

*Мениджърът*



**ЛИ ЙАКОКА**  
**ПРЕЗИДЕНТ НА "КРАЙСЛЕР"**  
**АВТОБИОГРАФИЯ**

"НАУКА И ИЗКУСТВО"  
"ХРИСТО БОТЕВ"



**ЛИ ЙАКОКА**

ПРЕЗИДЕНТ НА „КРАЙСЛЕР“

***АВТОБИОГРАФИЯ***

-----

ISBN 954-445-165-X

# ЛИ ЙАКОКА

ПРЕЗИДЕНТ НА „КРАЙСЛЕР“

# ***АВТОБИОГРАФИЯ***

## *Мениджърът*

Превод от английски  
БИЛЯНА СТАНОЙЛОВИЧ

Издателство „НАУКА И ИЗКУСТВО“

Издателска къща „ХРИСТО БОТЕВ“

София 1994

## IACocca AN AUTOBIOGRAPHY

Copyright © 1984 by Lee Iacocca, Published by arrangement with  
Bantam Books, New York

A Division of Bantam Doubleday dell Publishing Group Inc.

© Издателство „Наука и изкуство“, София 1994

© ИК „Христо Ботев“, София 1994

© Биляна Радославова Станойлович, превод, 1994  
с/о Jusautor, Sofia

## Съдържание

ПРОИЗВЕДЕНО В АМЕРИКА .....	9
Глава 1	
СЕМЕЙСТВОТО .....	9
Глава 2	
УЧЕНИЧЕСКИ ГОДИНИ .....	23
ИСТОРИЯТА С „ФОРД“ .....	43
Глава 3	
ПЪРВИ СТЫПКИ .....	43
Глава 4	
ФИНАНСИСТИТЕ .....	57
Глава 5	
КЛЮЧЪТ КЪМ УПРАВЛЕНИЕТО .....	71
Глава 6	
„МУСТАНГ“ .....	93
Глава 7	
ПЪТ НАПРЕД .....	121
Глава 8	
КЪМ ВЪРХА .....	133
Глава 9	
БЕДА В РАЯ .....	151
Глава 10	
СЪДБОВНАТА 1975 ГОДИНА .....	171
Глава 11	
РАЗВРЪЗКАТА .....	183

Глава 12	
НА СЛЕДВАЩИЯ ДЕН .....	205
ИСТОРИЯТА С „КРАЙСЛЕР“ .....	213
Глава 13	
УХАЖВАН ОТ „КРАЙСЛЕР“ .....	213
Глава 14	
НА БОРДА	
НА ПОТЪВАЩИЯ КОРАБ .....	229
Глава 15	
ИЗГРАЖДАНЕ НА ЕКИП .....	255
Глава 16	
ДЕНЯТ НА БЯГСТВОТО НА ШАХА .....	281
Глава 17	
ДРАСТИЧНИ МЕРКИ -	
ИСКАНЕ НА ЗАЕМ ОТ ДЪРЖАВАТА .....	297
Глава 18	
ТРЯБВА ЛИ	
„КРАЙСЛЕР“ ДА БЪДЕ СПАСЯВАН? .....	313
Глава 19	
„КРАЙСЛЕР“ СЕ ОБРЪЩА	
КЪМ КОНГРЕСА ЗА ПОМОЩ .....	331
Глава 20	
РАВЕНСТВО В ОТДАДЕНИТЕ ЖЕРТВИ .....	357
Глава 21	
ОГНЕНАТА ДИРЯ НА БАНКИТЕ .....	373



Глава 22	
ОТЧАЯН РИСК С МОДЕЛА „К“ .....	391
Глава 23	
СЛАВА И ИЗВЕСТНОСТ .....	411
Глава 24	
ПИРОВА ПОБЕДА.....	427
ОТКРОВЕН РАЗГОВОР .....	445
Глава 25	
КАК ДА ПРЕДПАЗИМ	
ЖИВОТА НА АВТОМОБИЛИСТИТЕ .....	445
Глава 26	
ВИСОКА ЦЕНА	
НА РАБОТНАТА СИЛА.....	461
Глава 27	
ЯПОНСКОТО ПРЕДИЗВИКАТЕСТВО .....	477
Глава 28	
ДА ВЪРНЕМ ВЕЛИЧИЕТО	
НА АМЕРИКА .....	491
ЕПИЛОГ .....	513
ГОЛЯМАТА ДАМА .....	513



## Глава 1 СЕМЕЙСТВОТО



Баща ми, Никола Йакока, пристигнал в тази страна през 1903 година едва дванадесетгодишен. Чувства се беден, самотен и уплашен. Често казваше, че когато пристигнал тук, единственото нещо, в което не се съмнявал, било, че земята е кръгла. А бил сигурен в това, защото 410 години преди него, друг италиански младеж – на име Христофор Колумб, - изминал този път.

Когато корабът навлизал в пристанището на Ню Йорк, баща ми погледнал навън и забеляза Статуята на свободата, този велик символ на наследството за милиони емигранти. При второто прекосяване на океана, когато вижда отново статуята, той вече е нов американски гражданин, придружаван единствено от майка ми – младата си жена, - и изпълнен с надежда. За Никола и Антоанет, Америка е земя на свободата – свобода да станеш такъв, какъвто искаш да бъдеш, ако го желаеш достатъчно силно и си готов да работиш здраво.

Това е единственият урок, който баща ми предаде на семейството си. Надявам се, че аз съм сторил същото.

През детските ми години в Алънтаун, Пенсилвания, семейството ни беше толкова задружно, че понякога ние четиримата се чувствахме като едно цяло.

Нашите родители винаги правеха така, че ни караха – сестра ми Делма и аз – да се чувстваме важни и значими. Това им струваше толкова много труд и усилия. Баща ми можеше да бъде зает с куп други неща, но той често намираше време за нас. Майка ни полагаше голямо старание да сготви ястията, които ние харесвахме, само и само да ни направи щастливи. И до днес, при всяко мое посещение, тя все още приготвя двете ми любими гозби – пилешка супа с малки топчета от телешко месо и равиоли, пълнени със сирене. От всички световноизвестни неаполитански готвачи, тя трябва да е един от най-добрите.

Баща ми и аз бяхме много близки. Харесваше ми да му доставям удоволствие и той винаги беше страхотно горд с моите постижения. Ако победях в състезанието по правопис, бе не върха на щастието. По-късно в живота, когато получех повишение, аз веднага съобщавах на татко по телефона, а той се хвалеше пред всички свои приятели. Всеки път, когато пусках нова кола във „Форд“, искаше пръв да я покара. Не знам кой от двамата ни бе по-въодушевен през 1970 година, когато бях назначен за президент на „Форд Мотър Кампъни“.

Подобно на много истински италиански родители, те изразяваха много открито чувствата и любовта си към мен не само в къщи, но и на обществени места. Повечето от приятелите ми никога не са прегръщали бащите си. Предполагам, че са се страхували да не ги сметнат за мекушави лигльовци. Но аз прегръщах и целувах баща си при всяка възможност и нямаше нищо по-естествено от това.

Той беше буден изобретателен човек, и винаги опитваше нещо ново. Един ден донесе две смокинови дръвчета и намери начин да ги отгледа в суровия климат на Алънтаун. Той беше и първият човек в града, собственик на мотоциклет –

един стар „Харлей-Дейвидсън“, - и го караше по прашните улици на малкото ни населено място. За нещастие, татко и мотоциклетът не се спогаждаха много добре. Той падаше от него толкова често, че накрая го заряза. Това е причината никога повече да не се качи на превозно средство с по-малко от четири колела.

Заради него проклет мотоциклет – когато пораснах, - не ми бе позволено да имам велосипед. Всеки път, когато ми се караше, трябваше да искам от някой приятел. За сметка на това, баща ми разреши да карам лека кола веднага, след като навърших 16 години. Аз бях единственото дете в Алънтаун, което се качи от детско колело с три колела на автомобил „Форд“.

Баща ми обичаше леките коли. Фактически той купи един от първите модели „Т“. Бе сред малкото хора в Алънтаун, които можеха да карат и вечно бърникаше нещо по колите, търсейки начин да ги подобри. Като всеки шофьор, в онези години често пукаше гуми. Дълго време бе обзет от идея да намери начин как да кара още няколко мили със спукана гума. И днес, когато се появи някоя новост в технологията на гумите, аз все се сещам за татко.

Той бе влюбен в Америка и преследваше американската мечта с цялото си същество. Когато избухна Първата световна война, се записа доброволец в армията донякъде от патриотизъм и донякъде, както ми призна по-късно, за да може да ръководи сам съдбата си. Упорито бе работил, за да стигне до Америка и да бъде натурализиран. Бил ужасен от мисълта да го върнат в Европа и да се бие в Италия или Франция. За свое щастие, служил в Кемп Крийк – армейски център за обучение само на няколко мили от дома му. Тъй като можел да

кара кола, назначили го за инструктор на шофьорите на линейки.

Никол Йакока дошъл в Америка от Сан Марко – разположен на около 25 мили североизточно от Неапол, в италианската област Кампания. Като мнозина имигранти, и той преливал от амбиция и надежда. В Америка за кратко живял в Гарет, Пенсилвания, заедно с доведения си брат. Там баща ми постъпил на работа в каменовъглена мина, но изпитал такова отвращение, че на следващия ден напуснал. Обичаше да казва, че това бил единственият ден в живота му, когато е работил за някой друг.

Не след дълго се преместил на изток – в Алънтаун, - където имал друг брат. Към 1921 г. спестил достатъчно пари от случайна, неквалифицирана работа – най-често като чирак-обущар, - за да се върне в Сан Марко за овдовялата си майка. Случило се така, че взел със себе си и майка ми. При престоя в Италия 31-годишният ерген се влюбил в седемнадесетгодишната дъщеря на обущаря. След няколко седмици те се оженили.

През годините, много журналисти писаха (или повтаряха), че родителите ми са прекарвали медения си месец на плажа Лидо във Венеция и аз съм наречен Лидо, за да отбележат неясна щастлива седмица. Историята звучи прекрасно, но има един недостатък – не е вярна. Баща ми е бил в Лидо, но преди сватбата, а не след нея. Освен това ги е придружавал братът на майка и аз се съмнявам, че почивката им е била особено романтична.

Пътят на родителите ми до Америка не бил никак лесен. Майка се разболяла от тиф и прекарала цялото пътуване в лечебницата на парахода. Когато пристигнали на остров Елис,

косата ѝ била напълно окапала. Съгласно законите, тя е трябвало да бъде върната в Италия. Но баща ми бил разтропан, действен човек, наясно как да се оправя в Новия свят. Успял някак да убеди имиграционните власти, че младата му жена просто има морска болест.

Три години по-късно, на 15 октомври 1924 г., съм се родил аз. По него време баща ми открил закусвалня, наречена „Орфеум Винер Хауз“. Това е идеалният бизнес за човек с малко налични пари. Всичко, от което се нуждаел, за да започне, било скара, тостер и няколко стола.

Баща ми винаги ми е повтарял две неща: никога да не се впускам в капиталоемък бизнес, тъй като тъй като накрая банкерите ще ме купят. (Трябвало е да обърна повече внимание специално на тази част от предупреждението!) И когато времената са тежки, да се включа в бизнеса с храни, тъй като независимо от кризата, хората трябва да ядат. „Орфеум Винер Хауз“ не затъна по време на Голямата депресия. По-късно той включи чичовците ми Теодор и Марко в бизнеса. И до днес, синовете на Теодор – Джулиъс и Алберт Йакока, - правят сандвичи в Алънтаун. Компанията се нарича „Йоко“: приблизително както холандците в Пенсилвания произнасят фамилното ни име.

Сам аз за малко не се включих в хранителния бизнес. В един момент през 1952 г. сериозно размишлявах над възможността да напусна „Форд“ и да се включа в бизнеса с храни. Дилърите във „Форд“ действаха като независими търговци и ми се струваше, че всеки, който успее да организира бизнес с храни, ще забогатее бързо. Планът ми бе да имам десет заведения за бързо хранене с една централа – доста преди „Макдоналдс“ да просветне в съзнанието на Рей Крок, - и по-

някога се чудя дали не съм пропуснал истинското си призвание в живота. Кой знае? Може би днес щях да имам половин милиард долара и кантора с надпис на входа, гласящ: „Обслужени повече от 10 милиарда“.

Няколко години по-късно открих свой бизнес – малка закувалня в Алънтаун, наречена „Четиримата готвачи“. Предлагала се пържоли със сирене по филаделфийски (това е тънка пържола, залята с разтопено италианско сирене). Баща ми го основа, а аз вложих парите. Закусвалнята заработи така добре, че скоро усетих необходимост от заобикаляне на данъците. Първата година спечелих 125 хиляди долара, което повиши данъците ми до степен, принудила ме да се освободя от нея. „Четиримата готвачи“ бе първият ми сблъсък с лавирането и прогресивно нарастващата тежест на данъчното бреме.

Всъщност, попаднах в бизнеса с храни много преди да се захвана с автомобили. Когато бях на десет, в Алънтаун открих един от първите супермаркети в страната. След училище и в почивни дни, с малките ми приятели се нареждахме пред вратата с червените си колички като таксита пред някой хотел. Когато от магазина излезеше купувач, ние предлагаме да откараме чантите му до дома срещу скромно възнаграждение. Погледнато в ретроспекция, имало е немалък смисъл – бил съм в транспортния бизнес с храни.

Като юноша, работех през почивни дни в магазин за плодове: собственост на един грък, който се казваше Джими Критис. Трябваше да отида по-рано на пазара на едро и да пренеса купеното. Той ми плащаше 2 долара на ден плюс всички плодове и зеленчуци, които можех да отнеса въщи след 16 часа работен ден.

По него време баща ми имаше други предприятия, освен „Орфеум Винер Хауз“. По-рано бе купил дял в национална



компания на име „Ю Драйв Ит“ – една от първите агенции за коли под наем. В крайна сметка, изгради компания с 30 автомобила, предимно марка „Форд“. Татко беше добър приятел с някой си Чарли Чарлз, чийто син – Едуард Чарлз – работеше за един дилър на „Форд“. По-късно Еди купи собствена дилърска агенция, в която ме посвети във вълнуващия свят на търговията с автомобили. Тогава бях петнадесетгодишен и Еди ме убеди да се насоча към автомобилния бизнес. От него ден цялата ми енергия е посветена на тази дейност.

Баща ми вероятно има принос в усета ми към маркетинга. Купи два киносалона – един от тях, „Франклин“, – съществува и до днес. Старите хора в Алънтаун мълвяха, че баща ми е бил велик в рекламата, така че децата посетители на сутрешните съботни прожекции, са били по-развълнувани от специалните му предложения, отколкото от филмите. Хората все още помнят деня, когато обявил, че десетте деца с най-мръсни лица ще влязат гратис на кино.

Съмнявам се дали днес има деца, които ходят във „Франклин“. Сега се нарича „Джанет“ и вместо Том Микс и Чарли Чаплин се прожектират порнографски филми.

Икономически, семейството ми имаше свои възходи и падения. Като повечето американци, и ние живеехме добре през двадесетте години. Баща ми почна да печели крупни суми от търговия с недвижими имоти, извън другия бизнес. За няколко години станахме състоятелни. Тогава обаче настъпи Депресията.

Никой, който я е преживял, не ще я забрави. Татко загуби всичките си пари, а ние едва не останахме на улицата. Спомням си как питам сестра си – две години по-голяма, – дали ще трябва да се изнасяме и ще намерим ли къде да живеем. По

него време съм бил само шест- или седемгодишен, но тревогата за бъдещето, която чувствах, още е жива в душата ми. Лошите времена не могат да се забравят – остават с нас завинаги. През тези трудни години майка ми беше много изобретателна – истинска имигрантска майка, гръбнакът на семейството. Правеше супа за 5 цента, но ние винаги имахме достатъчно, за да се наядем. Спомням си, че купуваше живи пилета, по три за четвърт долар, и ги колеше сама, защото не вярваше в уверенията на месаря, че са пресни. Със засилване на Депресията тя помагаше и в ресторанта на татко. В един момент започна да работи във фабриката за коприна – шивачка на ризи. Каквото и да ѝ струваше да продължи работата, тя я вършеше отлично. Днес все още е красива жена и изглежда по-млада от мен.

