

# Ли Якоцца

**КАРЬЕРА  
МЕНЕДЖЕРА**



Ли Якокка  
**Карьера менеджера**

«Попурри»

1984

## **Якокка Л.**

Карьера менеджера / Л. Якокка — «Попурри», 1984

Автобиография крупнейшего менеджера в области машиностроения повествует о его жизненном успехе, открывает истинные причины личного триумфа в бизнесе и секреты эффективного управления. Для широкого круга читателей.

© Якокка Л., 1984

© Попурри, 1984

# Содержание

|                                   |    |
|-----------------------------------|----|
| Слова благодарности               | 6  |
| Предисловие                       | 7  |
| Вступительное слово               | 9  |
| Пролог                            | 10 |
| Часть I                           | 12 |
| Глава 1                           | 12 |
| Глава 2                           | 19 |
| Часть II                          | 29 |
| Глава 3                           | 29 |
| Конец ознакомительного фрагмента. | 32 |

# Ли Якокка

## Карьера менеджера

Перевел с английского С. Э. Борич по изданию: IACOSSA: AN AUTOBIOGRAPHY  
by Lee Iacocca with William Novak. – N. Y.: «Bantam Books», 1986.

© 1984 by Lee Iacocca

© Перевод, 2005 Оформление ООО «Попурри», 2014.

\* \* \*

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

## Слова благодарности

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

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

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

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

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

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

## Предисловие

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

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

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

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

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

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

Некоторые люди в своих письмах рассказывали мне о своих родителях, переехавших в Америку из других стран и сумевших наладить здесь достойную жизнь (ко многим письмам прилагались чеки на реставрацию острова Эллис и Статуи Свободы). Они говорили о том, в каком долгу они перед своими родителями за их тяжкий труд и самопожертвование, и о своей решимости сделать жизнь для своих детей еще лучше.

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

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

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

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

Больше всего комментариев вызвала глава «Возродим величие Америки», поскольку затронула весьма животрепещущую тему. Американцы не собираются мириться со своим второстепенным статусом в мире. Возможно, эта проблема не слишком беспокоит кое-кого из государственных деятелей, но приходящая ко мне корреспонденция убеждает в том, что американский народ такого положения не 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 и деды – сожгли за собой мосты, чтобы построить страну, ставшую нынче одним из чудес света.

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



## Вступительное слово

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

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

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

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

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

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

## Пролог

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

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

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

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

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

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

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

Как оказалось, это событие привлекло немало народу. Кто-то позаботился о том, чтобы довести до средств массовой информации, что смещенный со своего поста президент «Форда» нынче утром 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.

## Часть I «Made in America»

### Глава 1 Семья

Мой отец Никола Якокка прибыл в эту страну в 1902 году в возрасте двадцати лет. Он был беден, одинок и растерян. Прибыв сюда, отец знал только, что Земля круглая, да и то только благодаря другому итальянскому парню по имени Христофор Колумб, который опередил его на 410 лет с точностью почти до одного дня.

Когда пароход вошел в нью-йоркскую гавань, отец впервые увидел Статую Свободы, этот великий символ надежды для миллионов иммигрантов. Когда он в следующий раз пересек океан и снова увидел ее, то был уже американским гражданином и с ним были его мать, молодая жена и надежда. Для Николы и Антуанетты Америка была страной свободы, где можно было стать кем угодно, если только сильно захотеть и не пожалеть сил для достижения этой цели.

Этому отец никогда не переставал учить свою семью. Я надеюсь, что мне удалось научить этому и своих дочерей.

Я рос в Аллентауне, штат Пенсильвания. В семье были настолько близкие отношения, что иногда казалось, будто все мы – единое существо, состоящее из четырех частей.

Родители всегда старались сделать так, чтобы и моя сестра Дельма, и я могли ощутить свою значимость и уникальность. В семье не существовало таких понятий, как «слишком сложно» или «слишком хлопотно». Отец мог одновременно заниматься десятком самых разных дел, но постоянно находил время и для нас. Мать не жалела ни времени, ни сил, чтобы побаловать нас блюдами, которые нам особенно нравились. До сих пор, когда я навещаю ее, она всегда готовит мое самое любимое – куриный суп с телячьими фрикадельками и равиоли, начиненные сыром рикотта. Если бы проводился международный конкурс среди самых великих неаполитанских кулинаров, она была бы в числе лучших.

Мы были очень близки с отцом. Мне всегда хотелось порадовать его чем-нибудь, и он страшно гордился моими успехами. Если в школе мне удавалось лучше всех написать диктант, он был на вершине счастья. Позже, получая повышение по службе, я сразу же звонил отцу, а он торопился поделиться этой новостью со всеми своими друзьями. Каждый раз, когда «Форд» выпускал новый автомобиль, отец непременно хотел первым сесть за руль. Когда в 1970 году меня назначили президентом «Форд мотор», то трудно сказать, кто из нас радовался больше.

Как и многие итальянцы, мои родители всегда открыто выражали свои чувства и привязанности, причем не только в кругу семьи, но и на людях. Многие из моих друзей вряд ли станут обниматься со своим отцом. Похоже, они боятся, что такой жест умаляет их силу и независимость в глазах окружающих. Однако я обнимал и целовал отца при любой возможности и считал это совершенно естественным.

Это был неутомимый и предприимчивый человек, которого постоянно тянуло ко всему новому. Как-то раз он купил несколько саженцев фиговых деревьев и сумел-таки вырастить их в суровом климате Аллентауна. Он был также первым в нашем небольшом городке, кто купил себе мотоцикл – старый «Харлей-Дэвидсон». К сожалению, отношения у отца с мотоциклом не сложились. Он так часто падал с него, что в конце концов мотоцикл пришлось продать. После этого он уже не доверял ни одной машине, у которой было меньше четырех колес.

Из-за этого чертова мотоцикла мне так и не купили велосипед. Каждый раз, когда мне хотелось прокатиться, приходилось одалживать велосипед у кого-нибудь из друзей. Но зато

отец разрешил мне сесть за руль машины в шестнадцать лет. Так я стал единственным ребенком в Аллентауне, который прямо с трехколесного велосипеда пересел на «Форд».

Мой отец очень любил автомобили. Он приобрел один из самых первых «Фордов» модели «Т» и был одним из немногих жителей Аллентауна, который умел на нем ездить. Он постоянно возился с машинами и старался как-нибудь усовершенствовать их. Как и у любого владельца машины в то время, у него постепенно скопилось множество изношенных и проколотых шин, и в течение долгих лет его занимала мысль, как бы продлить срок их службы. До сих пор, как только мне доводится услышать о каком-нибудь новом изобретении в шинной промышленности, я сразу вспоминаю об отце.

Он был влюблен в Америку и всеми силами старался приблизиться к исполнению своей Американской Мечты. Когда разразилась Первая мировая война, он записался добровольцем в армию – отчасти из чувства патриотизма, а отчасти, как он признался мне впоследствии, из желания каким-то образом повлиять на свою судьбу. Он слишком много трудился для того, чтобы попасть в Америку и стать ее гражданином, и опасался, что его отправят назад, в Европу, чтобы воевать в Италии или Франции. К счастью, ему пришлось служить в армейском учебном центре Кэмп-Крейн, всего в нескольких километрах от дома. Поскольку он уверенно чувствовал себя за рулем, ему поручили подготовку водителей армейских санитарных машин.

Никола Якокка приехал в Америку из Сан-Марко, небольшого городка в провинции Кампания, расположенного в 40 километрах к северо-востоку от Неаполя. Как и большинство иммигрантов, он был полон амбиций и надежд. Некоторое время он жил у своего сводного брата в Гарретте, штат Пенсильвания. Затем пошел работать на угольную шахту, но эта работа ему настолько не понравилась, что он уволился на следующий же день. Позже он любил повторять, что это был единственный день в его жизни, когда он трудился на кого-то другого.

Вскоре он перебрался в Аллентаун, где у него жил еще один брат. В 1921 году он скопил достаточно денег случайными заработками, в основном починкой обуви, что смог вернуться в Сан-Марко, чтобы забрать свою овдовевшую к тому времени мать. Случилось так, что в Америку он привез не только свою, но и мою мать. Будучи в Италии, этот холостяк, которому к тому времени исполнился уже тридцать один год, влюбился в семнадцатилетнюю дочку сапожника. Свадьбу они сыграли уже через несколько недель.

В течение многих лет журналисты не уставали писать про то, что мои родители провели свой медовый месяц на побережье Лидо в Венеции и что меня назвали Лидо в честь этого счастливого времени. Это очень красивая история, но в ней есть один-единственный недостаток – она не соответствует действительности. Действительно, отец с матерью ездили на это побережье, но это было до свадьбы, а не после. А поскольку вместе с ними был и брат моей матери, то я сомневаюсь, что эта поездка была такой уж романтической.

Путешествие в Америку было для моих родителей нелегким. Мать слегла с тифом и провела все плавание в корабельном лазарете. К моменту приезда у нее выпали все волосы. По закону она подлежала отправке обратно в Италию, но отец к тому времени был уже достаточно пробивным человеком и знал все ходы и выходы в Нью-Йорке. Каким-то образом ему удалось убедить иммиграционные службы, что у его невесты всего лишь морская болезнь.

