світової війни, якщо нам вдалося створити Міжнародний валютний фонд та десятки міжнародних банків розвитку, щоб допомогти відбудувати світ, то відбудувати власну країну нам теж повинно бути до снаги. Якщо Світовий банк, прибуткова установа, може успішно допомагати нерозвиненим країнам, то чому ж новий національний банк розвитку не зможе зробити те саме для того, щоб допомогти занепалим галузям американської промисловості?

Можливо, нам потрібен *Американський* валютний фонд. Що такого страшного в \$5 мільярдному національному банку розвитку, якщо його завдання в тому, щоб повернути конкурентоспроможність нашим основним галузям промисловості?

На початку 1984 року комітет Кіссинджера попросив \$8 мільярдів на економічний розвиток Центральної Америки. А мені от завжди здавалося, що Центральна Америка — це Мічиган, Огайо та Індіана. (Який же я наївний!) А як же *наша* Центральна Америка? Як ми можемо витратити \$8 мільярдів на зміцнення економіки інших країн, нехтуючи занепалими галузями промисловості на своєму ж задньому дворі?

Дехто стверджує, що промислова політика — це не більш ніж прокислий соціалізм. Якщо це так, я готовий на це піти, бо, якщо ми не почнемо швидко діяти, промислове серце країни перетвориться на промислову пустку.

\* \* \*

Будь-яка промислова політика для Америки муситиме передбачати грошово-кредитну та фіскальну політики.

З високими чи ж надто мінливими відсотковими ставками стабільної та здорової економіки ми не матимемо. Високі відсоткові ставки — це катастрофа, створена руками людини. А що людина створила, те вона може й знищити.

6 жовтня 1979 року для своєї країни я вважаю ганебним днем. Саме тоді Пол Волкер та правління Федерального резерву допустили значне коливання ставок. Саме тоді прихильники доктрини монетаризму заявили: «Єдиний спосіб подолати інфляцію — це контролювати грошові надходження й до біса ті відсоткові ставки».

Як усі ми дізналися на гіркому досвіді, те рішення вивільнило припливну хвилю економічного занепаду. Мав бути якийсь кращий спосіб опанувати інфляцію, аніж звалити це на спини працівників автомобільної

промисловості та житлобудівної галузі. Коли історики в майбутньому поглянуть на обраний нами шлях опанування інфляції та весь той біль, що це принесло, то, мабуть, порівняють його з середньовічним кровопусканням!

Перший удар прийшовся по Детройту. Ми пережили найдовший період скорочення продажів автівок за останні п'ятдесят років. Житлобудівна промисловість стала наступною. А потім майже кожен громадянин країни опинився під ударом.

Перед тим як базова ставка підскочила до небес, відсоткові ставки сягали позначки 12 відсотків лише раз за всю нашу історію, та і то під час Громадянської війни. Але тепер, досягнувши 12 відсотків, вони продовжили зростати. На якомусь етапі вони становили 22 відсотки. Це узаконило лихварство. У деяких штатах були закони, що вступали в дію після досягнення позначки 25 відсотків, натякаючи на кримінальну складову. Мафія називає це процентами.

Але якою б поганою не була позначка 20 відсотків, гірше може бути лише маятниковий ефект. З 6 жовтня 1979 до жовтня 1982 року ставки піднімалися (або опускалися) вісімдесят шість разів, тобто в середньому через кожні 13,8 дня. Як за таких умов можна було щось планувати?

Коли відсоткові ставки високі, споживачі вкладають багато грошей у короткострокові цінні папери. Але заробляти гроші на грошах не вигідно. Це не створює робочих місць. А ті з нас, хто їх дійсно створює, хто інвестує в продуктивність, має бажання розширюватися й прагне сплачувати справедливі податки, зрештою занепадають, чекаючи хоча би мізерних кредитних крихт, щоб втриматися на плаву й повернути на роботу ще кількох працівників.

\* \* \*

Високі відсоткові ставки заохочують великих хлопців гратися в нову гру — заробляння грошей на грошах. Коли гроші дорогі, інвестувати в науково-дослідні роботи доволі ризикована справа. Коли ставки високі, дешевше купити компанію, ніж побудувати її.

Дев'ять із десяти найбільших в історії США корпоративних об'єднань відбулися за часів адміністрації Рейгана. Одне з найграндіозніших стосувалося *U.S.Steel*. Хоча й захищена ціновими механізмами (що під час купівлі сталі обходилися нам у сто додаткових доларів на кожному авто), *U.S.Steel* заплатила \$4,3 мільярда, придбавши *Marathon Oil*. Більшість тих грошей були позичені. Їх треба було витратити на сучасні горнила та машини безперервного лиття заготовок, що допомогло б нам обійти японців.

Коли працівники сталеливарної галузі збагнули, що сталося, вони так розлютилися, що почали вимагати, аби всі відрахування з їхньої платні поверталися в сталеливарний бізнес. Навіть не віриться, що звичайним робітникам довелося прочитати очільникам країни цілу лекцію про те, як працює наша система.

Чи ж як *DuPont* купила *Conoco* за \$7,5 мільярда, внаслідок чого її борг зріс утричі — до \$4 мільярдів? Це обходиться *DuPont* у \$600 мільйонів відсотків на рік лише на обслуговування боргу. Чи не було б краще для всіх нас, якби *DuPont* використала б ті гроші на розвиток нових та новаторських продуктів, що прославили б їх на весь світ?

А як же *Bendix*, *United Technologies* та *Martin Marietta*, які взяли в борг \$5,6 мільярда на фінансування корпоративного канібалізму, не створивши жодного робочого місця в процесі? Така вистава на трьох акторів скінчилася лише після втручання *Allied*, яка й змусила їх покласти цьому край.

Поміркуйте про таке: за десятиліття від 1972 до 1982 року загальна кількість працівників у п'ятистах найбільших промислових компаніях Америки

скоротилася. Усі нові робочі місця, разом десять мільйонів, з'явилися з двох інших джерел. Перше — малий бізнес. Друге, хоча мені й прикро це говорити,— уряд, який лишився чи не єдиною галуззю, що розвивалася.

Чому ж ми не прийнемо закон, за яким відсоткові виплати не підлягають відшкодуванню, якщо ти позичаєш гроші на придбання когось іншого, а потім поглинаєш його? Це дуже швидко знищило б зловживання в функціонуванні системи.

