

Содержание

<i>Слова благодарности</i>	3
<i>Предисловие</i>	5
<i>Вступительное слово</i>	7
<i>Пролог</i>	8

Часть I

«MADE IN AMERICA»

<i>Глава 1. Семья</i>	14
<i>Глава 2. Школьные годы</i>	26

Часть II

ИСТОРИЯ «ФОРДА»

<i>Глава 3. Первые шаги</i>	44
<i>Глава 4. «Крохоборы»</i>	55
<i>Глава 5. Ключ к управлению</i>	65
<i>Глава 6. «Мустанг»</i>	83
<i>Глава 7. Повторение успеха</i>	104
<i>Глава 8. Путь к вершине</i>	113
<i>Глава 9. Неприятности в раю</i>	127
<i>Глава 10. 1975-й — роковой год</i>	143
<i>Глава 11. Развязка</i>	153
<i>Глава 12. На следующий день</i>	169

Часть III

ИСТОРИЯ «КРАЙСЛЕРА»

<i>Глава 13. Приглашение от «Крайслера»</i>	176
<i>Глава 14. На борту тонущего корабля</i>	189
<i>Глава 15. Создание команды</i>	209

<i>Глава 16.</i> День, когда шах покинул город.	228
<i>Глава 17.</i> Решительные меры: обращение к правительству	241
<i>Глава 18.</i> Надо ли было спасать «Крайслер»?	253
<i>Глава 19.</i> «Крайслер» обращается к конгрессу	267
<i>Глава 20.</i> Паритет жертв.	287
<i>Глава 21.</i> Банки: испытание огнем.	299
<i>Глава 22.</i> Серия «К»: рискованный шаг	314
<i>Глава 23.</i> Публичная личность, публичная должность	335
<i>Глава 24.</i> Горький вкус победы	349

Часть IV

РАЗГОВОР НАЧИСТОТУ

<i>Глава 25.</i> Как избежать несчастных случаев на дорогах	366
<i>Глава 26.</i> Высокая стоимость рабочей силы	379
<i>Глава 27.</i> Японский вызов	393
<i>Глава 28.</i> Возродим величие Америки	405
<i>Эпилог.</i> Великая леди	424

*Посвящается моей любимой Мэри
за ее мужество и преданность семье*

Слова благодарности

Обычно автор благодарит всех людей, которые помогали ему в работе над книгой. Но, поскольку речь идет об автобиографии, мне хотелось бы поблагодарить тех людей, которые помогали мне в жизни, — верных друзей, оставшихся рядом со мной, когда весь мой мир, казалось, начал рушиться. Это епископ Эд Бродерик, Билл Керран, Вик Дамоне, Алехандро де Томасо, Билл Фьюгейзи, Фрэнк Клотц, Уолтер Мэрфи, Билл Уинн и мой парикмахер Джо. В их число входит и мой врач Джеймс Бэррон, который помог мне сохранить гармонию разума и тела.

Выражаю благодарность команде людей, расставшихся с уютным пенсионным статусом, чтобы протянуть мне руку помощи в компании «Крайслер»: Полу Бергмозеру, Дону де ла Росса, Гару Локсу, Гансу Маттиасу и Джону Нафтону, а также моим молодым сотрудникам Джерри Гринуолду, Стиву Миллеру, Лео Клеменсону и Рону де Лука, которые оставили высокооплачиваемые и надежные должности, чтобы помочь мне спасти умирающую компанию.

За тридцать восемь лет, которые я посвятил автомобилестроительному бизнесу, судьба наградила меня тремя секретарями, благодаря которым я еще неплохо выгляжу. Первой из них была Бетти Мартин, талантливая женщина, рядом с которой многие служащие «Форда» выглядели весьма бледно. Вторая — Дороти Карр, которая ушла из компании «Форд» в тот же день, когда меня выгнали с работы, и перешла вместе со мной работать в «Крайслер» из чувства солидарности, рискуя даже собственной пенсией. Третья — мой нынешний секретарь, ветеран «Крайслера» Бонни Гейтвуд — вполне заслуживает того, чтобы встать в один ряд с первыми двумя.

