

НОВАЯ РЕДАКЦИЯ

МИ ЯКОККА

КАРЬЕРА МЕНЕДЖЕРА

БЕСТСЕЛЕР, СТАВШИЙ ВЕХОЙ В ИСТОРИИ



LITRU.RU

Ли Якокка – один из самых известных в последние двадцать лет представителей делового мира США. Его автобиография представляет собой бестселлер, в котором в живой и увлекательной манере шаг за шагом описывается восхождение одаренного и хваткого менеджера от студента-стажера до руководителя крупнейшего в мире автогиганта.

Ли Якокка

Карьера менеджера

Вам предстоит прочитать рассказ о человеке, на долю которого выпало больше успехов, чем ему причиталось. Нолришлось ему пережить и весьма тяжелые времена. В действительности, когда я оглядываюсь на свои тридцать восемь лет пребывания в автоиндустрии, день, который больше всего врезался мне в память, не имеет ничего общего с новыми автомобилями, продвижениями по служебной лестнице и прибылями.

Начав свою жизнь с положения сына иммигрантов, я продвинулся вверх до поста президента «Форд мотор компани». Когда я наконец достиг этого, то почувствовал себя на седьмом небе. Но тогда судьба предостерегала меня: «Погоди. Это еще не все. Теперь тебе предстоит узнать, какие чувства овладевают человеком, которого сбрасывают с вершины Эвереста!»

В день 13 июля 1978 года меня уволили. На протяжении восьми лет я занимал пост президента компании «Форд», а всего служил в этой компании в течение тридцати двух лет. Ни в какой другой фирме я до того не работал. А теперь внезапно я оказался без работы. Ощущение было гнусное, меня выворачивало наизнанку.

Официально срок моей службы истекал через три месяца. Но по условиям моего «ухода в отставку» в конце указанного периода мне должны были предоставить какую-нибудь должность на время, пока я не подыщу себе другую работу.

В завершающий день моего пребывания на посту президента, 15 октября, то есть именно в тот день, когда мне исполнилось 54 года, мой шофер в последний раз отвез меня в международную штаб-квартиру «Форд мотор» в Дирборне. Перед тем как выйти из дома, я поцеловал жену Мэри и двух дочерей – Кэти и Лию. Моя семья ужасно страдала в последние мучительные месяцы моего пребывания в компании «Форд», и это вызывало во мне ярость. Возможно, я сам был виноват в том, что со мной произошло. Но в чем же были виноваты Мэри и девочки? Почему они должны были пройти через все это? Они оказались жертвами того деспота, имя которого было начертано на здании штаб-квартиры компании.

Даже еще и сегодня сострадание к боли, которую они испытывали, не покидает меня. Это как львица со львятами. Если охотник обладает хоть чуточкой доброты, он пощадит малышей. Генри Форд заставил моих детей страдать, и этого я ему никогда не прощу.

Уже на следующий день я на своей машине поехал к месту новой службы, к мрачному складскому зданию на Телеграф-роуд, расположенному лишь в пяти милях от международной штаб-квартиры фирмы «Форд». Но для меня это было все равно что отправиться на Луну. Когда я туда добрался, я даже не знал, где можно припарковаться.

Оказалось, однако, что там уже собралось много людей, которые показали мне, где поставить машину. Кто-то известил средства массовой информации, что смещенный президент «Форд мотор» в это утро явится сюда на работу, и в результате встретить меня собралась небольшая толпа. Репортер телевидения ткнул мне в лицо микрофон и спросил: «Какое у вас ощущение от назначения на службу на этот склад после восьми лет пребывания на высшем посту?»

Я не в состоянии был сосредоточиться, чтобы ответить ему. И что я мог сказать? Когда мне наконец удалось отстраниться от его телекамеры, я пробормотал правду: «Ощущение такое, словно по уши в дерьме».

Мой новый «кабинет» представлял собой комнатку с маленьким столом и телефоном на нем. Дороти Карр, моя секретарша, уже была там, в глазах у нее стояли слезы. Не произнеся ни слова, она указала мне на потрескавшийся линолеум, устилавший пол, и на две пластмассовые

чашки на столе.

Еще вчера мы с ней трудились в роскошной обстановке. Кабинет президента был размером с огромный номер в шикарной гостинице. У меня была персональная ванная комната. Я даже имел собственные апартаменты для отдыха. Как старшего менеджера компании «Форд» меня в любое время дня обслуживали официанты в белой униформе. Однажды я привел к себе моих родственников из Италии, чтобы показать, где я работаю; на них вся обстановка произвела такое оглушительное впечатление, что они подумали, будто уже покончили с земной юдолью и переселились на небеса.

Сегодня, однако, я чувствовал, что нахожусь как бы на расстоянии в миллион миль от тех апартаментов. Спустя несколько минут после моего приезда заведующий складом мимоходом заглянул ко мне, нанеся мне, так сказать, визит вежливости. Он предложил мне чашку кофе из находящегося в помещении склада автомата. С его стороны это был благородный жест, но оба мы испытывали неловкость от несообразности моего пребывания здесь.

Для меня это была Сибирь, ссылка в самый дальний уголок королевства. Меня все это так ошеломило, что мне потребовалось несколько минут, прежде чем я сообразил, что вовсе не обязан здесь оставаться. Дома у меня был телефон, а почту могли доставлять мне на дом. Еще до десяти часов утра я покинул контору склада и никогда более сюда не возвращался.

Это унижительное положение, в которое меня на прощание поставили, оказалось хуже самого факта увольнения. Оно было настолько омерзительно, что во мне возникло желание кого-нибудь прикончить, причем я сам не знал, кого именно, то ли Генри Форда, то ли самого себя. Убийство или самоубийство все же не представлялось мне реальным выходом, но пить я стал несколько больше обычного, да и руки мои также дрожали сильнее. У меня было подлинное ощущение, будто распадаюсь на части.

Пока вы идете по жизни, вам попадаются тысячи узких боковых тропинок, но действительно широкие развилки, определяющие выбор дальнейшего пути, встречаются очень редко – это момент критического испытания, момент истины. Перед таким выбором оказался и я, раздумывая, как поступить. Следовало ли мне сдаться и удалиться на покой? Мне было пятьдесят четыре года. Я уже достиг многого. Материально я был обеспечен. И мог позволить себе всю оставшуюся жизнь играть в гольф.

Но мне это отнюдь не казалось справедливым. Я знал, что мне следует взять себя в руки и заняться делом.

В жизни каждого человека случаются моменты, когда из несчастья рождается нечто полезное. Бывают времена, когда все представляется в таком мрачном свете, что вам хочется схватить судьбу за шиворот и крепко ее встряхнуть. Я убежден, что именно то утро на складе толкнуло меня пару недель спустя дать согласие занять пост президента корпорации «Крайслер».

Свою личную боль я способен был перенести. Но нарочитое публичное унижение оказалось мне не по силам. Меня душил гнев, и я должен был сделать свой выбор: либо обратить этот гнев против самого себя с самыми катастрофическими последствиями, либо мобилизовать хоть часть рождаемой гневом энергии и попытаться сделать что-нибудь плодотворное.

«Не сходи с ума, – убеждала меня Мэри, – возьми себя в руки». Во времена тяжелого стресса и несчастья всегда лучше всего заняться делом, направить свой гнев и энергию на что-то конструктивное.

Между тем случилось так, что я попал из огня да в полымя. Спустя год после моего вступления в корпорацию «Крайслер» она оказалась на грани банкротства. В этот первый период службы в фирме «Крайслер» я не раз поражался тому, как я мог дать себя вовлечь в такую заваруху. Быть уволенным из компании «Форд мотор» уже достаточно скверно. Но пойти

на дно с кораблем «Крайслер» – это было бы уж слишком.

К счастью, «Крайслер» вышел живым из своей игры со смертью. Теперь я герой. Но как ни странно, все это проистекает из того момента истины, который я пережил на фордовском складе. Решимость, везение, помощь многих хороших людей позволили мне восстать из пепла. А теперь я поведаю вам свою историю.

Мейд ин Америка

I. Семья

Мой отец, Никола Якокка, приехал в США в 1902 году в возрасте двенадцати лет – нищим, одиноким, испуганным мальчонкой. Он, бывало, говорил, что единственное, в чем он был уверен, когда высадился на американский берег, это в том, что Земля круглая. И это стало возможным потому, что другой итальянский парень, по имени Христофор Колумб, опередил его на 410 лет, почти день в день.

Когда корабль вошел в нью-йоркскую гавань, отец увидел статую Свободы, этот великий символ надежды миллионов иммигрантов. Во время своего второго приезда в Америку он уже смотрел на статую Свободы в качестве нового гражданина США, но имел с собой только мать, молодую жену и одну лишь надежду на будущее. Для Николы и Антуанетты Америка рисовалась страной свободы – свободы стать тем, чем человек хочет стать, конечно, если действительно очень хочет и готов во имя этого усердно трудиться.

В этом заключался единственный урок, который мой отец преподал своей семье. Хочу надеяться, что и своей собственной семье я преподал такой же урок.

Когда я рос в Аллентауне, штат Пенсильвания, наша семья жила столь дружно, что иногда казалось, будто мы составляем одну личность из четырех частей.

Мои родители постоянно воспитывали мою сестру Делли и меня в том духе, что мы должны играть важную роль в жизни семьи и всякое дело делать хорошо. Никакие занятия в доме не следовало воспринимать как чрезмерно трудные или слишком неприятные. У отца могло быть множество других дел, но для нас у него всегда находилось время. Мать особенно усердствовала в приготовлении наших любимых блюд, только бы доставить нам удовольствие. И поныне всякий раз, когда я ее навещаю, она все еще готовит мою излюбленную еду – куриный бульон с фрикадельками из телятины, равиоли с творогом. Среди всех прославленных неаполитанских поварих она, вероятно, одна из самых искусных.

Мы с отцом были очень близки. Мне нравилось доставлять ему удовольствие, а он всегда ужасно гордился моими успехами. Когда я занимал в школе первое место в конкурсе по правописанию, он был на седьмом небе. Впоследствии, когда я уже стал взрослым, после каждого повышения в должности я сразу звонил отцу, и он тут же мчался оповещать об этом всех своих друзей. Всякий раз, когда я в компании «Форд» выпускал новую модель легкового автомобиля, он хотел первым сесть за его руль. В 1970 году, когда меня назначили на пост президента «Форд мотор компани», нельзя было понять, кто из нас двоих был больше взволнован этим событием.