Якби зараз вам схотілося купити конкурента, то здебільшого це буде неможливо. Адже порушуватиме антитрастові закони. Але якщо ви захочете придбати компанію, що займається чимось абсолютно іншим, то все гаразд.

Ну і який у цьому сенс? Чому б комусь зі сталеливарного бізнесу раптом ставати нафтовиком? Це зовсім інший світ. На те, щоб його вивчити, знадобляться роки. І, що важливіше, це не продуктивно.

Якби ми знизили відсоткові ставки та поклали край цьому божевіллю зі злиттями, то змогли б витіснити міняйл із храму національної економіки. Ми б повернулися до американського способу ведення справ, реінвестування та конкуренції, а не скуповування інших. А створення більшої кількості робочих місць ще більше сприяло б тому, що люди мали змогу брати участь в економічному зростанні країни. Соціальні витрати місцевих, штатових і федерального урядів знизилися б. Знову почав би накопичуватися капітал, а заводи — розширюватися.

Ні для кого не секрет, що шлях до нижчих відсоткових ставок лежить через значне скорочення бюджетного дефіциту. Настав час комусь відібрати платіжну картку в уряду. Нині Вашингтон використовує більше половини всього наявного кредиту (54 відсотки, якщо точніше) на фінансування національного боргу.



Попри всі обіцянки президентської кампанії Рейгана, національний борг став невідконтрольним. Ще 1835 року федеральний борг був лише \$38 000. 1981 року вперше в історії перетнув позначку \$100 мільярдів. Нині це приблизно \$200 мільярдів. І за наступні п'ять років очікувана загальна сума зросте до понад \$1 *трильйона!*

У період від 1776 до 1981 року ми тільки раз стикалися з таким бюджетним дефіцитом. Поміркуйте. Для цього нам знадобилося 206 років, вісім війн, дві великі економічні кризи, десятки занепадів, дві космічні програми, відкриття Заходу і тридцять дев'ять президентів. А тепер ми за крок від того, щоб подвоїти цей рекорд лише за п'ять років мирного життя й під час так званого економічного відродження.

Якщо поглянути на все це з іншого боку, у цій країні шістдесят один мільйон родин і ми збираємося покладати на них \$3000 щороку *без їхньої згоди*. Це ніби Дядько Сем користувався б вашою кредиткою без дозволу. Як наслідок, ми вбиваємо майбутнє наших дітей та онуків. Оскільки більшість із них ще не можуть голосувати, вони віддають це право нам. А ми ним не надто добре користуємося. На мою думку, ті, хто там, у Вашингтоні, отримують двійку за планування бюджету.

\* \* \*

Ми мусимо щось робити з бюджетним дефіцитом та іншими економічними проблемами країни до того, як вони остаточно потоплять нас. Звісно, щоб вирішити великі проблеми, доведеться мати справу з непопулярними речами. Як дитина Великої депресії, я завжди був великим прихильником Франкліна Делано Рузвельта. Він чимало зробив для цієї країни навіть попри те, що ідеологи заважали йому на кожному кроці. Він згуртував народ. Звернувся до тих, від кого вже давно відвернулися. Йому вистачило хоробрості витягти людей з вуличних закутків, де вони продавали яблука, і поставити їх до роботи.

Окрім усього іншого, він був прагматиком. Зіткнувшись із великими проблемами, він *робив* щось, а на це завжди треба більше відваги, ніж на те, щоб нічого не робити. Рузвельт не боровся з проблемами Депресії зі схемами і графіками, кривими Лафера чи теоріями Гарвардської школи бізнесу. Він вдався до конкретних дій. Він завжди прагнув випробувати щось нове. А якщо це не спрацьовувало, то знаходив щось інше.

Нині у Вашингтоні трохи бракує такого бойового духу. У нас величезні проблеми, складні. Але вихід є. Він не завжди простий і не завжди зручний. Але він існує.

Величезні труднощі, з якими ми нині зіткнулися, не мають під собою ані республіканського, ані демократичного підґрунтя. Політичні партії можуть сперечатися про засоби, але їм доведеться досягнути кінцевої мети, що полягає в тому, аби повернути Америці велич.

Але чи під силу нам досягнути в цьому успіху? Хтось колись сказав, що великі починання — це ті, де навіть невдача приносить процвітання. Тож ми мусимо спробувати, а якщо спробуємо, я вірю, що ми це зробимо.

Зрештою, ми винахідлива нація, якій небесами судилося жити в достатку. Маючи мету, керівництво та підтримку американського народу, ми не можемо провалитися. Я переконаний, що ця країна може знову стати таким яскравим й осяяним символом сили та свободи, що їй ніхто не наважиться кинути виклик, але всі заздритимуть.

## ЕПІЛОГ

### ВЕЛИКА ЖІНКА

**К**оли президент Рейган попросив мене очолити Комітет з нагоди столітньої річниці статуї Свободи та острова Елліс, я був по вуха в роботі в *Chrysler*. Але все одно погодився. Мене запитували: «Чому ти в це вплутався? Невже тобі нічим зайнятися?»

Але це була безкорислива праця для моїх матері з батьком, які часто розповідали мені про острів Елліс. Батьки були молодими й недосвідченими. Не знали мови. Не знали, що робити, коли дісталися сюди. Вони були бідні й не мали геть нічого. Острів став частиною моєї суті, не саме місце, але ідея, яку воно уособлювало, а ще те, яким важким був той досвід.

Моя причетність до реставрації цих двох видатних символів дещо більше, ніж просто пам'ять для батьків. Я й себе можу ототожнити з їхнім досвідом. І тепер, займаючись цим, я довідався, що майже кожен американець, якого я зустрічаю, відчувається так само.

Ті сімнадцять мільйонів людей, які пройшли крізь ворота острова Елліс, народили багато малюків. Вони дали Америці сотні мільйонів нащадків, а це означає, що половина нашої країни має тут корені.

А корені — це те, за чим ця країна тужить. Люди щосили прагнуть повернути основні цінності. Важка праця, велич праці, відстоювання того, що правильно,— усе це уособлюють статуя Свободи та острів Елліс.

За винятком американських індіанців, ми всі іммігранти або ж діти іммігрантів. Тож важливо, щоб ми перебороли в собі стереотипи, з якими живемо. Італійці принесли цій країні дещо більше, ніж піцу й спагеті. Євреї дали більше, ніж випічку. Німці принесли не лише сардельки з

часником та пиво. Усі етнічні групи принесли свою культуру, музику, літературу. Вони влилися в американський народ, але якось також спромоглися зберегти зв'язок зі своїми культурами й додати їхній флер до інших.