Я родился спустя три года, 15 октября 1924 года. К тому времени отец уже открыл небольшой ресторанчик под названием «Орфеум винер хаус», где торговали хот-догами. Для человека, не располагавшего большим капиталом, это был отличный бизнес. Чтобы начать дело, ему понадобились только гриль, печка для подогревания булочек и несколько стульев.

Отец постоянно внушал мне две истины. Во-первых, никогда не влезай в бизнес, связанный с крупными инвестициями, потому что банкиры в конечном итоге приберут все это к рукам (жаль, что я его не послушался). Во-вторых, когда времена становятся тяжелыми, будь поближе к общественному питанию, потому что, как бы плохо ни шли дела, есть людям

все равно надо. «Орфеум винер хаус» продержался на плаву на протяжении всего периода Великой депрессии.

Позднее он подключил к своему делу и братьев, Теодора и Марко. До сих пор сыновья Теодора, Джулиус и Альберт Якокка, продают хот-доги в Аллентауне. Их компания называется «Йокко». Именно так жившие в Пенсильвании выходцы из Голландии произносили нашу фамилию.

Я и сам был недалек от того, чтобы втянуться в сферу общественного питания. В 1952 году я всерьез подумывал о том, чтобы уволиться с «Форда» и заняться ресторанным бизнесом. Дилерская сеть «Форда» была построена таким образом, что независимые торговцы получали от компании право представительства и продажи ее продукции. Мне пришла в голову мысль, что если таким же образом организовать дело в сфере питания, то можно быстро сколотить неплохие деньги. Мой план заключался в том, чтобы создать один центр с десятью филиалами. Это было еще до того, как Рэй Крок пришел к мысли о создании сети быстрого питания «Макдональдс». Я иногда задумываюсь, не упустил ли я своего истинного предназначения в жизни. Кто знает? Может быть, сегодня мой капитал составлял бы полмиллиарда долларов, а на моих заведениях красовалась бы надпись: «Обслужено свыше 10 миллиардов посетителей».

Спустя несколько лет я открыл свое собственное заведение в Аллентауне под названием «Фо чивз». Там подавались филадельфийские сырные бифштексы (тонкие ломтики мяса с прослойкой расплавленного сыра, свернутые в виде рулета). Мой отец организовал дело, а я вложил в него деньги. Дела шли неплохо, я бы даже сказал, очень хорошо, потому что моей единственной заботой стала защита от налогового ведомства. В первый же год наша прибыль составила 125 тысяч долларов, и это повысило мой уровень доходов до такой степени, что возникла угроза перехода в следующую категорию налоговой шкалы, а значит, а значит, пришлось бы снижать доходность предприятия. Так я впервые столкнулся с прогрессивной шкалой налогообложения.

Кстати, в продовольственной сфере я начал работать задолго до того, как занялся автомобильным бизнесом. Когда мне исполнилось десять лет, в Аллентауне открылся один из первых в стране супермаркетов. После школы и по выходным дням мы с одноклассниками выстраивались перед дверями магазина с красными тележками, как таксисты перед отелем. Когда покупатели выходили, мы предлагали им за небольшую плату подвезти пакеты с продуктами. Оглядываясь назад, я понимаю, что, по сути, работал в транспортной отрасли продовольственной индустрии.

Будучи подростком, я по выходным дням подрабатывал в овощном магазине одного грека по имени Джимми Критис. Мне приходилось вставать до рассвета, чтобы успеть съездить на оптовый рынок и закупить продукты. Он платил мне два доллара в день, а кроме того по окончании шестнадцатичасового рабочего дня я мог захватить домой столько фруктов и овощей, сколько был в состоянии унести.

К тому времени у отца помимо ресторана «Орфеус винер хаус» появился и другой бизнес. Он вовремя успел вступить в долю с одной компанией по прокату автомобилей. У отца был свой парк, состоявший из примерно тридцати машин, преимущественно «Фордов». А Эдвард, сын его хорошего друга Чарли Чарльза, работал в салоне по продаже автомобилей «Форд». Позднее Эдди стал владельцем этого салона и он же ввел меня в увлекательный мир торговли автомобилями. Тогда мне уже исполнилось пятнадцать лет, и Эдди уговорил меня заняться автомобильным бизнесом. С тех пор я в своей жизни не занимался никаким другим видом деятельности.

Возможно, талант к маркетингу я унаследовал от отца. Помимо всего он был владельцем двух кинотеатров. Один из них, «Франклин», работает до сих пор. Старожилы Аллентауна рассказывали мне, что отец был настолько искушен в проведении всевозможных рекламных

акций, что детей, приходивших по субботам на утренние киносеансы, привлекали не столько сами фильмы, сколько возможность поучаствовать в этих акциях. Люди до сих пор вспоминают, как однажды он объявил, что десять детей с самыми неумытыми физиономиями получат право бесплатного входа.

Сомневаюсь, приходят ли сегодня дети в кинотеатр «Франклин». Он поменял свое название на «Джанет», и в нем теперь вместо Тома Микса и Чарли Чаплина крутят порнофильмы.

В экономическом плане наша семья переживала и взлеты, и падения. Как и многие американцы, мы неплохо жили в 1920-е годы. Мой отец в то время начал зарабатывать большие деньги на торговле недвижимостью, которой он занялся параллельно с другими видами бизнеса. В течение нескольких лет наша семья относилась к весьма зажиточным, но затем разразилась депрессия.

Те, кто пережил эти годы, никогда их не забудут. Мой отец потерял все деньги, и нам чуть было не пришлось распрощаться с собственным домом. Я еще помню, как спрашивал у своей сестры, которая была на пару лет старше меня, где мы будем жить, если нам придется выселяться. В то время мне было всего шесть-семь лет, но опасения за будущее меня уже тревожили. Плохие времена не забываются, они остаются в памяти навсегда.

В эти непростые годы большую ношу на свои плечи взвалила мать. Она была настоящей «иммигрантской» матерью, становым хребтом семьи. Купленная за пять центов суповая кость проходила долгий путь по нашим кастрюлям, прежде чем окончательно выбрасывалась на помойку, но еды нам хватало. Я помню, что мать покупала живых голубей по 25 центов и сама резала их, потому что опасалась, что мясник продаст ей несвежие тушки. Когда стало совсем тяжело, она начала помогать отцу в ресторане. Потом она пошла на швейную фабрику и шила там рубашки. Мать вообще делала все, что бы только могло помочь семье. Сегодня она все так же красива и выглядит даже моложе меня.

Как и многие другие семьи в то время, мы искали поддержку в Боге. Мы много молились. Каждое воскресенье я ходил на мессу и каждую неделю или две причащался. Прошло немало лет, прежде чем я окончательно понял, для чего нужно исповедаться священнику, прежде чем идти к причастию, но уже в подростковом возрасте я начал осознавать важность этого таинства католической церкви, вызывающего порой столько противоречий и непонимания. Мне приходилось не только вспоминать о своих прегрешениях по отношению к друзьям, но и вслух высказывать их. Значительно позже я стал ощущать после исповеди полное очищение. Я даже начал посещать по выходным дням иезуитский монастырь, где монахи в беседе лицом к лицу испытывали мою совесть и заставляли задуматься о правильности моего образа жизни.

Необходимость регулярно очищать душу и умение различать, что такое хорошо и что такое плохо, всю жизнь были для меня самой лучшей психотерапией.

Несмотря на нелегкие времена, жизнь у нас была достаточно веселой. Тогда еще не было телевидения, и в развлечениях люди больше полагались на самих себя. По воскресеньям после церкви у нас всегда был полный дом родственников и друзей. Люди веселились, ели и пили красное вино. В то время мы читали много книг и, конечно же, каждое воскресенье устраивались у старенького радиоприемника, чтобы послушать наши любимые передачи на религиозные темы.

Однако депрессия осталась для отца шоком на всю жизнь. Он так и не смог преодолеть в себе это чувство. Ведь ему понадобились годы упорного труда, чтобы скопить кучу денег, и вдруг буквально за одну ночь все исчезло. Когда я был маленьким, он все время говорил мне, что я должен буду пойти в школу, чтобы узнать в конце концов, что же это за штука такая – депрессия. У самого отца за плечами было только четыре класса. «Если бы кто-нибудь раньше разъяснил мне, что такое эта депрессия, – говорил он обычно, – я не стал бы закладывать имущество, чтобы открыть новый бизнес».

Это был 1931 год. Мне было всего семь лет, но я уже тогда понимал, насколько все серьезно. Позже, в колледже, я узнал все об экономических циклах, а работая на «Форде» и «Крайслере», научился противодействовать им, но самым главным во всем этом остался опыт собственной семьи.

Мои родители были заядлыми фотографами, и наш семейный фотоальбом может немало рассказать о тех временах. С момента рождения и до шести лет на фотографиях у меня новенькие ботиночки и вышитые рубашки. Затем, начиная с 1930 года, новой одежды на снимках уже не видно, а старая имеет весьма потрепанный вид. Тогда я не понимал причин всего этого, да отец и не сумел бы объяснить их мне. Ведь не мог же он сказать ребенку: «Мне пришлось снять с себя последнюю рубашку, а почему – и сам не знаю».