Подобно многим уроженцам Италии, мои родители были очень открытыми в выражении своих чувств и любви, причем не только у себя дома, но и на людях. Большинство моих друзей никогда не позволят себе обнимать своих отцов. Подозреваю, что они опасаются выглядеть недостаточно мужественными и самостоятельными. Я, однако, при первой возможности всегда обнимал и целовал своего отца, и это представлялось мне вполне естественным.

Он был неутомимым и изобретательным человеком, постоянно готовым испытывать что-либо новое. Однажды он купил пару саженцев фигового дерева и действительно сумел вырастить их в суровом климате Аллентауна. Он также первым в городе приобрел мотоцикл, старый «Харли Дэвидсон», на котором он разъезжал по немощеным улицам нашего маленького городишка. К несчастью, мой отец и его мотоцикл не слишком ладили друг с другом. Отец так часто падал с него, что в конце концов решил избавиться от своего мучителя. В результате он

уже никогда больше не доверял никакому моторизованному средству передвижения, если у последнего было меньше четырех колес.

Из-за этого проклятого мотоцикла мне не разрешали, когда я был подростком, иметь велосипед. Чтобы покататься на велосипеде, приходилось выпрашивать его у товарищей. Однако, как только мне исполнилось шестнадцать, отец позволил мне водить автомобиль. В результате я оказался в Аллентуане единственным юнцом, пересевшим сразу с трехколесного велосипеда на автомобиль «Форд».

Мой отец любил автомобили. По существу, он стал владельцем одной из первых машин «Модель Т». Он был в числе немногих жителей Аллентауна, кто умел управлять автомобилем, всегда копался в машинах и размышлял над их усовершенствованием. Как и всякий автомобилист тех времен, он добывал кучу спущенных шин. Годами он был занят поиском способа проехать лишние несколько миль на спущенных шинах. И до сих пор, как только появляется что-то новое в технологии производства шин, я тут же вспоминаю отца.

Он был влюблен в Америку и всю свою энергию вкладывал в усилия, направленные на достижение «американской мечты». Когда началась первая мировая война, он пошел в армию добровольцем, отчасти из чувства патриотизма, а отчасти, как он впоследствии мне признался, чтобы получить некоторую возможность распорядиться своей судьбой. Он приложил много труда, чтобы попасть в Америку, получить гражданство США, и его страшила перспектива оказаться высланным обратно в Европу и вынужденным сражаться в Италии или во Франции. К счастью для него, его определили в Кэмп-Крейн, армейский учебный центр в нескольких милях от дома. Поскольку он умел водить автомобиль, ему поручили обучать водителей санитарных машин.

Никола Якокка прибыл в Америку из Сан-Марко, что в двадцати пяти милях к северо-востоку от Неаполя, в области Кампанья, на юге Италии. Подобно многим иммигрантам, он был полон надежд и мечтаний о карьере. Попав в Америку, он недолго жил у своего сводного брата в Гарретте, штат Пенсильвания. Там нанялся на работу в угольную шахту, но она вызвала в нем такое отвращение, что он покинул ее уже на следующий день. Он любил говорить, что это был единственный день в его жизни, когда он работал на кого-то другого.

Вскоре отец переехал в Аллентаун, где жил его другой брат. К 1921 году он, работая на разных работах, преимущественно в качестве ученика сапожника, накопил достаточно денег, чтобы отправиться в Сан-Марко и забрать оттуда свою овдовевшую мать. Но случилось так, что он захватил с собой в Америку также и мою будущую мать. В дни своего пребывания в Италии этот холостяк в возрасте тридцати одного года влюбился в семнадцатилетнюю дочь местного сапожника. Не прошло и нескольких недель, как они поженились.

Спустя годы журналисты писали (или повторяли чужие сообщения), будто мои родители отправились в курортное местечко Лидо вблизи Венеции, чтобы провести там медовый месяц, и будто мне дали имя Лидо в память о проведенной там счастливой неделе. Это была бы забавная история, если бы не одно обстоятельство: она не соответствует истине. Мой отец действительно съездил в Лидо, но произошло это не после, а до свадьбы. А поскольку ездил он туда с моим дядей, братом матери, то сомневаюсь, чтобы это был очень романтический отпуск.

Переезд моих родителей в Америку отнюдь не был легким. Моя мать на пароходе внезапно заболела брюшным тифом и весь путь до Америки провела в изоляторе. Ко времени прибытия на Эллис-Айленд она лишилась всех волос на голове. По закону ее надлежало вернуть назад в Италию. Но мой отец был напористым, способным кого хочешь уговорить дельцом, который уже понимал, как надо вести дела в Америке. Каким-то образом ему удалось доказать иммиграционным чиновникам, что его молодую жену довела до такого состояния лишь морская болезнь.

Я родился три года спустя, 15 октября 1924 года. К этому времени отец открыл закусочную под вывеской «Орфиум винер хауз». Это было отличное предприятие для человека, не обладавшего большой наличностью. Для начала ему фактически требовались лишь плита с духовкой и несколько высоких табуреток. Отец всегда вдалбливал мне в голову два правила: во-первых, никогда не берись за капиталоемкий бизнес, так как дело закончится тем, что попадешь в лапы банкиров (мне следовало больше прислушиваться именно к этому совету); во-вторых, когда наступают трудные времена, занимайся ресторанным бизнесом, поскольку, как бы плохо ни шли дела, люди должны есть. Закусочная «Орфиум винер хауз» благополучно продержалась на протяжении всего периода Великой депрессии.^[1]

Впоследствии он привлек к участию в этом предприятии моих дядей Теодора и Марко. И до сих пор сыновья Теодора, Джулиус и Элберт Яокки, все еще продолжают готовить сосиски в Аллентауне. Компания теперь называется «У Йокко», что более или менее соответствует произношению пенсильванскими немцами^[2] нашей фамилии.

Я и сам чуть было не занялся ресторанным бизнесом. В какой-то момент в 1952 году я всерьез подумывал над тем, чтобы покинуть компанию «Форд» и организовать по контракту сеть закусочных. Дилеры Форда вели свой бизнес в качестве независимых предпринимателей на основе контракта с фирмой «Форд мотор», и мне казалось тогда, что всякий, кто сумеет получить лицензию на право создавать закусочные, способен быстро разбогатеть. Мой план заключался в том, чтобы создать сеть из десятка закусочных быстрого обслуживания с одним центральным закупочным пунктом. Это было задолго до того, как на тогда еще маленькую фирму «Макдоналдс» обратил внимание Рэй Крок. И я иногда думаю, а не упустил ли я мое подлинное жизненное призвание. Кто знает? Быть может, сегодня я имел бы бизнес в полмиллиарда долларов, а на рекламе светились бы слова: «Обслужено свыше десяти миллиардов клиентов».

Несколько лет спустя я открыл собственное дело, небольшую бутербродную в Аллентауне под названием «Фор шефе» («Четыре повара»). В ней продавались филадельфийские сэндвичи с сыром (это итальянская булочка с тонким ломтиком мяса и плавленым сыром). Оборудовал ее отец, а деньги вложил я. Дело пошло очень хорошо, по существу, даже слишком хорошо, так как фактически мне уже понадобилось убежище от налогов на мои доходы. В первый год мы выручили 125 тысяч долларов, что означало такое повышение уровня налогообложения, при котором мне пришлось избавиться от предприятия. В фирме «Фор шефе» я впервые столкнулся с потрясающей системой налоговых категорий и с принципом прогрессивного налогообложения в нашем законодательстве.

Фактически я был втянут в торговлю продовольствием задолго до того, как попал в автоиндустрию. Когда мне было десять лет, в Аллентауне открылся один из первых в стране супермаркетов. После школьных занятий и в воскресные дни мы с друзьями выстраивались с красными тележками у его дверей, подобно очереди такси у гостиниц. Когда покупатели выходили, мы предлагали им за небольшую плату довести их сумки до дому. Теперь, оглядываясь на прошлое, я понимаю, что в этом был большой смысл, то есть что я принял участие в организации конечной фазы торговли продовольственными товарами – их доставки на дом.

Уже будучи подростком, я по воскресным дням работал во фруктово-овощной лавке, принадлежавшей греку Джимми Критису. Я вставал до рассвета, чтобы успеть добраться до оптового рынка и доставить в лавку товар. Критис платил мне два доллара в день плюс такое количество фруктов и овощей, какое я мог дотащить до дому после 16-часового рабочего дня.

К этому времени отец уже владел, помимо закусочной «Орфиум винер хауз», и несколькими другими предприятиями. Для начала он вошел в долю национальной компании,

называвшейся «Ю-драйв-ит», одной из самых первых в стране фирм, сдававших напрокат легковые автомобили. В дальнейшем он создал целый парк из трех десятков автомобилей, преимущественно марки «Форд». Отец состоял также в дружеских отношениях с неким Чарли Чарлзом, чей сын, Эдвард Чарлз, служил у фордовского дилера. Впоследствии Эдди приобрел собственную дилерскую фирму. Когда мне исполнилось 15 лет, Эдди убедил меня заняться автомобильным бизнесом. С тех пор я всю свою энергию отдавал именно этому бизнесу.

Очевидно, это отец виновен в моем инстинкте коммерсанта. Он владел несколькими кинотеатрами, из которых один, «Франклин», действует и поныне. Старожилы Аллентауна рассказывали мне, какой деловой хваткой славился мой отец; примером тому служил тот факт, что ребяташек, являвшихся в воскресенье на дневные сеансы, больше привлекали его особые выдумки и развлечения, чем сами кинофильмы. Люди до сих пор вспоминают день, когда он объявил, что десять мальчишек с самыми чумазыми мордашками получают бесплатные билеты в кино.

Сомневаюсь, чтобы кинотеатр «Франклин» сегодня посещали дети. Теперь он называется «Дженетт», и вместо Тома Микса и Чарли Чаплина в нем показывают порнографические фильмы.

В материальном плане наша семья переживала свои взлеты и падения. Подобно многим американцам, мы вполне преуспевали в 20-е годы. Плюс к доходам от других предприятий отец начал зарабатывать большие деньги на операциях с недвижимостью. В течение нескольких лет мы были по-настоящему богаты. Но затем разразился кризис.