Наші батьки приїхали сюди і стали частиною промислової революції, що змінила світ. Тепер відбувається нова високотехнологічна революція, і всі достобіса налякані. Коли ви в режимі змін, як-от ми просто зараз, великий страх у тому, що постраждає багато людей і що серед них опинитеся ви самі. Саме тому так багато людей тривожаться. Вони запитують себе: «Чи зможемо ми так само вправно, як і наші батьки, впоратися з новими змінами, чи ж лишимося осторонь?» А наші діти починають цікавитися: «Невже нам варто зменшити свої очікування та стандарти життя?»

Що ж, мені хочеться їм сказати: так не повинно бути. Якщо наші дідусі й бабусі змогли з цим упоратися, можливо, ви також це зможете. Ви могли ніколи й не замислюватися над цим, але вони побували в самісінькому пеклі. Чимало втратили. Вони хотіли, щоб ваше життя було кращим за їхнє.

Коли настали важкі часи, моя мама не бачила нічого поганого в тому, щоб працювати на ткацькій фабриці, щоб я мав гроші пообідати в школі. Вона робила те, що мусила. Коли я прийшов у *Chrysler*, то побачив справжній безлад, але робив те, що повинен був.

Задумайтеся над цим. Останні п'ятдесят років можуть дати вам бачення наступних п'ятдесяти. А останні п'ятдесят років показали, у чому різниця між правильним і хибним, навчили нас, що лише важка робота принесе успіх, що безкоштовних обідів не буває, що вам треба бути продуктивними. Саме ці цінності зробили цю країну великою.

І саме їх уособлює статуя Свободи. Статуя Свободи — це просто красивий символ особистої волі й незалежності.

Реальність — це острів Елліс. Свобода — це лише квиток на вхід, але, якщо хочете вижити й процвітати, доведеться платити.

У мене була захоплива кар'єра, і саме ця країна дала мені такий шанс. Я схопився за можливість, але на це в мене пішло аж ніяк не дев'яносто днів. Знадобилося майже сорок років важкої праці.

Мені говорять: «Ти став надзвичайно успішним. Як тобі це вдалося?» Я повертаюся до того, чого мене навчили батьки. Скористайтеся своїми вміннями. Здобудьте всі знання, до яких зможете дотягтися, але потім, заради Бога, *робіть* щось! Просто будьте там, створіть щось. Це не просто, але якщо ви всунете носа в жорно й працюватимете, то, дивовижно, у вільному суспільстві ви зможете стати таким видатним, як вам того захочеться. І, звісно ж, будьте вдячні за всі благословення, що посилає вам Господь.

\* \* \*

Оскільки більшість мого життя пов'язана з продажами — продажем продуктів, ідей або ж цінностей, гадаю, було б дивно закінчити цю книжку, не давши вказівок. Тож ось воно.

Будь ласка, допоможіть мені з реставрацією острова Елліс та статуї Свободи. Надішліть свій посильний вклад: Фонд Статуї Свободи, острову Елліс, Скринька 1986, Нью-Йорк, NY10018. Не дозвольте полум'ю статуї згаснути!

Пам'ятайте, окрім усього іншого, Христофор Колумб — мій батько, і я буду завжди вдячний.

## АЛФАВІТНИЙ ПОКАЖЧИК

А

Австралія [216](#)

Автомобільний всесвіт [83](#)

Адміністрація з питань фермерського житла [229](#)

Адміністрація з питань малого  
бізнесу [229](#)

Айзенгавер, Двайт [68](#), [78](#), [309](#), [364](#)

Айзенстат, Стюарт [223](#)

Айнштайн, Альберт [39–40](#)

Акції у власності робітників [251](#)

Аллентаунська державна лікарня [36](#)

Американська федерація праці [343](#)

Американський банк [274–275](#)

Американський національний банк і Trust Company [280](#)

Арабсько-ізраїльська війна [121](#), [349](#)

Арафат, Ясір [222](#)

Аргентина [216](#), [360](#)

Армія США [304](#)

Асоціація блакитного хреста та блакитного щита [339](#)

Б

Банк Tejarat [279](#)

Банківський комітет [249](#)

Багтс, Джордж [202](#)

Бейкер, Джеймс [317](#)

Бейлі, Перл [262](#)

Беннет, Аманда [306](#)

Беннет, Гаррі [44](#)

Беннетт, Джордж [148](#), [155](#), [167](#)

Бергесс, Картер [155](#), [158](#)

Бергмозер, Пол [6](#), [129](#), [138](#), [181](#), [204](#)

Берк, Білл [141](#), [152](#)

Бернарді, Джо [117](#)

Бідвелл, Бен [141](#), [153](#)

Бічем, Чарлі [49–51](#), [55](#), [57](#), [62](#), [72](#), [110](#), [131](#), [160](#), [181](#)

Бланчард, Джим [249](#)

Блюменталь, Майкл [223](#)

Бондс, Білл [161](#)

Бордінат, Джин [85](#), [102](#)

Борман, Френк [300](#)

Бразилія [216](#), [274](#)

Брати Гант [278](#)

Брати Райт [359](#)

Бріч, Ерні [160](#)

Бугас, Джон [80](#), [160](#)

Бюджетний дефіцит [317](#), [357–358](#), [362](#), [371](#)

## В

Вайнберг, Сідні [107](#)

Вайман, Льюїс [331](#)

Вартість праці 418–432

Вашингтонська підземка [229](#)

Велика депресія [19–21](#), [256](#)

Венесуела [196](#), [216](#)

Ford [194](#)

Високі технології [361–362](#), [366](#), [374](#)

Витрати на оборону [349](#), [358](#), [364](#)

Відсоткові ставки [272](#), [274](#), [278](#),  
[288](#), [296](#), [319](#), [326](#), [350](#), [357](#),  
[368–371](#)

Вікер, Том [239](#)

Вілсон, Чарлі [336](#)

Вільна торгівля [249](#), [350–352](#), [356](#),  
[359](#)

Вільне підприємництво [231](#), [234–237](#), [259](#), [273](#), [275](#), [282](#),  
[351](#), [362–363](#)

Вільямс, Едвард Беннетт [158](#)

Вінн, Білл [143](#), [320](#)