Депрессия сделала из меня материалиста. Намного позже, уже в колледже, я думал: «Отстаньте от меня с вашей философией. К двадцати пяти годам я должен сделать 10 тысяч долларов, а затем стану миллионером». Меня не интересовали всякие там ученые степени. Я вышел на охоту за деньгами.

Даже сегодня, будучи богатым человеком, я вкладываю большую часть своих денег в весьма консервативные начинания. Дело не в том, что я боюсь вдруг оказаться бедным, но где-то в глубине души все еще живет опасение, что молния ударит вторично и семье не будет хватать денег на еду.

Независимо от того, как складывалась моя финансовая ситуация, я всегда помнил и помню о Великой депрессии. Я до сих пор терпеть не могу выбрасывать ненужные вещи. Когда мода на узкие галстуки сменилась на широкие, я повесил все свои старые галстуки в шкаф – до тех пор, пока мода в очередной раз не поменяет свое направление. Меня просто бесит, когда я вижу, как недоеденную пищу сваливают в мусорное ведро. Я пытался воспитать в таком же духе и своих дочерей и порой замечаю, что мои слова все же не прошли для них даром.

Не раз во время депрессии чеки к оплате, которые подписывал мой отец, возвращались к нему с надписью: «Не хватает денег на счете». Это всегда бесило его, поскольку он считал, что взаимное доверие между партнерами совершенно необходимо для бизнеса. Он не уставал повторять Дельме и мне, насколько важно ответственное отношение к деньгам, и постоянно говорил, что нельзя тратить больше, чем зарабатываешь. Он был уверен, что кредит – очень коварная вещь. Никому в нашей семье не позволялось ни при каких условиях пользоваться кредитной карточкой или подписывать какие бы то ни было долговые обязательства!

В этом смысле отец несколько опередил свое время. Он уже тогда предвидел, что покупка вещей в рассрочку или в кредит подрывает у людей чувство ответственности. Отец предсказывал, что кредиты в конце концов разложат все общество и заставят людей относиться к своим пластиковым карточкам так, словно это реальные деньги в банке.

«Если ты что-то берешь в долг, – говорил он мне, – пусть даже 20 центов, не ленись и запиши это где-нибудь, чтобы не забыть отдать».

Хотел бы я посмотреть, как бы он отреагировал, если бы дожил до тех дней, когда мне пришлось в 1981 году влезть в долги, чтобы удержать на плаву корпорацию «Крайслер». Сумма тогда значительно превышала 20 центов – общий объем кредита составил 1,2 миллиарда долларов. Хотя я постоянно помнил о совете, который давал мне отец, но всегда с юмором думал, что даже если и не запишу этот долг, то забыть его мне все равно не удастся.

Говорят, что люди голосуют своими кошельками. И действительно, политические взгляды отца колебались в зависимости от уровня его благосостояния. Когда нас настигла бедность, мы выступали за демократов. Демократы, как известно, отстаивают интересы простого народа. Они верят в то, что если ты настроен упорно трудиться и не прикован болезнью к постели, то должен быть в состоянии прокормить свою семью и дать образование детям.



Но когда дела шли неплохо – до депрессии и после ее окончания, – мы становились республиканцами. Ведь нам пришлось немало потрудиться, чтобы заработать эти деньги, поэтому мы должны иметь возможность сохранить и преумножить их.

Будучи уже взрослым, я тоже переживал подобные политические трансформации. Пока я работал у Форда и дела шли неплохо, я был республиканцем. Но когда я перешел на «Крайслер» и появилась угроза, что несколько сотен тысяч человек останутся без работы, то только демократы оказались достаточно прагматичными, чтобы принять необходимые меры. Если бы кризис с «Крайслером» случился во время правления республиканцев, компания обанкротилась бы быстрее, чем вы успели бы произнести «аминь».

Но каким бы ни было финансовое положение нашей семьи, отец никому не позволял падать духом. Он был философом, и на все случаи жизни у него были различные присказки и притчи. Любимой темой его бесед были всевозможные превратности жизни, которых не дано избежать никому.

«Каждый должен испить свою чашу до дна, – говорил он мне, видя, что я огорчаюсь по поводу плохой оценки в школе или по какой-то другой причине. – Ты никогда не поймешь, что такое счастье, если тебе не с чем будет это сравнить».

В то же время он терпеть не мог, когда видел чье-то уныние, и все время старался подбодрить нас. Если я чем-то бывал огорчен, он говорил: «Скажи-ка мне, Лидо, ты помнишь, из-за чего ты расстраивался месяц назад? А в прошлом году? Вот видишь, даже вспомнить не можешь! Поэтому и сегодняшнее огорчение не стоит того, чтобы о нем помнить. Забудь и думай о завтрашнем дне».

Даже в самые тяжелые времена он оставался оптимистом.

«Потерпите немного, – говорил он, – и солнце обязательно взойдет. По-другому просто не бывает». Много лет спустя, когда я пытался спасти «Крайслер» от банкротства, мне так не хватало слов утешения отца! Я повторял про себя: «Папа, ну где же твое солнце, когда оно взойдет?» Он никому не позволял опускать руки в отчаянии, хотя я готов признаться, что в 1981 году был уже готов выбросить полотенце на ринг. Мне удалось удержаться от этого только потому, что я все время помнил его старую присказку: «Как бы ни было плохо сегодня, помни, что все это обязательно пройдет».

Он всегда старался раскрыть в окружающих людях их внутренний потенциал – независимо от рода их занятий. Если мы выбирались куда-нибудь в ресторан, а официантка разговаривала с нами грубым тоном, он в конце обеда отзывал ее в сторонку и говорил: «Хочу дать вам небольшой совет. Почему вам так не нравится ваша профессия? Разве вас кто-нибудь заставляет быть официанткой? Если вы появляетесь на людях с такой кислой миной, то тем самым вы говорите всем окружающим, что вам не нравится дело, которым вы занимаетесь. Мы пришли сюда весело провести время, а вы портите нам настроение. Если вы действительно хотите быть официанткой, то надо работать так, чтобы стать самой лучшей официанткой в мире. В противном случае лучше подыскать себе другое занятие».

В своих ресторанах он немедленно увольнял любого работника за грубость по отношению к клиентам. При этом он говорил: «Вам здесь не место – независимо от того, какой вы работник, потому что вы отпугиваете от меня клиентуру». Отец во всем старался докопаться до сути, и мне кажется, что я пошел по его стопам. Я до сих пор считаю, что никакой талант не может служить оправданием намеренной грубости.

Мой отец не уставал повторять мне, что я должен радоваться жизни. У него самого слова в этом плане никогда не расходились с делом. Как бы усердно отец ни трудился, он никогда не забывал об отдыхе. Он любил боулинг и покер, не прочь был хорошо поесть и побеседовать с добрыми друзьями за бокалом хорошего вина. Отец сумел подружиться со всеми моими коллегами по работе. Когда я работал у Форда, то он знал там больше людей, чем я сам.

В 1971 году, за два года до его смерти, я устроил вечеринку по поводу пятидесятой годовщины свадьбы родителей. У меня был двоюродный брат, который работал на монетном дворе, и я уговорил его отчеканить золотую медаль, с одной стороны которой были изображены родители, а с другой – маленькая церквушка в Италии, где они обвенчались. На вечеринке все гости получили бронзовые копии этой медали.

В том же году мы с женой повезли родителей в Италию, чтобы они смогли навестить свой родной город и повидаться со старыми друзьями и родственниками. В то время мы уже знали, что у отца лейкемия. Каждые две недели ему приходилось делать переливание крови, и он сильно похудел. Однажды мы не могли найти его несколько часов и сильно беспокоились, что он мог потерять сознание. Когда мы все-таки нашли его, он оживленно торговался в маленькой лавчонке в Амальфи, покупая сувениры из керамики для своих друзей в Америке.

Уже почти перед самой смертью, в 1973 году, он все еще продолжал радоваться жизни. В это время он уже почти не танцевал и мало ел, но сохранял бодрость духа и желание пожить еще немного. Тем не менее последние два года дались ему, да и всем нам, нелегко. Было очень больно видеть его таким беспомощным, а еще больнее – признать, что с этим ничего нельзя поделать.

Я вспоминаю сегодня об отце – и перед моими глазами встает образ человека громадной жизненной силы и неиссякаемой энергии. Однажды я захватил его с собой на ежегодное совещание дилеров «Форда» в Палм-Спрингс. Когда заседания завершились, мы решили пойти сыграть в гольф. Хотя мой отец до этого никогда не держал клюшку в руках, мы попросили его тоже поучаствовать в игре.

Сделав первый удар по мячу, он вприпрыжку помчался вслед за ним и всю игру пробежал – это в семьдесят лет! Я пытался утихомирить его: «Папа, успокойся. Гольф – это игра для спокойной ходьбы».

Но надо знать моего отца. Он всегда считал, что «незачем ходить, когда можно бегать».

## Глава 2

### Школьные годы

Только в одиннадцать лет до меня дошло, что я итальянец. До этого я знал, что мы приехали из какой-то другой страны, но даже не имел представления, как она называется и где находится. Я до сих пор помню, как рассматривал в атласе карту Европы, пытаюсь найти на ней названия Дейго и Уоп<sup>1</sup>.