Ни у кого, кто его пережил, он не изгладится из памяти. Отец потерял все свое состояние, и мы оказались на грани потери своего дома. Вспоминаю, как я спрашивал сестру, которая была на пару лет старше, придется ли нам выселиться из нашего дома и сумеем ли мы найти другое место, где жить. Мне в то время было шесть-семь лет, но тогдашняя тревога за будущее все еще живет в моем сознании. Плохие времена не забываются, они всегда сохраняются в памяти.

В те тяжелые годы особую изобретательность проявила моя мать. Она была истинной иммигранткой, настоящей опорой семьи. Грошовые суповые наборы из костей хорошо нам служили, и у нас всегда была еда. Помню, как она покупала голубей, три штуки за четверть доллара, и сама их убивала, так как не верила в то, что у мясника они окажутся свежими. По мере того как кризис обострялся, она все чаще помогала отцу в ресторане. Одно время мать нанялась на шелковую фабрику шить сорочки. Что бы ей ни приходилось делать для пользы семьи, она всегда делала это с удовольствием. И сегодня она все еще красивая женщина и выглядит моложе меня самого.

Как и многие другие семьи, в те дни нас поддерживала глубокая вера в бога. Мне кажется, что мы тогда очень много молились. Каждое воскресенье я должен был отправляться к мессе и раз в две недели к святому причастию. Мне потребовались годы на то, чтобы хорошо усвоить, почему следует честно исповедоваться перед священником, прежде чем отправляться ко святому причастию, но уже подростком я начал понимать все значение этого наиболее ложно толкуемого обряда католической церкви. Мне приходилось не только про себя думать о своих прегрешениях против друзей, но и вслух их перечислять. В последующие годы я всегда чувствовал себя совершенно обновленным после исповеди. Я даже стал посещать воскресные тайные собрания, на которых иезуиты, дознававшиеся у каждого участника, насколько чиста его совесть, заставили меня усомниться в правильности моего образа жизни.

Необходимость постоянно различать правду и кривду, добро и зло оказалась для меня лучшим лечением из всех, каким я когда-либо подвергался.

Несмотря на некоторые тяжелые времена, на мою долю досталось и много развлечений. В те дни еще не было телевидения, поэтому люди больше общались друг с другом. По

воскресеньям, после посещения церкви, в нашем доме собирались все члены семьи и друзья, было много смеха, ели макаронные блюда, пили красное вино. Мы тогда также читали много книг, а вечером каждое воскресенье, конечно, устраивались вокруг старого радиоприемника «Филко», чтобы послушать любимые передачи – Эдгара Бергена, Чарли Маккарти и молитвенные песнопения.

Для моего отца, однако, кризис явился потрясением на всю жизнь. Он не мог перенести этот удар. За годы упорных трудов он наконец накопил солидное состояние. А затем почти мгновенно все оно растаяло. Когда я был маленьким, он часто говорил, что мне следует пойти в школу учиться и там выяснить значение слова «депрессия». Сам он закончил лишь четыре класса. «Если бы кто-нибудь объяснил мне, что такое кризис, – говаривал он, – я не стал бы закладывать одно предприятие под залог другого».

Все это происходило в 1931 году. Мне было только семь лет, но даже и тогда я понимал, что нечто серьезное пошло кривь и вкось. Позднее, в колледже, мне предстояло узнать все об экономических циклах, а в фирмах «Форд» и «Крайслер» – научиться тому, как с ними справляться. Но опыт нашей семьи зародил во мне первые смутные представления о грядущих жизненных трудностях.

Мои родители увлекались фотографированием, и наш семейный альбом многое поведал мне. До шестилетнего возраста я носил атласные туфельки и курточки с вышивкой. На самых первых фотографиях я был снят с серебряной погремушкой в руке. Внезапно, примерно в 1930 году, моя одежда стала уже выглядеть несколько поношенной. Нам с сестрой уже не покупали новые вещи. Я, конечно, тогда ничего не понимал, и отец не мог пускаться в объяснения. Как можно сказать ребенку: «Я, сынок, остался без штанов и сам не понимаю, почему это произошло»?

Кризис обратил меня в материалиста. Годы спустя, когда я окончил колледж, моя позиция состояла в следующем: «Не морочьте мне голову теорией. К тому времени, когда мне стукнет двадцать пять, я намерен зарабатывать десять тысяч в год, а затем я хочу стать миллионером». Престижные ученые степени меня не интересовали, я гнался за долларом.

Даже теперь, принадлежа к клану работающих богачей, я большую часть своих денег помещаю лишь в очень надежные активы. И это вовсе не потому, что я боюсь бедности, но где-то в глубине моего сознания все еще гнездится опасение, что молния снова ударит и семье придется жить впроголодь.

Независимо от моего финансового положения мысли о кризисе никогда не покидали меня. И поныне я ненавижу расточительство. Когда в моду вошли широкие галстуки вместо узких, я хранил все свои старые галстуки, пока мода на них не вернулась снова. Меня бесит, когда хлеб или половину бифштекса бросают в урну. Мне удалось в какой-то мере воспитать такую привычку к бережливости у дочерей, и я замечаю, что они не бросаются деньгами и даже – бог ты мой – частенько посещают распродажи по сниженным ценам.

Во время кризиса чеки моего отца не раз возвращались к нему с убийственной надписью: «недостаток средств на счете». Это всегда приводило его в состояние безнадежности, так как он глубоко верил в то, что высокая кредитоспособность служит неотъемлемым свойством честного человека и надежного предприятия. Он постоянно учил нас с Дельмой свято соблюдать принцип платежеспособности и настаивал, чтобы мы никогда не тратили больше денег, чем зарабатываем. Он считал, что кредит сулит беду. Никому в нашей семье не позволялось иметь кредитные карточки или брать в долг что бы то ни было – никогда!

В этом отношении мой отец был несколько впереди своего времени. Он предвидел, что покупка товаров в рассрочку, залезание в долги или получение ссуды под залог имущества подорвут у людей чувство ответственности за соблюдение денежных обязательств, чувство

уважения к деньгам. Он предсказывал, что дешевый кредит захватит в свои сети и исказит все наше общество, что потребителям грозит беда, если они станут воспринимать эти маленькие пластмассовые кредитные карточки как настоящие деньги на банковском счету.

«Если ты у школьного приятеля берешь займы, хотя бы двадцать центов, – говаривал он мне, – обязательно запиши это себе на память, чтобы не забыть вернуть долг». Я часто думаю, как бы он реагировал, если бы дожил, на то, в какие долги я залез в 1981 году, чтобы не допустить краха корпорации «Крайслер». Здесь сумма задолженности уже несколько превышала 20 центов; она достигала 1,2 миллиарда долларов. Хотя я и помнил совет отца, но в данном случае у меня было забавное чувство, что я имею дело с таким долгом, размер которого запомню даже без всякой записи.

Говорят, что люди голосуют своими бумажниками, и политические взгляды моего отца действительно менялись в зависимости от уровня его доходов. Когда он бедствовал, мы были на стороне демократической партии. Как всем известно, демократы представляют собой партию простых людей. Они исходят из того, что если ты готов вкалывать, а не быть паразитом, то должен иметь возможность прокормить семью и дать образование своим детям.

Однако в периоды процветания – до кризиса и после того, как он был уже полностью преодолен, – мы были республиканцами. В конце концов мы за свои деньги работали изо всех сил и заслужили право распоряжаться ими в своих интересах.

Когда я стал взрослым, мои политические склонности претерпели такую же трансформацию. Пока я работал в компании «Форд мотор» и все в этом мире шло хорошо, я был республиканцем. Но когда я оказался во главе корпорации «Крайслер» и нескольким сотням тысяч людей грозила потеря работы, именно демократы проявили необходимый прагматизм, чтобы осуществить надлежащую политику. Если бы корпорация «Крайслер» попала в кризисное положение при республиканской администрации, она вылетела бы в трубу прежде, чем кто-либо успел бы выговорить имя Герберта Гувера.^[3]

Как только для нашей семьи наступали трудные времена, именно отец не давал нам падать духом. Что бы ни случилось, он неизменно оказывался рядом с нами и поддерживал у нас хорошее настроение. Это был философ, он знал множество поговорок и пословиц, касающихся житейской практики и людских нравов. Его любимым коньком были рассуждения о том, что жизни свойственны подъемы и падения и что каждому человеку следует примириться с выпадающими на его долю напастями. Когда я расстраивался из-за плохой отметки в школе или из-за какой-либо иной невзгоды, он поучал меня: «В жизни надо уметь переносить небольшое горе. Ты никогда не узнаешь, что такое подлинное счастье, если у тебя не с чем будет его сравнивать».

Вместе с тем для него было невыносимо видеть кого-либо из семьи несчастным, и он всегда старался подбадривать нас. Как только меня что-то тревожило, он тут же мне говорил: «Скажи, Лидо, что тебя так расстроило в прошлом месяце? Или в прошлом году? Вот видишь, ты даже не помнишь! Поэтому то, что тебя беспокоит сегодня, быть может, и не столь уж страшно. Забудь это и понадейся на завтрашний день».

В тяжелые времена он всегда оставался оптимистом. «Запасись терпением, – говорил он мне, когда все представлялось в мрачном свете, – солнце должно снова взойти. Оно всегда так поступает». Много лет спустя, когда я пытался спасти корпорацию «Крайслер» от банкротства, мне не доставало утешительных поучений отца. «Проклятие, – стонал я, – где же солнце, где же солнце?!» Отец никогда не позволял нам предаваться отчаянию, а вот в 1981 году, признаюсь, я не раз уже готов был выбросить полотенце.^[4] В те дни я сохранял благоразумие, вспоминая его любимую поговорку: «Сейчас все выглядит плохо, но помни, что и это пройдет».

Отец обладал уникальным талантом в оценке способностей человека независимо от его

профессии. Если в ресторане мы сталкивались с грубой официанткой, он уже после завершения еды подзывал ее и обращался к ней с обычным кратким наставлением. «Я хочу дать вам самый надежный совет, – говорил он ей. – Почему вы так мрачно воспринимаете свою работу? Вас кто-нибудь вынуждает работать официанткой? Когда у вас такой угрюмый вид, это у всех создает впечатление, будто вам не нравится ваше занятие. Мы сюда пришли, чтобы развлечься, а вы все испортили. Если вы действительно хотите быть официанткой, надо работать так, чтобы стать лучшей в мире официанткой. В противном случае следует поискать себе другую профессию».