Віртлін, Річард [358](#)

Вітні, Елі [359](#)



Вітров, Джек [203](#)

Варсав, Дороті [26](#)

Волкер, Пол [274–275](#), [288](#), [364](#), [368](#)

Вольфенсон, Джим [294](#)

Воррен, Льюїс [167](#)

Вотергейтський скандал [120](#), [136](#), [139](#), [292](#)

Врінстон, Волтер [231](#), [273](#)

Вудок, Леонард [340](#)

Г

Гайнц, Джон [251](#)

Гайскел, Маріан [155](#)

Гарт, Гері [259](#)

Гаузман, Джон [300](#)

Гідроелектростанція Гранд-Кулі [40](#)

Гітлер, Адольф [32](#)

Гомперс, Семюел [235](#)

Гоффман фон, Ніколас [156](#)

Громадянська війна [31](#), 280, [369](#)

Г

Гараджіоло, Джо [300](#)

Гарвардська школа бізнесу [34](#), [58](#), [60](#), [219](#), [372](#)

Гоерт, Чалмерс [133](#)

Гоуп, Боб [72](#), [262](#)

Грант, Уліс С. [365](#)

Грегем Кетрін [161](#)

Грінвальд, Гленда [194](#)

Грінвальд, Джеральд [27](#), [193–198](#), [272](#), [276](#), [278](#), [282](#)

Гуд, Сандра [115](#)

Д

Даллас, торгова палата [198](#)

Дамон, Вік [100](#)

Дангам, Боб [40](#)

Данне, Джим [286](#)

Дач, Дік [203](#)

Де ла Росса, Дон [203](#)

Делореан, Джон [108](#)

Де Лука, Рон [253](#)

Демократи [22](#), [81](#), [217](#), [249](#), [251](#), [258](#), [261](#), [292](#), [357](#), [364](#)

Деномм, Том [292](#)

Державний департамент [244](#)

де Томасо, Алехандро [96](#)

Джонсон, Ліндон Бейнз [309](#)

Ділворт, Дік [167–168](#)

Діловий круглий стіл [231–234](#)

Ді Маджо, Джо [29](#)

Дорсі, Томмі [31](#)

Дрейк, Рон [271](#)

Друга світова війна [16](#), [32](#), [37–38](#), [68](#), [81](#), [88](#), [99](#), [103](#), [134](#),  
[214](#), [217](#), [304](#), [340](#)

Дюрант, Вільям [174](#)

Дюросс, Кеті [135](#)

Е

Едісон, Томас [359](#)

Ейвері, С'ювелл [134](#)

Експортно-імпортний банк [229](#)

Емерсон, Френсіс [186](#)

Естес, Конні [158–159](#)

Естес, Піт [158](#), [287](#)

Еш, Дейв [85](#)

Ж

Журнал Connoisseur [314](#)

З

Завод Рівер-Руж [108](#), [215](#)

Загальна угода про тарифи й торгівлю (ГАТГ) [351](#), [366](#)

Закон про безпеку моторних транспортних засобів (1966) [225](#)

Закон про зменшення залежності від імпорту [229](#)

Закриття заводів [265](#)

Заохочувальні програми для дилерів [99](#), [138](#)

Зедер, Фредерік [174](#)

Зіммерман, Френк [45](#), [80](#), [92](#), [100](#)

Зірвас, Ліліан [266](#)

I

Іван XXIII, Папа [30](#)

Іган, Джек [156](#)

Ізраїль [133](#)

Індексація [289](#), [336–337](#), [341](#), [355](#)

Інститут Дейла Карнегі [70–71](#), [128](#)

Інститут перспективних досліджень [40](#)

Інфляція [96](#), [116](#), [212](#), [232](#), [336–337](#), [368](#)

Інформаційні ресурси [239](#)

Іранська криза [175](#), [210–212](#), [243](#), [319](#)

Іранський шах [127](#), [211–212](#), [243](#), [349](#)

Італія, обмеження імпорту [351](#)

K

Кабріолет LeBaron [286](#), [312–313](#)

Каліфано, Джо [268](#)

Калтех [33](#)

Камелот [103](#)

Канада

виробництво Chrysler [216](#), [264](#), [275](#)

обов'язкове використання пасків  
безпеки [331](#)

Карнегі, Ендрю [359](#)

Карр, Дороті [11](#)

Карсон, Джонні [211](#)

Картер, Джиммі [210](#), [242](#), [252](#), [256](#), [306](#)

Картер, Розалін [256](#)

Кассебаум, Ненсі [251](#)

Кафієро, Джин [168](#)

Квартальна система контролю 63, 81–84

Келлі, Річард [247](#)

Кельменсон, Лео-Артур [143](#), [298](#)

Кемптон, Мюррей [344](#)

Кеннеді, Джон Ф. [54](#), [60](#), [78](#), [97](#), [133](#), [234](#), [309](#)

Кестер, Мюррей [48](#)

Кіссінгер, Генрі [243](#)

Клайбрук, Джоан [187](#)

Клаусен, Том [271](#)

Клотц, Анна [320](#)

Кнепп, Девід [280–281](#)

Кнудсен, Вільям [108](#)

Кнудсен, Семон «Банкі» 95, [105–106](#), [108–111](#), [160](#)

Кнудсен, Флоренс [110](#)

Коді, Бернс [153](#)

Коді, Фред [153](#)

Кола якості [201](#)

Колдвелл, Філ [66](#), [122](#), [146–147](#), [151](#), [294](#)

Комісія з питань ключових галузей промисловості [367](#)

Комісія з цінних паперів і бірж США [236](#)

Комітет Fairlane [81](#), [83](#)

Комітет Кіссінгера [368](#)

Конгрес [89](#), [167](#), [213](#), [225–228](#), [235](#), [238](#), [243](#), 259, [271](#), [273](#), 298, 303–323, [331–332](#), [364](#) Див. також Палата представників, Сенат

Конгрес виробничих профспілок [343](#)

Конлі, Джон [87](#)

Кон, Рой [127](#), [128](#), [155](#)

Корпорація товарного кредиту [229](#)

Косбі, Білл [262](#)

Коул, Ед [105](#)

Коулман, Вендел [139–140](#)

Коч, Ед [312](#)

Крайслер, Волтер [173](#), [359](#)

Крейн, Кіт [149](#)

Крітіс, Джиммі [19](#)

Крозетті, Френк [29](#)