Както много други семейства, силната вяра в Бога ни крепеше. Струваше ми се, че се молим ужасно много. Трябваше да ходя на църква всяка неделя и да приемам Светото причастие през една или две седмици. Много години ми бяха необходими да разбера напълно защо трябва добре да се изповядам пред свещеника, преди да получа Светото причастие, но едва в юношеството си започнах да оценявам същността на този най-неправилно разбираан ритуал в католическата църква. Трябваш не само да мисля за грехове към своите приятели, но и да ги изкажа на глас. В следващите години след изповед се чувствах изцяло освежен. Дори започнах да посещавам молитвени домове, където йезуитите при изповед на четири очи ме караха да погледна сериозно как протича животът ми. Потребността редовно да разграничаваш доброто от лошото беше най-доброто лечение, което някога съм получавал.

Въпреки лошите времена, имахме и много приятни моменти. В онези дни нямаше телевизия, така че хората общуваха повече помежду си. В неделя, след черква, къщата ни се изпълваше с роднини и приятели, които се смееха, ядяха пасетет и пиеха червено вино. Четяхме много книги, разбира се, всяка неделя вечер се събирахме около стария радиоапарат „Филко“, за да слушаме любими предавания, като това на Едгар Берген и Чарли Макарти, и „Вътрешното убежище“.

За татко депресията бе шок, който не можа да превъзмогне. След години борба бе натрупал доста пари. И почти изведнъж загуби всичко. Когато бях малък, той често ми казваше, че трябва да ходя на училище, за да науча какво означава думата „депресия“. Сам той бе завършил едва четвърти клас. „Ако някой ми беше казал какво е депресия, никога нямаше да ипотекирам едно предприятие с цел да придобия друго“ – казваше той.

Това беше през 1931 г. Аз бях само на седем години, но дори тогава долавях, че нещо важно е объркано. По-късно, в колежа, щях да науча за икономическите цикли, а във „Форд“ и „Крайслер“ – как да ги преодолявам. Семейният опит загатваше за нещата, които предстоеше да се случат.

Родителите ми бяха запалени фотографи и семейният албум говори много. От раждането до шест години аз съм съсатенени обувки и бродирани дрехи. На бебешките снимки държа сребърна дрънкулка в ръка. Внезапно, около 1930 г., дрехите ми започват да изглеждат малко овехтели. Двамата със сестра ми вече никъде не носим нови премени. Аз самият не разбирах защо, а и това не беше нещо, което баща ми можеше да обясни. Как да кажеш на дете: „Загубих си ризата, сине, но не знам защо!“?

Депресията ме направи материалист. Години по-късно, когато завърших колежа, моето кредо бе: „Не ми досаждайте с философия. На двадесет и пет години искам да печеля десет хиляди годишно, а след това – да стана милионер!“. Не ме интересувахе научна степен. Гонех парите.

Дори сега, като един измежду работещите богаташи, аз спестявам пари, правейки добре премерени инвестиции. Не че ме е страх да не обеднея; някъде дълбоко в съзнанието ми обаче се таи страх, че отново може да удари гръм и семейството ми да няма какво да яде.

Независимо от финансовото благосъстояние, Депресията се прокрадва в съзнанието ми. До ден днешен мразя да харча пари не на място. Когато почнат да се носят тесни вратовръзки, прибирам тесните, докато станат отново модерни. Хвърлянето на храна, било то и половин пържола, ме вади от нерви. Налагам си да предам част от това безпокойство и на дъщерите си и забелязвам, че те не харчат пари, освен ако сделката не е изгодна. Боже мой, та те ходят на толкова разпродажби!

Много пъти, по време на Депресията, чековете на баща ми все се връщаха с надпис: недостатъчно покритие. Това вечно му тежеше, защото долавяше, че добрата платежоспособност е необходимо присъща за доброто име на личността или даден бизнес. Непрестанно проповядваше своята доктрина за данъчната отговорност на Делма и мен, увещавайки ни никога да не харчим повече пари, отколкото получаваме. Той смяташе кредита за коварен. Никой в семейството не можеше да има кредитна карта или да купува неща на изплащане!

В него смисъл, баща ми беше изпреварил малко своето време. Предусещаше, че придобиването на вещи на изплаща-

не и чрез заеми ще покопае чувството на хората за отговорност към парите. Предчувстваше, че лесните кредити ще наберат популярност и ще проядат цялото ни общество, а потребителите ще срещнат затруднения, ако третират малките пластмасови карти като пари в банката.

- Ако вземеш назаем нещо – казваше ми той, - дори и двадесет цента от приятел в училище, непременно си запиши, за да не забравиш да ги върнеш.

Често си задавам въпроса, как щеше да реагира, ако беше доживял да ме види задлъжнял през 1981 г., за да запазя „Крайслер Корпорейшън“ в бизнеса. Въпросният заем бе далеч по-голям от двадесет цента: достигна общо 1,2 милиарда долара. И въпреки, че си спомних съвета на татко, на шега си казах, че този заем ще помня, без да си записвам.

Говори се, че хората гласуват с портфейла си и, естествено, политическите възгледи на баща ми се променяха според дебелината на неговия. Когато бяхме бедни, бивахме демократи. Демократическата партия, както всеки знае, представлява обикновените хора. Те вярваха, че щом си готов да работиш усърдно и не безделничиш, трябва да можеш да изхранваш семейството и да изучиш децата си.

Но в добри времена – преди Депресията и след края ѝ, - ставахме републиканци. В края на краищата, бяхме се трудили усърдно за парите си, и бяхме заслужили да ги подкрепяме. Като възрастен, претърпях подобна политическа метаморфоза. Докато работех във „Форд“ сред цветя и рози, бях републиканец. Но когато поех „Крайслер“ и няколкостотин хиляди души бяха изправени пред заплаха да загубят работа, демократите бяха достатъчно прагматични да сторят нуж-

ното. Ако кризата в „Крайслер“ бе настъпила при републиканско правителство, компанията щеше да изчезне, преди да смогнете да изречете Хърбърт Хувър.

Винаги, в тежки за семейството времена, баща ми повдигаше духовете. Каквото и да станеше, бе винаги при нас. Беше философ, пълен с кратки остроумия и поучения. Негова любима максима гласеше, че в живота има върхове и падния. Всеки следва да се примири със собствения дял от нищетата. „Ще трябва да приемеш малко скръб в живота!“ – казваше ми той, когато бивах разстроен от получена лоша бележка в училище или разочарован от нещо друго. „Никога няма да знаеш какво в действителност е щастие, ако нямаш с какво да го сравниш“.

В същото време мразеше да види някой от нас нещастен и винаги опитваше да ни повдигне настроението. Всеки път, когато бях загрижен за нещо, той казваше:

- Кажи ми, Лидо, защо бе така разстроен миналия месец? Или миналата година? Виж, та ти дори не си спомняш! Може би това, което те е разтревожило днес, вероятно не е толкова лошо. Забрави го и карай напред.

В тежки моменти беше винаги оптимист. „Само изчакай и слънцето ще изгрее. То винаги изгрява.“ Много години покъсно, когато опитвах да спася „Крайслер“ от банкрут, долових отсъствието на подкрепящите бащини слова.

- Ех, татко, къде ли е слънцето сега? – мислех си аз.

Той никога не остави някой от нас да се поддаде на отчаяние и – признавам, - имаше много моменти през 1981 г., когато бях готов да се предам. А запазих самообладание в онези дни, като си припомнях любимата му поговорка: „Сега изглежда зле, но помни – това също ще отmine!“.

Държеше всеки да си върши работата, доколкото може – без значение каква точно. Ако бяхме на ресторант и келнерката бе груба, той винаги я привикваше накрая и произнасяше обичайно слово: „Ще ви дам искрен съвет. Защо сте толкова нещастна на тази работа? Някой насила ли ви е накарал да бъдете сервитьорка? Когато сте сърдита, все едно казвате на всички, че не харесвате това, което вършите. Ние сме излезли, за да прекараме приятно времето си, а вие го проваляте. Ако наистина искате да бъдете сервитьорка, то трябва да работите така, че да станете най-добрата сервитьорка на света.“ В своя собствен ресторант, на момента би уволнил всеки служител, позволил си да бъде груб с клиент. Би заявил: „Не можете да работите тук, без значение колко сте добър, защото прогонвате клиентите.“ Винаги схващаше същността на нещата и мисля, че и аз постигам това. Продължавам да мисля, че и най-големият талант не извинява преднамерена грубост.

Татко винаги ми припомняше, че трябва да се наслаждаваме на живота, и правеше това, което проповядваше. Без значение колко тежко е работил, винаги оставяше време за веселие. Обичаше боулинга и покера, хубавата храна и пиенето, но най-много – добрите приятели. Винаги се сприятеляваше с колегите ми по служба. По време на работата ми във „Форд“ мисля, че познаваше повече хора от мен.

През 1971 г., две години преди смъртта на татко, аз устройх голям прием за петдесетгодишнината от сватбата на родителите ми. Мой братовчед работеше в Монетния двор на Съединените щати и аз му поръчах да изработи златен медал с образа на родителите ми от едната страна и с малката италианска черква, където са се венчали, на обратната. На приема всеки гост получи бронзово копие на медала.

По-късно същата година, двамата с жена ми заведохме родителите ми в Италия, за да посетят родния си град и да се видят със стари приятели и роднини. По него време вече знаехме, че баща ми има левкемия. На всеки две седмици му преливаха кръв. Слабееше бързо. Един ден изчезна за няколко часа. Уплашихме се да не е загубил съзнание или припаднал. Накрая го открихме в едно малко магазинче в Амалфи, където развълнувано купуваше сувенири от керамика за всички приятели у дома.

До смъртта си през 1977 г., той продължи да се радва на живота. Вече не танцуваше толкова и не се хранеше така добре, но беше много смел и решен да живее. Последните две години бяха тежки както за него, така и за нас. Трудно бе да го гледаш така уязвим, а още по-трудно – да приемеш това.

Сега, когато се сещам за татко, аз си спомням силен мъж, кипящ от енергия. Един път в Палм Бийч, на среща с дилърите на „Форд“, поканих татко да дойде и да се развлече малко. Когато събранието приключи, няколко души излязохме да поиграем голф. Въпреки, че баща ми никога през живота си не бе играл голф, ние го взехме с нас.

След като удари топката, веднага се спусна да я гони. Беше на седемдесет години, а през цялото време тичаше. Направих му забележка:

- По-кратко, татко. Голфът е игра за разходка!

Но баща ми си знаеше неговата. Винаги заявяваше: „Защо да ходиш, когато можеш да тичаш?“.



## Глава 2

### УЧЕНИЧЕСКИ ГОДИНИ



Бях на 11 години, когато разбрах, че сме италианци. Дотогава знаех, че сме дошли от някаква страна, но не знаех как се нарича, нито къде се намира. Спомням си как съм търсил из картата на Европа места с имане Даго и Уоп. (бел. ред. – обидно прозвище на италианците в САЩ.)

В онези дни, особено ако живееш в малък град, да бъдеш италианец беше нещо, което се опитваш да скриеш. Почти всички в Алънтаун, Пенсилвания, бяха холандски преселници и като дете понесох много оскърбления за това, че съм различен. Случваше се да се бия с други деца, които ми се подиграваха. Аз обаче винаги помнех предупреждението на баща ми: „Ако той е по-голям от теб, не се съпротивлявай. Работи с главата, а не с юмруци!“. За съжаление, предубеждението срещу италианците не беше свойствено само за моите връстници; даже някои от учителите ме наричаха понякога „жабарче“. Осъзнах етническите проблеми за 13 юни 1933 г., когато бях в трети клас. За датата съм сигурен, защото 13 юни е денят на свети Антоний и е голям празник в семейството ни. Майка ми се казва Антоанета, а моето второ име е Антъни, така че на 13 юни всяка година вкъщи устройваме голямо празненство. За да отбележи случая, майка ми правеше пица. Тя е от Неапол, рожденото място на пицата. И досега майка ми прави най-вкусната пица в страната, ако не и на света.

Тази година празненството беше изумително. Присъстваха наши приятели и роднини. Както винаги, имаше голяма бъчва бира. На 9 години вече ми разрешаваха да пийвам по

малко, естествено, под строг контрол. Може би затова никога не съм се напивал като свиня в гимназията и университета. У дома употребата на алкохол (обикновено домашно червено вино) беше винаги много умерена.

В онези дни пицата беше напълно непозната в тази страна. Днес, разбира се, пицата, хамбургерите и печените пилета са едни от любимите храни на Америка, но по онова време там дори не бяха чували за пица. На другата сутрин след празника се похвалих на децата в училище:

- Да знаете какво празненство беше снощи!
- Какво празненство? – попита някой.
- Празненство с пица – отвърнах аз.
- Празненство с пица ли? Що за глупава италианска дума е това? – и всички се разсмяха.

Повечето бяха пухкави дебеланковци, тъй че бях в безопасност.

- Вие, момчета – казаха аз, - обичате да ядете пай. Е, добре, пицата е същото. Това е пай, намазан с домати.

Трябваше да напусна, докато имах преднина, защото те изпаднаха в истеричен смях. Въобще не можеха да си представят за какво говоря, но те знаеха, че щом е италианско, непременно е нещо лошо. Единственото хубаво нещо в цялото преживяване бе, че разговора проведохме малко преди края на учебната година. През лятото случката с пицата бе забравена. Аз никога обаче не я забравих. Тези момчета бяха израснали с петмезен пай, но аз нито веднъж не им се присмях, задето го ядат на закуска. По дяволите, днес никъде в Америка не можете да видите заведение за такъв пай. Но идеята, че ще определяш модата някой ден, не е утеха за дванадесетгодишно дете. Аз не бях единствена жертва на фанатизма в класа. Жертви бяха и две еврейчета. Бях приятел и с двамата.

Дороти Уорсоу винаги беше първенец на класа, а аз обикновено – втори. Другото еврейче, Бенами Съсман, беше син на ортодоксален еврейин, който носеше черна шапка и брада. В Алънтаун със Съсманови се отнасяха като с парии. Другите деца страняха и от двамата, сякаш бяха прокажени. В началото не разбирах защо, но когато вече бях в трети клас, започнах да схващам нещата. Като италианец ме смятаха за малко по-добре „скроен“ от еврейските деца, но не много. В Алънтаун, преди да постъпя в гимназията, не бях виждал черен човек. Да бъдеш жертва на предразсъдъци като дете, оставя своите следи, запомнил съм го ясно, и до днес са останали лоши спомени в съзнанието ми.

За съжаление, станах свидетел на много предубеждения дори след като напуснах Алънтаун. Този път те дойдоха не от учениците, а от хора с положение, с голяма власт и престиж в автомобилната индустрия. През 1981 г., когато назначих Джералд Грийнуолд за вицепрезидент в „Крайслер“, аз разбрах, че случаят е безпрецедентен. Никога дотогава еврейин не беше достигал до висши длъжности в Голямата тройка производители на автомобили. Трудно ми бе да повярвам, че никой от тях не е бил достатъчно квалифициран. Връщайки се назад сега, си спомням някои епизоди от детството, които ме карат мислено да ги сравня с действията на възрастните. Когато бях в шести клас, се състояха избори за капитан на ученическия патрул. Всички ученици в него носеха бели колани със сребърни токи, а лейтенантът и капитанът бяха със специални униформи и отличия. Щеше ми се да нося тази униформа и бях решен да стана капитан. Когато мина изборът, аз загубих срещу други момче с 20 на 22 гласа. Бях горчиво разочарован. На следващия ден, събота след обяд, аз гледах филми на Том Микс в местното кино. На реда пред

мен седна най-голямото момче в класа. Огледа се наоколо и ме забеляза.

- Хей, глупав жабар, ти загуби избора – ми каза той.

- Знам – отвърнах. – Но защо ме наричаш глупав?

- Защото в класа има само тридесет и осем деца, но гласуваха 42. Вие, жабарите, не можете ли да броите?

Опонентът ми беше поставил фалшиви бюлетини в урната за гласуване! Отидох при учителката и ѝ казах, че някои деца са гласували двукратно.

- Стига сме говорили за това! – отсече учителката.

Тя ги прикри. Не желаше да предизвиква скандали. Това прекеждие ми въздейства силно, защото бе първия нагледен урок, че в живота невинаги всичко ще бъде по правилата.

Във всяко друго отношение училището ми беше много приятно. Бях прилежен ученик – любимец на много учители, - които винаги избираха мен, за да изтрия черната дъска или да бия училищния звънец. Ако ме попитате за имената на преподавателите в колежа или университета, трудно ще си спомня повече от трима-четирима, но и сега помня учители-те, които ме оформиха в началното училище.

Най-важно нещо, което научих в това време, беше как да общувам. Мис Рейбър, учителката ми в девети клас, ни караше да носим всеки понеделник сутрин домашно съчинение от 500 думи. Редовно трябваше да представяме това проклето съчинение и в края на годината се научихме да излагаме своите мисли писмено.