В те дни итальянцы старались не афишировать свое происхождение, особенно живя в небольшом городишке. Почти все население Аллентауна составляли выходцы из Голландии, и я еще мальчишкой немало натерпелся из-за того, что был не такой, как все. Иногда приходилось даже драться с теми, кто дразнил меня. Но я всегда помнил наставления отца: «Не лезь в драку, если соперник больше и сильнее тебя. Действуй головой, а не кулаками».

К сожалению, предрассудки в отношении итальянцев были свойственны не только детям моего возраста. Даже некоторые учителя вполголоса называли меня «маленьким макаронником». Все мои этнические проблемы выплзли наружу 13 июня 1933 года, когда я учился в третьем классе. Я хорошо помню эту дату, потому что 13 июня – это день святого Антония, а этот день имеет для нашей семьи особое значение. Мою мать зовут Антуанетта, а мое второе имя – Энтони, поэтому каждый год 13 июня в нашей семье – большой праздник.

Чтобы отметить это событие, мать испекла пиццу. Она сама из Неаполя, то есть из города, который является родиной пиццы. Даже сегодня моя мать готовит самую лучшую пиццу в стране, если не во всем мире.

В тот год вечеринка удалась на славу. У нас собрались все друзья и родственники. Как обычно, на столе стоял большой бочонок пива. В девять лет мне уже разрешалось приложиться к пиву, если это происходило дома и под строгим присмотром взрослых. Возможно, именно поэтому я никогда не напивался до скотского состояния ни в школе, ни в колледже. В нашем доме алкогольные напитки (обычно домашнее красное вино) воспринимались как естественная часть жизни, но все всегда знали меру в питье.

В те дни пицца была еще новинкой для Америки. Это сегодня она вытесняет гамбургеры и жареных цыплят, становясь любимым американским блюдом, а тогда о ней знали только итальянцы.

На следующий день я расхвастался перед одноклассниками:

– Ребята вчера у нас была такая вечеринка!

– И что же за праздник был? – поинтересовался кто-то.

– Вечеринка с пиццей, – ответил я.

– С пиццей? А это что еще за штуковина? – и все расхохотались.

– Постойте, – сказал я. – Вот вы любите есть пироги. Так вот это и есть пицца. Это пирог с помидорами.

Лучше бы я этого не говорил, потому что разразился гомерический хохот. Они не имели ни малейшего представления, о чем я толкую, но все знали, что если это итальянское, значит, плохое. Хорошо хоть, что все это происходило в самом конце учебного года. За лето они успели забыть этот эпизод с пиццей.

Но я-то не забыл. Я ведь никогда не смеялся над ними из-за того, что они за завтраком едят пироги с паточкой. А теперь подумайте: разве вы встретите сейчас где-нибудь в Америке рестораны, где подаются пироги с паточкой? Но меня, девятилетнего ребенка, в то время вряд ли могла утешить мысль, что я являюсь законодателем будущих вкусов.

---

<sup>1</sup> Презрительные клички, которые американцы дают итальянцам, испанцам или португальцам. – *Прим. перев.*

Я был не единственной жертвой национальных предрассудков в классе. Вместе с нами учились двое еврейских детей. Я был в дружеских отношениях с обоими. Дороти Уорсоу всегда была первой ученицей в классе, а я держал второе место. Другим еврейским ребенком был Бенами Зуссман, сын ортодоксального иудея, ходившего в большой черной шляпе и с бородой. В Аллентауне все относились к Зуссманам как к изгоям.

Все одноклассники сторонились этих двоих детей, словно прокаженных. Я сначала не понимал всего этого. Но к третьему классу до меня уже начало кое-что доходить. Будучи итальянцем, я расценивался по занимаемому положению несколько выше евреев, но ненамного. Пока я учился в начальной школе, мне ни разу не довелось видеть в Аллентауне негров.

Такая национальная нетерпимость не могла не оставить свой след в детской душе. До сих пор при воспоминаниях об этом у меня во рту появляется какой-то неприятный привкус.

К сожалению, с национальными предрассудками мне приходилось сталкиваться и после того, как я уехал из Аллентауна. Но теперь они исходили уже не от школьников, а от людей, обладавших большой властью и авторитетом в автомобильной промышленности. В 1981 году, назначив Джеральда Гринуолда вице-президентом компании «Крайслер», я сразу понял, что это назначение не всем пришлось по вкусу. До моего сведения довели, что до сих пор ни один еврей не занимал такой высокой должности ни в одной из трех крупнейших автомобилестроительных компаний США. Мне в это было очень трудно поверить.

Возвращаясь в прошлое, я вспоминаю еще несколько эпизодов из моего детства, которые дали мне представление о том, как устроен взрослый мир. Когда я был в шестом классе, учителя устроили выборы капитана школьного патруля.

Простые патрульные носили белые пояса и серебряные значки, а у лейтенантов и капитанов была специальная форма со значками и нашивками. В рамках школы должность капитана патруля была весьма престижной. Кроме того, мне очень нравилась форма, поэтому я изо всех сил старался стать капитаном.

После подсчета голосов оказалось, что я проиграл своему однокласснику с разницей голосов двадцать два к двадцати. Для меня это было горьким разочарованием. На следующий день я пошел на утренний субботний сеанс в кинотеатр, чтобы посмотреть фильм с участием Тома Микса.

Передо мной сидел самый здоровый парень из нашего класса. Он обернулся и увидел меня:

– Ну что, тупой итальяшка? Ты продул выборы.

– Знаю. Но почему вдруг «тупой»?

– А потому. В классе всего тридцать восемь человек, а голосов было сорок два. Вы, макароны, даже считать толком не умеете.

Мои противники подложили в урну лишние бюллетени! Я пошел к учительнице и рассказал ей, что некоторые из одноклассников голосовали дважды.

– Не стоит переживать по поводу прошлогоднего снега, – сказала учительница и замяла это дело. Ей не нужен был скандал.

Однако этот эпизод оказал на меня большое влияние. Мне преподали первый суровый урок, и я понял, что жизнь далеко не всегда устроена справедливо.

Однако в целом в школе мне было не так уж и плохо. Я был прилежен, и многие учителя выделяли меня среди других учеников, поручая мне вытереть классную доску или позвонить в школьный звонок. Если вы спросите меня, как звали моих преподавателей в колледже, то я вспомню от силы троих или четверых. Но я хорошо помню учителей, которые учили меня в школе.

Самое главное, чему я научился в школе, – это умение общаться с людьми и выражать свои мысли. Мисс Рейбер, преподававшая у нас в девятом классе, заставляла нас каждый понедельник сдавать ей списки из пятисот слов по каждой предложенной теме. Неделю за неделей

нам приходилось заполнять эти чертовы списки. Однако к концу года мы научились выражать свои мысли в письменном виде.

Во время занятий она давала нам задания на правильность употребления слов, взятые из журнала «Ридерз дайджест». Без всякой предварительной подготовки она устраивала нам такие контрольные словарные работы. Я до сих пор, взяв в руки новый номер журнала «Ридерз дайджест», заглядываю в эти задания.

После нескольких месяцев таких испытаний мы освоили множество новых для нас слов. Однако мы все еще не знали, как связывать их между собой. Мисс Рейбер начала учить нас импровизированной речи. У меня это получалось неплохо, и в результате я стал членом дискуссионного кружка, которым руководил Вирджил Паркс, учитель латыни. Именно там я развил умение мыслить и выражать свои мысли вслух.

Поначалу я страшно боялся публичных выступлений. У меня просто все сжималось внутри. Я и сегодня еще немного нервничаю, когда мне нужно выступать перед другими людьми. Но дискуссионный кружок дал мне необходимую подготовку. У вас могут быть блестящие мысли, но если вы не умеете донести их до окружающих, то даже самые лучшие мозги вам не помогут. Когда вам четырнадцать лет, то что может так усовершенствовать ваши навыки ведения дискуссий, как отстаивание обеих противоположных точек зрения по поводу отмены смертной казни? Это была главная тема в 1938 году, и мне пришлось не менее двадцати пяти раз участвовать в дебатах, поочередно выдвигая аргументы в пользу то одной, то другой стороны.

Следующий год стал для меня переломным. У меня обнаружили ревматизм. Когда у меня в первый раз бурно заколотилось сердце, я едва не потерял сознание от страха. Мне казалось, что сердце сейчас просто выпрыгнет из груди. Врач сказал: «Не волнуйся, приложи к груди пузырь со льдом». Я запаниковал еще больше. Что же, я так и буду ходить со льдом на груди? Видимо, я умираю!

В то время люди действительно умирали от ревматизма. Эту болезнь лечили тогда таблетками из березовой коры. Они были такими горькими, что каждые пятнадцать минут приходилось принимать антацид, чтобы избежать рвоты.

При ревматизме всегда возникает опасность осложнений на сердце. Однако мне повезло. Потеряв в весе почти десять килограммов и пролежав в постели шесть месяцев, я полностью выздоровел. Но я никогда не забуду грубых бандажей с ватной подкладкой, смоченной маслом грушанки, которые были предназначены для того, чтобы смягчить ноющую боль в коленях, лодыжках, локтях и запястьях. Они действительно снимали боль в суставах, но вызывали ожоги третьей степени на коже. Выглядело все это достаточно примитивно с сегодняшней точки зрения, но дарвон и демерол тогда еще не были изобретены.