Крок, Рей [18](#)

Кронкайт, Волтер [155](#)

Кубо, Томіо [347](#), [354](#)

Куллман, Джозеф [148](#), [155](#)

Курран, Кеті [130](#)

Кьорк, Клод [167](#)

Л

Лав, Піт [296](#)

Лазцеррі, Тоні [29](#)

Ланді, Дж. Едвард [125](#), [193](#)

Ларсен, Вендел [255](#)

Лейбі, Джиммі [31](#)

Ленкі, Бернадіна [39](#)

Лігайський університет [33–34](#), [36–39](#), [43](#), [107](#)

Лінійка Continental Mark [83](#)

Лінійка автомобілів X [123](#), [212](#), [284](#),  
[287](#)

Лінкольн, Авраам [365](#)

Локс, Гар [98](#), [198–199](#), [204](#)

Ломбарді, Вінс [73](#)

Лоренц, Пол [135–136](#)

Луче, Генрі [306](#)

М

Майнер, Том [263](#)

Майстерня Ghia [96](#)

Мак-Гіллікадді, Джон [273](#)

Мак-Кінні, Стюарт [248](#)

Маккормік-Гудхарт, Леандер  
Гамільтон [38–40](#)

Мак-Лафлін, Мет [99](#)

Макнамара, Роберт С. [54–60](#), [62–63](#), [78–79](#), [97](#), [131](#), [160](#),  
[252](#), [307](#), [321](#), [329](#)

Маркос, Імельда [135](#)

Мартін, Бетті [6](#), [137](#)

Маттесон, Білл [283](#)



Маттіас, Ганс 200, [202](#), [204](#)

Мафія [139](#), [159](#), [369](#)

Медична допомога [339–340](#)

Мекке, Тед [110](#), [120](#)

Мексика [293](#), [360](#)

Мерфі, Волтер [80](#), [90](#), [103](#), [153](#)

Мерфі, Том [231](#)

Мерфі, Франклін [135](#), [140](#), [148](#), [155](#)

Міжнародний валютний фонд [275](#), [364](#), [368](#)

Міллер, Арджей [56](#), [80](#), [86](#), [106](#), [116](#),  
[160](#)

Міллер, Вільям [227](#), [257](#), [273](#), [290](#)

Міллер, Гленн [31](#)

Міллер, Стів [196](#), [272](#), [276–277](#), [279–283](#)

Міллікен, Білл [268](#)

Мінівени T115 [146](#), [313](#)

Міністерство енергетики [244](#)

Міністерство міжнародної торгівлі і промисловості,  
Японія [348](#)

Міністерство оборони [217](#)

Міністерство охорони здоров'я та соціальних служб [229](#)

Міністерство фінансів [221](#), [237](#), [256](#), [290](#), [350](#)

Міністерство юстиції [136](#), [295](#)

Мітчелл, Паррен [251](#)

Мічиганський державний  
університет [144](#)

Мічиганський університет [57](#), [92](#)

Мондейл, Волтер [255](#)

Монтельбан, Рікардо [300](#)

Морріссі, Джон [300](#)

Мотивація 89–94

Муллане, Ед [157](#)

Мур, Чарлі [87](#)

Н

Національна адміністрація безпеки  
дорожнього руху [187](#), [327](#), [330](#),  
[332](#)

Національна спілка виробників [231](#)

Національна футбольна ліга [305](#)

Національний прес-клуб [241](#)

Нейдер, Ральф [187](#), [210](#), [329](#)

Ніксон, Річард [120](#), [309](#)

Німеччина

Ford [222](#)

автомобільна промисловість, *див.*  
*також* Volkswagen [78](#), [223](#), [302](#)

банки [276](#)

обмеження імпорту [351](#)

у Другій світовій війні [32](#)

Нолт, Генрі [158](#)

Нью-Йоркська всесвітня виставка [84](#)

О

Об'єднана спілка автобудівників [202](#), [217](#), [264](#), [335](#), [340–343](#), [355](#)

войовничість [217](#), [281](#)

додаткові пільги [335](#)

надані поступки [264](#), [344](#)

О'Лірі, Ед [110](#), [131](#)

Олсон, Сід [80](#)

О'Нілл, Тіп [249](#), [256](#)

ОПЕК [79](#), [125](#), [134](#), [222](#), [314](#), [357](#), [359](#), [365–366](#)

Оплачувана особиста відпустка [341](#)

Орос, Джо [85](#)

Остін, Крістіна Ветторе, *див.* Форд, Крістіна [87](#)

Острів Елліс 7, [373–375](#)

О'Хара, Джон [30](#)

## П

Павло VI, Папа [139](#)

Палата представників [243](#), [251–252](#), [256](#), [271](#), [273](#), [331](#)

Палмер, Арнольд [198](#)

Паски безпеки, обов'язкове використання 405–417

Патентне бюро США [334](#)

Пенсійні програми [267](#), [336–338](#)

Пердью, Френк [300](#)

Перл-Гарбор [32](#)

Перша світова війна [108](#), [304](#)

Підкомітет стабілізації економіки комітету банківської діяльності, фінансів та міського розвитку [244](#)

Пілліод, Чак [296](#)

Пільги на медичне обслуговування [336](#), [339](#), [341](#), [355](#)

Пільги на медичне обслуговування за віком [339](#)

Пітерсон, Піт [271](#)

Плейс, Дік [84](#)

Побачення в Самаррі (О'Хара) [30](#)

Повітряні подушки [325](#), [332–334](#)

Повітряні сили США [56](#), [126](#)

Польща [274](#), [360](#), [364](#)

Постанова про гарантування кредиту [258](#), [260](#), [272](#), [318](#)

Прийняття рішень 85–89

Принстонський університет [45](#)

Програма урізання витрат [106](#),  
[113–114](#)

Програма якості Об'єднаної спілки  
автобудівників та керівництва Chrysler [202](#)

Програма урізання витрат [114](#)

Продуктивність [269](#), [337](#)

Проект «Мангеттен» [35](#)

Проксмайр, Вільям [249](#), [250](#)

Промислова політика [362–365](#), [368](#)

Промислове шпигунство [183](#)

Публічні виступи [70–72](#)

Р

Рада з питань гарантування кредиту [228](#), [257](#), [259](#), [276](#),  
[280](#), [283](#), [289–291](#), [315–316](#)

Радянський Союз [360](#), [363](#)