В клас тя ни изпитваше с играта „Силата на думите“ от „Рийдърс Дайджест“. Без да ни предупреждава, я откъсваше от списанието и ни провеждаше тест по лексика. Изградих си траен навик и до днес да преглеждам списъка с думи във всеки брой на списанието.

След няколко месеца такива препитвания, вече знаехме множество думи, но все още не можехме да ги съчетаваме една с друга. В него момент Рейбър ни накара да правим импровизирани изказвания. Справях се добре и в резултат на това бях приет в дискуссионния кръжок, ръководен от господин Върджил Паркс, наш преподавател по латински. Там развих изкуството да говоря и умения да се владея.

В началото се плаших до смърт; стомахът ми се свиваше.

И до днес вечно ставам малко нервен, преди да произнеса реч, но опитът от дискуссионния кръжок оказва решаващо значение. Колкото и блестящи идеи да имате, ако не успеете да ги изложите убедително, интелектуалните способности няма да ви послужат. Когато сте н 14 години, нищо не може по-добре да шлифова вашите умения от защита на двете страни по спор на тема „Трябва ли да се премахне смъртното наказание?“. Въпросът беше злободневен през 1938 г. и аз съм пледирал за всяка страна на диспута поне 25 пъти.

Следващата година бе повратна. Заболях от ревматизъм. За пръв път имах сърцебиене. Едва не умрях от страх. Сърцето ми като че ли щеше да изскочи от гърдите. Лекарят ми каза: „Не се безпокой! Просто постави лед на гърдите.“ Изплаших се. Какво, по дяволите, ще правя с тази буца лед на гърдите? Изглежда свършвам!?

По него време хората умираха от ревматизъм. Тогавата той се лекуваше с таблетки от хининова кора, които де овладеят инфекцията на ставите. Бяха толкова силни, че всеки 15 минути трябваше да се приемат антиацидни таблетки против повръщане. При ревматизъм винаги има опасност да се засегне сърцето, но аз бях късметлия. Въпреки че отслабнах с 20 килограма и останах на легло 6 месеца, се възстанових на-

пълно. Никога обаче няма да забравя грубите компреси с памук, напоен с масло от гаултерия под тях, за да успокоят ужасната болка в ставите. Наистина облекчаваха вътрешното страдание, но причиняваха изгаряния трета степен по кожата. Подобно лечени днес изглежда примитивно, но дервонът и демеролът не бяха познати по него време.

Преди да се разболея, играех сравнително прилично бейзбол. Бях голям фен на янките, а Джо Димаджо, Тони Лейзери и Френки Кросети (всички: италианци) бяха моите истински герои. Като повечето момчета аз мечтаех да играя в големите отбори, но дългото заболяване промени моите планове. Изоставих спорта и преминах на бридж и най-вече покер. Все още харесвам покера и обикновено побеждавам. Това е велика игра, за да се научиш кога да разчиташ на преимуществото, кога да се оттеглиш и кога да блъфираш. (Почерпих полза години по-късно, по време на тежки преговори с профсъюзите!)

Докато бях на легло, най-здравео набягах на книгите. Четях като луд всичко, което ми попаднеше под ръка. Особено харесвах разказите на Джон О'Хара. Леля ми донесе „Среща в Самара“ – доста неприлична книга по него време. Когато лекарят я видя до леглото ми, подскочи от учудване. Според него, това не било четиво за юноша с болно сърце. Години по-късно, когато Гейл Шихи ме интервюира за „Ескуайър“, споменах „Среща в Самара“. Тя подчерта, че това е роман за бизнес-ръководители, и ме попита доколко той е повлиял на избора ми на професия. Никак, дявол да го вземе! От книгата си спомням само, че събуди интереса ми към секса.

Изглежда също, че съм изчел своя дял от учебниците, тъй като всяка година в гимназията бях сред първите в класа, с неизменна отлична оценка (А) по математика. Бях член на

клуба по латински и спечелих три години последователно наградата за най-добър ученик по латински език. За 40 години не съм използвал нито една дума! Той обогати английския ми речник и бях една от малкото деца, които разбираха свещеника по време на неделното богослужение. Впоследствие свещеникът започна да проповядва на английски език и всичко това приключи.

Да съм добър ученик за мен бе много важно, но далеч не всичко. Активно участвах в обществения живот. В гимназията бях активен член на драматичния клуб и дискуссионното дружество. След болестта, когато вече не можех да участвам в спортни състезания, станах мениджър на плувния отбор. Това означаваше, че носех хавлиите и перях плувките им. В седми клас се запалих по джаза и суинга. Беше ерата на бигбенда и заедно с приятелите ми ходехме всяка неделя да слушаме големите оркестри. Обикновено само слушах, но бях много добър в танците. Посещавахме Емпайър Болрум в Алънтаун и Сънибрук на Франк Дейли.

Един път гледахме Томи Дорси и Глен Милър в надсвирване на оркестри само за 88 цента. В онези дни музиката бе моя живот. Бях абониран за „Даунбийт“ и „Метроном“ и знаех имената на всеки оркестрант в големите състави. По него време започнах да свиря на тенор-саксофон. Дори ме направиха първи тромпет в училище. Но аз се отказах от музиката и се заех в политика. Искях да стана президент на класа в седми и осми клас и го постигнах.

В девети клас се кандидатирах за президент на цялото училище. Джими Лейби, най-добрият ми приятел, беше гениален. Ръководеше предизборната ми кампания и създаде истинска политическа машина. Спечелих изборите зашеметяващо и се възгордах. Казано на днешния жаргон, наистина си

мислех, че съм „супер“. След като бях избран, загубих допир с електората. Мислех се за нещо повече от другите деца и станах надменен. Още не бях научил това, което вече знам: способността да общуваш е всичко. Поради това загубих изборите през втория срок. Ударът бе ужасен. Бях зарязал музиката, за да участвам в ученическия съвет, а сега политическата ми кариера приключваше, защото бях забравил да се ръкувам и да съм дружелюбен. Това бе важен урок за ръководителя.

Въпреки ангажиментите с всичките ми обществени дейности, завърших дванадесети от 900 души випуск. За да разберете какви изисквания бяха предявени към мен, ето реакцията на баща ми:

- Защо не си първи?

Ако го чуехте как описваше това, щяхте да помислите, че съм пропаднал. Междувременно, бях готов за университета. Имах добра подготовка за основните дисциплини: четене, писане и ораторско майсторство. При добри учители и способност да се концентрираш, може да постигнеш много с тези умения.

Години по-късно, когато децата ми ме питаха какво да учат, съветът ми бе да получат добро либерално класическо образование. И въпреки, че съм голям почитател на наученото от историята, в действителност никога не съм се интересувал дали са запазили всички дати и местности от Гражданската война. Ключът е да си се научил добре да четеш и да умееш да пишеш.

Внезапно, по средата на последната ми учебна година, Япония нападна Пърл Харбър. Речите на президента Рузвелт възбудиха всички и цялата страна се наелектризира и сплоти под националното знаме. От нея криза научих нещо за цял



живот: често е необходимо да се случи нещастие, за да обедини хората.

Както повечето младежи през онзи декември 1941 г., горях от желание да постъпя на военна служба. По ирония на съдбата болестта, която едва не ме отнесе, май ми спаси живота. С огромно огорчение получих оценка 4F – негоден по медицински причини, което означаваше, че не мога да бъда приет във ВВС и да участвам във войната. Въпреки, че бях напълно възстановен и се чувствах отлично, армията бе решила да не приема никой, изкарал ревматизъм. Не се чувствах болен и година-две по-късно – когато правех първата си застраховка живот, - лекарят се обърна към мен с въпрос: „Ти си здрав младеж. Защо не си отвъд океана?“.

Повечето от съучениците ми бяха мобилизирани и много от тях загинаха. Ние бяхме наборът от 1942 г. и момчетата на 17 – 18 години отиваха в учебен лагер и после прекосяваха Атлантическия океан, където германците ни убиваха. И днес понякога разглеждам албума от гимназията в Алънтаун и си спомням с печал съучениците, загинали отвъд океана, защитавайки демокрацията. И все още не ми се ще да вярвам.

Втората световна война няма нищо общо с Виетнам и младите читатели едва ли могат да разберат как се е чувствал човек, ако не може да служи на родината си, когато е необходимо. Патриотизмът беше много висок и аз желях повече от всичко да летя с бомбардировач над Германия, за да отмъстя на Хитлер и войските му.

Да те обявят негоден за военна служба от медицинската комисия по време на война, изглеждаше като безчестие, и аз започнах да се смятам за гражданин втора категория. Повечето приятели и роднини бяха заминали да се бият с герман-

ците. Аз се чувствах, сякаш съм единственият младеж в Америка, който не е в боя. Така че сторих това, което можах – зарових се в книгите.

По него време у мен се събуди интересът към инженерството и аз проучих няколко института, специализирани в нея област. Един от най-добрите в страната беше Пърдю. Опитах да постъпя в него и като не успях, се разочаровах. Но Калифорнийският технически институт, Масачузетският технологичен институт, Корнъл и Лихай също имаха престижни инженерни факултети. В крайна сметка избрах Лихай, защото беше само на половин час път с кола от дома ми в Алънтаун и нямаше да се разделям със семейството си.

Университетът Лихай в Бетлеем, Пенсилвания, е като сателит на Бетлеем Стийл Кампъни. Факултетите по металургия и индустриална химия бяха между най-добрите в света. Да бъдеш студент първи курс е равносилно на военен подготвителен лагер. Всеки студент, който няма достатъчно висок успех в края на втората година, бива учтиво предупреден да напусне. Имах занятия шест дни в седмицата, включително курс по статистика, който почваше всяка събота сутрин в осем часа. Повечето момчета го пропускаха, но аз получих отлична оценка не толкова със знания по статистика, а с упоритост да присъствам всяка седмица, докато другите спяха след петъчните гуляи.

Не искам да кажа, че съм нямал никакви развлечения по време на следването си. Обичах да разнообразявам ежедневието, гледайки куп футболни мачове; участвал съм в доста бирени фестове. Прескачах до Ню Йорк и Филаделфия, където имах няколко приятелки.

Войната продължаваше и аз не можех да върша глупости. Като дете бях научен да си пиша домашните веднага след

училище, така че можех да играя след вечеря. В гимназията се научих да се концентрирам и учех без радио или друго развлечение. Казвах си: „Следващите три часа ще се концентрирам и ще уча. А после, като прекратя работа, ще ида на кино.“

Способността да се концентрираш и да уплътняваш времето си е всичко, ако искаш да успееш в бизнеса или в която и да е друга област. Още в гимназията винаги работех усърдно през седмицата, за да останат свободните дни за семейството ми и за почивка. С изключение на истински кризисните периоди, никога не работех в петък вечер, събота или неделя. И до днес, всяка неделя вечер неизменно освобождавам адреналина, изготвяйки план за това, което искам да осъществя през идната седмица. Подобен план правех още в Лихай.

Винаги съм се чудил на хора, които не могат да контролират собствените си планове. През годините множество висши служители са идвали при мен, заявявайки с гордост: „Миналата година имах толкова работа, че не съм ползвал никакъв отпуск.“ Те просто няма с какво да се гордеят. Идвало ми е да им кажа: „Вие сте глупаци. Искате да ми кажете, че можете да носите отговорност във връзка с продукти за 80 милиона долара, а не можете да планирате две седмици в годината, за да бъдете със семействата си и да починете?“

Ако искате добре да оползотворите времето си, ще трябва да научите кое е най-важно и след това да наблегнете на него с всичко, на което сте способни. Това е друг урок, научен в Лихай. Може да имам пет занятия следващия ден, включително устно препитване, на което не бих желал да приличам на глупак, следователно трябва да се подготвя. Всеки, който иска да разрешава проблеми в бизнеса, трябва много отрано да се научи как се определят приоритети. Разбира се, отрязъкът от време в известна степен се различава. В института

трябваше да си представя какво мога да осъществя за една вечер. В бизнеса този период от време е по-скоро между три месеца и три години.

От опит знам, че този вид позитивно мислене се научава в началото на жизнения път или никога. Да определиш приоритетите си и добре да използваш времето са неща, които не можеш да научиш в Харвардската бизнесшкола. Задълбочена подготовка може да ви обогати много, но повечето от основните умения в живота трябва да развивате сами.

В университета ми помогна не само умението да се концентрирам. Имах също и късмет. Колкото повече студенти биваха мобилизирани, групите в Лихай намаляваха. Преподавател, който водеше занятия на 50 души, от един път се оказа, че води семинари за петима. В резултат на това, аз получих изключително добро университетско образование. Когато групите са малки, на всеки се отделя голямо внимание. Професорът може да си позволи да запита: „Кажете ми защо не можеш да решиш този проблем в конструкцията на машината и аз ще ти помогна да вникнеш в нещата.“ Така, поради непредвидени исторически обстоятелства, аз получих страхотно образование. Непосредствено след войната, със закона за демобилизираните, същият курс в Лихай може би щеше да наброява 70 човека. При това положени не бих научил толкова много.

Амбицията ми се подхранваше и от натиска, оказван от баща ми, което бе типично за имигрантските семейства. Когато дете от тяхната среда бе имало шанс да достигне до университета, от него се очакваше да компенсира липсата на образование у родителите. Аз следвах да се възползвам от всички благоприятни възможности, които те не бяха имали, така че трябваше на всяка цена да бъда първенец на курса.

Това е по-лесно да се каже, отколкото да се направи. Имах изключително тежък период през първия семестър. Когато не успях да покрия деканския тест, баща ми моментално ми настри носа. Въпреки всичко – разсъждаваше той, - след като съм бил така изявен в гимназията, която завърших сред първите по успех, как може да изглупея само за няколко месеца!? Предполагам, че се шляя. Не можах да го убедя, че университетът е коренно различен от средното училище. В Лихай всеки е добър; в противен случай няма да е там.

През първата година едва не пропаднах по физика. Преподаваше ни професор Бергман, имигрант от Виена с толкова тежък акцент, че трудно го разбирах. Беше голям учен, но му липсваше търпение да обучава първокурсници. За нещастие, курсът беше задължителен за всеки, който профилираше по машинно инженерство.

Неизвестно как, въпреки моите трудности в класа му, с професор Бергман станахме добри приятели. Разхождахме се около студентския град и той ме запознаваше с последни постижения във физиката. Интересуваше се много от делене на атомите, което в него момент си беше жива научна фантастика. Материята ми беше непозната и разбирах само част от думите му. Все пак успях да схвана същността.

Имаше нещо тайнствено около Бергман. Всеки петък той приключваше внезапно занятия и напускаше университета до следващия понеделник. Едва след няколко години научих тайната му. Всяка събота и неделя той бе прекарвал в Ню Йорк, работейки по проекта „Манхатън“. С други думи, когато Бергман не преподаваше в Лихай, той е работил над атомната бомба.

Въпреки приятелството и при все честите разговори, в първи курс получих посредствена оценка по физика – най-

ниската през следването ми в Лихай. В гимназията бях добър по математика, но просто не бях готов за света на висшата математика и диференциалните уравнения.

Бях огорчен и се насочих от машинно инженерство към технологии на промишлеността. Не след дълго, бележките ми се подобриха. Последната година се отказах от специализираните науки хидравлика и термодинамика и се прехвърлих в бизнескурсове, където изучавах трудови отношения, статистика и счетоводство. По тези дисциплини бях много по-добър и завърших последната година с оценка отличен. Целта ми беше да се дипломирам с почести. Успях да го постигна, но висеше на косъм. Казват, че нашето поколение е борбено. Да ни бяхте видели на работа!

Освен всички инженерни и икономически дисциплини, в Лихай четири години учих психология и психопатология. Не се шегувам, когато казвам, че тези дисциплини са най-полезни в следването ми. Получава се неуместна, но правдоподобна шега. В корпоративния свят има толкова психопати, че познанията в тези дисциплини ми послужиха повече, отколкото всички технически познания за автомобилите.

В един от курсовете, три пъти седмично – следобед и вечер, - посещавахме психиатричната клиника на алънтаунската щатска болница, намираща се на около миля от студентското градче. Видяхме всичко – болни с маниакалнодепресивни синдроми, шизофреници и дори някои агресивни типове. Преподаваше ни професор Росман и да го наблюдаваш как работи с тези душевноболни хора, беше все едно да наблюдаваш майстор по време на работа.