Я благодарен своим старым друзьям с «Форда», которые остались рядом со мной в самые черные дни: Келвину Борегарду, Хенку Карлини, Джею Дугану, Мэтту Маклафлину, Джону Мориссею, Уэсу Смоллу, Хэлу Сперлиху и Фрэнку Зиммерману.

Хочу также выразить признательность Нессе Рапопорт, моему издателю, которая в большой степени способствовала успеху этой книги, а также сотрудникам издательства «Бэнтам букс» за их нелегкий труд, особенно Джеку Романосу, Стюарту Эпплбауму, Хизер Флоренс, Альберто Витале, Лу Уолфу и, конечно же, моему дорогому соавтору Уильяму Новаку.

Совершенно излишне говорить, насколько я благодарен своим дочерям Кэти и Лии, в которых заключается весь смысл моей жизни.

Предисловие

Никто не был так удивлен, как я сам, когда эта книга в первую же неделю после выхода в свет возглавила список бестселлеров. Меня начали спрашивать, почему книга, в которой нет ни секса, ни насилия, ни шпионов, продается столь успешно. Честно могу сказать, что я не знал ответа на этот вопрос, ведь до сих пор я считался только гением маркетинга.

Это всего лишь история мальчишки из приличной семьи иммигрантов, который прилежно учился и усердно трудился, которому довелось испытать и большой успех, и большие разочарования и жизнь которого в конечном итоге сложилась удачно благодаря вечным ценностям, усвоенным им от родителей и учителей, и тому обстоятельству, что ему посчастливилось жить в Америке.

Никто не мог предполагать, что подобная книга способна побить все рекорды продаж, но произошло именно так.

Я понял, почему так случилось, когда начал читать поступающие по почте отклики читателей. Их количество достигало порой пятисот в день, и я каждый вечер уносил из кабинета домой толстые пачки писем.

Я обнаружил, что ключ к секрету успеха книги лежит буквально на поверхности. Ведь большинство писавших мне людей прожили жизнь, которая очень напоминала мою собственную. Место действия книги происходит не на океанском дне или поверхности Луны, а в тех местах, где всем им довелось побывать.

Я получил кучу писем от людей, которых, как и меня, вышвырнули с работы после долгих лет безупречной службы или которые потеряли любимого человека.

Некоторые люди в своих письмах рассказывали мне о своих родителях, переехавших в Америку из других стран и сумевших наладить здесь достойную жизнь (ко многим письмам прилагались чеки на реставрацию острова Эллис и Статуи Свободы). Они говорили о том,

в каком долгу они перед своими родителями за их тяжкий труд и самопожертвование, и о своей решимости сделать жизнь для своих детей еще лучше.

Я получал письма от людей, которые признавались в том, как они любят Америку и как их тревожит экономическая и торговая политика США, которая, на их взгляд, ведет страну к краху.

Письма шли от школьников и людей, которым было уже далеко за восемьдесят, от президентов корпораций и безработных. Похоже, что книга тем или иным образом затронула каждого из них.

Тысячи людей писали мне, что, прочитав эту книгу, они многому научились, но все это не идет ни в какое сравнение с тем уроком, который, читая их письма, получил я.

Я понял, что подлинный дух Америки — это прагматический оптимизм, сводящийся к тому, что все в конце концов будет хорошо, но лишь при том условии, если бороться за это и идти на определенные жертвы.

Больше всего комментариев вызвала глава «Возродим величие Америки», поскольку затронула весьма животрепещущую тему. Американцы не собираются мириться со своим второстепенным статусом в мире. Возможно, эта проблема не слишком беспокоит кое-кого из государственных деятелей, но приходящая ко мне корреспонденция убеждает в том, что американский народ такого положения не терпит.

Я писал эту главу, находясь в состоянии глубокого разочарования от того, что Америка все сильнее катится под откос. Но, прочитав письма читателей, я понял, что у народа этой страны достаточно здравого смысла и решимости не допустить такого развития событий.

В заключительном слове речь идет о Статуе Свободы и о том, что она значила для миллионов иммигрантов, для которых она была символом Америки. Эти люди — наши отцы и деды — сожгли за собой мосты, чтобы построить страну, ставшую нынче одним из чудес света.

Они оставили нам наследство, которым можно гордиться, и пример, которому надо следовать. Иногда мне казалось, что постепенно мы утрачиваем понимание величия этого примера и недостойны носить звание их потомков. Но, каждый вечер просматривая очередную пачку писем, я понимал, что мы принадлежим к той же породе людей.