Рейган, Рональд [258](#), [269](#), [309](#), [316–317](#), [325](#), [350](#), [358](#), [369](#),  
[371](#), [373](#)

Рейтер, Волтер [337](#), [343–344](#)

Ренесанс-центр [128–129](#), [161](#), [168](#)

Республіканці [22](#), [57](#), [248–249](#), [251](#), [255](#), [258](#), [272](#), [331](#), [358](#)

Ріган, Дональд [316–317](#)

Ріккардо, Джон [168–170](#), [176](#), [178–180](#), [197](#), [216](#), [223–227](#)

Ріккардо, Телма [169](#)

Родіно, Піт [251](#), [292](#)

Ройс, Генрі [248](#)

Рокфеллер, Девід [243](#)

Рокфеллер, Джон Д. [359](#)

Рузвельт, Франклін Д. [32](#), [81](#), [236](#), [347](#), [371](#)

С

Самореклама [75](#)

Сассман, Бенамі [26](#)

Саудівська Аравія [134](#), [222](#)

Світовий банк [368](#)

Селлінджер, Френк [300](#)

Селомон, Біллі [166](#)

Сенат [243](#), [249](#), [251](#), [256](#), [259](#), [271](#)

Сігел, Герб [107](#)

Сільське господарство [365](#)

Сім'я Менсона [115](#)

Сінатра, Френк [262](#)

Слоун, Альфред П. [69](#), [104](#), [166](#), [219](#), [293](#), [359](#)

Сміт, Роджер [264](#)

Соціальна захищеність [267](#)

Спеллман, кардинал [139](#)

Сперліх, Гарольд [80](#), [84](#), [96](#), [122–123](#), [144–146](#), [196–197](#),  
[200](#), [222](#), [228](#),  
[284](#), [314](#)

Спілка автовиробників [87](#)

Спілкування 90–94

Спір, Ед [129](#)

Споживацький індекс цін [355](#)

Старр, Барт [102](#)

Статуя Свободи [374–375](#)

Стипендія імені Воллеса [39](#)

Стокман, Девід [248](#)

Страйки [264](#), [268](#), [345](#)

Страусс, Боб [292](#)

Суріс, Теодор [139](#)

Т

Тавнсенд, Лінн [172](#), [176](#), [179–180](#), [261](#), [269](#), [273](#)

Талезе, Гей [37](#)

Тарбер, Джеймс [91](#)

Тенді, Чарлз [165](#)

Топпінг, Сеймур [330](#)

Торнтон, Текс [160](#)

«Тридцять і на вихід» [336–338](#), [341](#)

Трост, Рон [272](#)

У

Університет Пердью [32](#)

Університет Північної Кароліни [327](#)

Управління з охорони навколишнього середовища [226](#), [249](#)

Ф

Федеральна корпорація з питань  
страхування вкладів [236](#)

Федеральний закон про банкрутство [238](#)

Федеральний резерв [227](#), [274](#), [288](#), [360](#), [368](#)

Фейсал, король [134](#), [222](#)

Ферраро, Джеральдін [251](#)

Фітс, Пітер [271](#)

Форд, Вільям Клей (Білл) [142](#), [147–151](#), [155](#), [158](#), [193](#), [195](#),  
[294](#)

Форд, Генрі I [44](#), [58](#), 104, [108](#),  
[173](#), [335](#)

Форд, Генрі II [9–10](#), [56](#), [58–60](#), [62](#), [79](#), [86](#), [97](#), [105](#), [112](#), [116](#),  
[118–123](#), [130](#), [133](#), [137](#), [142](#), [144](#), [146–147](#), [153–154](#), [182](#),  
[219](#), [319](#)



думка про записування нотаток [120](#)

звільнення Якокки [148–150](#)

зловживання владою [116](#), [119](#), [126–129](#), [261](#)

і Кнудсен [106–108](#), [110–111](#)

і маленькі автівки [121–122](#)

індонезійський випадок [135–136](#)

і Фугазу [138](#)

надмірна пристрась до алкоголю 125, [131](#), [170](#)

ОПЕК [134](#)

особисті фінанси [126](#)

пропозиція про злиття Chrysler та Ford [292–295](#)

Ренесанс-центр [129](#), [161](#)

розслідування у справі Якокки [140–141](#)

та Philco [114](#)

та Грінвальд [194–195](#)

та маленькі автівки [284](#)

та фінансова спільнота [125](#)

у Європі [124](#)

фанатизм [119–120](#), [159–161](#)

Форд, Джеральд [116](#)

Форд, Едсель [103](#)

Форд, Едсель II [133](#), [149](#), [161](#)

Форд, Елеонор Клей [130](#)

Форд, Кеті [162](#)

Форд, Крістіна [116](#), [135](#), [159](#)

Франція

обмеження імпорту [351](#)

обов'язкове використання пасків безпеки [331](#)

у Другій світовій війні [340](#)

Фрей, Дон [80](#)

Фрейзер, Дуглас [255](#), [260](#), [264](#),  
[267–269](#)

Фромм, Вересклива [115](#)

Фуґазі, Біллі [139](#), [140](#)

Фултон, Роберт [359](#)

Х

Хашоггі, Аднан [222](#)

Ц

Центр діабетичних досліджень  
Джослін [321](#)

Ч

Чарлз, Едвард [19](#)

Чарлз, Чарлі [19](#)

Чотириденний робочий тиждень [340](#)

Ш

Шамвей, конгресмен [246](#)

Шарф, Стів [203](#)

Шеі, Гейл [30](#)

Шилдс, Брук [313](#)

Школа бізнесу Стенфордського  
університету [106](#)

Школа управління Альфреда  
П. Слоуна [69](#)

Шмідт, Вернер [223](#)

Шмюкер, Том [222–223](#)

Я

Якокка, Альберт [18](#)

Якокка, Антуанетта [15](#), [25](#)

Якокка, Делма [15](#), [22](#)

Якокка, Кеті [6](#), [10](#), [320](#), [322](#)

Якокка, Ліа [6](#), [10](#), [322](#)

Якокка, Марко [18](#)

Якокка, Мері Мак-Клері [10](#), [12](#), [55](#), [86](#), [99](#), [107](#), [111](#), [130](#),  
[137](#), [142–143](#), [154](#), [159](#), [161](#), [168](#), [252](#), [318–321](#), [340](#)

смерть [154–155](#), [318](#)