В своих собственных ресторанах он немедленно увольнял работника, обошедшегося грубо с клиентом. Он ему разъяснял: «Каким бы хорошим вы ни были, но здесь вам не место, так как вы отпугиваете клиентов». Он сразу добирался до сути дела, и мне кажется, что я унаследовал от него эту способность. Я до сих пор убежден, что никакие самые блестящие таланты не могут служить оправданием для преднамеренной грубости.

Отец постоянно напоминал мне, что жизнью следует наслаждаться, и сам он на деле следовал этому поучению. Как бы много ему ни приходилось работать, он всегда выделял время для развлечений. Он любил играть в кегли, в покер, любил вкусную еду и вино, но особенно любил он общество хороших друзей. С моими коллегами по работе он очень быстро устанавливал дружеские отношения. Мне кажется, что в период моей службы в компании «Форд мотор» он там был знаком с большим числом людей, чем я сам.

В 1971 году, за два года до смерти отца, я устроил большой прием по случаю золотой свадьбы моих родителей. У меня был двоюродный брат, работавший в монетном дворе США, и я попросил его отчеканить золотую медаль, на одной стороне которой были изображены мои родители, а на другой – маленькая церковь, где они венчались. На приеме каждому гостю был вручен бронзовый вариант этой медали.

Позднее в том же году мы с женой повезли моих родителей в Италию, чтобы они могли навестить свой родной город, родственников и старых друзей. К этому времени мы уже знали, что отец болен лейкемией. Раз в две недели ему делали переливание крови, он все больше худел. Когда мы в одном месте потеряли его из виду на несколько часов, мы испугались, не лишился ли он сознания или от слабости не свалился ли где-нибудь. В конце концов мы нашли его в Амальфи в лавчонке, где он азартно скупал сувениры из керамики для всех своих друзей.

До самого своего конца, в 1973 году, он все еще пытался наслаждаться жизнью. Он уже не танцевал и не ел так, как прежде, но сохранял мужество и жизнелюбие. И тем не менее последние годы ему приходилось туго, да и всем нам тоже. Тяжело было видеть его таким незащитным и еще тяжелее сознавать свое бессилие помочь ему.

Теперь, когда я вспоминаю отца, он предстает в моей памяти только как человек, исполненный большой силы и неумной энергии. Однажды мне пришлось отправиться в Палм-Спрингс на встречу с дилерами «Форд мотор», и я предложил отцу поехать со мной и отдохнуть несколько дней. После завершения встречи кое-кто из нас решил поиграть в гольф. Хотя мой отец ни разу в жизни не бывал на площадке для игры в гольф, мы пригласили его принять участие. После первого же удара по мячу отец бросился бежать вдогонку – представьте, в 70 лет всю дорогу бегом. Мне пришлось ему напомнить: «Отец, умерь свою прыть. Гольф – это игра, где ходят, а не бегают».

Но перед нами был весь мой отец. Он всегда проповедовал: «Зачем ходить, когда можно бежать?»

II. Годы учения

Лишь в возрасте одиннадцати лет я узнал, что мы итальянцы. До этого же мне было известно только, что мы приходим из какой – то другой страны, но я не знал ни ее названия, ни того, где именно она находится. Помню, что искал на карте Европы пункты, называвшиеся «Даго» и «Уоп».^[5]

В те времена, особенно если вы жили в маленьком городке, быть итальянцем означало нечто такое, что следовало скрывать. Почти все жители Аллентауна состояли из пенсильванских немцев, и в детские годы мне пришлось выдержать немало насмешек из-за того, что я отличался от них. Иногда я кидался в драку с ребятами, обзывавшими меня обидными кличками. Но всегда я держал в памяти отцово предостережение: «Если он больше тебя, не вступай в драку. Пользуйся не кулаками, а мозгами».

К несчастью, предубеждение против итальянцев не ограничивалось лишь кругом ребят моего возраста. Даже некоторые учителя шепотом обзывали меня «маленький итальяшка». Мои этнические проблемы достигли своего апогея 13 июня 1933 года, когда я учился в третьем классе. Я точно помню дату, так как 13 июня – это день святого Антония, день, который у нас в семье особо чтят. Имя моей матери – Антуанетта, а мое второе имя – Энтони, поэтому ежегодно 13 июня в нашем доме устраивался большой прием гостей.

В ознаменование этого события мать пекла пиццу. Она родом из Неаполя, родины пиццы. До сего дня мать выпекает самые вкусные пиццы в стране, если не во всем мире.

В том году у нас был особенно великолепный прием для друзей и родственников. Как обычно, стоял большой бочонок пива. Даже в девятилетнем возрасте мне разрешали выпить стаканчик, конечно, только дома и под строгим надзором. Быть может, именно поэтому я никогда не напивался как свинья ни в средней школе, ни в колледже. В нашей семье алкоголь (как правило, домашнее красное вино) составляет органическую часть жизненного обихода, но потребляется лишь в умеренных количествах.

В те дни пицца была практически неизвестна в США. Теперь, конечно, она наряду с гамбургерами и жареными цыплятами является любимым блюдом американцев. Но тогда никто, кроме итальянцев, о ней и не слыхивал.

На следующее утро после приема гостей я начал хвастаться перед одноклассниками: «Ребята, а какая у нас вчера была вечеринка!» «Да ну, – откликнулся кто-то, – что за вечеринка?» «Вечеринка с пиццей», – ответил я.

«Вечеринка с пиццей? Что за дурацкое итальянское словечко?» И все принялись смеяться.

«Подождите, – сказал я, – вы же сами любите пироги». Все эти мальчишки были довольно упитанными, и поэтому я не сомневался в своей правоте. «Ну так вот, пицца и есть пирог. Это пирог с помидорами».

Мне следовало ретироваться, пока был мой верх, ибо теперь они уже исходили хохотом. Они не имели ни малейшего представления, о чем я толковал. Но они твердо знали, что если это нечто итальянское, то обязательно плохое. Хорошо хоть этот инцидент произошел в конце учебного года. За лето эпизод с пиццей был забыт.

Но я-то запомнил его на всю жизнь. Эти ребята выросли на приторных пирогах с патокой, однако я никогда не высмеивал их за то, что они на завтрак ели пирог с черной патокой. Черт возьми, теперь нигде в Америке вы не увидите забегаловку, торгующую пирогами с патокой. Но мысли о том, что когда-нибудь в будущем ты можешь стать законодателем вкусов, едва ли могли служить утешением для девятилетнего мальчишки.

Я не был единственной в своем классе жертвой шовинизма. У нас было также два ученика

еврейской национальности, и я с обоими дружил. Дороти Уорсоу неизменно была первой ученицей в классе, а я занимал второе место. У мальчика Венами Зусмана отец был правоверный еврей с бородой, который вечно носил черную шляпу. В Аллентауне к Зусманам относились как к париям.

Этих двоих другие школьники сторонились, как прокаженных. Сначала я этого не понимал. Но к тому времени, когда я уже учился в третьем классе, до меня стало кое-что доходить. Как итальянца меня ставили чуточку выше этих еврейских ребят, но не намного. До перехода в среднюю школу я в Аллентауне ни разу не встречал чернокожего.

Если вы подвергаетесь шовинистической травле в детском возрасте, это оставляет след на всю жизнь. Я ее помню до сих пор и все еще ощущаю от нее неприятный осадок в душе.

Печально, но мне приходилось сталкиваться с этим предрассудком даже и после того, как я покинул Аллентаун. Но теперь уже шовинистические настроения были присущи не школьникам, а взрослым людям, занимавшим ведущие посты и пользовавшимся большим влиянием в автоиндустрии. В 1981 году, предложив кандидатуру Джералда Гринуолда на пост вице-председателя правления корпорации «Крайслер», я узнал, что такое назначение беспрецедентно. До этого ни один еврей не достигал высших постов в автомобильных компаниях «большой тройки». Мне трудно поверить, что среди евреев не нашлось ни одного достойного такого поста.

Теперь, оглядываясь в прошлое, я вспоминаю некоторые эпизоды из детства, заставлявшие меня считаться с тем, как функционирует мир взрослых. Когда я учился в шестом классе, у нас проходили выборы командира бойскаутов. Рядовые бойскауты носили белый пояс с серебряной бляхой, командиру и его помощнику полагались особая форменная одежда и особые бляхи. В начальной школе командир бойскаутов был равен капитану футбольной команды средней школы. Мне очень хотелось носить форму, и я решил добиться избрания в командиры.

Когда состоялось голосование, победу надо мной одержал другой мальчик, получивший 22 голоса против моих 20. Это меня страшно огорчило. На следующий день я был на воскресном дневном спектакле в местном театре, где мы обычно смотрели фильмы Тома Микса.

Впереди меня в следующем ряду сидел самый рослый ученик из нашего класса. Он обернулся и увидел меня. «Ага, тупой итальяшка, – проговорил он, – проиграл-таки выборы».

«Я знаю, – ответил я, – но почему ты обзываешь меня тупицей?»

«Потому, – изрек он, – что в классе у нас только тридцать восемь ребят, а голосов подано сорок два. Ты что, даго, даже считать не умеешь?»

Оказывается, мой противник подложил поддельные бюллетени. Я пошел к учительнице и сказал ей, что некоторые ребята голосовали дважды.

«Давай забудем про это», – ответила она. Учительница просто решила скрыть обман. Она не хотела допустить скандала. Этот случай произвел на меня глубокое впечатление. Я получил свой первый наглядный урок того, что в жизни не всегда все делается по-честному.

Однако во всем остальном в школе я чувствовал себя очень счастливым. Я был прилежным учеником и любимчиком многих учителей, которые всегда поручали мне стирать мел с классной доски или давать звонок на урок или на перемену. Если вы спросите у меня фамилии моих преподавателей в колледже или аспирантуре, мне едва ли удастся вспомнить больше трех или четырех из них. Но до сих пор я хорошо помню учителей, которые в начальной и средней школе делали из меня человека.

Самое важное, чему я научился в школе, – это как общаться с другими людьми. Мисс Рэйбер, наша учительница в девятом классе, заставляла нас каждый понедельник писать сочинение на заданную тему размером в 500 слов. Из недели в неделю нам приходилось писать это чертово сочинение. Но к концу учебного года мы научились излагать наши мысли на бумаге.

