

Содержание

| | |
|----------------------------------|---|
| <i>Предисловие</i> | 5 |
| <i>Вступительное слово</i> | 8 |
| <i>Пролог</i> | 9 |

Часть I. «MADE IN AMERICA»

| | |
|-------------------------------------|----|
| <i>Глава 1. Семья</i> | 15 |
| <i>Глава 2. Школьные годы</i> | 29 |

Часть II. ИСТОРИЯ «ФОРДА»

| | |
|---|-----|
| <i>Глава 3. Первые шаги</i> | 53 |
| <i>Глава 4. «Крохоборы»</i> | 66 |
| <i>Глава 5. Ключ к управлению</i> | 78 |
| <i>Глава 6. «Мустанг»</i> | 100 |
| <i>Глава 7. Повторение успеха</i> | 125 |
| <i>Глава 8. Путь к вершине</i> | 136 |
| <i>Глава 9. Неприятности в раю</i> | 152 |
| <i>Глава 10. 1975-й — роковой год</i> | 171 |
| <i>Глава 11. Развязка</i> | 183 |
| <i>Глава 12. На следующий день</i> | 202 |

Часть III. ИСТОРИЯ «КРАЙСЛЕРА»

| | |
|--|-----|
| <i>Глава 13. Приглашение от «Крайслера»</i> | 213 |
| <i>Глава 14. На борту тонущего корабля</i> | 228 |
| <i>Глава 15. Создание команды</i> | 251 |
| <i>Глава 16. День, когда шах покинул город</i> | 274 |
| <i>Глава 17. Решительные меры: обращение к правительству</i> | 289 |
| <i>Глава 18. Надо ли было спасать «Крайслер»?</i> | 304 |

Содержание

| | |
|---|-----|
| <i>Глава 19.</i> «Крайслер» обращается к конгрессу..... | 320 |
| <i>Глава 20.</i> Паритет жертв..... | 344 |
| <i>Глава 21.</i> Банки: испытание огнем | 358 |
| <i>Глава 22.</i> Серия «К»: рискованный шаг | 376 |
| <i>Глава 23.</i> Публичная личность, публичная должность | 400 |
| <i>Глава 24.</i> Горький вкус победы | 416 |

Часть IV. РАЗГОВОР НАЧИСТОТУ

| | |
|---|-----|
| <i>Глава 25.</i> Как избежать несчастных случаев на дорогах..... | 437 |
| <i>Глава 26.</i> Высокая стоимость рабочей силы | 452 |
| <i>Глава 27.</i> Японский вызов | 468 |
| <i>Глава 28.</i> Возродим величие Америки..... | 482 |
| <i>Эпилог.</i> Великая леди..... | 505 |

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 и 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 потерпит.

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

Предисловие

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 немало 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 дете-

нышей. 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 прибудет 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 потребовалось 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 было необходимо 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 обратиться 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.