Якокка, Нікола [15](#), 17

Якокка, Теодор [18](#)

Якокка, Юліус [18](#)

Янг, Коулман [252](#)

Янгмен, Генні [48](#)

Японія [32](#), [43](#), [123](#), [140](#), [205](#), [212](#), [215–217](#), [225](#), [236](#), [268](#),  
[317](#), [347–349](#), [351–355](#), [359–360](#), [366](#)

автомобільна промисловість, *див. також* Особливі  
компанії [121–123](#), [166](#), [212](#), [223](#), [243](#), [286](#), [302](#), [348](#), [354](#)

банки [275–277](#)

у Другій світовій війні [337](#)

А

АВКО [216](#)

Abscam [248](#)

American Motors [167](#), [225–226](#), [233](#), [249–250](#), [330](#), [345](#)

Aries [285](#), [287](#), [289](#), [293](#)

Aspen [185](#), [186](#)

Associated Press [37](#)

Automotive News [149](#), [155](#), [223](#)

Avis [105](#), [191](#)

В

Bache [278](#)

Barracuda [184](#), [312](#)

BBDO [206](#)

Bell and Howell [80](#)

Bendix [370](#)

Bethlehem Steel Company [33](#)

Braniff [258](#)

British Leyland [228](#)

Budd [129](#), [140](#)

Buick [97–98](#), [101](#), [174](#), [184](#), [286](#), [334](#)

C

Cadillac [98](#), [101–104](#), [139](#), [198](#), [247](#), [286–287](#), [312](#), [334](#)

Cardinal [78](#), [79](#)

Car Life [91](#)

Cartier's [103](#)

CBS Evening News [155](#)

Charger [184](#)

Chevrolet [97](#), [208](#), [212](#), [224](#), [237](#), [286–287](#), [329](#)

ChrisCraft [107](#)

Chrysler Corporation [22](#), [173–174](#), [221](#), [232](#), [234](#), [251](#), [255](#),  
[272–274](#), [283](#), [310](#)

автівки з переднім приводом [123](#), [146](#), [227](#), [247](#), [284](#)

біла смуга 387–397

вартість праці 346, 418–432

виробництво К-карів [284](#)

віще-президент єврей? [27](#)

гарантовані урядом кредити

[228–229](#), [231](#), 242, [247](#), [249](#), [256](#), [283](#), [288–302](#), [311](#), [315](#)

і Mitsubishi [347](#)

Інженерний інститут Chrysler [173](#)

квартальна система контролю [63](#)

керівна команда 193, 242–262

криза [168–169](#), [171](#), [176](#), 191, 221–241

криза 1981 року 289, 360–364

лінійка Chrysler [249](#), [285](#)

масові звільнення 218, 273–275

підтримка публіки 261, 326–330

презентація Valiant [60](#)

прийом на роботу Сперліха [196](#)

пропозиція про злиття з Ford 292, 363–368

реклама на телебаченні 305, 373–381

самообмеження [260](#)

стиль управління у [76–77](#)

стосунки між профспілкою

та керівництвом [263–265](#),

[268–269](#)

страйк [337](#)

та банки [239](#), [244](#), [271–275](#), [277–281](#), [289](#), [297](#)

та безпека [329](#), [407–411](#)

та енергетична криза 1979 року [210](#), [263–268](#)

танкове відділення [217](#), [364](#)

урізання витрат [257](#), [275](#), [357](#)

Якокку приймають на роботу [152](#), [155](#), [158](#), [167](#), [169–171](#)

Chrysler Financial [180](#), [272](#), [274](#)

Chrysler, Канада [216](#)

Cimarron [287](#)

Citation [212](#), [287](#)

Citibank [271](#), [273–274](#)

Citicorp [231](#), [275](#), [282](#)

Colt [87](#), [212](#)

Comet [98](#)

Conoco [370](#)

Consumer Reports [91](#)

Corvair [60](#), [81](#), [187](#)

Cougar [85–89](#), [98–102](#)

D

Dart [304](#)

Datsun [212](#), [245](#), [352](#)

Debevoise, Plimpton, Lyons&Gates [281](#)

Detroit Free Press [153](#), [176](#)

Dodge [174](#), [184](#), [189](#), [206](#), [208](#), [215](#), [255](#), [285–286](#), [293](#), [304](#), [347](#)

Dodge Dayton [286](#)

DuPont [370](#)

Duster [184](#)

E

Eastern Airlines [300](#)

Eaton Corporation [332](#)

Edsel [79](#), [82](#), [85](#), [95](#), [122](#), [186](#), [194](#)

Escort [293](#)

Esquire [30](#)

F

Fairlane [80](#), [186](#)

Falcon [60](#), [78](#), [82](#), [84](#), [86–87](#), [92](#), [98](#), [104](#), [187](#)

Fiat [166](#)

Fiesta [122](#), [124](#), [142](#), [144–145](#), [148](#), [314](#)

Financial Times [280](#)

Ford Motor Company [10](#), [43](#), [58](#), [108](#), [130](#), [134](#), [150](#), [161](#), [173](#), [182](#), [200](#), [207](#)



акціонери [62](#), [126](#), [155](#)

вартість праці 335, 418–421

виробництво Mustang 96, 100–123

відділення Ford [54](#), [56](#), [60](#), [62](#), [69](#), [73](#), [78](#), [97](#), [101](#), [123](#), [138](#), [198](#)

відділення Lincoln-Mercury, *див.*  
Lincoln-Mercury

Грінвальд [194](#)

дилерські пільги [99](#)

збитки [246](#)

збитки 1974 [129](#), [137](#)

звільнення у [108](#), [110](#), [112](#), 149, 189–193, [206](#)

інженерна практика 43, 57–60

кампанія безпеки [53](#), [327](#)

кампанія безпеки 1956 54, 69–71

квартальна система контролю [63–65](#)

Кнудсен — голова [105](#)–110

колишнє керівництво Chrysler [246](#)

комітет [69](#)

кредитний рейтинг [272](#)

Макнамара [54–60](#), [62–63](#), [78](#)

нафтова криза [79](#), [121](#), [134](#)

округ Філадельфія [54](#)

політика прийому на роботу [39](#)

поступки від [264](#)

правління директорів [116](#), [154](#)

презентація Falcon [60](#)

призначення Якокки президентом [16](#), [105](#), [112](#), [115](#)

провал Edsel [79](#), [85](#), [186](#)