В классе она устраивала нам контрольный опрос по материалам «Игры в слова» из журнала

«Ридерз дайджест». Выдрав из журнала соответствующие страницы, она без всякого предупреждения затевала проверку нашего словарного запаса – своеобразную викторину. Я настолько вошел во вкус этой игры, что и поныне выискиваю перечень слов в каждом номере «Ридерз дайджест».

После проведения таких викторин в течение нескольких месяцев мы уже знали множество новых слов. Затем мисс Рэйбер начала учить нас импровизированной речи. Мне эти уроки хорошо давались, и в результате меня включили в дискуссионный кружок, организованный нашим учителем латинского языка Вирджилом Парксом. Тут-то я и обучился ораторскому искусству и приобрел навыки выступления перед аудиторией.

Сначала я отчаянно боялся, до спазм в желудке. И до сего дня я несколько нервничаю перед публичным выступлением. Однако участие в дискуссионном кружке оказало решающее влияние на мою способность произносить речи. У вас в голове могут рождаться распрекрасные идеи, но, если вы не умеете довести их до сознания слушателей, вы ничего не добьетесь. Когда вам четырнадцать лет, ничто так не отшлифовывает ваше мастерство убеждать других, как формулирование аргументов за и против в поисках ответа, скажем, на такой вопрос: «Следует ли отменить смертную казнь?» В 1939 году эта тема широко обсуждалась, и мне пришлось по меньшей мере двадцать пять раз попеременно отстаивать противоположные точки зрения.

Между тем в следующем году со мной произошла катастрофа – я заболел ревматизмом. Впервые в жизни я ощутил сильное сердцебиение и чуть не умер от страха. Мне казалось, что сердце выпрыгивает из моей груди. Доктор сказал: «Не беспокойся, просто положи на сердце лед». Я был в панике: чего ради мне класть этот кусок льда на грудь? Наверно, я умираю!

В те далекие дни люди от ревматизма умирали. Тогда его лечили хиной, чтобы прекратить воспалительный процесс в суставах. Таблетки хины действовали так сильно, что приходилось каждые четверть часа принимать нейтрализующую кислоту для предотвращения рвоты. (Сегодня, разумеется, применяют антибиотики.)

Ревматизм обычно сопровождается осложнениями на сердце. Но мне повезло. Хотя я и похудел почти на 15 килограммов и пролежал в постели шесть месяцев, все же я в конце концов полностью выздоровел. Но я никогда не забуду эти тугие повязки из ваты, пропитанной маслом зимолубки, чтобы утихомирить противную боль во всех суставах. Они действительно смягчали боль изнутри, но на коже оставляли ожог третьей степени. Все это сегодня представляется примитивным, но тогда еще не были изобретены сегодняшние препараты дарвон и димерол.

До своей болезни я неплохо играл в бейсбол. Я тогда был страстным болельщиком команды «Янки», а моими настоящими героями были Джо Димажио, Тони Лаццери и Фрэнки Кросетти – все итальянцы. Подобно большинству мальчишек, я мечтал играть в самых знаменитых командах. Но моя долгая болезнь все изменила. Я отказался от спорта и стал играть в шахматы, бридж и особенно в покер. Игру в покер я люблю до сих пор и часто выигрываю. Это умная игра, позволяющая научиться тому, когда следует воспользоваться преимуществом, когда пасовать, а когда и поблефовать. (Это искусство особенно пригодилось мне впоследствии в ходе трудных переговоров с профсоюзом.)

Пока я лежал в постели, моим главным занятием были книги. Я читал как одержимый все, что попадалось под руку. Особенно мне нравились произведения Джона О'Хары.¹⁶¹ Тетя принесла мне его роман «Свидание в Самарре», который в то время считался весьма волнующим. Когда доктор увидел его у меня, он чуть не подпрыгнул от возмущения. По его мнению, подростку с учащенным сердцебиением такую книгу читать не следовало.

Годы спустя, когда Гейл Шихи из журнала «Эсквайр» брала у меня интервью, я, между прочим, упомянул «Свидание в Самарре». Она заметила, что это роман о менеджерах, и спросила, не считаю ли я, что он повлиял на мой выбор карьеры. Ничего подобного! Я из этой

книги запомнил только то, что она вызвала у меня интерес к проблемам пола.

Мне пришлось также читать учебники и учебные пособия, так как в средней школе я каждый год заканчивал в числе первых учеников, а по математике был круглым отличником. Я участвовал в кружке по латинскому языку и завоевал там главный приз в течение трех лет подряд. В последующие сорок лет я ни разу не употребил ни единого латинского слова! Однако латынь помогала мне хорошо усваивать английский. Я был одним из немногих учеников, которые понимали священника, служившего воскресную мессу. Но потом священник перешел на английский язык, и этим все кончилось. Быть хорошим учеником я всегда считал для себя важным, но мне этого было недостаточно. Очень много времени я посвящал занятиям сверх учебной программы. В средней школе я принимал активное участие в драматическом и дискуссионном кружках. После болезни, когда мне уже нельзя было заниматься спортом, я стал старостой команды пловцов, т. е. я взял на себя обязанность приносить полотенца и стирать плавки.

Еще в седьмом классе я пристрастился к джазу, особенно к его разновидности – суингу. То была эпоха массового увлечения джазом, и мы с приятелями каждый уик-энд отправлялись слушать концерты знаменитых джаз-оркестров. Обычно я только слушал музыку, хотя весьма неплохо танцевал шэг и линди-хоп. Чаще всего мы посещали концертные залы «Эмпайр болрум» в Аллентауне и «Санибрук» в Потстауне, в нашем же штате. Когда у меня находились для этого деньги, я ездил в Нью-Йорк, пробирался в отель «Пенсильвания» или в театр «Медобрук» Фрэнка Дейли на Помптон-Тэрнпайк.

Однажды я смотрел на конкурсе джаз-оркестров Томми Дорси и Глена Миллера – и всего за 88 центов. В те дни моей жизнью была музыка. Я подписывался на серию пластинок «Даунбит» и «Метроном». Я знал имена музыкантов всех знаменитых джаз-оркестров.

К этому времени я начал играть на саксофоне. Мне даже предложили играть на первой трубе в школьном оркестре. Но затем я забросил музыку, чтобы пуститься в политику. Я хотел быть председателем ученического совета класса, и я им был в седьмом и восьмом.

Будучи в девятом классе, я выдвинул свою кандидатуру на пост председателя ученического совета всей школы. Мой ближайший дружок, Джимми Леби, оказался гением. Он взял на себя обязанности организатора моей избирательной кампании и создал настоящую политическую машину. Я одержал победу подавляющим большинством голосов в мою пользу, и это ударило мне в голову. Я уже в самом деле возомнил себя пупом земли.

Как только меня выбрали, я сразу потерял контакт со своими избирателями. Я уже полагал, что стал на голову выше других ребят, и поэтому начал вести себя как сноб. Мне тогда еще не было известно то, что я твердо знаю сегодня, а именно: что умение контактировать с людьми – это всё и вся.

В результате уже в следующем семестре я потерпел поражение на выборах. Я отказался от музыки, чтобы войти в ученический совет, а теперь моей политической карьере наступил конец, так как я перестал здороваться с учениками и поддерживать с ними дружеские отношения. Это послужило мне хорошим уроком для понимания того, что означает лидерство.

Несмотря на всю эту мою внеучебную деятельность, мне все же удалось занять по успеваемости двенадцатое место среди девятист с лишним выпускников школы. Чтобы продемонстрировать, какие надежды на меня возлагались в годы учения, приведу реакцию отца на занятое мною место по окончании школы: «Почему же ты оказался не на первом месте?» При этом у него было такое выражение, будто я вовсе провалился на выпускных экзаменах.

К моменту, когда я собирался поступить в колледж, у меня уже была солидная подготовка по общеобразовательным дисциплинам – чтению, письму и умению выступать перед публикой. При хороших учителях и способности сосредоточиться можно было, опираясь на эти навыки,

далеко пойти.

Спустя годы, когда мои дети спрашивали, чему учиться, мой неизменный совет сводился к тому, что им необходимо получить хорошее образование в области гуманитарных наук. Хотя я придаю большое значение изучению истории, мне было безразлично, запомнили ли они все даты и названия мест сражений Гражданской войны в США. Главное – это заложить прочные основы знаний в области литературы, хорошо овладеть устной и письменной речью.

Внезапно, среди моего последнего года учебы в школе, Япония совершила нападение на Пёрл-Харбор. Речи президента Рузвельта всех нас взволновали и наполнили гневом против японцев, страна единодушно сплотилась вокруг национального флага. Вся страна моментально оказалась наэлектризованной и объединенной. То чрезвычайное событие научило меня чему-то такому, что запало мне в душу на всю жизнь. Часто внезапная катастрофа заставляет людей тесно сплотиться.

Подобно большинству юношей в тот декабрь 1941 года, я с нетерпением ждал призыва в армию. По иронии судьбы, болезнь, которая едва не погубила меня, теперь послужила причиной того, что я остался в живых. К моему глубокому огорчению, военно-медицинская комиссия признала меня лишь ограниченно годным, из чего следовало, что служба в ВВС и участие в военных действиях мне противопоказаны. Хотя я вполне выздоровел и был совершенно потрясен таким решением, но в армию не принимали никого, кто в прошлом болел ревматизмом. Однако я не чувствовал себя больным, и год или два спустя, когда впервые проходил медицинскую комиссию на предмет страхования жизни, доктор спросил меня: «Вы вполне здоровый юноша, почему вы не за океаном?»

Большинство моих одноклассников были призваны в вооруженные силы, и многие из них погибли. Мы были выпускниками 1942 года, и ребят в возрасте 17 или 18 лет отправляли в учебный лагерь для новобранцев, а затем через Атлантический океан туда, где немцы задавали нам жару. До сих пор я иногда просматриваю свой школьный справочник и испытываю чувство скорби за всех выпускников средней школы Аллентауна, которые погибли за океаном, защищая демократию.

Поскольку война во Вьетнаме ничего общего не имеет со второй мировой войной, молодые читатели, наслышанные лишь о вьетнамской войне, не в состоянии понять, что должен был чувствовать юноша, который оказался лишенным возможности послужить своей стране, когда она в этом остро нуждалась. Чувство патриотизма горело во мне, и я мечтал ни много ни мало как о том, чтобы сесть за штурвал бомбардировщика и отомстить Гитлеру и его войскам.