Във фокуса на този курс бяха естествено основите на човешкото поведение. Кое мотивира този човек? Как тази жена създава проблемите си? Какво кара Сами да тича? Кое кара

петгодишния Джо да действа като юноша? На заключителния изпит ни се падна група нови болни. Наша задача беше да направим диагностичен анализ на всеки за няколко минути

В резултат на това обучение, аз се научих да оценявам хората на момента. И днес мога да кажа достатъчно за някой, когото срещам за първи път. Това е много важно умение, което трябва да притежаваш, защото най-значителното нещо, което може да направи един мениджър, е да наеме подходящи нови служители. Има обаче два наистина важни критерия относно кандидатите за работа, които няма как да се преценят в едно обикновено събеседване. Най-напред: дали той е мързелив и второ: има ли здрав разум. Няма средство за качествен анализ, което да установи дали е енергичен и дали ще бъде далновиден, когато настъпи време за вземане на решение. Мечтая си за машина, която да измерва тези качества, защото те разграничават мъжа от момчето.

Завърших следването си в Лихай за осем последователни семестъра, което означава без летни ваканции. Щеше ми се да отдели известно време за почивка, като винаги ме е съветвал баща ми. Но когато войната бушуваше и приятелите ми се биеха и умираха, трябваше да карам с пълна пара.

Освен с учението се занимавах и с много странични обществени дейности. Най-вълнуващо бе времето, прекарано в университетския вестник „Кафяво и бяло“. Първа моя задача като репортер бе да взема интервю от един професор, който беше построил малък автомобил, задвижван с въглища. (Това бяха годините преди енергийната криза) Изглежда съм написал доста добра статия, защото беше препечатана от Асошиейтид прес и попадна в стотици вестници. Въпросната статия ме направи отговорен редактор, в чиито ръце бе силата на

пресата. Години по-късно прочетох книгата на Гей Тализи за „Ню Йорк Таймс“, от която можеше да се заключи, че най-влиятелен в един вестник е редакторът, отговорен за заглавията и оформлението. Това е урок, който научих веднага. Като редактор, отговарящ за оформлението, твърде бързо констатирах, че повечето хора не четат статиите. Вместо това, те се доверяват на заглавието и подзаглавията. Това означава, че този, който ги съчинява, има огромно влияние върху това как хората възприемат новините.

Освен това аз определях размер на всяка статия според свободното място. Вършех това без риск от неприятни последици и често свалях два инча (1 инч = 2,54 см.) от някоя добра статия, тъй като ми трябваше пространство за рекламите. Научих също така как да изстисквам от репортерите по-целесъобразно използване на заглавия и субтитри. Години по-късно – попаднал на върха на перото на най-известните журналисти в страната, - усетих това на гърба си.

Още преди да се дипломирам, исках да работя във „Форд“. Карах един раздрънкан „Форд“, модел 1938 г. от 60 конски сили, което ме накара да се заинтересувам от компанията. Неведнъж, когато се изкачвах по баира, скоростната кутия и трансмисията се разваляха. Анонимен ръководител в щабквартирата на „Форд“ в Диърборн, Мичиган, вероятно бе решил, че ще постигне по-голяма икономия на гориво, като ограничи мощността на 8-цилиндровия V-образен двигател на 60 конски сили. Идеята е чудесна, но трябваше да предназначат колата за равнинни местности като Айова. Лихай е застроен в планината.

- Тези хора имат нужда от мен – обичах да се шегувам с приятелите. – Всеки, който направи толкова лоша кола, се нуждае от малко помощ.



В онези дни да купиш „Форд“ бе отличен начин да разучиш автомобилите. По време на войната всички автомобилни заводи произвеждаха оръжие. Не се правеха нови коли. Дори резервните части бяха дефицит. Хората ги търсеха на черния пазар или ровеха в автомобилните гробища. Ако имахте късмет да си купите кола по него време, по неволя научавахте как да я поддържате добре. Недостигът на коли през войната беше толкова голям, че след като се дипломирах продадох своя „Форд“ за 450 долара. Като вземете предвид, че баща ми купи нея кола само за 250 долара, съм се справил съвсем задоволително.

В студентските ми дни бензинът вървеше само по 11 цента галона. Но през войната недостигаше. Като студент по инженерство имах специална карта, което означаваше, че моето обучение е жизненоважно за военните. (Не е за вярване!) Това не беше така патриотично, като да се биеш отвъд океана, но бе поне белег на честта, което значеше, че някой ден и аз ще допринеса с нещо за моята родина.

През пролетта на абсолвентската ми година много се търсеха инженери. Имах към двадесетина събеседвания и буквално можех да избирам къде да постъпя на работа.

Интересуваха ме колите. Когато реших да постъпя във „Форд“, си назначих среща с отговорника за набиране на кадри, на име Лиандър Хамилтън Маккормик-Гудхарт. Той ми на през студентския град с „Марк-І“, един от онези привлекателни „Линкълн-Континентал“, които изглаждат като направени по поръчка. Колата наистина ми взе ума. Само външният ѝ вид и миризмата на кожената тапицерия бяха достатъчни, за да изпитам готовност да работя във „Форд“ до края на живота си.

По него време политиката за привличане на кадри във „Форд“ се заключаваеше в посещаване на 50 университета, като от всеки се избираше един студент. Това винаги ми е изглеждало малко глупаво. Ако Исак Нютон и Алберт Айнщайн бяха състуденти, „Форд“ биха приели само единия от тях. Маккормик-Гудхарт беседва с няколко студент от Лихай, но избра единствено мен и аз бях на седмото небе.

След дипломирането ми, преди да започна програмата, прекарах малка ваканция с родителите си в Шипботъм, Ню Джърси. Докато бяхме там, получих писмо от Бърнадин Ленки – директор кадри в Лихай. То съдържаше рекламен лист, предлагащ стипендия, с която се покриваха обучение, учебници и дори дребни разходи. Бърнадин ми съобщаваше, че всяка година отпускат само две такива стипендии и ме съветваше да приема. Пишеше ми: „Съзнавам, че не сте заплануван за аспирантура, но вероятно ще успеете.“ Писмено поисках повече подробности от Принстън, а те от своя страна изискаха допълнителни сведения. Следващото, което узнах бе, че съм спечелил стипендията в памет на Уолъс.

След като веднъж видях университета, аз знаех, че винаги съм искал да уча тук. Помислих си, че научна степен, изписана след името, няма да навреди на кариерата ми.

Внезапно изникнаха две изключително благоприятни възможности. Споделих с Маккормик-Гудхарт своите колебания. Той ме успокои: „Щом ви искат в Принстън, направете всичко възможно да постъпите и получите научна степен. Ще запазим мястото ви, докато завършите.“ Точно това очаквах да чуя от него и бях на върха на щастието.

Принстън бе мястото, където да учиш бе удоволствие. В сравнение с лудешкото препускане в Лихай, тук цареше спо-

койствие. От избираемите дисциплини предпочетох управление и една напълно нова област – пластмаси. Както в Лихай през войната, и в Принстън съотношението преподаватели/студенти беше много благоприятно. Един от преподавателите ми, казваше се Муди, беше най-известният специалист в областта на хидравликата. Той бе работил над проекта на язовир Гранд Кули, както и много други, а ние бяхме само четирима студенти в класа му.

Един ден отидох да чуя лекция на Айнщайн. Всъщност не разбрах за какво говори, но самото му присъствие бе вълнуващо. Университетът бе близо до Института за съвременни изследвания, където Айнщайн работеше. От време на време можех да го зърна, когато се разхождаше.

Разполагах с три семестъра, за да си напиша дисертацията, но нетърпението да почна работа във „Форд“ ме накара да я завърша за два. Задачата ми беше да проектирам и сглобя ръчно хидравличен динамометър. Професор Соренсен ми предложи помощта си. Заедно го построихме и монтирахме на един двигател, подарен от „Дженеръл Мотърс“ на университета. Проведох всички изпитания, довърших дисертацията си и я подвързах – в кожа при това, - толкова де гордеех с нея.

Междувременно, в Диърборн, Лиандър Маккормик-Гудхарт е бил мобилизиран в армията. Съвсем глупаво, за годината престой в Принстън, аз не се свързах с него ни веднъж. Нещо по-лошо: няхах дори обещанието му, оформено в писмен вид. По времето, когато завърших в Принстън, никой във „Форд“ не беше чувал за мен.

Накрая се свързах по телефона с началника на Маккормик-Гудхарт - Боб Данъм, - и му обясних затруднението си.

- Групата за обучение е вече попълнена. Но като се вземат предвид обстоятелствата, няма да е честно. Ако можеш да дойдеш тук веднага, ще бъдеш петдесет и първи – ми каза той.

На следващия ден баща ми ме откара във Филадельфия, където взех „Червената стрела“ за Детройт. Пътуването продължи цяла нощ, но аз бях тъй възбуден, че не можах да мигна. Когато слязох на гарата на „Форт стрийт“ с пътна чанта на рамо и с петдесет долара в джоба, попитах първия срещнат:

- Как да стигна до Диърборн?

- Върви на запад, млади момко, върви на запад десетина мили – отвърна той.

# ИСТОРИЯТА С „ФОРД“

---

## Глава 3 ПЪРВИ СЪПКИ



През август 1946 г., започнах работа във „Форд“ като стажант-инженер. Програмата ни представляваше затворен кръг на обучение, тъй като стажантите преминаваха целия цикъл производствени операции. Тръгнахме от базисните производства на компанията, като прекарвахме по няколко дни или цяла седмица във всеки участък. Накрая трябваше да познаваме добре всеки етап от производството на коли.

Компанията не щадеше средства, за да придобием практически опит. Бяхме разпределени в известния завод в Ривър Руж – най-големият производствен комплекс в света. „Форд Мотър Кампъни“ притежаваше каменовъглени мини и варовикови кариери, така че ни се удаде да проследим целия процес от извличане на суровини от земята, до производството на стомана и превръщането ѝ в коли.

Задължителното обучение включваше рудодобива, леярните, инструменталните и бояджийските цехове, изпитателния полигон, ковашко-пресовия цех и монтажните линии. Но професионалната подготовка не се изчерпваше единствено с производството. Известно време прекарахме в снабдителния отдел и заводската болница. Нямаше по-добро място на света, където можеше да научиш практически как се произвеждат коли и как протича производственият процес.

Заводът в Руж бе гордостта на компанията и чужди делегации често идваха да го разглеждат. Японците тепърва щяха да проявят интерес към Детройт и да направят хилядократни поклонения в Руж.

Най-сетне видях с очите си всичко онова, за което бях чел в книгите. В Лихай бях учил металургия, а тук работех на самите доменни и мартенови пещи. В инструменталните и бояджийските цехове ми се наложи да работя и на шлайфмашини, фрези и стругове.

Прекарах дори четири седмици на линиите, където се извършваше крайният монтаж. Закрепвах капак към електропроводящата система отвътре на корпуса на камиона. Работата не беше трудна, но бе адски досадна. Един ден в завода дойдоха майка с баща ми. Като ме видя в работни дрехи, татко се усмихна и каза: „И за това ли трябваше да ходиш седемнадесет години на училище? Виждаш ли какво става с глупаците, които не са успели да завършат с отличие?“.

Наставниците ни се отнасяха изключително доброжелателно, но работниците не криеха стаените подозрителност и неприязън. Първоначално мислехме, че причина за това са значките с надпис „стажант-инженер“. След като се оплакахме, те бяха сменени с други, на които пишеше „администрация“. Но това допълнително влоши положението. Скоро проумях доста неща от историята на фирмата. Хенри Форд, основателят, беше вече стар. Тя се управляваше от група негови приближени, сред които се открояваше Хари Бенет, известен като костелив орех. Взаимоотношенията работници – управленски персонал бяха ужасни, а на всичко отгоре между тях се бяха напъхали някакви стажант-инженери. Много работници бяха убедени, че ние сме шпиони, изпратени да ги

следят. Обстоятелството, че току-що бяхме излезли от колежа и все още бяхме новаци, не помагаше.

Въпреки напрежението, което цареше, правехме всичко възможно да се развличаме. Бяхме смесена група от петдесет и един випускници на различни колежи, които спяхме заедно, пиехме бира заедно и се наслаждавахме на живота в извънработно време. Програмата на обучение не бе добре организирана, така че можеше да се откъснеш за няколко дни, да отидеш до Чикаго, и никой да не забележи.

По средата на стажа се проведе среща с нашите наставници, които трябваше да оценят резултатите от работата ни. Моят казус: „Йакока, Ли? Преминал е машиностроене и хидравлични динамометри. Предстои му да усвои работата по автоматичните предавки.“

Бях преполовил стажа, но инженерната работа вече не ме влечеше. В деня на моето пристигане ми възложиха да конструирам модел на съединителна пружината. Изгубих цял ден, за да изготвя чертежа, след което си казах: „Какво, по дяволите, правя аз? Така ли трябва да прекарам остатъка от живота си?“.

Исках да остана във „Форд“, но не като конструктор. Изпитвах силно влечение да бъда там, където според мен е истинската работа – в маркетинга и продажбите. Предпочитах да работя с хора, а не с машини. Моите наставници от стажа, естествено, не бяха въодушевени от това. В края на краищата, компанията ме бе наела като випускник от инженерен факултет и бе инвестирала време и пари в моето обучение. А сега да се натискам в продажбите?!

Продължих да настоявам и стигнахме до компромисно решение. Заявих, че нямат основание да ме задържат в групата

до края на стажа, защото магистърската степен от Принстънски университет се равняваше на останалите девет месеца от стажа. Съгласиха се да ме пуснат и ми предоставиха възможност да си намеря работа в пласмента. Това трябваше да стори сам. „Бихме искали да те задържим във „Форд“ – заявиха те, - но ако предпочиташ търговска кариера, ще се наложи да напуснеш и сам да се погрижиш за себе си.“

На часа се свързах с Франк Цимерман, най-добрия ми приятел от стажа. Цими бе приет първи в групата и първи трябваше да я завърши. Като мен, и той бе решил да се откаже от конструкторска работа и вече се бе договорил за място в отдела за продажба на камиони в Нюйоркската област. Когато отидох при него, приличахме на две хлапета, които обикаляха из ресторанти и нощни клубове, поглъщайки блясъка и великолепието на Манхатън. „Господи – казах си аз, - единственото, което ми се иска, е да се върна отново тук.“ Самият аз бях от източните щати и в Голямата ябълка се чувствах като в роден дом.

Случи се така, че когато пристигнах в кантората му, ръководителят продажби в Нюйоркската област бе излязъл и се наложи да се срещна с двамата му заместници. Бях неспокоен. Моята специалност бе машиностроене, а не търговия. Можех да получа работа само ако направя силно впечатление при разговора. Носех препоръчително писмо, издадено в Диърборн и го връчих на един от заместниците. Той протегна ръка; взе го, без да откъсне поглед от вестника си. По време на цялата половинчасова беседа, той четеш „Уол стрийт джърнъл“ и ни веднъж не ме погледна.

Другият заместник се държа малко по-добре. Вторачи се в обувките ми и плъзна поглед, за да провери дали връзката ми не е накриво. След това ми зададе няколко въпроса. Както



можеше да се предположи, на него не му хареса, че съм получил университетско образование и че известно време съм прекарал в Диърборн. Може би подозираше, че са ме изпратили тук, за да го проверят. Във всеки случай ясно бе, че не се кани да ме вземе на работа. „Не ни се обаждайте – каза той – ние сами ще ви потърсим.“ Чувствах се така, сякаш се бях провалил на прослушване в Бродуей. Остана ми единствено надежда да опитам още веднъж в друг търговски район, така че си уговорих среща с ръководителя на съответната служба в Честър, щата Пенсилвания, недалеч от Филадельфия. Този път ми провървя. Директорът не само се оказа на мястото си, но даже бе готов да рискува и да ме изпробва. Получих ниска длъжност на чиновник от пласмента.

Работата ми се състоеше в разговори с агентите по закупуване на нови коли и тяхното разпределение. Не беше никак лесно. По него време бях все още срамежлив и скован, и се разтрепервах всеки път, когато хванех слушалката на телефона. Преди всяко позвъняване репетирах какво ще кажа и всеки път се страхувах да не ме отрежат.

Някои смятат, че добрият търговец се ражда, а не се създава. Но аз не притежавах вроден талант за това. Повечето ми колеги бяха далеч по-разкрепостени и по-опитни от мен. Първите една-две години се държах твърде официално, дори сковано. С течение на времето придобих известен опит и станал по-уверен. След като веднъж бях усвоил същността на нещата, работех над това как да ги представя на клиентите. Не след дълго, хората започнаха да се вслушват в мен.

Придобиването на търговски умения изисква време и усилия. Трябва да повтаряте нещата отново и отново, докато станат ваша втора природа. Не всички млади хора днес могат да разберат това. Виждайки пред себе си преуспял бизнесмен,

те не се замислят през колко много неразбории е преминал на млади години. Грешките са неразделна част от живота на всеки, няма как да ги избегнете напълно. Единствено можете да се надявате, че няма да ви струват твърде скъпо и че няма да повторите една и съща грешка отново.