До болезни я довольно неплохо играл в бейсбол. Я болел за команду «Янки», и моими кумирами были Джо Ди Маджио, Тони Лащери и Фрэнки Кросетти – все итальянцы. Как и большинство мальчишек, я мечтал о том, что когда-нибудь буду играть в Высшей лиге. Однако длительная болезнь разрушила эти мечты. Я прекратил занятия спортом и вместо этого начал играть в шахматы, бридж и особенно покер. Я до сих пор люблю покер и практически всегда выигрываю. Это прекрасная игра, помогающая научиться правильно использовать свои преимущества, вовремя сделать пас, а при необходимости блефовать (эти умения не разгодились мне в более поздние годы, во время сложных переговоров с профсоюзами).

Но самое главное, что, лежа в постели, я пристрастился к чтению. Я лихорадочно проглатывал все, что только попадалось мне под руку. Особенно мне нравились книги Джона О'Хары. Как-то раз моя тетка принесла мне «Встречу в Самарре», содержание которой в те годы явно не предназначалось для детей. Когда врач увидел эту книгу рядом с моей постелью, то буквально потерял дар речи. Больше всего его обеспокоило то, что такое чтиво совершенно не подходит для подростка с аритмией.

Спустя многие годы, когда Гейл Шихи пришла ко мне, чтобы взять интервью для журнала «Эсквайр», я случайно упомянул «Встречу в Самарре». Шихи заметила, что в романе речь шла о руководителях производства, и поинтересовалась, не повлияла ли эта книга на мой выбор карьеры. Господи, да нет же! Единственное, что я помню из этой книги, так это то, что она пробудила во мне интерес к сексу.

Разумеется, мне пришлось прочесть и все школьные учебники, поскольку все предыдущие восемь лет я заканчивал в числе лучших учеников класса, а по математике у меня вообще были одни пятерки. Я был членом латинского клуба и даже завоевал приз за то, что три года подряд демонстрировал самые лучшие успехи в латыни. Правда, за последующие сорок лет я не произнес ни слова на этом языке, но латынь помогла мне обогатить свой английский словарный запас. Кроме того, я был одним из немногих детей, кто понимал, о чем говорит священник на воскресной мессе. А затем Папа Иоанн разрешил использовать в проповедях английский язык, и вся латынь закончилась.

Для меня было очень важно оставаться в числе лучших в классе, но это была не единственная цель. Я активно занимался и всевозможной внеклассной деятельностью, будучи членом драматического и дискуссионного кружков. После болезни я уже не мог заниматься спортом и стал старостой команды пловцов. Мои обязанности заключались в том, чтобы разносить полотенца и чистить бассейн.

Еще раньше, в седьмом классе, я полюбил джаз и свинг. Это была эпоха биг-бендов, и мы с друзьями по выходным постоянно ходили на концерты. Обычно мы только слушали музыку, хотя я неплохо освоил такие танцы, как шег и линди-хоп. Концерты мы слушали не только в Аллентауне, но и в Потстауне, а когда представлялась возможность, то ездили и в Нью-Йорк.

Однажды мне всего лишь за 88 центов довелось наблюдать состязание между оркестрами Томми Дорси и Гленна Миллера. В те годы музыка была моей жизнью. Я подписался на журналы «Даунбит» и «Метроном» и знал имена всех музыкантов из основных джазовых оркестров.

В это же время я начал учиться играть на саксофоне. Меня даже просили стать участником школьного джаз-оркестра, но я бросил музыку ради политики. Мне хотелось стать председателем ученического совета класса – и я был им в седьмом и восьмом классе.

Когда я перешел в девятый класс, то выдвинул свою кандидатуру на пост председателя ученического совета школы. Мой лучший друг Джимми Лейби был настоящим гением. Он возглавил мой предвыборный штаб и проявил удивительные политические способности. Я выиграл выборы с громадным преимуществом, и успех вскружил мне голову. Если воспользоваться молодежным жаргоном, то я почувствовал себя крутым парнем.

Однако сразу же после выборов я потерял контакт со своими «избирателями». Я решил, что на голову выше своих приятелей, и задрал нос. В то время я еще не знал того, что знаю сейчас: самое главное – это общение с людьми.

В результате во втором семестре я проиграл выборы. Это было для меня тяжелым ударом. Я забросил музыку, чтобы возглавить школьный совет, а теперь моей политической карьере пришел конец, потому что мне лень было подать руку приятелям и перекинуться с ними парой дружеских слов. Это стало для меня важным уроком.

Несмотря на активную общественную жизнь, я все же сумел закончить школу, заняв двенадцатое место среди более чем девятистот учащихся. Однако, чтобы понять, какие надежды на меня возлагали, достаточно было услышать реакцию моего отца: «Почему ты не первый?» Если бы вам довелось послушать его комментарии по этому поводу, вы могли бы прийти к выводу, что я полностью завалил все экзамены!

Я уже был готов к поступлению в колледж, имея хорошую базовую подготовку в чтении, письме и публичных выступлениях. При наличии хороших учителей и умении концентрировать внимание с такими навыками можно было далеко пойти.

Многие годы спустя, когда мои дети спросили, какой курс обучения им выбрать, я ответил, что нет ничего лучше традиционной гуманитарной подготовки. Хотя я по-прежнему глубоко убежден в важности изучения истории, меня не слишком беспокоит, будут ли они знать все даты и места событий Гражданской войны. Главное – иметь солидную подготовку в чтении и письме.

Когда я уже учился в последнем классе, Япония внезапно напала на Пёрл-Харбор. Речь президента Рузвельта сплотила всех нас, заставив всю нацию объединиться под знаменем страны. Эти события навсегда остались в моей памяти и заставили меня многое понять. Порой нужна большая беда, чтобы сплотить людей.

Как и большинство молодых людей, в те декабрьские дни 1941 года я с трудом мог дожидаться призыва в армию. Однако, как ни парадоксально это звучит, болезнь, которая чуть не убила меня, возможно, впоследствии спасла мне жизнь. К моему глубочайшему разочарованию, мне присвоили категорию «4F» и дали отсрочку по состоянию здоровья, а это означало, что мне не удастся поступить в военно-воздушные силы и принять участие в войне. Хотя я полностью поправился и чувствовал себя превосходно, армия решила, что ей не нужны солдаты, перенесшие ревматизм. Но я-то не чувствовал себя больным, и спустя год или два, когда я проходил свое первое медицинское обследование для оформления страховки, врач сказал мне: «Вы совершенно здоровы, молодой человек. Почему вы не за океаном?»

Подавляющее большинство моих одноклассников были призваны в армию, и многие из них погибли. Мы были выпуском 1942 года, и дети, которым исполнилось семнадцать-восемнадцать лет, пройдя армейские учебные лагеря, отправились через Атлантический океан, где немцы задавали нам жару. Я до сих пор иногда листаю школьные фотоальбомы тех лет и горестно качаю головой, вспоминая всех выпускников нашей школы, которые погибли вдали от своей страны, защищая демократию.

Вторая мировая война отличалась от вьетнамской, поэтому молодые читатели не могут в полной мере понять, что я испытывал, узнав о том, что не смогу послужить своей стране, когда она в этом особенно нуждается. Во мне горело чувство патриотизма, и мне хотелось только одного – сесть в бомбардировщик и отправиться в Германию, чтобы расквитаться с Гитлером и его армией.

Мне представлялось унижительным пользоваться медицинской отсрочкой, и я начал думать о себе как о человеке второго сорта. Большинство моих друзей и родственников сражались с немцами за океаном. Мне казалось, что только я один во всей Америке не участвую в войне. И я сделал единственное, на что был способен, – с головой ушел в книги.

К этому времени во мне проснулся интерес к инженерному делу, и я стал выбирать институт, специализировавшийся в данной области. Одним из лучших в стране был Университет Пердью. Я подал туда заявление, но получил отказ, который меня чрезвычайно расстроил. Однако неплохую инженерную подготовку давали и Калифорнийский технологический институт, и Массачусетский технологический институт, и Корнеллский университет, и Университет Лихай. В конечном итоге я выбрал Лихай, потому что он был всего в получасе езды от моего дома в Аллентауне и мне не пришлось бы надолго разлучаться с семьей.

Университет Лихай в Бетлехеме, штат Пенсильвания, был своего рода ведомственным учебным заведением сталелитейной компании «Бетлехем стил». Его отделения металлургии и химической промышленности считались одними из лучших в мире. Но новичка там ожидали не меньшие трудности, чем новобранца в военном учебном лагере. Любого студента, который к концу первого года обучения не смог одолеть достаточно высокую образовательную планку, вежливо просили покинуть стены этого учебного заведения. Занятия у меня проходили шесть дней в неделю, включая и курс статистики, который я слушал по субботам в восемь часов утра. Большинство студентов вычеркнули этот курс из своих учебных программ, но я получил за него отличную оценку. И не потому, что был так уж силен в статистике, а потому, что каж-

дую неделю настойчиво ходил на занятия, пока остальные отсыпались после своих пятничных загулов.