Оказаться во время той войны в положении человека, не допущенного медицинской комиссией в действующую армию, представлялось мне позорным, и я стал считать себя неполноценным гражданином. Большинство моих друзей и родственников отправились воевать с немцами. Мне мерещилось, что я единственный юноша в Америке, не участвующий в боях. Поэтому мне не оставалось ничего другого, как с головой уйти в свои книги.

К этому времени я проникся интересом к инженерному делу и начал присматриваться к нескольким колледжам технического профиля. Одним из лучших в стране считался колледж Пардю. Я подал туда заявление о приеме с предоставлением стипендии и, когда получил отказ, ощутил себя совершенно раздавленным. Между тем в Калифорнийском технологическом институте, Массачусетском технологическом институте, Корнеллском и Лихайском университетах также существовали первоклассные инженерные факультеты. Я наконец выбрал Лихайский университет, так как он находился в получасе езды от моего дома в Аллентауне и мне не пришлось уехать далеко от семьи.

Лихайский университет в Бетлехеме, штат Пенсильвания, представлял собой что-то вроде вуза-спутника при компании «Бетлехем стил». Его металлургический и химико-

технологический факультеты числились среди лучших в мире. Но учиться там на первых курсах было равнозначно пребыванию в армейском лагере для новобранцев. Любого студента, не сумевшего соответствовать довольно высоким средним требованиям в учебе к концу второго курса, вежливо просили покинуть стены университета. Занятия в нем шли шесть дней в неделю, а с восьми утра каждую субботу читался еще курс статистики. Большинство студентов пропускали эти утренние занятия, но я добился по статистике высшей отметки, причем не столько благодаря своим успехам, сколько тому, что я регулярно являлся в аудиторию, тогда как другие парни отсыпались после вечерних кутежей по пятницам.

Не хочу этим сказать, что во время учебы в университете я совсем не уделял времени развлечениям. Я любил временами повеселиться, поиграть в футбол и посидеть с ребятами за кружкой пива. Я совершал также поездки в Нью-Йорк и Филадельфию, где у меня были знакомые девушки.

Но по мере того, как война затягивалась, у меня пропадала охота убивать зря время. Еще маленьким мальчиком я приучил себя выполнять домашние задания сразу по возвращении из школы, чтобы после ужина можно было поиграть. Поэтому, когда я поступил в университет, я уже умел сосредоточиться и усердно трудиться над литературой, выключив радио и не давая себя отвлечь ничем другим. Я обычно твердил себе: «В течение ближайших трех часов я буду работать изо всех сил. И только по прошествии трех часов я оставлю это дело и отправлюсь в кино».

Чтобы преуспеть в бизнесе, как, впрочем, и почти во всем другом, самое главное – это уметь сосредоточиться и рационально пользоваться своим временем. После окончания университета я всегда упорно работал всю неделю и старался высвободить уик-энды для семьи и отдыха. За исключением периодов чрезвычайных обстоятельств, я никогда не работал в пятницу вечером, в субботу и воскресенье. Чтобы вновь привести себя в рабочее состояние, я в ночь на воскресенье неизменно набрасывал себе план тех дел, какие намеревался выполнить на предстоящей неделе. Именно такой распорядок я установил себе и в Лихайском университете.

Меня всегда поражает, как много людей не в состоянии строго следить за собственным распорядком дня. Часто менеджеры, обращаясь ко мне, сообщали с гордостью: «Послушай, в прошлом году я так много работал, что даже не воспользовался отпуском». Гордиться здесь вовсе нечем. Мне всегда хотелось ответить: «Ну и глупец же ты! Хочешь меня убедить в том, что способен нести ответственность за объект стоимостью 80 миллионов долларов, тогда как не можешь выделить в течение года две недели и отправиться куда-либо с семьей и несколько развлечься?»

Чтобы целесообразно использовать свое время, необходимо твердо осознать, что именно главное в твоей работе, а затем отдать себя целиком осуществлению этого главного. В этом заключается еще один урок, который я получил в Лихае. У меня могли быть на следующий день занятия по пяти предметам, в том числе на одном из них предстояло сделать устное выступление; и для того, чтобы в этом выступлении не выглядеть глупым, мне надо было к нему хорошо подготовиться. Тому, кто хочет стать специалистом в области решения любых задач в бизнесе, следует прежде всего научиться определять приоритеты. Конечно, масштаб времени в бизнесе и в колледже различен. В колледже мне приходилось прикидывать, что я могу сделать за один вечер. В бизнесе этот масштаб может колебаться от трех месяцев до трех лет.

Мой опыт свидетельствует, что если довольно рано на жизненном пути не овладеть таким рациональным мышлением, то впоследствии это уже практически неосуществимо. Умение определить приоритетные дела и способность правильно распределять свое время – это не такие качества, которые можно мимоходом приобрести в Гарвардской школе бизнеса. Официальный учебный курс может дать много знаний, но ряд жизненно важных навыков человек обязан

выработать у себя сам.

Успешной учебе в колледже способствовало не только мое умение сосредоточиться. Мне еще и повезло. По мере того как все больше студентов призывали в армию, численность учебных групп в Лихае все сокращалась. Преподаватель, привыкший читать курс лекций перед пятьюдесятью студентами, теперь вдруг должен был вести семинар из пяти человек. В результате я получил в университете необычайно хорошее образование.

В малочисленных учебных группах каждому студенту уделялось очень большое внимание. Преподаватель имел возможность обратиться к студенту со словами: «Объясни мне, почему тебе трудно выполнить чертеж этой машины, и я помогу тебе разобраться в нем». Таким образом, сами исторические обстоятельства позволили мне пройти курс отличного обучения. Сразу после войны, с принятием закона о льготах для демобилизованных, та же группа в Лихайском университете могла насчитывать семьдесят студентов. При таких условиях мне удалось бы приобрести лишь половину объема фактически полученных знаний.

На мое усердие в университетских занятиях влияла также требовательность отца, типичная для иммигрантских семей, где считалось, что юноша, которому посчастливилось попасть в колледж, должен восполнить недостаток образования у его родителей. Мой долг состоял в том, чтобы максимально использовать открывшиеся мне возможности, которых сами они были лишены, и, следовательно, я обязан был учиться лучше всех других студентов.

Однако это было легче сказать, чем сделать. Первый семестр оказался для меня особенно трудным. Когда я на своем факультете не попал в список студентов с наивысшими отметками, мною без промедления занялся отец. Почему, рассуждал он, я, проявивший достаточно высокие способности в средней школе, чтобы оказаться в числе первых среди ее выпускников, мог лишь несколько месяцев спустя превратиться в тупицу? Он предположил, что я попросту бездельничал. Мне не удалось убедить его в том, что колледж коренным образом отличается от средней школы. В Лихайском университете каждый студент обладал высокой подготовкой, в противном случае его бы туда не допустили.

На первом курсе я почти провалился по физике. Преподавал ее иммигрант из Вены по фамилии Бергманн, который говорил с таким сильным акцентом, что его очень трудно было понимать. Он был крупным ученым, но ему не хватало терпения учить первокурсников. К несчастью, его курс был обязательным для всех, кто специализировался по машиностроению.

И все же, несмотря на мои затруднения по его предмету, мы как-то подружились с профессором Бергманном. Мы прогуливались вокруг здания университета, и он мне подробно рассказывал о новейших достижениях и открытиях в физике. Он проявлял особый интерес к расщеплению атома, которое в то время еще относилось к области научной фантастики. Для меня все это звучало как китайская грамота, понимал я из того, что он рассказывал, очень мало, но главный ход его мыслей мне все же удавалось проследить.

С Бергманном была связана какая-то тайна. Каждую пятницу он резко обрывал занятия и покидал университет до понедельника. Лишь несколько лет спустя я узнал его секрет. Учитывая круг его интересов, я, вероятно, должен был и раньше догадаться. Каждый уик-энд он проводил в Нью-Йорке, работая над «Манхэттенским проектом». Иными словами, в дни и часы, когда Бергманн не преподавал в Лихайском университете, он работал над созданием атомной бомбы.

Несмотря на нашу дружбу с Бергманном и на его частные консультации, мне удалось на первом курсе добиться по физике лишь отметки «Д», самой низкой за время моей учебы в Лихайском университете. В средней школе математика у меня шла хорошо, а здесь я просто оказался не готовым к встрече с миром математического анализа и дифференциальных уравнений.

В дальнейшем я поумнел и сменил специализацию, переключился с машиностроения на

организацию производства. Вскоре мои отметки пошли вверх. К последнему курсу я перешел от таких достигших высокого уровня развития наук, как гидравлика и термодинамика, к изучению экономических дисциплин – проблем рабочей силы, статистики, бухгалтерского учета. Эти предметы дались мне гораздо лучше, и последний курс я закончил с высшими отметками. Я поставил себе целью добиться среднего коэффициента отметок в 3,5, чтобы закончить университет с отличием. Мне это удалось почти точнехонько – мой средний коэффициент составил 3,53. Говорят, что наше поколение умеет за себя постоять. Но надо было видеть, как упорно мы работали!

Помимо инженерных и экономических дисциплин, я в течение четырех лет в Лихайском университете изучал также психологию и психопатологию. Я вовсе не иронизирую, когда утверждаю, что эти предметы были, вероятно, самыми ценными из всех университетских дисциплин. То, что я скажу, может показаться плохим каламбуром, но это истинная правда: мне приходилось гораздо больше пользоваться уроками этих дисциплин в обращении с ловкачами (nuts) в мире корпораций, чем уроками инженерных дисциплин в обращении с гайками (nuts) и болтами при конструировании автомобилей.

На одном курсе мы три раза в неделю вторую половину дня и вечер проводили в психиатрическом отделении Аллентаунского госпиталя, что в пяти милях от университета. Мы видели там всяких больных – страдающих маниакально-депрессивным психозом, шизофренией и даже буйнопомешанных. Преподавал нам психопатологию профессор Россман, и наблюдать, как он обращался с этими душевнобольными, значило наблюдать в деле блестящего специалиста.

Главным содержанием этой дисциплины являлись ни мало ни много как сами основы поведения человека. Что движет этим парнем? Как решает вот эта женщина свои проблемы? Что заставляет Сэмми бежать? Что довело пятидесятилетнего Джо до того, что он ведет себя как малый ребенок? На экзамене нам продемонстрировали группу новых пациентов. От нас требовалось за несколько минут поставить каждому диагноз болезни.