И тук, както в колежа, моментът бе благоприятен за мен. През войната производството на коли бе преустановено, така че между 1945 и 1950 година търсенето им бе много голямо. Всяка нова кола се продаваше по обявената цена, ако не и по-скъпо. Дилърите търсеха клиенти, готови да се разделят с колите си, защото и най-износеният автомобил можеше да се продаде със съвсем прилична печалба.

Независимо от ниската длъжност, която заемах, големият глад за нови коли придаваше на работата ми известна тежест. Ако бях склонен към измами, щях да се напечеля. Наоколо се извършваха редица тъмни сделки. Почти навсякъде служители в окръжните кантори разпределяха постъпващите нови автомобили сред близки и познати срещу подаръци или парични подкупи. Дилъри забогатяваха. Никой не се съобразяваше с обявената цена и хората плащаха безропотно толкова, колкото им поиска продавачът. Някои от районните сътрудници се възползваха от положението и я караха, както си знаят, заобикаляйки правилата. Като идеалист – неизкушен юноша, излязъл точно преди година от колежа, - бях потресен.

Постепенно взех да се откъсвам от телефона. Напуснах кабинета и излязох на бойното поле. Посещавах дилъри в качество на пътуващ агент по продажбите на камиони и автомобили на едро и ги информирах за условия и начини на продажба. Обичах всяка минута от работата си. Най-после не бях на училище, а в реалния живот. По цели дни обикалях с чисто

новия си автомобил и споделях прясно придобит опит с над двеста дилъри, всеки изпълнен с надежда, че ще го направи милионер.

През 1949 г., станах зонален ръководител на Уилкс-Баре, щат Пенсилвания. Работата ми се състоеше в това да поддържам пряк контакт с осемнадесет дилъри. Тук натрупаният опит бе изключително ценен за мен.

Именно дилърите винаги са играли решаваща роля в автомобилния бизнес в САЩ. Поддържайки преки работни връзки с фирмата-майка, те наистина са квинтесенция на американското предприемачество. Типичен представител на капиталистическата система са. И, разбира се, те са хората, които на практика извършват продажба и техническо обслужване на всички автомобили, които слизат от фабричните конвейери.

Доколкото кариерата ми започна с непосредствени контакти с дилъри, аз знаех добре каква е цената им. По-късно, когато станах част от фирмената управа, положих много усилия, за да поддържам благополучието им. Ако искате да успеете в този бизнес, всички трябва да действате като един отбор. А това означава, че и фирмено ръководство, и дилъри, трябва да играят на една и съща страна.

За съжаление, повечето изпълнителни директори в автомобилостроенето, които познавах, не успяха да схванат тази идея. Дилърите – на свой ред, - бяха обидени, защото рядко ги канеха да седнат на централната маса. За мен всичко е много просто: дилърите са всъщност единствените клиенти, с които фирмата разполага. Поради това, единствено разумно е да се вслушваме внимателно в това, което казват те, дори да ни е неприятно да го чуем.

През годините на работата ми в Честър, научих много за търговията с коли на дребно: преди всичко от Мъри Кестър, ръководещ зоналната кантора в Уилкс-Баре. Мъри бе истински професионалист в обучението по мотивацията на търговци с коли.

Една от дребните му хитрости бе да звъни на всеки клиент месец след като си е купил нова кола с неизменен въпрос: „Колата хареса ли се на приятелите ви?“. Стратегията му бе много проста. Смяташе, че ако попита самия клиент дали му харесва колата, ще го наведе на мисълта, че нещо с нея не е наред. Но ако постави въпрос дали приятелите му я харесват, той ще се принуди да отговори, че автомобилът е превъзходен.

Дори ако приятелите му не харесват колата, той не би могъл да се съгласи с тях. Или поне не би го сторил веднага. В съзнанието си все още ще оправдава изразходваните средства с това, че покупката е била добра. Ако вие наистина си разбирате от работата, ще попитате клиента за имена и телефонни номера на негови приятели. Нищо чудно и те да се заинтересуват от покупка на подобна кола.

Запомнете: всеки, който някога е купувал нещо – къща, кола, акции или облигации, ще оправдае направената покупка още през първите седмици, дори да е сгрешил. Мъри бе прекрасен разказвач. Голяма част от материала за своите разкази той заимстваше от зет си Хени Янгмън. Веднъж го докара във Филаделфия от Ню Йорк, за да открие рекламно изложение на автомобили в хотел Бродуей. Хени предразположи публиката, след което аз представих новите коли. За първи път тогава чух почти крилатата фраза: „Вижте моята съпруга и се доверете на вкуса ми.“ По примера на Мъри, сам аз започнах да давам съвети на дилърите. Обясних им, че

трябва да подготвят купувача, да му задават уместни въпроси, с които да го подтикнат към покупка. Ако човекът търси червен автомобил с открит покрив, разбира се, това и ще му продадете. Но повечето клиенти не знаят какво точно искат и дълг на продавача е да им помогне да направят своя избор. Говорех им, че покупката на автомобил не се различава от покупка на чифт обувки. Ако работите в магазин за обувки, най-напред ще премерите крака на клиента и после ще го попитате какви обувки предпочита – спортни или официални. Същото важи и при автомобилите. Нужно е да се изясни за какви цели ще използва колата и кой друг в семейството му ще я кара. Трябва също да придобиете представа какви са финансовите му възможности, за да му предложите най-добър начин на изплащане.

Мъри винаги споменаваше колко важно е да приключиш сделката. Констатирахме, че повечето продавачи успешно се справят с предварителни етапи на продажбата, а накрая така се боят от отказ, че са готови да оставят потенциален клиент да излезе, без да е купил нищо. Просто не се решават да кажат: „Подпишете тук!“.

Когато работех в Честър, попаднах под влиянието на друг забележителен човек, оказал в живота ми по-голямо влияние от всеки друг, ако не броим баща ми. Чарли Бийчъм беше регионален ръководител във „Форд“ за цялото Източно крайбрежие. Като мен, беше получил инженерно образование, но впоследствие бе преминал в продажбите и маркетинга. Той най-пълно се покриваше с представата ми за наставник.

Чарли бе южняк: сърдечен, впечатляващ човек, много едър и внушителен, с обаятелна усмивка. Притежаваше изключителна способност да вдъхновява хората – беше от онези личности, за които си готов да се хвърлиш в атака – дори ако

добре знаеш, че те чака смърт. Имаше рядката дарба да бъде едновременно строг и великодушен. Веднъж се случи така, че между тринадесетте търговски зони в нашия окръг, моята зае последно място по обем на продажбите. Бях силно разстроен от това. Когато Чарли ме видя в гаража, той се доближи, прегърна ме през рамо и попита: „Какво си се закахърлил?“.

„Господин Бийчъм – отвърнах му, - имаме тринадесет търговски зони, а по обем продажби моята се нареди на тринадесето място.“

„О, по дяволите, не позволявай това да те разстрои така. Все някой трябва да бъде последен“ – отвърна той и отмина. Като стигна до колата си, се обърна: „Слушай – провикна се той. – Гледай да не оставаш последен два месеца подред!“.

Умееше да се изразява колоритно. Веднъж обсъждахме да изпратя няколко души от по-новите да посетят дилърите във Филаделфия, които не се слаеха с особена вежливост. Идеята се стори ужасна на Бийчъм. Рече: „Тези младоци са толкова зелени, че напролет кравите може направо да ги опасат.“ Чарли можеше да бъде и безкрайно прям. „Прави пари – казваше той, - зарежи всичко друго. Това е система за носене на печалба, момче. Другото е суета.“

Бийчъм обичаше да разсъждава за смисъла на нещата, за уроците от живота, до които всеки сам трябва да достигне, за опасностите, от които няма кой да те предпази. „Запомни, Ли – повтаряше ми той, - най-отличителни качества, които притежаваш като човешко същество, са способността да разсъждаваш и здравият ти разум. В тях се състои единственото ти предимство пред маймуната. Помни, конят е по-силен, а кучето е по-добър приятел. Така че, ако не можеш да различиш

купчина конски фъшкии от порция млечен сладолед, - това е много лошо, тъй като никога и в нищо няма да успееш.“

Прощаваше грешките, но само когато си ги признаваха. „Винаги помни – казваше той, - всеки прави грешки. Бедата е там, че повечето хора не искат да си ги признаят открито. Когато някой е препил, той за нищо на света няма да си признае, че е сбъркал. Ще опита да припише вината на жена си, на любовницата, на децата, на кучето си, на времето – но никога няма да я поеме върху себе си. Така че, ако се напиеш, не търси оправдание; просто иди и се виж в огледалото. И чак тогава ела при мен. На заседания по проблемите на пласмента понякога отделяше по няколко минути, за да запише всички оплаквания за спада в продажбите на коли, на които вече се бе наслушал, така че никой да не се изкуши да използва отново някое от тях. Уважаваше хора, които не се страхуваха да признаят неуспеха си. Не обичаше тези, които вечно си намираха оправдание или продължаваха да отстояват изгубена кауза, вместо да започнат на чисто. Чарли беше и боец, и стратег – винаги гледаше напред и мислеше какво да предприеме оттук нататък.

Беше пристрастен към пурите и дори когато лекарят му забрани да пуши, не можеше да се раздели окончателно с тях. Държеше незапалена пура в устата си и я дъвчеше. От време на време изваждаше джобното си ножче и отрязваше добре съдвкания край. След заседанието човек можеше да помисли, че в помещението е имало заек – на бюрото се въргаляха 10-15 малки късчета от пура, поразително напомнящи заешки барабонки.

Чарли можеше да бъде и жесток началник, ако според него ситуацията го изисква. На вечерята по случай моето избиране в президентството на компания „Форд“ през 1970 г., аз най-

сетне събрах мъжество публично да заявя на Чарли какво мисля за него. „Никога няма да има друг Чарли Бийчъм – казах аз. – На него му е отредено специални кътче в моето сърце и понякога ми се струва, че го е издълбал със собствените си ръце. Той бе не само мой учител, а нещо повече. Бе мой мъчител, но аз го обичам.“

Когато придобих повече увереност и постигнах повече успех, Чарли ми възложи да обучавам дилърите как да продават камиони. Дори бях изготвил малък справочник, наречен „Подбор и обучение на продавачи на товарни автомобили“. Вече нямаше съмнение, че съм направил верен избор, напускайки инженерното поприще. Тук бе арената на истинското действие и на мен ми харесваше да бъда в центъра на бойното поле.

Както и в колежа, успехът ми в Честър не се дължеше единствено и само на мен. И тук ми провървя с това, че точно навреме се озовах на точното място. „Форд“ преживяваше родилни болки вследствие реорганизацията. В резултат от това имаше широко поле за изява. Шанс се бе разкрил и аз се възползвах от него. Скоро Чарли започна да ме изпраща все по-далеч, в нови окръзи.

Кръстосвах Източното крайбрежие, навестях град след град като търговски пътник, мъкнейки със себе си своя арсенал – прожекционни апарати, табла и схеми. В неделя вечер пристигах в града и откривах петдневен курс за търговците на камиони „Форд“ от нея област. Говорех с цели дни. А когато достатъчно дълго се занимаваш с нещо, в течение на времето започва да разбираш от това, което вършиш.

Задълженията ми предполагаха да водя междуградски телефонни разговори. По него време нямаше директно изби-



ране, така че винаги прибях към услугите на телефонистки. Те питаха за фамилията ми и аз отвърщах: „Йакока“. Разбира се, те и представя си нямаха как да я запишат, така че винаги срещах трудности. След това ме питаха за името ми и когато отвърнех „Лидо“, прихваха да се смеят. Накрая си казах: „Кому е притрябвало всичко това?“. И започнах да се наричам Ли.

Веднъж, преди първото ми пътуване на юг, Чарли ме повика в кабинета си. „Ли – каза той, - ти отиваш в моя роден край. Искам да ти дам няколко съвета. Първо, говориш прекалено бързо за тези хора, затова опитай по-бавно. Второ, те няма да харесат фамилията ти. Кажи им, че името ти е смешно – Йакока, а че фамилията ти е Ли. Там, на юг, това ще се хареса.

И наистина, това им допадна. Започвах всяка среща с тази реплика и слушателите изпадаха във възторг. Буквално обзоръждавах тези южняци. Те напълно забравяха, че съм италиански янки. Неочаквано и за самия мен, започнаха да ме възприемат като добряк.

По време на тези пътувания, аз работех много, с влак се добирах до места като Норфълк, Шарлота, Атланта и Джаксънвил. Трябваше да се запозная с дилъри и търговци в целия Юг. Изядох повече овесена каша и червеникави сосове, отколкото можех да понеса. Но бях щастлив. Искал бях да попадна сред хората на автомобилния бизнес и най-сетне постигнах това.



## Глава 4

### ФИНАНСИСТИТЕ



След няколко благополучни години в Честър, неочаквано претърпях неуспех. В началото на петдесетте години имаше лек икономически спад и „Форд“ реши да съкрати рязко разходите. Уволнени бяха една трета от пласьорите, в това число и някои от най-добрите ми приятели. Сигурно съм имал късмет – отървавайки се единствено с понижение в длъжност, - но съвсем не се чувствах щастлив. Известно време бях в отворително състояние на духа. И точно тогава започнах да мисля за ресторантьорство. Но ако наистина вярваш в това, което правиш, ти си длъжен да проявиш упорство, дори в случай, че срещаш препятствия. Когато ми мина, удвоих усилията си и започнах да работя още по-усърдно. След няколко месеца ме върнаха на предишната длъжност. Неудачите са част от естествения развой на нещата и трябва много да внимаваме как реагираме в случай на малшанс. Ако бях прекалил да се сърдя твърде дълго, сигурно щяха да ме изхвърлят от работа.

Към 1953 г. се издигнах до пост заместник-ръководител на пласмента във Филадельфия. Независимо от това дали дилърите се справят или не, автомобили не спират да слизат от конвейерите, така че с тях трябва нещо да се прави. И тук именно се учиш да се развихряш и да действаш бързо. Или смогваш да бъдеш продуктивен, или сам си навличаш неприятности, и то много бързо.

Едно зло не идва само. За мен 1956 г. не бе благоприятна. Това бе годната, в която „Форд“ реши да наблегне не толкова

на експлоатационни характеристики, колкото над безопасността на автомобила. Компанията представи комплект устройства, осигуряващи безопасност, включващ амортизиращо покритие на арматурното табло. Заводът ни бе изпратил филм с цел демонстрация пред дилърите, който трябваше да покаже повишената безопасност, осигурявана от новото покритие в случай, че шофьорът си удари главата в таблото. В потвърждение на това дикторският глас във филма прокламираше: „покритието е толкова гъвкаво, че ако се хвърли яйце от двуетажна сграда, то ще отскочи, без да се счупи“. Вместо да оставя дилърите сами да научат от филма каква безопасност осигурява покритието, реших да постигна далеч по-голям ефект, като наистина хвърля от високо яйце върху него. На регионалната среща по продажби, на която присъстваха над хиляда и сто души, започнах да хвърлям яйца към накладки със съвършено новото покритие. Както бях разхвърлял по цялата сцена накладки в редици, аз се качих на най-високото стъпало на стълбата с картон пресни яйца. Първото, което хвърлих, не улучи и се пръсна на дървения под. Публиката ревеше от възторг. С второто се прицелих по-внимателно, но помощникът ми, който държеше стълбата, избра точно него момент, за да я мръдне. Яйцето се плъосна върху рамото му. Това също бе посрещнато с бурни аплодисменти. Третото и четвъртото се приземиха точно на предвиденото място. За съжаление, те се счупиха от удара, Едва на петото яйце пожънах желания резултат и публиката се изправи да ме аплодира на крака. Него ден си извадих две поуки. Първо, никога не трябва да се използват яйца на среща с дилъри. И, второ, никога не трябва да се излиза пред клиенти, без да си репетираш това, което искаш да им кажеш с цел да ги подтикнеш да купят стоката ти. Него ден лицето ми бе жълто-зелено

от яд, а случаят се оказа пророчески символ за колите ни от 1956 г. Кампанията по безопасност претърпя фиаско. Само по себе си бе добре замислена и отлично осъществена, но не успя да убеди потребителите. Независимо че продажбата на модели „Форд – 56-та г.“ навсякъде вървеше вяло, нашият окръг беше най-слаб в цялата страна. Скоро след инцидента с яйцата излязох с друг, по-добър план. Реших, че на всеки клиент, купил „Форд“ от 1956 г., трябва да предоставим възможност първоначално да заплати 20 процента от стойността на колата, а след това в течение на три години ежемесечно да внася по 56 долара. Всеки можеше да си позволи този начин на изплащане и се надявах, че той ще стимулира продажбите в нашия окръг. Идеята нарекох „56 за 56“.