Я не хочу сказать, что у меня не было никаких развлечений во время учебы в колледже. Я тоже любил повалять дурака, ходил вместе со всеми на футбольные матчи и вечеринки с пивом. Время от времени я позволял себе поездки в Нью-Йорк и Филадельфию, где у меня были знакомые девушки.

Однако, поскольку шла война, настроение не слишком способствовало веселью. Еще школьником я приучился делать домашние задания сразу же после возвращения из школы, чтобы у меня оставалось время поиграть после ужина. К моменту поступления в колледж я уже умел сосредотачиваться на учебе и работать, не отвлекаясь ни на радио, ни на что-либо другое. Я частенько повторял себе: «Сейчас я как следует поработаю три часа, а ровно через три часа отложу работу в сторону и пойду в кино».

Способность концентрироваться на работе и эффективно использовать время – это все, или почти все, чтобы добиться успеха в бизнесе. Еще со времен колледжа я усердно работал в течение недели, стараясь освободить выходные дни для семьи и отдыха. За исключением действительно экстренных случаев, я никогда не работал в пятницу вечером, в субботу и воскресенье. Каждый вечер в воскресенье у меня постепенно начинался повышаться уровень адреналина в крови, когда я прикидывал, что мне необходимо сделать на следующей неделе. Такого же режима я придерживался, учась в Лихае.

Меня всегда поражают люди, которые совершенно не умеют распоряжаться своим временем. На протяжении всех лет моей работы мне приходилось сталкиваться с сотрудниками, которые заходили ко мне в кабинет и с гордостью сообщали:

«Столько работы было в этом году, что я даже в отпуск не успел съездить». Гордиться тут, собственно, нечем. Мне всегда хотелось ответить: «Ну и дурак. Ты в состоянии нести ответственность за проект стоимостью 80 миллионов долларов. Так неужели ты не можешь спланировать свое рабочее время, чтобы выкроить за год две недели и провести их с семьей или съездить куда-нибудь отдохнуть?»

Если вы хотите с толком использовать свое время, необходимо выделить самое главное и посвятить этому все время, которое у вас имеется. Этому я тоже научился в Лихае. Бывало так, что у меня на следующий день было пять занятий, в том числе и устный опрос, где мне вовсе не хотелось выглядеть дураком, поэтому я сидел и готовился. Каждый, кто хочет научиться решать проблемы в бизнесе, должен уметь верно определять приоритеты. В колледже мне каждый раз приходилось планировать, что я успею сделать за вечер. В бизнесе эти временные рамки порой растягиваются на три месяца или даже на три года.

Насколько мне удалось понять за годы работы, человек либо очень рано усваивает это умение, либо не усваивает его вообще. Определять приоритеты и эффективно использовать свое рабочее время – это такие вещи, которым не учат в Гарвардской школе бизнеса. Формальное обучение может дать вам массу знаний, но многие важные навыки, необходимые для жизни, каждому приходится осваивать самостоятельно.

В учебе мне помогало не только умение концентрироваться. Сыграло свою роль и везение. По мере того как все больше студентов призывали в армию, аудитории в Лихае пустели. Преподавателям, которые привыкли читать лекции перед пятьюдесятью студентами, приходилось теперь проводить семинары всего с пятью. В результате моя учеба в колледже оказалась очень насыщенной.

Когда группы такие маленькие, на долю каждого студента приходится больше внимания со стороны преподавателя. Профессор вполне мог позволить себе сказать: «Объясните мне, почему у вас возникли проблемы с конструированием этой машины, а потом я помогу вам понять их суть».



Таким образом, благодаря историческим событиям мне удалось получить отличную подготовку. Сразу же после войны аудитории в Лихае заполнили демобилизованные солдаты, и численность групп возросла до семидесяти человек. В таких условиях мне не удалось бы усвоить и половины тех знаний, которые я получил.

Меня подстегивало еще и постоянное давление со стороны отца, которое было типичным явлением в семьях иммигрантов, где каждый ребенок, которому удалось поступить в колледж, рассматривался всеми как своеобразная компенсация за то, что родители в свое время не смогли получить образования. Я должен был использовать все возможности, которых не имели мои родители, и поэтому мое место было только в числе самых лучших студентов.

Но это было проще сказать, чем сделать. В первом семестре мне пришлось особенно тяжело. Когда я не смог с первого раза сдать все зачеты, отец немедленно примчался в университет. В конце концов, по его мнению, раз уж я был достаточно умен в школе, которую я закончил в числе лучших учеников, то почему в течение всего нескольких месяцев превратился в тупицу? Он предположил, что я только и делаю, что бездельничаю. Мне так и не удалось объяснить ему, что университет – это совсем не то, что школа. В Лихае умными были все, иначе они просто не поступили бы туда.

В первый год я чуть было не завалил физику. У нас был профессор по фамилии Бергман, эмигрант из Вены, у которого был такой страшный акцент, что я с трудом понимал его. Он был великим ученым, но у него не хватало терпения, чтобы научить новичков. К сожалению, его курс был обязательным для тех, кто выбрал механику в качестве основного направления своей учебы.

Несмотря на сложности с освоением его предмета, мне как-то удалось подружиться с профессором Бергманом. Мы частенько прогуливались по студенческому городку, и он рассказывал мне про последние достижения в области физики. Особенно его интересовала проблема расщепления атомного ядра, что в то время расценивалось как научная фантастика. Для меня все это было китайской грамотой, и я понимал лишь часть из сказанного им, хотя и был в состоянии уловить общую суть беседы.

В Бергмане было что-то загадочное. Каждую пятницу он вдруг резко обрывал занятия и исчезал до понедельника. Лишь несколько лет спустя я понял, в чем состоял его секрет. Я бы мог догадаться об этом и сам, если бы обращал больше внимания на темы бесед, которые его интересовали. Все выходные он проводил в Нью-Йорке, работая над проектом «Манхэттен». Другими словами, в то время когда Бергман не преподавал в Лихае, он работал над созданием атомной бомбы.

Несмотря на нашу дружбу, я получил по физике весьма посредственную оценку – самую низкую за время учебы в Лихае. В школе мне хорошо давалась математика, но я просто не был готов к высшей математике и дифференциальным уравнениям.

Постепенно я набрался ума и перевелся с отделения механики на отделение промышленной инженерии. Вскоре мои оценки начали улучшаться. На последнем курсе я отказался от изучения гидравлики и термодинамики и посвятил себя таким предметам, как проблемы рабочих ресурсов, статистика и учет. Эти предметы пошли у меня намного успешнее, и последний год я закончил только с отличными оценками. Моей целью было получить средний балл не ниже 3,5, чтобы претендовать на диплом с отличием. Хотя и с трудом, но мне это удалось. В конечном итоге мой средний балл составил 3,53. Говорят, что у нынешнего поколения сильно развит дух соперничества. Посмотрели бы вы на нас в то время!

Вдобавок ко всем инженерным наукам и курсам в сфере бизнеса я в течение четырех лет изучал также психологию и психопатологию. Я вовсе не шучу, утверждая, что это были, пожалуй, самые важные предметы за время моей учебы в университете. Вам это может показаться забавным каламбуром, но мне в дальнейшей работе значительно больше забот доставляли шарики, отсутствующие в головах некоторых сотрудников, чем в шарикоподшипниках.

Во время прохождения этого курса нам три дня в неделю по вечерам приходилось проводить в психиатрическом отделении Государственной клиники Аллентауна. Там я вдоволь насмотрелся и на страдающих маниакальной депрессией, и на шизофреников, и на буйных больных. Нашим преподавателем был профессор Боссман, и нам доставляло удовольствие наблюдать, с каким мастерством он обращался со своими душевнобольными пациентами.

В основе курса лежало изучение основ человеческого поведения. Что движет этим человеком? Каким образом у этой женщины появились проблемы? Почему Сэмми все время бегают? Почему Джо в пятидесятилетнем возрасте ведет себя как подросток? В ходе заключительного экзамена нам продемонстрировали группу совершенно новых для нас пациентов, и мы должны были в течение нескольких минут провести диагностический анализ.

В результате такой подготовки я научился очень быстро разбираться в людях. До сегодняшнего дня я могу многое рассказать о человеке после первой же встречи с ним. Это очень важное умение, потому что одной из важнейших задач руководителя является подбор сотрудников.

Однако есть две очень важные вещи, которые невозможно выявить в ходе первой, ознакомительной беседы с кандидатом на работу: не лентяй ли он и обладает ли интуицией. Для этого не существует никаких специальных тестов.

Я мечтаю о том времени, когда будет создана какая-нибудь машина, которая позволит измерить эти качества, потому что только они отличают мужчину от мальчика.

Чтобы завершить учебу в Лихае, мне потребовалось восемь семестров без каких-либо перерывов между ними, то есть даже без летних каникул. Конечно, мне хотелось порой выкроить хоть какое-то время, чтобы «понюхать цветы», как советовал мне отец. Но шла война, и пока мои друзья сражались и умирали за океаном, я не мог позволить себе расслабиться.

Помимо занятий я занимался и всевозможной общественной работой. Интереснее всего мне было работать в университетской газете. Моим первым репортерским заданием было взять интервью у одного профессора, который переоборудовал свой автомобиль таким образом, что мог использовать в качестве горючего древесный уголь (разумеется, это было задолго до энергетического кризиса). Статья, которую я написал, оказалась настолько удачной, что ее подхватило агентство Ассошиэйтед Пресс, а затем перепечатала добрая сотня газет.