Вступительное слово

Где бы я ни появился, люди постоянно задают мне одни и те же вопросы: «Как вам удалось добиться такого успеха? Почему Генри Форд вас уволил? Как вам удалось поднять на ноги “Крайслер”?»

Не находя подходящего ответа на эти вопросы, я обычно пользовался стандартной уловкой и говорил: «Когда я напишу об этом книгу, вы все узнаете».

На протяжении многих лет я так часто повторял эту фразу, что и сам поверил собственным словам. В конечном итоге у меня уже не оставалось другого выхода, кроме как написать эту книгу, о которой я так долго говорил.

Зачем я написал ее? Разумеется, не для того, чтобы прославиться. Телевизионная реклама марки «Крайслер» и так сделала меня гораздо более знаменитым, чем хотелось бы.

В процессе работы над книгой я не ставил перед собой цель поквитаться с Генри Фордом за то, что он меня уволил. Я уже сделал это старым американским способом, выиграв у него сражение на рынке.

Истинная цель написания этой книги заключается в том, чтобы с предельной честностью (в том числе и перед самим собой) рассказать историю своей жизни в компаниях «Форд» и «Крайслер». Работая над книгой и вспоминая свою жизнь, я постоянно думал о тех молодых людях, с которыми встречался, выступая с лекциями в университетах и школах бизнеса. Если эта книга представит им реальную картину большого бизнеса в сегодняшней Америке и даст хотя бы некоторое понятие о целях, ради которых стоит бороться, то весь этот нелегкий труд можно считать не напрасным.

Пролог

Перед вами история человека, который достиг немалого успеха в жизни. Но путь к нему был нелегким. Из всех тридцати восьми лет в сфере автомобилестроения наиболее ярко мне вспоминается один день, который не имеет ничего общего ни с созданием новых машин, ни с рекламными кампаниями, ни с прибылями.

Я начал свою жизнь в семье иммигрантов и проложил себе путь наверх, заняв пост президента компании «Форд мотор». В тот момент мне казалось, что я на вершине мира. Но тут судьба сказала мне: «Подожди-ка. Мы еще с тобой не закончили. Посмотрим, как ты будешь себя чувствовать, слетев с Эвереста!»

Тринадцатого июля 1978 года меня уволили с работы. Я проработал в компании «Форд» тридцать два года и восемь из них был ее президентом. Других мест работы у меня к тому времени не было. И вот совершенно неожиданно я оказался безработным. Это было паршивое ощущение. Официально срок моего контракта заканчивался через три месяца, но, в соответствии с условиями моей «добровольной» отставки, по окончании этого периода мне должны были выделить кабинет, пока я не подыщу новую работу.

Пятнадцатого октября, в последний день работы, который случайно совпал с моей пятьдесят четвертой годовщиной, водитель в последний раз отвез меня в штаб-квартиру компании «Форд». Выходя из дому, я поцеловал жену Мэри и обеих дочек, Кэти и Лию. Семья очень переживала эти бурные месяцы в «Форде», что буквально приводило меня в бешенство. Да, я несу ответственность за собственную судьбу. Но при чем тут Мэри и девочки? Они стали невинными жертвами деспота, чье имя красовалось на здании корпорации.

Даже сегодня эта боль не оставляет меня. Представьте себе львицу с выводком. Умный охотник никогда не тронет детенышей. Но Генри Форд заставил страдать моих детей, и этого я ему никогда не прощу.

На следующий день я сел в машину, которая повезла меня в мой новый кабинет. Он располагался на каком-то складе на Телеграф-роуд, всего в нескольких километрах от штаб-квартиры «Форда», но для меня это было равносильно тому, что оказаться на другой планете.

Я не совсем ясно представлял себе, где это находится, поэтому не сразу нашел нужное здание. Прибыв на место, я даже не смог найти место для парковки.

Как оказалось, это событие привлекло немало народу. Кто-то позаботился о том, чтобы довести до средств массовой информации, что смещенный со своего поста президент «Форда» нынче утром придет сюда. Вокруг меня столпились корреспонденты. Репортер телевидения сунул мне в лицо микрофон и спросил: «Как вы себя чувствуете на этом складе после восьми лет пребывания на самом верху?»