По него време, финансовите улеснения при закупуване на нови коли току-що бяха почнали да навлизат. Планът „56 за 56“ изхвъркна като ракета. Само за три месеца, Филадельфия изскочи от последно, на първо място. В Диърборн, Робърт С. Макнамара, вицепрезидент, отговарящ за поделение „Форд Мотър“ (впоследствие стана министър на отбраната в администрацията на Кенеди) така се възхити от него, че го превърна в част от маркетинговата стратегия на фирмата за цялата страна. По-късно той изчисли, че на него план се дължат допълнителните продажби на 75 000 нови коли

И така, след десетгодишна подготовка, мигновено успях. Внезапно станах известен и за мен заговориха и ръководните кръгове на фирмата. В течение на цяло десетилетие се бях трудил в низините, а сега пред мен се разкриваха светли хоризонти. Бъдещето ми изведнъж почна да изглежда далеч по-примамливо и обещаващо. За награда бях повишен в длъжност ръководител пласмент за района на Вашингтон.

В разгара на всички тези вълнения, аз се ожених. Мери Маклири беше секретарка в монтажния завод на „Форд“ в Честър. За първи път се бяхме видели осем години по-рано, на приема след представянето на моделите ни за 1949 г. в хотел „Белвю-Стратфорд“ във Филаделфия. Няколко години се срещахме от време на време, но тъй като аз пътувах непрекъснато, това затрудняваше ухажванията ми. Накрая, на 29 септември 1956 г., ние се венчахме в католическата църква „Св. Робърт“ в Честър.

С Мери няколко месеца търсихме къща във Вашингтон, но много скоро след като си купихме, Чарли Бийч ми позвъни по телефона и ми каза: „Ще бъдеш преместен.“ „Шегуваш ли се? – възкликнах аз. – След седмица е сватбата ми, а и токущо си купих къща.“ „Съжалявам, но ако искаш да си получиш заплатата, това може да стане в Диърборн“ – заяви той. Не само трябваше да съобща на Мери, че съвсем неочаквано заминаваме за Детройт, но и да ѝ кажа, че през медения месец, когато се завърнем в прекрасната ни къща в Мериленд, ще мога да прекарам една-единствена нощ с нея, след което се налага да замина.

Чарли Бийчъм, който сам бе повишен в ръководител продажбите на леки коли и камиони в подразделението „Форд“, ме взимаше в Диърборн като ръководител маркетинга на камиони за страната. След по-малко от година бях шеф маркетинг на леки коли, а през март 1960 г. поех и двете функции.

На първата среща с новия шеф Макнамара говорихме за килими. Независимо, че бях развълнуван от избирането ми в централното ръководство на фирмата, аз се притеснявах за средствата, които бях вложил в новата ни къща във Вашингтон. Макнамара опита да ме успокои, като обясни, че компанията ще купи къщата ми. За съжаление, двамата с Мери тък-

мо бяхме похарчили две хиляди долара за килими – значителна сума по него време. Надявах се, че „Форд“ ще ме възмезди и за тях, но Макнамара поклати глава и каза: „Само къщата.“ После добави: „Но не се тревожи. Разходите за килимите ще компенсираме с твоите премиални.“ Това ми прозвуча чудесно, но като се върнах в кабинета, се размислих и си казах: „Я чакай. Та ти дори не знаеш каква сума и остава ли нещо въобще, след като от премиалните приспаднаш стойността на килимите; как тогава можеш да бъдеш сигурен, че си сключил добра сделка?“. Сега цялата случка ми изглежда смешна и след години с Макнамара неведнъж сме се смели за това. Но по него време не ме блазнаше нито престиж, нито власт, а парите.

Робърт Макнамара бе пристигнал с компания „Форд“ единадесет години по-рано като един от известната група на „вундеркиндите“. През 1945 г., когато Хенри Форд II напуска флота, за да поеме гигантската, но преживяваща трудности компания на своя дядо, той се нуждае най-вече от мениджърски талант. И тъй като съдбата е благосклонна, решението на проблема идва само в ръцете му. Той, разбира се, е достатъчно умен, за да се възползва от този шанс.

Малко след края на войната, Хенри получава необикновена интригуваща телеграма от десет млади офицери от военновъздушните сили. Както текстът на депешата гласи, те „искат да обсъдят с него важността на мениджмънта“. За свой застъпник те посочват самия министър на отбраната. Десетте офицери, ръководили службата за статистически контрол във ВВС, искат да продължат работа като екип, но сега в частния сектор.

Хенри Форд ги поканва в Детройт, където лидерът им – полковник Чарлс Торнтън, - разяснява, че хората му са в състояние да намалят производствените разходи във „Форд“, така както са постигнали това във ВВС. Торнтън незабавно дава да се разбере, че предлага на Хенри да сключат колективен трудов договор. Ако Хенри проявява интерес към предложението, трябвало да назначи цялата група. Хенри постъпва мъдро и се съгласява. Независимо, че никой от групата не познава автомобилостроенето до този момент, по-късно двама от тях – Макнамара и Арджей Милър, стават президенти на „Форд“.

Офицерите от ВВС пристигнаха във „Форд“ по същото време, когато аз бях приет за стажант-инженер. Изкараха пълен курс на обучение, но за разлика от нас изучаваха не производството, а административната и управленска система във фирмата. Първите четири месеца минаваха от цех в цех и задаваха толкова много въпроси, че хората започнаха да ги наричат „любознайковци“. По-късно, когато успехът им във „Форд“ бе очевиден, те стават известни като „вундеркиндите“.

Робърт Макнамара видимо се различаваше от останалите вундеркинди, както и от своите колеги – ръководители във „Форд“. Много хора мислеха, че му липсва съпричастност, но по мое мнение той преднамерено се държеше студено. Действително, не се засмиваше лесно, освен когато бяха заедно с Бийчъм. Чарли му действаше успокоително и въпреки, че едва ли има двама души толкова различни, а може би и именно поради това, се разбираха отлично. Независимо от репутацията на Макнамара като човек робот, той беше внимателен и верен приятел, но се отличаваше с такива изумителни интелигентност и дисциплина, че те често засенчваха



неговия характер. С Робърт Макнамара не винаги бе лесно, а високата му прецизност понякога можеше да те изкара от равновесие. В една от отпуските, през които беше планирал да ходи на ски, му трябваше кола с багажник. „Няма проблем – казах аз, - ще поставим багажник на една от колите ни в Денвър и вие само трябва да се качите на нея.“ Но той не искаше и да чуе за това. Настоя да наемем кола от „Херц“ с заплащане за багажника със ски и да му изпратим сметката. Категорично отказа да ползва служебна кола през отпуска си, независимо че през почивни дни ние отпускахме стотици коли за придружаване на високопоставени лица. Макнамара беше свикнал да казва, че шефът трябва да бъде по-голям католик от самия папа и чист като зъбите на ловна хрътка. Проповядваше, че е необходима известна дистанция от подчинените и реално се придържаше към този си принцип. Никога не фамилиарничеше.

Тогава, когато повечето ръководители от автомобилния бизнес живееха в скъпите предградия Грос Пойнт и Блаумфийлд Хилс, Макнамара живееше с жена си в Ан Арбър, близо до Мичигански университет. Боб бе интелектуалец и предпочиташе да общува с учени, а не с хора от автомобилния бранш. Стоеше настрана от политиката. В обкръжение на хора, които автоматически подкрепяха партията на големия бизнес – Републиканската, - Макнамара оставаше едновременно и либерал, и демократ.

Същевременно той беше един от най-умните мъже, които някога съм срещал, с изключително висок интелектуален коефициент и силна памет. Той бе титан на мисълта. С удивителната си способност да възприема факти, Макнамара запомняше всичко, което бе научил, но знаеше повече от дейс-

твителните факти – просто можеше да ги предвижда. В разговор с него усещате как вече е съпоставил в главата си съответните детайли на всички възможни варианти или сценарии. Учеше ме никога да не вземам важно решение без възможност да избирам между поне два варианта. А ако на карта са поставени над сто милиона долара, тогава е добре да има и трети вариант. Когато се касаеше за изразходване на огромни суми, Макнамара изчисляваше последиците от всяко възможно решение. За разлика от всички останали, които познавах, той бе в състояние да носи дузина различни планове в главата си и да излага всички факти и цифри, без да гледа в бележника си.

Независимо от това, той ме учеше да записвам всичките си идеи. „Вие сте много ефективен лице в лице с клиента – казваше ми той. – Способен сте да продадете всичко на всеки. Тук обаче става дума за разходи от сто милиона долара. Тази вечер си вървете вкъщи и нахвърлете на хартия великия си замисъл. Ако не сте в състояние да сторите това, значи още не сте обмислил всичко добре.“

Това бе ценен урок и оттогава се старая да го следвам. Винаги, когато някой от хората ми дойде с идея, аз го моля да я изложи писмено. Не искам никой да ме убеждава в какъвто и да е план само с мелодичен глас или обаяние. Вие също не трябва да допускате това.

Макнамара и останалите вундеркинди бяха част от новата вълна ръководители, които донесоха на „Форд“ това, от което компанията изпитваше остра нужда – финансов контрол. Дълги години това бе най-слабото място на „Форд“, още от времето, когато старият Хенри Форд бе свикнал сам да води сметки, драскайки цифри върху обратната страна на пликове.

Вундеркиндите помогнаха на компания „Форд Мотър“ да прекрачи в XX век. Изградиха система за отчитане и контрол, чрез която за първи път всяка операция във фирмата можеше да бъде измерена с показатели за печалба и загуба и всеки ръководител трябваше да носи отговорност за финансовия успех или неуспех на поверения му участък.

Наред с вундеркиндите, Хенри Форд II нае на работа дузина випускници от Харвардска бизнесшкола. Тези от нас, които работеха в продажбите, пласмента на продукцията и маркетинга, възприемаха финансистите като дългокоси мъже с дипломи на магистри по мениджмънт, съставляващи елитна група в компанията – привлечени, за да премахнат безпорядъка, - които се справяха добре с работата си. А когато решиха тази задача, бяха вече успели да завладеят и почти цялата власт във „Форд“.

В света на бизнеса, финансистите често биват наричани „буквояди“. Макнамара беше типичен „буквояд“ и възплъщаваше в себе си силните и слаби страни на тази категория хора. Най-добрите от тях – а Боб бе действително забележителен – притежаваха голям талант на финансови аналитици. Преди появата на компютрите, тези хора действително изпълняваха тяхната роля.

По природа, финансовите аналитици са склонни да заемат отбранителни, консервативни и песимистични позиции. Тяхна противоположност са хората от продажбите и маркетинга – агресивни, готови да рискуват и излъчващи оптимизъм. Те винаги казват „Дайте да направим това“, докато буквоядите вечно предупреждават защо не бива да го правим. Всяка компания се нуждае от двете страни на уравнението, защото естественото противопоставяне на две крайности води до създаване на достоверна система за проверки и балансиране.

Ако финансистите буквояди са твърде слаби, компанията е застрашена от фалит. Но ако са прекалено силни, фирмата не може да отговори на пазарните потребности, оставайки конкурентоспособна. Именно това се случи с „Форд“ през 1970 г. Финансовите ръководители започнаха да се считат за единствени благоразумни хора в компанията. Позицията им бе следната: „Ако ние не ги спрем, тези клоуни ще ни провалят.“ Възприемаха ролята си като мисия да спасят компанията от безумни мечтатели и радикали, чиито разхищения бяха изправили „Форд“ пред колапс. Но това, което пропускаха, бе как бързо могат да се променят нещата в автомобилния бизнес. Докато компанията им агонизираше на пазара, те не помръдваха и малкия с пръст в очакване на заседанието по утвърждаване на бюджета за следващата година.

Робърт Макнамара бе различен - отличен бизнесмен, но с манталитет на консуматор. Неотклонно отстояваше идеята за утилитарна кола, предназначена да покрива основни базови потребности на хората. Гледаше на повечето луксозни модели и техните разновидности като на нещо мимолетно и ги признаваше единствено заради високата печалба, която носеха. Но Макнамара бе толкова способен като ръководител и така ценен за компанията, че продължи да израства в управленската йерархия въпреки цялата си идеологическа безпристрастност.

Независимо, че беше хвърлил око на президентския пост във „Форд“, никога не бе очаквал да стигне до него. „Аз няма да се добера дотам – сподели веднъж с мен той, - тъй като възгледите ни с Хенри Форд не съвпадат по нито един въпрос.“ Беше прав в твърдението си, но предсказанието му бе погрешно.

Струва ми се обаче, че той не продължи да се придържа дълго към тази своя грешка. Боб бе силен човек и твърдо отстояваше това, в което вярва. Хенри Форд, както успях да науча от първа ръка, имаше отвратителен навик да се избавя от силни лидери. Макнамара стана президент на 10 ноември 1960 г., а аз в същия ден бях повишен и трябваше да заема овакантената от него длъжност на вицепрезидент и генерален директор на подразделение „Форд“. Назначенията ни съвпаднаха с избирането на Джон Фицджералд Кенеди за президент на страната. Няколко дни по-късно, когато Кенеди съставяше своя кабинет, представители на президента долетяха в Детройт, за да се срещнат с Робърт Макнамара, който сред високите звания, които притежаваше, беше и професор в Харвардска бизнесшкола, и да му предложи поста министър на финансите. Той отхвърли предложението, но явно бе, че Кенеди високо го ценеше. Когато впоследствие Кенеди му предложи пост министър на отбраната, Боб прие.

През 1959 г., Макнамара излезе със собствен модел автомобил. „Фолкън“ бе първият малолитражен американски автомобил и според добрите отзиви, отправени от сътрудници на компания „Субару“, съвсем не беше скъп. При това бе конструиран така, че да остане евтин. Моделът имà небивал успех. Още през първата година бе продадено невероятното количество от 417 000 бройки. Това постижение нямаше прецедент в историята на автомобилната индустрия и бе повече от достатъчно, за да спечели на Макнамара президентски пост във „Форд“.

Макнамара вярваше в основните транспортни средства без трикове и във „Фолкън“ възплъти идеите си на практика. Независимо, че не харесвах външното оформление на колата,

а и мисля, че едва ли е имало такава, трябва да признай нейния успех. Налице бе кола, чиято цена можеше да конкурира тези на вносните малолитражни автомобили, навлизащи все по-осезаемо и вече достигнали близо 10 % от американския пазар. За разлика от вносните автомобили, обаче, „Фолкн“ бе шестместен и това го правеше достатъчно голям за повечето американски семейства.

Ние във „Форд“ не бяхме единствените, отправили предизвикателство към вносните автомобили. Почти по същото време, „Дженеръл Мотърс“ пусна модела „Корвеър“, а „Крайслер“ предложи на пазара „Валиънт“. Но „Фолкн“ лесно спечели победа, отчасти поради най-ниската си цена. Освен това, „Фолкн“ се отличавахе и с добрите си качества. Независимо, че през 1960 г. проблемът с икономията на гориво не бе от първостепенна важност, „Фолкн“ изразходваше малко бензин. Нещо повече, той си извоюва чудесна репутация на безотказен, безшумен и неизискващ особени грижи автомобил. Поради простата конструкция, при необходимост от поправки, ремонтните разходи бяха сравнително ниски, в резултат на което застрахователните компании бяха готови да предоставят на собствениците на „Фолкн“ намаление при застрахователния договор. Независимо от огромната си популярност обаче, „Фолкн“ не ни донесе парите, които бяхме очаквали. Като икономична малолитражна кола, печалбата, която носеше, не бе висока. При това, не бяха много и предлаганите модификации на модела, които можеха сериозно да увеличат приходите ни. След издигането ми в длъжност директор на поделение „Форд“, аз започнах да разработвам собствени идеи за конструиране на кола, която да бъде популярна и да ни донесе много пари. Няколко години

по-късно щях да имам възможност да осъществя идеите си на практика.





## Глава 5

# КЛЮЧЪТ КЪМ УПРАВЛЕНИЕТО



На тридесет и шест годишна възраст станах генерален директор на най-голямото поделение на втората по мащаб компания в света. Всъщност по това време бях неизвестен. Половината от хората във Форд не ме познаваха, а останалите не можеха да произнасят името ми.