програма безпеки [53](#), [325](#), [327](#),  
[329](#)

пропозиція злиття з Chrysler 292, 364–368

регіональний офіс у Честері 51, 61–67

реклама на телебаченні [305](#)

розпорядження Якокки [113–114](#)

спілка дилерів [157](#)

стосунки між профспілкою та керівництвом [176](#), [194](#), [264](#),  
[269](#), [336](#), [345](#)

страйк [338](#), [345](#)

судовий процес проти [187](#)

та іранська криза [212](#)

та «Ренесанс-центр» [129](#)

Fortune [161](#), [224](#), [314](#)

G

General Dynamics [216–217](#), [364](#)

General Motors [27](#), [40](#), [69](#), [75](#), [97](#), [104](#), [109](#), [143](#), [158](#), [166–167](#), [172–173](#), [183–184](#), [214](#), [216](#), [219](#), [223](#), [225](#), [230](#), [237](#), [247](#), [261](#), [265](#), [272](#), [286](#), [295](#)

вартість праці [264](#), [266](#), [336](#)

виробництво Corvair [60](#), [81](#), [187](#)

виробництво маленьких автомобілів [128](#), [134](#)

збитки [121](#), [246](#), [258](#), [345](#)

і пропозиція про злиття Ford  
та Chrysler [293](#), [295](#)

Іранська криза [212](#)

Кнудсен [105](#), [108](#)

комітети [109](#)

кредитний рейтинг [272](#)

нафтова криза [121](#), [134](#)

передньопривідні автівки [123](#)

поступки для [226](#), [249](#)

поступки профспілок [344](#), [346](#)

презентація автівок лінійки X [212](#)

стиль управління [264](#), [336](#)

страйки [341](#), [345](#)

та безпека [329–330](#), [334](#)

урядове регулювання [230](#), [246](#)

Global Motors [166](#), [222](#), [291](#)

Goldman Sachs [294](#)

Goodyear Tire [296](#)

Gulf Oil [130](#)

H

Hertz [57](#), [105–106](#), [141](#), [191](#)

Hewlett-Packard [167](#)

Honda [122–123](#), [166](#), [212](#), [237](#), [245](#)

Horizon [123](#), [212](#), [222](#), [247](#), [286](#), [293](#)

I

International Harvester [258](#), [275](#), [360](#)

International Paper [165](#)

Irving Trust [271](#)

J

Jones&Laughlin [229](#)

J. Walter Thompson [80](#), [87](#), [91](#)

K

Kenyon&Eckhardt [100–101](#), [143](#), [207](#), [209](#), [253](#), [298](#)

К-кар 284, 354–362

L

Lehman Brothers [271](#)

Lincoln-Mercury [88](#), [97–101](#), [104](#), [143](#), [198](#), [206–207](#), [293](#)

Lockheed Aircraft [228](#)

Los Angeles Times-Mirror Company [135](#)

Lynx [293](#)

M

Manufacturers Hanover Trust [273](#)

Marathon Oil [369](#)

Marquis [98–99](#), [101](#), [102](#)

Maxwell and Chalmers Motor Car Companies [174](#)

McDonald's [18](#), [101](#), [362](#)

McKinsey&Company [146](#), [219](#)

Mercury, *duv.* Lincoln-Mercury [88](#)

Merrill Lync. [272](#)

Metronome [31](#)

MITI [348](#)

Mitsubishi [166](#), [212](#), [216](#), [277](#), [292](#), [347](#)

Montgomery Ward [134](#)

Motor Trend Magazine [285](#)

Mustang 78, [97–98](#), [100–123](#), [105](#), [109–110](#), [114](#), [123](#), [142](#), [144–145](#), [148](#), [152](#), [183](#), [187](#), [198](#), [224](#), [285–286](#), [304](#), [306](#), [314](#)

## N

NASA [364](#)

National Steel [296](#)

Newsweek [90](#), [161](#), [211](#), [357–358](#)

Nippon Airways [127](#)

Nissan [166](#)

## O

Oldsmobile [97](#), [98](#), [101](#), [106](#), [184](#), [286](#),  
[334](#)

Omni [123](#), [212](#), [222](#), [247](#), [286](#), [293](#)

## P

Pan Am [94](#)

People [302](#)

People Express [229](#)

Philco-Ford [114](#)

Pinto [187](#)

Plymouth [174](#), [184](#), [189](#)

Pontiac [97](#), [105](#), [108–109](#), [184](#), [224](#)

Popular Science [286](#)

## R

Rabbit [222–223](#), [334](#)

Radio Shack [165](#)

Reader's Digest [28](#)

Reliant [191](#), [285](#), [287](#), [289](#), [293](#)

Renault [166](#), [226](#)

Richier [194](#)

Road Runner [185](#)

Rockwell (компанія) [129](#)

Rootes [180](#)

S

Salomon Brothers [166](#), [283](#), [294](#)

Satellite [184](#)

Saturday Night Live [102](#)

Schlitz [300](#)

Sears [134](#), [190](#)

Shearman&Sterling [283](#)

Simca [180](#)

State Street Investment Corporation [148](#)

Subaru [60](#)

T

Telefunken [276](#)

Tempo [134](#), [293](#)

The Brown and White [37](#)

The New York Times [37](#), [155](#), [236](#), [239–241](#), [330](#)

Thunderbird [81](#), [87–88](#), [95](#), [102](#), [109](#)

Time [90](#), [133](#), [224](#), [306](#)

Topaz [134](#), [293](#)

Touche Ross [179](#)

Toyota [122](#), [167](#), [202](#), [212](#), [225](#), [245](#), [295](#), [350–353](#)

Twin City Bank y ЛІТТЛ-Рок [273](#)

U

U-Drive-It [19](#)

United Technologies [370](#)

U.S.Steel [129](#), [369](#)

V

Valiant [60](#), [185](#)

Vega [187](#)

Volare [185–186](#), [301](#)

Volkswagen [78](#), [166](#), [203](#), [216](#), [222–223](#), [226](#), [292](#), [334](#)

W

Wall Street Journal [45](#), [76](#), [156](#), [240–241](#), [248](#), [259](#), [286](#), [305](#),  
[308](#), [316](#)

Washington Post [156](#)

Washington Post Magazine [248](#)



Wheeling-Pittsburgh Steel  
Corporation [229](#)

White Truck Company [239](#)

Y

Young&Rubicam [206](#)