Сразу же после выхода этой статьи меня назначили выпускающим редактором, ответственным за подготовку макета. Как я вскоре понял, это человек, располагающий самой большой и реальной властью в газете. Спустя многие годы мне довелось прочесть книгу Гея Тейлза, рассказывающую о его работе в «Нью-Йорк таймс», где один из персонажей говорит, что самый главный человек в газете – это вовсе не редактор, а сотрудник, ответственный за сочинение заголовков.

Меня такое высказывание не удивило, так как я это уже знал. Разрабатывая макет номера, я быстро понял, что большинство людей не читают статьи, а просматривают только заголовки. Поэтому тот, кто их сочиняет, оказывает колоссальное влияние на восприятие новостей читателями.

Кроме того, в зависимости от наличия свободного места, я был вправе решать, какого объема должна быть статья. При этом я пользовался полной безнаказанностью, и мне частенько приходилось урезать хорошую статью, поскольку нужно было место для рекламных объявлений. Вдобавок ко всему я мог любой статье придать совершенно другой вид, придумав к ней удачный заголовок. С годами, ближе познакомившись с редакционной деятельностью многих крупнейших газет и журналов, я понял, что самое главное – это завести знакомство с ответственным за разработку макета.

Еще до окончания университета моей мечтой было работать у Форда. Первоначальной причиной послужило то, что я ездил на стареньком «Форде» 1938 года выпуска с шестидесяти сильным двигателем. Не раз случалось, что, когда я двигался на нем в гору, мне посто-

янно не хватало мощности двигателя. Какой-то безымянный начальник у Форда, видимо, решил, что в целях экономии топлива лучше снизить мощность восьмицилиндрового двигателя до шестидесяти лошадиных сил. Идея была хорошая, если бы эти машины ездили только по равнинам Айовы. Но Лихай был построен в горах.

«Этим ребятам явно не хватает меня, – шутил я в разговоре с друзьями. – Тем, кто строит такие паршивые машины, никакая помощь лишней не будет».

В те дни каждый, у кого был «Форд», неизбежно начинал хорошо разбираться в машинах. Во время войны все автомобилестроительные заводы переключились на производство оружия. Новые машины не выпускались, и даже запчасти были в дефиците. Чтобы раздобыть их, люди отправлялись на черный рынок или автомобильную свалку. Если вам посчастливилось быть владельцем автомобиля, то вы быстро начинали понимать, как важен правильный уход за ним. Связанная с войной нехватка автомобилей была настолько острой, что после окончания университета я продал свой «Форд» за 450 долларов. Если учесть, что отец купил мне его всего за 250, то я неплохо заработал на этой сделке.

Во время моей учебы в колледже бензин стоил всего 13 центов за галлон, но в связи с войной его тоже не хватало. Поскольку я учился на инженерном факультете, у меня была карточка типа «С». А это означало, что моя учеба имеет важное оборонное значение (подумать только!). Это, конечно, было не так патриотично, как участвовать в боевых действиях, но, по крайней мере, свидетельствовало о том, что когда-нибудь я тоже внесу свой вклад в благосостояние страны.

Когда я был на последнем курсе, спрос на инженеров резко возрос. У меня было примерно двадцать предложений об устройстве на работу, и передо мной встала проблема выбора.

Но больше всего меня интересовали автомобили. Поскольку я с самого начала хотел работать на «Форде», то записался на встречу с сотрудником этой компании, который осуществлял набор персонала и носил громкое имя Леандер Гамильтон Маккормик-Гудхарт. Он прибыл в студенческий городок на невероятно шикарном «Линкольне-Континентале» модели «Марк I». От этой машины у меня прямо голова закружилась. Достаточно было только взглянуть на нее и понюхать запах кожаных сидений, чтобы понять, что я готов работать у Форда до конца своей жизни.

В то время политика набора нового персонала у Форда состояла в том, чтобы посетить 50 университетов и из каждого отобрать по одному человеку. Мне такой подход всегда казался несколько нелепым. Если бы Исаак Ньютон и Альберт Эйнштейн учились в одном университете, то Форд нанял бы только одного из них. Маккормик-Гудхарт побеседовал с несколькими выпускниками, но остановил свой выбор на мне. Я был на седьмом небе от счастья.

Прежде чем приступить к работе, я получил небольшой отпуск, который решил провести вместе с родителями в Шипботтоме, штат Нью-Джерси. Там меня и застало письмо от Бернадины Ленки, которая отвечала за распределение студентов в Лихае. К письму прилагалось приглашение в Принстонский университет для продолжения обучения и присвоения звания магистра с предоставлением стипендии, покрывавшей расходы на обучение, литературу, и даже с выделением денег на карманные расходы.

Бернадина писала мне, что ежегодно выделяется всего две такие стипендии, и выражала надежду, что я соглашусь.

«Я знаю, что вы не рассчитывали на продолжение обучения, – писала она, – но такая удача выпадает раз в жизни». Я написал письмо в Принстон, чтобы выяснить некоторые подробности. В ответном письме наряду с ответами на мои вопросы мне сообщили, что я выиграл Мемориальную стипендию Уоллеса.

Приехав в Принстон и только взглянув на студенческий городок, я понял, что хочу учиться здесь. Я решил, что приставка магистра к моей фамилии отнюдь не помешает карьере.

Таким образом, на меня свалились сразу две исключительные возможности. Я позвонил Маккормику-Гудхарту и сообщил о своих затруднениях. «Если они хотят видеть вас в Принстоне, – сказал он, – то непременно поезжайте туда и получайте степень. Мы придержим для вас место». Это было именно то, что я надеялся услышать. Я был счастлив как никогда.

Принстон был прекрасным местом для учебы. По сравнению с лихорадочным темпом жизни в Лихае здесь все было тихо и спокойно. Я выбрал в качестве специальности политологию и дополнительно совершенно новую сферу деятельности – пластмассы. Как и в Лихае, в Принстоне из-за войны сложилось очень удачное соотношение между преподавателями и студентами. Один из моих преподавателей, профессор Муди, был ведущим мировым экспертом в области гидравлики. Ему доводилось работать над реализацией многих крупнейших инженерных проектов. Тем не менее в его группе было всего четыре студента.

Однажды я сходил послушать лекцию, которую читал Эйнштейн. Я не совсем понял, о чем он говорил, но одно только сознание того, что я нахожусь рядом с ним, очень меня взволновало. Наш университет находился по соседству с институтом усовершенствования, где преподавал Эйнштейн, и иногда я видел, как он идет по двору.

Мне дали три семестра на написание работы, но мне так хотелось побыстрее оказаться на «Форде», что я справился за два семестра. Я должен был разработать и изготовить чертеж гидравлического динамометра. Профессор Соренсон вызвался быть моим руководителем. Совместными усилиями мы изготовили этот динамометр и подсоединили его к двигателю «Дженерал моторс», который был подарен университету. Я провел все испытания, написал работу и сделал для нее кожаный переплет, чем страшно гордился.

Тем временем в Дирборне Леандера Маккормика-Гудхарта призвали на военную службу. Я был настолько недалёковиден, что не поддерживал контактов с ним в течение всего года пребывания в Принстоне. Более того, его обещание взять меня на работу нигде не было зафиксировано в письменном виде. И, как выяснилось к моменту окончания моей учебы в Принстоне, никто в компании «Форд» обо мне даже и не слышал.

В конце концов мне удалось связаться по телефону с Бобом Данхемом, начальником Маккормика-Гудхарта, и объяснить ему ситуацию. «Группа подготовки сформирована, – сказал он, – мы уже набрали пятьдесят человек. Но, учитывая все обстоятельства, должен признать, что с вами поступили несправедливо. Если вы можете прибыть к нам прямо сейчас, то мы возьмем вас пятьдесят первым». На следующий день отец отвез меня в Филадельфию, где я пересел на «Красную стрелу» до Детройта, чтобы начать свою карьеру.

Я ехал всю ночь, но от волнения не мог уснуть. Когда поезд прибыл на станцию Форт-стрит, я вышел на перрон с вещмешком на плече и пятьюдесятью долларами в кармане и спросил у первого попавшегося прохожего: «Как добраться отсюда до Дирборна?»

«Ступайте прямо на запад. Это около 16 километров», – ответил тот.

## Часть II «История Форда»

### Глава 3 Первые шаги

В сентябре 1946 года я приступил к работе в компании «Форд» в качестве инженера-практиканта. Наша программа, известная под названием «Кольцевой курс», состояла в том, чтобы пройти полный цикл ознакомления со всеми сторонами производства. Мы узнавали компанию изнутри, проводя по несколько дней в каждом подразделении. Предполагалось, что по окончании программы мы будем знакомы со всеми стадиями производства автомобилей.

Компания предоставляла нам все возможности приобрести практические навыки работы. Мы были приписаны к знаменитому заводу «Ривер Руж» – самому большому производственному комплексу в мире. Помимо всего прочего, компания «Форд мотор» была владельцем угольных шахт и карьеров, где добывалась известь, и у нас, таким образом, появлялась возможность отследить весь процесс от начала до конца – от добычи полезных ископаемых до выплавки стали и затем до превращения стали в автомобили.