Когато през декември 1960 г. Хенри Форд ме повика в своя кабинет, сякаш бях поканен да се видя с Господ. По-рано се бях ръкувал няколко пъти с него, но това бе първият ни истински разговор. Макнамара и Бийчъм ми бяха вече споменавали, че са внушили на Хенри идеята да ме направи шеф на поделение „Форд“, но ме помолиха да запазя това в тайна. Наясно бях с желанието на Хенри да остана с впечатление, че идеята е негова.

Бях развълнуван от повишението, но забелязах как то ме поставя в деликатно положение. От една страна, изведнъж се оказвах начело на елитното поделение на компанията и лично Хенри Форд ми бе поверил скъпоценностите на короната. От друга, в пътя нагоре по стълбата, бях прескочил стотици по-възрастни и опитни хора. Знаех, че някои от тях се чувстваха оцетени от внезапния ми успех. Освен това, все още няхах авторитета на производител. До него момент не бях направил кола, която хората да сочат с думите: „Направена е от Йакока.“

Поради тази причина се налагаше да остана в онази сфера, която истински познавах, а именно работата с хората на автомобилния бизнес. Предстоеше да разбера дали цялата ми

подготовка в продажбите и маркетинга може да бъде приложена при работа с хора. Наложих се да прибягвам до всичко, което бях научил от баща си, от Чарли Бийчъм, от собствения опит и здрав разум. Беше време на изпитание.

Една от първите ми идеи дойде от Уолстрийт. „Форд Мотор Кампъни“ бе станала акционерна фирма преди само четири години – през 1956. Вече бяхме собственост на голяма група акционери, силно заинтересувани от нашите добро състояние и производителност. Както другите акционерни фирми, на всеки три месеца и ние изпращахме на акционерите подробни финансови отчети. Чрез тях, четири пъти годишно, те ни проверяваха и пак толкова пъти им изплащахме дивидент от нашите печалби.

„След като акционерите ни разполагат със система за проверка на всеки три месеца, защо и нашите ръководители да нямат такава?“ – запитах се аз. Започнах да разработвам система за управление, която използвам и до днес. През това време редовно задавах няколко основни въпроса на най-важните си служители; заставях ги и те да задават такива на своите и така нататък по веригата: „Какви са вашите цели за следващите деветдесет дни? Какви са плановете ви, вашите приоритетни задачи и очаквания? По какъв начин възнамерявате да ги постигнете?“.

На пръв поглед такава процедура е един не толкова груб начин да бъдат накарани подчинените да се отчитат пред шефа си, но по същество е нещо много повече, тъй като системата за проверка по тримесечия принуждава служителите да се отчитат пред самите себе си. Това не само подтиква всеки ръководител да обмисля собствените цели, но е и сполучлив начин да провокираш у хората поглед в перспектива.

Веднъж на всеки три месеца, всеки нисшестоящ ръководител и прекият му началник преглеждат заедно постигнатото и очертават целите му за следващия период. След като се споразумеят, ръководителят ги оформя писмено, а началникът му ги подписва. Бях научил от Макнамара, че усилието да седнеш и напишеш нещо е първа стъпка към негово осъществяване. В разговор можеш да се измъкнеш с всякакъв вид двусмислия и неточности, често дори без да го съзнаваш. Докато при нахвърляне на мислите върху хартия, ти си принуден да стигнеш до подробности, а така е по-трудно да излъжеш себе си или някой друг.

Системата на проверки по тримесечие изглежда прекалено проста, но дава резултати по няколко причини. Първо, позволява на човек сам да определя своите цели. Второ, прави го по-производителен, а мотивацията за това е неговата собствена. Трето, помага новите идеи да изплуват на повърхността. Тримесечните проверки заставят ръководителите да спрат и обмислят какво са постигнали, какво очакват да сторят тепърва и как възнамеряват да го осъществят. Никога не съм виждал по-добър начин да се стимулират нови подходи при решаване на проблемите.

Друго предимство на системата за проверки по тримесечия, особено в големи компании е, че тя не допуска хората да бъдат забравени. Трудно е да се загубиш в системата, ако си проверяван на всеки три месеца от своя началник, косвено от неговия началник, от началника на неговия началник. По този начин работата на добрите не убягва от вниманието на непосредствените ръководители. Не по-маловажно е, че лошите работници не успяват да се скрият.

Накрая, и това вероятно е най-важно от всичко, системата на тримесечен контрол засилва диалога между низов ръководител и неговия началник. При идеални условия не бихте имали нужда от въвеждането на специална структура само за да сте сигурни, че се осъществява този вид взаимодействие. Но ако ръководител и началникът му не се разбират много добре, то поне четири пъти в годината те са длъжни да седнат заедно и да решат какво ще предприемат заедно в предстоящите месеци. Не могат да избегнат тези срещи, а с течение на времето, тъй като постепенно започват да се опознават, взаимоотношенията и работата им обикновено се подобряват.

По време на тези тримесечни срещи, задължение на шефа е да се произнесе по плана на всеки ръководител. Може да каже: „Мисля, че се целиш твърде високо, но ако смяташ, че можеш да направиш всичко това през следващите деветдесет дни, защо пък да не стреляш?“. Или: „Този план има смисъл, но в него се дава предимство на някои неща, с които не съм съгласен. Да поговорим за това.“ Независимо от естеството на обсъжданото, ролята на началника започва да се променя. Постепенно той се превръща от фигура на властта в съветник или старши колега.

Ако съм началник на Дейв, бих го запитал какво се надява да направи през следващите три месеца. Той може да ми отвърне, че иска да увеличи проникването на пазара с половин точка, след което ще му кажа: „Добре, а как мислиш да го постигнеш?“.

Преди да задам подобен въпрос, Дейв и аз трябва да сме се разбрали каква е конкретната цел, по която той работи. Но това рядко е проблем. По-скоро между нас може да възникне

известно несъгласие относно начина, по който да се постигне целта, отколкото каква да бъде тя.

Повечето началници с нежелание оставят хората си да тичат след топката. Бихте се учудили обаче колко бързо може да бяга добре информираният и мотивиран служител.

Колкото по-силно Дейв чувства, че сам си е поставил целите, толкова по-вероятно е, че ще мине и през тухлена стена, за да ги постигне. В края на краищата сам е взел решение и е получил одобрение от началника си. И тъй като Дейв иска да движи нещата по свой собствен начин, той ще направи всичко възможно, за да докаже, че избраният път е верен.

Системата на проверка по тримесечия действа еднакво добре и когато Дейв не оправдава надеждите. На такъв етап обикновено началникът може да не предприема нищо. В повечето случаи Дейв сам ще повдигне въпроса, тъй като неуспехът му е очевиден болезнен.

Според моя опит, след като изминат деветдесет дни, този, който не е успял, още преди началникът му да е казал нещо, обикновено идва и дава обяснение, като се извинява, че не е постигнал целите си. Ако това се случи няколко последователни тримесечия, човекът започва да се съмнява в себе си и достига до извода, че грешката е негова, а не на началника.

Дори тогава все още има време да се вземе конструктивно решение. Често самият човек казва: „Виж, не мога да организирам работата. Надценил съм се. Можеш ли да ме преместиш някъде другаде?“.

Най-добре за всички е, когато служителят стигне сам до това решение. Всяка компания е губила способни хора само защото са били на неподходяща работа. Те са щели да намерят повече лично удовлетворение, както и по-голям успех,

ако са били преместени в друга сфера, вместо да бъдат уволнени. Очевидно колкото по-рано откриете подобен проблем, толкова по-добри са шансовете да го разрешите правилно.

Без присъствие на система за редовна проверка ръководител, който не смогва да реши задачите си в дадена област, може да развие чувство на неприязън към началника си. Или да си въобрази, че причината за несполуките му е в това, че началникът му храни неприязън към него. Известни са ми много случаи, когато някой години наред е бил на неподходяща работа. Много често обаче ръководството е откривало това едва когато вече е било твърде късно.

По принцип, аз съм против местене на хората. Отнасям се скептично към сегашното увлечение по ротация на хора из различни отдели на компанията, като че ли всички умения са взаимнозаменяеми. А те не са. Все едно да извикаш кардиолог и да кажеш: „Той е страхотен сърдечен хирург. Нека следващата седмица го оставим да изроди бебето.“ Кардиологът ще бъде първият, който ще ни обясни, че акушерството е коренно различна специалност и че наличието на известен опит в една област не гарантира умения и опит в друга. Същото важи и в света на бизнеса.

В компания „Форд“ и по-късно в „Крайслер“ се опитвах да приуча хората, които работят за мен, да следват моята система с проверка по тримесечия. „Това е начинът, чрез който контролирам нещата – обяснявам им. – И ще ви покажа как точно действа той. Ако не искате да го прилагате точно като мен, намерете нещо, което ще даде същите резултати.“

След като използвах системата в течение на много години, аз се научих да следя за два потенциални проблема. Първият е, че понякога хората отхапват повече, отколкото могат да сдъвчат. В някои случаи всяко зло е за добро, защото означа-

ва, че този човек ще положи усилия и за него дори частичният успех може да има голяма стойност.

Всеки способен началник ще предпочете да има работа с хора, които предприемат твърде много, отколкото с по-малко инициативни.

Друг проблем е тенденцията началникът да се намесва прекалено рано. Докато израствах в службата, бях един от най-лошите началници. Не можех да устоя на изкушението да се вмъквам в душата на човека, но с повече търпение се научих. Най-често системата за проверка по тримесечия е саморегулираща се: работи най-добре, когато не се намесваш. Чрез своето действие кара хората да бъдат сплотени и да подхождат конструктивно към подходящи и приемливи цели. Не може да се иска нищо повече от това.

Ако обобща с една дума качествата, които трябва да притежава добрият ръководител, бих казал, че всичко се свежда до способност да вземеш правилно решение. Може да имате най-фантастичните компютри и да се сдобите с всички диаграми и цифри, които са ви нужни, но накрая вие трябва да обобщите информацията, да вземете решение, да изготвите график и да действате.

Нямам предвид да действате безразсъдно. Пресата понякога ме рисува като колоритен висш ръководител – каубой, който стреля от бедро и уцелва право в сърцето. Може понякога да съм създавал такова впечатление, но ако това бе вярно, никога не бих имал успех в бизнеса.

Всъщност, моят стил на ръководство винаги е бил консервативен. Рискове съм предприемал само когато съм бил убеден, че изследването и проучвания на пазара потвърждават

догадките и моята интуиция. Позволявам си да се опра на нея само ако предчувствията ми са подкрепени с факти.

Твърде много ръководители затъват в процеса по вземане на решения, особено прекалено образованите. Веднъж казах на Филип Колдуел, който след моето напускане стана първият човек във „Форд“: „Бедата при теб, Фил, е, че си отишъл в Харвард, където са те научили да не предприемаш никакво действие, докато не си се добрал до факти. Може да разполагаш с 95% от тях, но ще ти бъдат необходими още шест месеца, за да получиш и останалите пет процента. А когато това стане, твоите факти ще бъдат остарели, защото пазарът те е изпреварил. Такъв е целият живот – да улучиш момента.“

Добрият ръководител в бизнеса не може да работи по този начин. Напълно естествено е да искаш да имаш всички факти и да разполагаш с онова изследване, което ще ти гарантира, че дадена програма ще даде резултат. Защото, ако се каниш да изразходваш триста милиона за нов продукт, ще искаш да си абсолютно сигурен, че си на прав път.

Това е чудесно на теория, но в реалния живот нещата стоят другояче. Отговорен си за събиране на колкото се може повече факти и проекти, свързани с работата ти. Но в даден момент трябва да поемеш риск. Първо, защото и правилното решение става грешно, когато е взето късно. Второ, защото в повечето случаи нищо не е абсолютно сигурно. Има моменти, в които дори и най-добрият ръководител прилича на малко момче с голямо куче, което чака да види накъде ще тръгне кучето, за да го последва.

Колко информация е достатъчно за този, който взема решението? Не е възможно тя да бъде определена с цифри, но е ясно, че ако работите само с 50% от фактите, шансовете са против вас. Ако случаят е такъв, трябва да разчитате или на



голям шанс, или да имате страхотно предчувствие. Има моменти, когато се налага подобен риск, но на него не бива да се разчита.

В същото време никога няма да знаете стопроцентово онова, от което се нуждаете. Както повечето клонове в индустрията днес, автомобилният бизнес неспирно се развива. Голямото предизвикателство пред нас в Детройт е винаги точно да прогнозираме какво ще привлича клиентите след три години. Пиша тези редове през 1984 г., а ние вече планираме моделите за 1987 и 1988 г. Опитваме се да предскажем какво ще се продава след три, четири години, въпреки че не можем да твърдим със сигурност какво ще търсят хората дори след месец.

Щом не разполагате с всички факти, понякога трябва да разчитате на опита си. Винаги, когато чета във вестника, че Ли Йакока обича да стреля от бедро като каубой, си казвам: „Добре, може би той стреля толкова отдавна, че вече има добра представа как да улучи целта.“

В известна степен, винаги съм действа смело. Обичам да бъда в окопите. Никога не съм се числил към тези, които могат да седнат и разработват стратегии до безкрай.

Но има ново поколение бизнесмени, повечето с научна степен магистър по управление, които се страхуват от интуитивни решения. Отчасти ги разбирам. Обикновено интуицията не е достатъчно добро основание за действие. Но много от тези хора отиват в друга крайност. Изглежда считат, че всеки проблем в работата може да бъде структуриран и сведен до изследване на частен случай. Това може би е допустимо в училище, но в бизнеса трябва да има някой наблизо, който да каже: „Хайде, хора, време е. Бъдете готови да тръгнем след час.“ Когато чета исторически хроники от Втората световна

война и за десанта в Нормандия, винаги ме спохожда една и съща мисъл: Айзенхауер едва не загуби, защото продължаваше да се колебае. Но накрая каза: „Независимо от времето, трябва да тръгнем именно сега. Ако продължим да чакаме, ще стане още по-опасно. Така че да тръгваме!“

Същият урок се отнася и за живота в корпорацията. Винаги ще има такива, които искат още един месец, за да приключат изследването си върху формата на покрива на новата кола. Независимо, че изследването би било от полза, то може да обърка производствените ви планове. В даден момент, когато повечето от нужните факти са вече налице, ще се окажете подвластни на закона за намаляващата възвръщаемост.

Ето защо, умението да се предприема известен риск е от решаващо значение. Съзнавам, че това не е за всеки. Има хора, които няма да излязат сутрин без чадър дори ако грее слънце. За съжаление, животът невинаги изчаква да пресметнете загубите. Понякога просто трябва да сграбчим шанса и да изчистваме грешки в движение.

Ако се върнем към шестдесетте и по-голямата част от седемдесетте години, ще видим, че тези неща не са имали толкова голямо значение, както сега. В онези дни автомобилната промишленост беше като кокошка, снасяща златни яйца. Печелехме почти без да си мръднем пръста. Но днес малко сфери в стопанския живот могат да си позволят лукса да се бавят при вземане на решения, независимо дали се отнася до човек на неподходящо работно място или планиране на цяла нова технологична линия за автомобили с хоризонт от пет години.

За разлика от това, което казват учебниците, най-важни решения в живота на корпорацията се вземат от отделни личности, а не от комитети. Моята политика винаги е била да съм демократичен през цялото време до момента с вземане

на решение. Тогава ставам безмилостен: „Добре, изслушах всички. А сега ето какво ще предприемем!“.

Винаги са нужни комитети, защото там хората споделят свои знания и умения. Но когато те изместят личностите, а „Форд“ сега има повече комитети от „Дженеръл Мотърс“, продуктивността крее.

С други думи: всичко е в динамика; нищо не е вечно на този свят. Обичам да ходя на лов за патици именно заради неспирните движение и промени. Може да се целите в патицата и да я държите на мушка, но тя не стои на едно място. За да я улучите, трябва да движите пушката. А комитетът, изправен пред важно решение, не винаги реагира достатъчно бързо на събитията, в отговор на които търси решение. Когато е готов да стреля, патицата е вече отлетяла.

Освен да вземат решения, ръководителите трябва и да ги обосновават.

Като генерален директор на поделение във „Форд“, бях поканен да говоря пред научни сътрудници от школата по управление „Алфред П. Слоун“ в Масачузетския технологичен институт. Научните работници от школата „Слоун“ бяха много надарена група с първокласна програма, която включваше едноседмично пребиваване в Европа с изучаване на Общия пазар и по една седмица на Уол Стрийт, в Пентагона и т.н.

Всяка четвъртък вечер се предвиждаше среща на студентите с гостуващ лектор от света на бизнеса или промишлеността. Когато през 1962 ме помолиха да говоря на една от тези сбирки, бях поласкан, но същевременно и малко смутен. „Отпуснете се – ми бе казано. – Студентите се събират в сво-

бодното си време след вечеря в салона. Ще им кажете няколко думи за автомобилния бизнес, след което те ще ви поставят някои въпроси.