Я не нашелся, что ему ответить. Да и что я мог сказать? Отойдя подальше от телекамер, я пробормотал себе под нос: «Хреново я себя чувствую».

Мой новый кабинет оказался крохотной каморкой с небольшим письменным столом и телефоном. Моя секретарша, Дороти Карр, уже была там, и на глазах у нее были слезы. Не говоря ни слова, она показала на потрескавшийся линолеум на полу и два пластмассовых стаканчика для кофе на столе.

Только вчера мы с ней работали в условиях сверхроскоши. Кабинет президента был по площади не меньше, чем самые большие апартаменты в отеле. У меня была своя ванная и даже жилые комнаты. Как руководителя самого высшего звена компании «Форд», меня обслуживал официант в белом смокинге, услугами которого я мог пользоваться в течение всего рабочего дня. Однажды меня навестили родственники из Италии, и я показал им, где я работаю. Они решили, что умерли и оказались на небесах.

Сегодня же я находился за миллионы километров от всего этого. Спустя несколько минут в кабинет с визитом вежливости заглянул заведующий складом. Он предложил мне чашку кофе из автомата, стоящего в холле. Это был вполне искренний жест с его стороны, но двусмысленность ситуации заставила нас обоих почувствовать неловкость.

Для меня это было равносильно ссылке в Сибирь, в самый отдаленный уголок империи. Я был настолько растерян, что потребова-

лось несколько минут, чтобы понять: мне совершенно нет смысла здесь оставаться. Телефон у меня был и дома, а почту мне всегда кто-нибудь мог доставить. На часах не было еще и десяти, когда я вышел из этого здания, чтобы никогда больше туда не возвращаться.

Это последнее унижение я перенес намного болезненнее, чем сам факт увольнения. У меня чесались руки, но я не мог решить, кого мне убить — Генри Форда или себя. Конечно, всерьез я не думал ни об убийстве, ни о самоубийстве, но после этого стал больше пить. Я чувствовал, что разваливаюсь по всем швам.

На жизненном пути человека поджидают тысячи мелких, а возможно, и крупных препятствий. Они становятся своеобразными моментами истины, временем подведения итогов. В такой вот ситуации оказался и я, раздумывая, что же мне делать. Смириться и уйти на покой? Мне было пятьдесят четыре года. К этому возрасту я уже смог немало сделать. Я был финансово обеспечен и мог позволить себе играть в гольф до конца жизни.

Но я чувствовал, что это не мое. Мне необходимо было собраться и продолжить работу.

У каждого в жизни бывают времена, когда в самой неблагоприятной обстановке вдруг рождается нечто конструктивное. Бывают ситуации, когда все вокруг настолько плохо, что впору схватить свою судьбу за грудки и встряхнуть как следует. Я уверен, что именно то утро на складе заставило меня уже через несколько недель принять предложение возглавить компанию «Крайслер».

Я мог бы перенести свою личную боль. Но терпеть намеренное публичное унижение — это уж слишком. Я был полон ярости, и у меня оставалось только две возможности: либо обратить эту ярость против себя самого, что имело бы самые разрушительные последствия, либо использовать эту энергию в более продуктивных целях. «Не кипятись, не принимай все так близко к сердцу», — постоянно повторяла мне Мэри. В периоды сильного стресса и в сложных ситуациях всегда лучше найти какое-нибудь занятие, чтобы дать выход своим негативным эмоциям и направить скопившуюся энергию на что-то позитивное.

Как оказалось, я попал из огня да в полымя. Через год после того, как я подписал контракт, «Крайслер» вплотную подошел к черте банкротства. Я не раз и сам удивлялся, как это мне удалось попасть в

такую заваруху. Уже одно то, что меня уволили с «Форда», было крайне неприятно. Но вдобавок еще и пойти ко дну вместе с таким кораблем, как «Крайслер»?! Этого я явно не заслуживал.

К счастью, «Крайслер» встал на ноги. Сегодня я герой. Но начало всему положило то самое утро на складе. Сыграли свою роль и мои целенаправленные усилия, и удача, и помощь множества хороших людей, но, как бы то ни было, мне удалось возродиться из пепла.

А теперь слушайте, как все это было.