В нашу программу посещений входили литейный завод, механические цеха, порт, куда доставлялась руда, инструментальное производство, испытательный полигон, кузнечное производство и сборочные конвейеры. Однако не все из того, что нам предстояло увидеть, имело прямое отношение к производству. Было также выделено время на посещение отдела закупок и поставок и даже на заводскую клинику.

Это было самое лучшее место в мире, где можно было понять, как на самом деле изготавливаются автомобили и как осуществляются все производственные процессы. Завод «Ривер Руж» был гордостью компании, и все иностранные делегации постоянно приезжали сюда на экскурсии. Все это было еще задолго до того, как японцы проявили интерес к Детройту и тысячные толпы их туристов заполнили завод.

Я наконец-то воочию увидел, как на практике происходит все то, о чем я читал в книгах. В Лихае я прошел курс металлургии, а здесь впервые приложил к этому делу руки, работая непосредственно на установках дутья и у сталеплавильных печей. В инструментальном цехе мне пришлось работать на оборудовании, известном мне только по книгам, – на строгальных, фрезерных и токарных станках.

Я даже провел четыре недели на главном сборочном конвейере. В мои задачи входила установка кожуха для жгута проводов на раме. Работа была несложной, но страшно нудной. Мои родители однажды приехали на завод, и когда отец увидел меня в комбинезоне, то улыбнулся и сказал: «Ты семнадцать лет учился. Вот видишь теперь, что бывает с теми, у кого не хватает мозгов, чтобы стать отличником?»

Руководители нашей практики относились к нам весьма тактично, но вот рабочие проявляли подозрительность и отчужденность. Сначала мы думали, что причиной всему таблички с надписью «Инженер-практикант», которые мы носили на груди. Когда мы сообщили об этом руководству, нам выдали таблички с надписью «Администрация», но от этого стало еще хуже.

Вскоре я смог понять, что происходит. К тому времени основатель завода Генри Форд уже совсем состарился. Дела компании вела группа его ближайших помощников, и в частности Гарри Беннет, известный своим крутым нравом. Отношения между рабочими и руководством были ужасными, и практиканты с надписью «Администрация» на груди оказались между

молотом и наковальней. Многие рабочие были убеждены, что нас заслали, чтобы шпионить за ними. Тот факт, что мы только что окончили колледж и были еще совершенно «зелеными», не принимался в расчет.

Несмотря на такие трения, мы прилагали все усилия, чтобы как можно лучше провести это время. Наша группа состояла из пятидесяти одного выпускника различных колледжей. Мы вместе ходили пить пиво и в свободное от работы время радовались жизни, как могли. Программа подготовки была составлена весьма хаотично, и если кому-то приходила в голову идея прогулять пару дней и съездить в Чикаго, то этого никто не замечал.

Закончив половину срока практики, мы встретились с нашими руководителями, чтобы принять решение о дальнейшей специализации. Мой руководитель, заглянув в бумаги, сказал:

«Итак, Якокка: инженер-механик, гидравлические динамометры, автоматические трансмиссии. Что же нам с вами делать? Мы сейчас как раз создаем новую группу по автоматическим коробкам передач. Давайте-ка мы вас туда и пошлем».

У меня за плечами было уже девять недель практики и еще девять оставалось впереди. Но инженерная профессия меня уже мало интересовала. В тот день, когда я появился на новом рабочем месте, мне поручили разработать пружину для сцепления. Мне понадобился целый день, чтобы изготовить детальный чертеж, и я сказал сам себе: «А что я тут вообще делаю? Неужели мне придется заниматься этим всю оставшуюся жизнь?»

Я хотел работать на «Форде», но не в качестве инженера. Мне хотелось попасть туда, где шла настоящая жизнь, – в отдел маркетинга или продаж. Мне больше нравилось работать с людьми, чем с машинами. Разумеется, мои руководители практики такому решению не обрадовались. В конце концов, компания забрала меня из колледжа и потратила немало времени и средств на мою подготовку, а мне вдруг вздумалось заниматься продажами.

Однако я проявил настойчивость, и мы пришли к компромиссному решению. Я сказал, что продолжение программы подготовки не имеет больше смысла и что мою степень магистра Принстонского университета можно приравнять к оставшимся девяти месяцам практики. Они согласились отпустить меня, чтобы я попытался найти себе работу в сфере продаж. Однако делать это мне нужно было самостоятельно. «Мы бы с удовольствием оставили вас на “Форде”, – сказали мне, – но раз уж вы решили заняться сбытом, то попытайтесь сами продать себя в этой сфере».

Я немедленно связался с Фрэнком Зиммерманом, с которым успел подружиться за время прохождения практики. Его раньше всех зачислили для прохождения программы подготовки, и он уже успел ее закончить. Как и я, он тоже принял решение отказаться от инженерной профессии и уже договорился об устройстве на работу в организацию, занимающуюся продажей грузовиков в нью-йоркском регионе. Я был очень рад встретиться с ним в Нью-Йорке. Мы вели себя как мальчишки, очутившиеся в большом городе, – ходили по ресторанам и ночным клубам, наслаждались величественной красотой Манхэттена.

Когда я приехал, начальника нью-йоркского филиала как раз не было на месте и мне пришлось встретиться с двумя его заместителями. Я сильно нервничал. У меня за плечами была не коммерческая, а инженерная подготовка. Единственная возможность получить работу заключалась в том, чтобы произвести в ходе собеседования положительное впечатление.

С собой у меня было рекомендательное письмо из Дирборна, которое я и вручил одному из собеседников. Он протянул руку и взял письмо, не отрывая глаз от газеты. Все полчаса беседы он провел за чтением «Уолл-стрит джорнал», так ни разу и не оторвавшись от нее.

Второй собеседник был ненамного лучше. Он взглянул на мои туфли и на галстук, чтобы определить, насколько аккуратно он завязан. Затем он задал мне несколько вопросов. У меня создалось впечатление, что его не слишком обрадовало мое университетское образование и тот факт, что я некоторое время провел в Дирборне. Возможно, он решил, что я прибыл с инспекторской проверкой. Во всяком случае, было ясно, что нанимать меня он не намерен. «Не надо

нам звонить, – сказал он, прощаясь, – мы сами вас разыщем». У меня было такое ощущение, словно я провалился на прослушивании в одном из бродвейских театров. Мне ничего не оставалось, кроме как сделать очередную попытку в других региональных филиалах. Я договорился о встрече с руководителем организации в Честере, штат Пенсильвания, недалеко от Филадельфии. На этот раз мне повезло немного больше. Шеф не только оказался на месте, но и согласился дать мне шанс. Я был принят на должность низкооплачиваемого клерка в отдел оптовых продаж.

Мои обязанности в Честере состояли в том, чтобы вести беседы с представителями оптовых покупателей о распределении новых автомобилей. Это было не так уж просто. В то время я был очень робок и застенчив, и у меня дрожали руки каждый раз, когда я брал телефонную трубку. Перед каждым звонком я несколько раз репетировал свою речь, постоянно опасаясь, что на том конце провода меня не будут слушать и просто-напросто повесят трубку.

Кое-кто полагает, что хорошими продавцами не становятся, а рождаются. Но у меня не было природных способностей к такой деятельности. Большинство моих коллег были куда более разговорчивыми и общительными. Первые год или два я был закомплексованным «теоретиком». Однако постепенно я приобрел опыт, и дела пошли лучше. Освоив фактический материал, я начал работать над тем, как преподнести его покупателям. Вскоре люди начали ко мне прислушиваться.

Приобретение навыков продажи требует времени и больших усилий. Надо постоянно тренироваться, до тех пор пока эти навыки не станут вашей второй натурой. В наши дни не все молодые люди понимают это. Они смотрят на преуспевающего бизнесмена и не думают о том, сколько ошибок он в свое время допустил по молодости лет. Ошибки – это часть нашей жизни, и избежать их невозможно. Можно лишь надеяться, что они не обойдутся слишком дорого и что удастся избежать их повторения.

Здесь, как и в колледже, сложилось так, что время для начала работы было выбрано очень удачно. Во время войны легковые автомобили не производились, поэтому спрос на них в период с 1945 по 1950 год был очень высоким. Любой новый автомобиль продавался без всяких скидок, а порой и с надбавками. Все дилеры были заняты поисками людей, продающих свои старые автомобили, так как любую развалюху можно было перепродать с неплохой прибылью.

Хотя я занимал весьма скромную должность, но мне приходилось распределять дефицитный товар, и это придавало моей работе определенный вес. Если бы мне захотелось нагреть на этом руки, я сделал бы это без всякого труда. Вокруг меня совершалось немало темных сделок. Куда ни глянь, дилеры распределяли автомобили среди своих друзей и знакомых, получая взамен ценные подарки и деньги.

Дилеры благоденствовали. Любой торг относительно цены автомобиля был неуместен, и люди платили столько, сколько от них требовали. Кое-кто из местных дилеров решил, что неплохо бы получать определенный процент с продаж, и быстренько наладил соответствующую схему, весьма вольно обращаясь при этом с существующими правилами и нормами. Я был еще неоперившимся юнцом с идеалистическими взглядами, всего год назад окончившим колледж, и меня это просто шокировало.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.