В результате такого обучения я научился довольно быстро распознавать характер людей. До сего дня я могу, как правило, сказать довольно много о человеке после первой же беседы с ним. Обладать таким навыком очень важно, так как самое значительное, что может сделать менеджер, – это нанимать пригодных для дела новых работников.

Однако существуют два очень важных обстоятельства, касающиеся каждого кандидата на должность, которые невозможно выявить в одной лишь беседе по поводу предстоящей ему работы. Первое связано с тем, не ленив ли он, а второе – обладает ли он элементарным здравым смыслом. Нет такого метода качественного анализа, который позволил бы определить, свойственно ли кандидату прилежание к труду или хватит ли у него ума – или хотя бы смекалки, – когда дело дойдет до принятия решения.

Хотелось бы, чтобы существовал какой-то прибор, с помощью которого можно измерять эти свойства человека, поскольку именно они отличают мужа от мальчика.

Я прошел все курсы в Лихайском университете за восемь семестров подряд, то есть без летних каникул. Конечно, мне хотелось выделить время для отдыха, как всегда советовал мне отец. Но бушевал огонь войны, и в условиях, когда мои друзья воевали – и погибали – за океаном, я должен был гнать изо всех сил.

Помимо учебных занятий, я был вовлечен и в некоторые виды общественной деятельности. Самой интересной из них оказалась работа в университетской газете «Браун энд уайт». Мое первое репортерское задание заключалось в том, чтобы взять интервью у преподавателя, который соорудил маленький автомобиль с двигателем, работавшим на древесном угле. (Это было, разумеется, за много лет до возникновения энергетического кризиса.) Мне, очевидно,

удалось написать весьма интересный материал, так как он был подхвачен агентством Ассошиэйтед Пресс и напечатан в сотнях газет.

Успех этого материала позволил мне стать выпускающим редактором. Это та должность, как я вскоре узнал, которая воплощает в себе реальное влияние прессы. Годы спустя я читал книгу Гэя Тэйлси о газете «Нью-Йорк таймс», книгу, в которой один из редакторов этой газеты заявил, что наибольшим влиянием в любой газете пользуются редакторы, отвечающие за заголовки и первый абзац, а не редактор полосы передовиц.

Вот тот урок, который я уже усвоил. В качестве выпускающего редактора я очень скоро постиг, что большинство людей не читает целиком газетные материалы, а ограничивается лишь чтением заголовков и подзаголовков. Отсюда следует, что те, кто их формулируют, оказывают чертовски большое влияние на восприятие новостей читателями.

Кроме того, мне надлежало определить объем каждого материала в зависимости от наличия площади на газетных полосах. Эту обязанность я выполнял по своему усмотрению, часто безнаказанно отрубая два дюйма набранного текста от хорошей корреспонденции, так как мне нужно было освободить место для рекламных объявлений. Я научился также тому, как держать в определенных рамках наших репортеров путем вполне сознательного использования заголовков и подзаголовков. Годы спустя я быстро смекал, как со мной разделяются выпускающие редакторы самых влиятельных в стране газет и журналов. Их надо знать!

Еще до окончания университета у меня возникло желание работать в компании «Форд». Интерес к этой фирме пробудил мой собственный обшарпанный 60-сильный «Форд» выпуска 1938 года. Не раз случалось, что при подъеме в гору внезапно летела шестеренка в коробке передач. Некий безликий менеджер из центрального офиса фирмы «Форд» в Дирборне, штат Мичиган, очевидно, решил, что можно уменьшить расход горючего, всего лишь снизив мощность V-образного 8-цилиндрового двигателя до 60 лошадиных сил. Конечно, это была бы отличная идея, но лишь в том случае, если ограничить использование автомобиля только равнинными районами вроде штата Айова. Между тем Лихайский университет был построен на горе.

«Тамошные дяди нуждаются во мне, – шутливо уверял я своих друзей. – Всякому, кто конструирует столь плохой автомобиль, явно требуется какая-то помощь».

В те дни обладание «Фордом» давало отличную возможность досконально изучать конструкции легковых автомобилей. Во время войны все автомобильные заводы были загружены производством вооружений, новые легковые автомобили ни один из них не выпускал. Даже запасные части оказались в дефиците. Люди вынуждены были добывать их на «черном» рынке или на свалках. Если вам тогда посчастливилось занять собственный автомобиль, вы овладевали техникой надлежащего обращения с ним. Нехватка легковых автомобилей в период войны была такой острой, что после окончания университета я смог продать свой «Форд» за 450 долларов; учитывая, что отец купил мне его всего за 250 долларов, я совершил неплохую сделку.

В годы моей учебы в университете бензин стоил лишь 13 центов за галлон.^[7] Тем не менее из-за войны на горючее существовал настоящий дефицит. Как студенту инженерного факультета, мне выдали удостоверение с литерой «С», свидетельствовавшее, что моя учеба имела военное значение. (Подумать только!) Конечно, она не служила проявлением такого патриотизма, как участие в боевых действиях за океаном. И все же мое удостоверение символизировало почетное признание того, что я могу принести пользу своей стране в будущем.

Весной того года, когда я был на последнем курсе, на инженеров предъявлялся большой спрос. Со мной раз двадцать беседовали по поводу, возможных вакансий, и я буквально мог свободно выбрать любое место работы по своему желанию.

Но меня интересовали только автомобили. Поскольку мое желание работать в компании

«Форд» не изменилось, я договорился о встрече с представителем этой фирмы, которого звали – трудно поверить – Линдер Гамильтон Маккормик-Гудхарт. Он подъехал к зданию университета на автомобиле «Марк 1», разновидности броских моделей «Линкольн-Континентал», которые выглядели как построенные по специальному заказу. От этой машины у меня буквально захватило дух. Одного взгляда на нее, одного запаха кожи, которой был обит ее салон, было достаточно, чтобы я загорелся желанием всю оставшуюся жизнь работать у Форда.

В то время принятая в компании «Форд» политика подбора инженерных и управленческих кадров выражалась в том, что представитель фирмы объезжал пятьдесят университетов и в каждом из них выбирал одного способного студента. Мне всегда такая практика представлялась довольно нелепой. Если бы, скажем, Исаак Ньютон и Альберт Эйнштейн оказались однокашниками, компания «Форд» могла бы принять к себе на службу лишь одного из них. Маккормик-Гудхарт беседовал с несколькими студентами Лихайского университета, но для работы в фирме «Форд» он выбрал одного меня, и я, конечно, был на седьмом небе.

После окончания университета я, прежде чем приступить к работе у Форда, взял себе краткий отпуск, чтобы провести его с родителями в Шипботтоме, штат Нью-Джерси. Туда мне переслали письмо от Бернардин Ленки, ведавшей в университете трудоустройством выпускников. Она приложила к письму рекламное объявление Принстонского университета о вакансии в аспирантуре с обеспечением стипендии, включающей стоимость обучения, бесплатные книги и даже деньги на текущие расходы.

Бернардин сообщила, что таких стипендий ежегодно выделяется только две, и советовала подать заявление. «Полагаю, – писала она, – что Вы не намеревались поступать в аспирантуру, но в данном случае Вам предоставляется великолепный шанс». Я написал в Принстон и просил сообщить дополнительные подробности, откуда в свою очередь запросили мои документы. И вот я узнал, что мне присуждена «мемориальная стипендия Уоллеса».

С первого взгляда на территорию Принстонского университета я сразу же понял, что именно сюда я хотел попасть. К тому же до меня дошло, что степень магистра после фамилии отнюдь не повредит моей карьере.

Внезапно передо мной открылись сразу две потрясающие возможности. Я позвонил Маккормику-Гудхарту и спросил, как он на это смотрит. «Если вас принимают в Принстон, – ответил он, – во что бы то ни стало соглашайтесь и получайте вашу степень магистра. Мы зарезервируем для вас место, пока не закончите аспирантуру». Именно на такой ответ я и рассчитывал, и я был на вершине блаженства.

В Принстонском университете были великолепные условия для учебных занятий. По сравнению с Лихайским университетом, где нагрузка была очень большая, здесь все шло неторопливо. В качестве основных дисциплин я выбрал политические науки и новый предмет – материалы из пластмасс. В Принстоне, как и в Лихае, во время войны сложилось благоприятное соотношение численности студентов и преподавателей. Один из моих преподавателей, по фамилии Муди, был самым знаменитым в мире специалистом по гидравлике. Он работал на строительстве плотины Гранд-Кули и на многих других стройках. Тем не менее его группа насчитывала лишь четыре аспиранта.

Однажды я отправился послушать лекцию, которую читал Эйнштейн. Я ничего не понимал из того, что он говорил, но было необычайно приятно находиться с ним в одном зале. Наша аспирантура помещалась недалеко от Института новейших исследований, где преподавал Эйнштейн, и я время от времени видел его мельком, когда он прогуливался.

Написание диссертации мне было предоставлено три семестра, но я так спешил приступить к работе у Форда, что завершил ее за два семестра. Практическую часть моей учебной программы составляло конструирование и изготовление, причем вручную,

гидравлического динамометра. Преподаватель по фамилии Соренсен предложил работать над ним вдвоем. Вместе с ним мы изготовили динамометр и закрепили его на двигателе, пожертвованном университету корпорацией «Дженерал моторс». Я сдал все экзамены, закончил диссертацию, переплел ее даже в кожу – уж очень я был ею горд.

Между тем там, в Дирборне, Линдера Маккормика-Гудхарта призвали в армию. По глупости я не считал нужным поддерживать с ним контакт за весь год своего пребывания в Принстоне. Хуже того, я не догадался получить письменное подтверждение его обещания зарезервировать мне место. К моменту завершения моих занятий в Принстоне никто в компании «Форд мотор» и слыхом не слыхивал обо мне.

В конце концов я связался по телефону с начальником Маккормика-Гудхарта, Бобом Данэмом, и объяснил ему, в какое попал неловкое положение. «Группа стажеров заполнена, – сказал он мне, – мы уже набрали положенные пятьдесят человек. Однако, принимая во внимание случившееся, отказать вам считаю несправедливым. Если можете сразу приехать, зачислю вас пятьдесят первым». На следующий день отец отвез меня в Филадельфию, откуда я отправился поездом «Красная стрела» в Дейтройт, чтобы начать свою карьеру.

Поездка заняла целую ночь, но я был так возбужден, что не сомкнул глаз. По прибытии на станцию Фортстрит я со спортивной сумкой через плечо и пятьдесятью долларами в кармане вышел из вокзала и спросил первого встречного: «Как добраться до Дирборна?» Ответ гласил: «Двигайся на запад, молодой человек, отшагай десять миль на запад!»

В компании «Форд»

III. Первые шаги

В августе 1946 года я начал работать в компании «Форд мотор» в качестве инженера-стажера. Нашу программу называли курсом «петля», так как стажерам надлежало ознакомиться с полным циклом всех производственных операций. Мы работали во всех закоулках компании, по несколько дней или целую неделю в каждом цехе. Когда мы закончили стажировку, считалось, что мы хорошо знаем каждую стадию производства легкового автомобиля.

Компания шла на любые издержки, чтобы привить нам практические навыки. Мы поступили в распоряжение знаменитого завода в Ривер-Руж, крупнейшего в мире промышленного комплекса. «Форд мотор компани» в то время владела также угольными шахтами и известковыми карьерами, поэтому нам удалось проследить весь технологический процесс от начала до конца – от добычи сырья в недрах до выплавки стали и затем превращения ее в автомобили.

Мы осмотрели цехи мелкого и крупного литья, рудовозы, инструментальный и штамповочный цехи, испытательные треки, кузнечно-прессовый Цех и сборочные конвейеры. Однако вся наша стажировка не ограничивалась непосредственно производством. Нас ознакомили также и с отделом закупок и даже с заводской больницей.

Это было лучшее в мире место для изучения того, как практически производятся автомобили и как совершается производственный процесс. Завод в Ривер-Руж составлял гордость компании, и для его осмотра постоянно приезжали делегации из других стран. Это было задолго до того, как японцы проявили какой-то интерес к Детройту, но в конце концов и им предстояло тысячу раз совершать паломничество в Ривер-Руж.

Я наконец своими глазами увидел практическое воплощение всего того, о чем читал в книгах. В Лихайском университете я изучал металлургию, а здесь практически плавил металл, работая у доменных и мартеновских печей. В инструментальном и штамповочном цехах мне пришлось управляться с такими машинами, о которых прежде я читал лишь в книгах, – строгальными, фрезерными, токарными станками.

Я даже четыре недели проработал на сборочном конвейере. Мне было поручено закреплять чехол на системе электропроводки внутри рамы грузовика. Работа была нетяжелая, но чертовски нудная. Отец и мать однажды приехали на завод. Увидев меня в рабочем комбинезоне, папа ухмыльнулся и сказал: «И вот для этого тебе пришлось учиться семнадцать лет? Что же происходит с теми тупицами, которые не сумели закончить учебу на отлично?»

Наши наставники вели себя с нами доброжелательно, но рабочие не скрывали своей подозрительности и злобы. Сначала мы думали, что причиной тому были наши значки с надписью «инженер-стажер». Когда мы пожаловались, нам дали другие значки – с надписью «администрация». Но это только ухудшило дело.

Вскоре я довольно хорошо изучил историю фирмы, чтобы понять смысл происходящего. К тому времени Генри Форд, основатель компании, уже состарился. Компанией управляла группа его приспешников, среди которых выделялся Гарри Беннет, отличавшийся разнузданным нравом. Отношения между рабочими и управленческим персоналом сложились ужасные, а тут еще между ними вклинились эти инженеры-стажеры со своими значками «администрация». Многие рабочие были убеждены, что мы шпионы, которых прислали за ними присматривать. То обстоятельство, что мы только что из колледжа и у нас еще молоко на губах не обсохло, они во внимание не принимали.

Несмотря на такую напряженную обстановку, мы развлекались как могли. Мы составляли группу из пятидесяти одного выпускника разных колледжей, поселили нас вместе, пиво мы пили также вместе и в свободное от работы время старались по мере сил наслаждаться жизнью. Программа стажировки не отличалась строгой организованностью, и, если кто-либо из нас решал отлучиться на пару дней и сгонять в Чикаго, никто на заводе этого не замечал.

Где-то в середине стажировки состоялась встреча с прикрепленными к нам наставниками, на которой оценивались первые итоги нашей работы. Мой заявил: «А, Якокка! Стало быть, машиностроение, гидравлические динамометры, автоматические передачи. Давай подумаем, что же дальше? Мы сейчас комплектуем новую группу по автоматическим передачам. Направим тебя туда».

Миновало девять месяцев стажировки, предстояло еще столько же. Но инженерная работа меня больше не привлекала. Мне сразу же поручили сконструировать модель пружины сцепления. Я целый день потратил на то, чтобы сделать ее детальный чертеж, и задался вопросом: «С какой стати я этим занимаюсь? Разве этому мне следует посвятить всю свою жизнь?»

Я очень хотел работать в компании «Форд», но не в качестве конструктора. Меня влекло туда, где вершилось настоящее дело, – в маркетинг, в сбыт. Мне больше нравилось работать с людьми, чем с машинами. Мои наставники по стажировке, естественно, не проявили большого восторга. В конце концов фирма наняла меня как выпускника машиностроительного факультета и затратила на мою стажировку время и деньги. А теперь, видите ли, я рвусь в сбыт!

Поскольку я продолжал настаивать, мы пришли к компромиссному решению. Я им сказал, что нет оснований держать меня в группе стажеров полный срок, так как полученная мною в Принстоне степень магистра эквивалентна оставшимся девяти месяцам стажировки. Они согласились отпустить меня и дать мне возможность найти должность в сбытовой сети. Но сделать это я должен был на свой страх и риск. «Мы бы хотели удержать тебя в компании „Форд“, – сказали мне, – но, если ты предпочитаешь карьеру в сфере сбыта, тебе придется отсюда уйти и самому подобрать себе место».

Я сразу же связался с Фрэнком Циммерманом, моим лучшим другом в группе стажеров. Он был принят в нее первым, и ему первому предстояло закончить стажировку. Подобно мне, он также решил отказаться от конструкторской работы и уже договорился о месте в нью-йоркском сбытовом округе.^[8] Когда я встретился с ним в Нью-Йорке, мы походили на двух мальчишек, рыскающих по ресторанам и ночным клубам и выпитывающих в себя блеск и великолепие Манхэттена. «Боже, – думал я, – только бы мне снова вернуться сюда». Я ведь сам с Востока США, и это было бы все равно что дома.

Когда я явился в контору нью-йоркского сбытового округа, управляющего на месте не оказалось, и мне пришлось говорить с двумя его помощниками. Я нервничал. Моей специальностью было машиностроение, а не сбыт. Единственный способ получить здесь место состоял в том, чтобы произвести в беседе очень выгодное впечатление.

У меня с собой было рекомендательное письмо из Дирборна, и я вручил его одному из помощников управляющего. Он протянул руку и взял его, не отрывая глаз от газеты. На протяжении всей получасовой беседы он читал «Уолл-стрит джорнэл» и ни разу на меня не взглянул.

Другой помощник держал себя лишь ненамного лучше. Он осмотрел мои ботинки и явно проверил, не сбился ли у меня галстук набок. Затем он задал мне пару вопросов. Как можно было догадаться, ему не понравилось то, что я получил университетское образование и что я некоторое время провел в Дирборне. Возможно, он подозревал, что меня прислали сюда понаблюдать за ним. Во всяком случае, стало очевидно, что он не собирается предоставлять мне

место. «Не звоните нам, – сказал он, – мы вам сами позвоним». Я чувствовал себя так, будто не прошел пробу в каком-нибудь бродвейском театре. У меня оставалась единственная надежда сделать еще одну попытку в другом сбытовом округе, поэтому я условился о встрече с управляющим сбытовой конторой в Честере, штат Пенсильвания, неподалеку от Филадельфии. На этот раз мне больше повезло. Управляющий окружной конторой не только оказался на месте, но даже готов был рискнуть и испытать меня. Я получил маленькую должность служащего, ведающего продажей партий автомобилей прокатным фирмам.

В Честере в мои обязанности входило вести переговоры с агентами по закупке автомобилей для прокатных фирм относительно распределения среди них партий новых машин. Это оказалось нелегким делом. Я в те дни был еще застенчивым и скованным, и всякий раз, как приходилось начинать телефонный разговор, у меня поджилки тряслись.

Кое-кто полагал, что хорошим торговцем надо родиться, что самому выработать в себе необходимые качества нельзя. Но я не обладал для этого природным талантом. Большинству моих коллег была свойственна значительно большая раскованность, развязность. В первые год-два я держал себя слишком официально, даже напыщенно. Со временем я приобрел некоторый опыт и стал себя чувствовать увереннее. Освоив фактическую сторону дела, я стал учиться тому, как преподносить ее клиентам. И вскоре люди начали прислушиваться ко мне.

Для овладения искусством торговли требуются время и усилия. Необходимо снова и снова практиковаться в этом искусстве, пока оно не станет вашей второй натурой. Сегодня не все молодые люди это понимают. Видя перед собой преуспевающего бизнесмена, они не задумываются над тем, как много ошибок он допускал в молодости. Ошибки составляют неотъемлемую часть жизни, полностью избежать их невозможно. Следует надеяться лишь на то, что они не обойдутся слишком дорого и что одну и ту же ошибку вы не совершите дважды.

И здесь, как и в колледже, само время, сама конъюнктура способствовали моей удаче. Во время войны производство легковых автомобилей было приостановлено, и в период между 1945 и 1950 годами спрос на них был очень высок. Каждый новый автомобиль продавался по преysкурантной цене, если не дороже. Дилеры усиленно разыскивали клиентов, готовых расстаться с подержанной машиной, так как даже самый изношенный автомобиль можно было продать с весьма приличной прибылью.

Хотя я и занимал маленькую должность, но неудовлетворенный спрос на новые автомобили придавал ей значительный вес. Я мог бы нажиться. Если бы захотел жульничать. Кругом совершалось множество сомнительных сделок. Почти повсюду служащие окружных контор распределяли поступающие новые автомобили среди своих приятелей, в обмен на подарки или денежные подачки.

Дилеры богатели. Преysкурантные цены как таковые не действовали, и люди платили столько, сколько запрашивал рынок. Некоторые сотрудники окружных контор стремились воспользоваться ситуацией, и, всячески обходя существующие правила, заполучить свою долю из этой обильной выручки. Идеалистически настроенный, неискушенный юноша, только год как из колледжа, я был глубоко потрясен.

Конец ознакомительного отрывка книги

[Скачать полный вариант книги](#)