И така, аз поговорих накратко за производството и продажбата на автомобил, след което запитах има ли въпроси и коментари. От такава блестяща група очаквах твърде абстрактни и теоретични постановки и бях изненадан, когато някой попита: „Колко души работят във „Форд“?“

- Към 11 000 – отвърнах аз.

- Добре – продължи той. – Вие ще прекарате днес и утре тук, в Кеймбридж. Докато сте далеч от компанията, кой ще ръководи тези 11 000 души?

Въпросът бе изключително важен и аз все още си спомням изражението на младежа, който го зададе. Попадна право в целта, защото управлението не е нищо по-различно от това да подтикваш и стимулираш хората да работят.

Очевидно, не можех да помня имената на всичките 11 000 души, работещи за мен. Така че има още нещо освен системата за проверка по тримесечия, което да ги кара да работят добре.

Единственият начин, по който можете да импулсирате хората, е като общувате с тях. При все че бях член на дискуссионния клуб в гимназията, аз се плашех от публични речи. През първите няколко години по трудовия ми път, бях интервертен и скован като оратор. Но това бе, преди да изкарам курса по публични изказвания в института „Дейл Карнеги“. По него време бях току-що назначен във „Форд“ за ръководител обучението по продажби на камиони в страната. Компанията изпрати наша група в „Дейл Карнеги“, за да научим всички тънкости на изкуството да говориш пред публика.

Курсът започна с опит да ни накарат да излезем от черупките си. Някои хора, между които и аз, могат да говорят цял ден пред един или двама души, но изказване пред група ги „гипсира“.

Едно от упражненията, за което си спомням, бе, че трябваше да говорим без записки в течение на две минути за нещо, което въобще не познавахме, от типа на, примерно, дзен-будизма. Може да започнете, като споменете, че нямате представа какво представлява той, след което трябва да продължите и много скоро ще намерите какво да кажете.

Усвоихме няколко основни прийома за изказване пред публика, които все още използвам. Например може да познавате темата, но не трябва да забравяте, че аудиторията ви идва безучастна. Затова почнете, като им кажете какво възнамерявате да им спделите. После им го кажете. Накрая обобщете това, което вече сте им казали. Аз никога не съм се отклонявал от тази аксиома.

Овладяхме и друг прием, според който, преди да свършим, трябва да накараме слушателите да направят нещо, без значение какво – да пишат до своя конгресмен, да звъннат на съседа си, да обсъдят дадено предложение. С други думи, да не напускаме, без да сме привлекли вниманието им.

В рамките на няколко седмици, придобих спокойствие. Съвсем скоро у мен се роди желание да ставам и говоря без специална покана. Харесваше ми предизвикателството. Целта бе била да преодолеем задръжките и при мен това наистина се получи. Почнех ли да говоря, не можех да спра. (С положителност има хора, които се недоволствали от това ми увлечение.)

И до днес твърдо вярвам в института „Дейл Карнеги“. Познавал съм много инженери със забележителни идеи, изпитващи затруднения да ги изразят. Винаги е жалко, когато талантлив човек не може да изкаже пред управителния съвет или на комитета какво има предвид. Често един курс в „Дейл Карнеги“ променя нещата.

Не всеки ръководител трябва да бъде оратор или писател. Но все повече деца излизат от училище без елементарно умение да се изразяват ясно. Изпратил съм десетки затворени в себе си хора в „Дейл Карнеги“ на разноски на компанията. При повечето от тях нещата наистина се промениха.

Единственото ми несбъднато желание е да намеря институт, който да обучава хора как да слушат. В края на краищата, добрият ръководител трябва да умеє да слуша поне толкова, колкото иска да говори. Прекалено много хора отказват да осъзнаят, че общуването е двупосочен процес.

В корпорацията трябва да поощрявате всички да допринасят за общото благо и да предлагат по-добри начини за осъществяване на идеите. Не сте длъжни да се съгласявате с всяко отделно предложение, но ако не се обърнете към автора му с думите: „Идеята ти е чудесна“ и не го потупате по рамото, той никога не ще ви предложи друга. Подобен род общуване кара хората да чувстват, че са действително ценни.

Трябва да умеете да изслушвате добре, ако смятате да импулсирате тези, които работят за вас. В това се състои разликата между посредствената и утвърдената фирма. Това, което истински ми доставя удовлетворение като ръководител, е да наблюдавам как някой, когото системата е определила като посредствен и бездарен, получава заслужено призвание само защото е имало кой да изслуша проблемите му и му е помогнал да ги разреши.

Разбира се, най-разпространеният начин да общувате с подчинените си е да им говорите, когато са всички заедно. Публична реч в ролята на най-добро средство за мобилизиране на голяма група хора, е съвършено различна от личен разговор. Преди всичко, тя изисква голяма подготовка, която не можете да избегнете – длъжен сте да си подготвите домашното. Колкото и добре да е информиран ораторът, ако не е обмислил какво точно иска да каже на своята аудитория днес, няма защо да губи ценното ѝ време.

Важно е да говорите на хората на техния език. Ако се получи добре, те ще възкликнат: „Той каза това, което мислех.“ А когато започнат да ви уважават, ще ви бъдат верни докрай. Причината, поради която ви следват, е не защото сте необикновен ръководител, а защото вие следвате тях.

Всъщност точно това прави Боб Хоуп, когато изпраща предварително човек да проучи каква е аудиторията му, така че шегите, които ще пуска, да ѝ допаднат, отговаряйки на нейното равнище. Ако го гледате по телевизията, може да не разберете за какво става дума, но публиката, с която работи на живо, винаги го оценява като оратор, нагърбил се с тежката задача да научи нещо за нея. Не всеки може да си позволи да прати предварително човек да проучи обстановката, но едно е ясно: изказването пред публика не трябва да е безлично.

Въпреки, че вероятно мога да говоря без предварително написана реч в течение на два часа, аз винаги се водя по сценарий. Импровизираното изказване е прекалено изтощително. Търся компромис, използвайки подготвен текст и се отклонявам от него винаги щом почувствам, че ситуацията го изисква.

Когато говоря пред група хора в „Крайслер“, се старая да бъда по-малко забавен, отколкото когато съм на вечеря. Цел-

та е да съм максимално откровен и пряк с тях. Установил съм, че най-добрият начин да ги импулсираш е да им изложиш плана на играта, така че всички да могат да вземат участие в нея. Длъжен съм да разкрия собствените цели така, че останалите играчи да могат да изложат идеите си пред своите началници. И ако постигнат тези намерения – да бъдат възнаградени с нещо повече от гола благодарност. Пари и повишения са най-осезаем начин компанията да каже: този е най-ценният играч.

Повишението на даден човек е моментът да увеличите и отговорностите му. Докато е в добро разположение на духа го възнаградете за това, което е постигнал и в същото време го импулсирайте да стори още повече. Винаги го поощрявайте, когато е в подем, и никога не бъдете прекалено строги с него, когато е в спад. Докато е разстроен от собствения неуспех, рискувате да го огорчите твърде тежко, потискайки стремежа му към по-добро. Или както Чарли Бийчъм обичаше да казва: „Ако искаш да признаеш заслугите на някой, направи го писмено. Ако искаш да го пратиш по дяволите, обади се по телефона.“

Чарли Бийчъм отричаше опитите да се превръщаш в човек оркестър. „Искаш да вършиш всичко сам – казваше той. – Не умееш да делегираш отговорности. Но не ме разбирай погрешно. Най-добрият си, с когото разполагаме. Може би дори струваш за двама, взети заедно. Но дори и така да е, това прави само двама. А сега имаш стотици, които работят за теб. Какво ще стане, когато са вече 10 000?“.

Предчувствието му се сбъдна, защото в поделение „Форд“ имах 11 000. Той ме учеше да не опитвам да върша работата на другите. Посочваше ми как да очертавам целите им и как да ги подтиквам към тяхното осъществяване.



Винаги съм смятал, че ръководителят е постигнал много, успявайки да насърчи някого. Стигне ли се дотам, че нещата трябва да потръгнат, мотивацията е всичко. Дори ако можете да свършите работа за двама, вие не сте двама. Вместо това трябва да насърчавате човека след вас и да го накарате да вдъхнови този след него.

Веднъж, на неофициална вечеря с Винче Ломбарди, легендарен футболен треньор и мой приятел, го запитах за неговата формула на успеха. Искях да знам какво точно представлява един отбор победител. Това, което ми каза, важи в еднаква сила и за света на бизнеса, и за спорта.

- Трябва да започнеш с обучение в основните принципи – каза Ломбарди. – Играчът овладява правилата на играта и какво да прави на своя пост. След това трябва да го поддържаш във форма. Това вече е дисциплината. Мъжете трябва да играят като отбор, а не като сбирка от личности. Няма място за примадони.

Има много треньори на добри футболни клубове, които владеят основните правила и имат достатъчно дисциплина, но пак не печелят мачове. Тогава стигате до третата съставна част: след като ще играете заедно като отбор, вие сте длъжни да се грижите един за друг. Трябва да се обичате. Веки футболист следва да мисли за другаря си и да си казва: „Ако не блокирам този играч, краката на Пол ще бъдат премазани. Трябва да си свърша добре работата, за да може и той да свърши своята.“

- Разликата между посредственост и величие – каза нея вечер Ломбарди – се заключава в чувството, което имат един към друг тези хора. Повечето го наричат колективен дух. Когато играчите са проникнати от това особено чувство, знаеш, че имаш отбор победител.

След това някак смутено добави:

- За какво ти разказвам тези неща, Ли? Ти управляваш компания. Няма разлика дали ръководиш футболен отбор или корпорация. В края на краищата, трябва ли сам човек да прави цялата кола?

Ломбарди ми спомена, че би желал да посети „Форд“ и да види как се правят коли и аз му обещах да го покана в Детройт. Но скоро след нашата вечеря той постъпи в болница с нелечима болест. Срещал се бях с него само два пъти, но думите му кънтяха в мен: „Всеки път, когато един футболист излезе на терена, за да упражни своята професия, трябва да играе с цялото си тяло – от петите, до главата. Всяка фибра от него трябва да участва. Някои играят с главите си и наистина: необходимо е да си съобразителен, за да бъдеш пръв във всяко начинание. Но най-вече – трябва да играеш от сърце. Ако имаш достатъчно щастие да откриеш човек с много ум и голямо сърце, той никога няма да напусне игрището втори.“

Разбира се, Ломбарди беше прав. Виждал съм твърде много хора край мен: умни и талантливи, но не могат да играят в отбор. За такива ръководители другите казват: „Учудвам се защо не върви напред?“. Всички ние познаваме такива хора, които, изглежда, притежават всички качества и въпреки това не прогресират много. Тук не става дума за онези, които всъщност нямат желание да се придвижат напред, или за мързеливци. Визирам онези настъпателни личности, които се движат по план – завършват училище, отиват на добра работа, полагат много усилия, но... нищо не се получава.

Ако беседвате с тези хора, те най-често ще ви кажат, че шансът не е на тяхна страна или може би началникът не ги обича. Винаги се представят като жертва. Но вие се запитай-

те защо шансовете им са винаги неблагоприятни и защо те като че ли никога не се надяват на нещо по-добро. Наистина, шансът играе известна роля. Но главна причина, поради която способни хора не успяват да напреднат е, че не умеят да се сработват с колеги.

Познавам човек, работил в автомобилния бизнес през целия си живот. Добре образован, много организиран е, изключителен стратег и вероятно един от най-цените хора в компанията си, но не е достигнал до високи постове просто защото не умее да работи с хората.

Или погледнете моята кариера. Срещал съм мнозина, поумни от мен и такива, които разбират повече от коли. И въпреки това изостанаха. Защо? Защото са несговорчиви ли? Не. Няма да се радвате на успех продължително време, ако отблъсквате хората наоколо. Трябва да знаете как да разговаряте с тях – откровено и просто.

Ето защо има една фраза, която мразя да срещна по пътя на развитието на всеки ръководител, независимо колко талантлив може да е той, а тя е: „Изпитва затруднения при работа с хората.“

За мен това е целувката на смъртта. „Ето, ти току-що унищожи човека – си мисля винаги аз. – Той не може да се сработва с хората? Тогава среща твърде сериозен проблем, защото наоколо няма нищо друго, освен хора. Няма кучета, нито маймуни – само хора. И ако той не може да се разбира с колегите си, каква е ползата на компанията от него? Като ръководител, функцията му е да стимулира другите. Ако не е способен на това, мястото му не е тук.“

Има и примадони. Никой не обича този тип, въпреки че, ако е достатъчно талантлив, може да бъде толериран. Във „Форд“ имаше един ръководител, който пожела кабинетът

му да се обзаведе в античен стил със старинни мебели за 1 250 000 долара. (И то за една стая и половин баня!) Бях случаен свидетел на реакцията на Хенри Форд и мога да заявя, че бе ядосан, съдейки по това, което написа в бележника си, а то гласеше: „Да се направи със 750 000 долара“ Този ръководител познава изключително добре автомобилния бизнес, но стилът му го прави неефективен като мениджър.

Спомням си друг случай преди много години, когато Форд назначи висш ръководител, натоварен да укрепи отдела по маркетинг. Но последва уволнение, защото направи немислимото – назначи в компанията своя личен сътрудник по връзки с обществеността. Опита да го представи като консултант, но истината скоро излезе наяве. Оказа се, че най-голямата му грижа бе отразяване на собствените му постижения във вестника. Не е за чудене, че не се задържа особено много.

Същевременно, умерена доза самореклама е естествена и дори необходима. Срещал съм ръководители, прекалено срамежливи или изпитващи ужас от пресата, или които не искат никой да разбере колко много са постигнали. Независимо, че „Дженеръл Мотърс“ са поощрявали такава безлична индивидуалност с известен успех, тя не се вписва в моето амплоа. Ако висшестоящият ръководител не притежава свое его, как фирмата ви ще събуди пазарен интерес и ще се конкурира?

Има огромна разлика между силно, основополагащо его, и себелюбие, което може да бъде деструктивно. Човек със силно его е наясно със своите силни страни. Вярва в себе си. Има реална представа за това, което може да постигне, и върви право към целта. Докато човек с голямо его винаги търси признание. Вечно се нуждае от потупване по гърба. Мисли, че е над всички останали и общува високомерно с хората, които работят за него.

„Уол Стрийт Джърнъл“ веднъж писа за мен, че имам „его, голямо колкото света“. Но ако това беше вярно, едва ли щях да успея в бизнес, който зависи толкова много от умението да работиш с други хора.

Вече споменах, че вярвам в написаното на лист хартия. Но тук също може да се стигне до крайности. Изглежда, някои се забавляват, като затрупват компанията с бумаги. Това отчасти е присъщо на човека. В работата вечно изникват ситуации, когато някои хора изпитват необходимост да скрият своята некомпетентност зад документи. Вярно е, че ако нахвърлите идеите си на лист хартия, това е идеален начин да ги обмислите добре. Но същото не означава, че всичко, което напишете, трябва да е разпратено до колегите ви.

Най-добър способ за разработване на идеи е да си взаимодействате с вашите ръководители. Това ни връща назад към важността на колективната работа и междуличностните отношения. Атмосферата между двама-трима души, седнали заедно, може да бъде невероятно ползотворна, и тя е била винаги съществена част от моя успех.

Така че твърдо вярвам в ползата от времето, прекарано в разговор с ръководителите – не само при официални срещи, а просто в нахвърляне на мисли, взаимно подпомагане и разрешаване на проблеми.

Хората, които посещават кабинета ми в „Крайслер“, са често изненадани, че имам компютърен терминал на бюрото си. Вероятно забравят, че всичко, което се извежда от компютъра, трябва да бъде въведено някъде. Най-големият проблем пред американския бизнес днес е, че повечето ръководители са претрупани с информация. Това ги обърква и не знаят какво да правят с нея.

Ключът към успеха не е в информацията, а в хората. И личностите, които търся, за да попълнят висшите ръководни постове, са енергични работяги. Това са тези, които опитват да направят повече, отколкото се очаква от тях. Те винаги постигат целта. Подават ръка на тези, с които работят, опитвайки да им помагат да свършат най-добре работата си, защото са така устроени.

Има и други, които едва чакат да свърши работното им време. Просто не искат да си нарушават спокойствието и чакат някой да им нареди какво да правят. Заявяват: „Не искам да участвам в това глупаво надбягване. Може да получа сърцебиене.“ Това, че вие сте увлечени, вълнувате се и действително горите в работата си, съвсем не означава, че следващата седмица ще умрете с повишено кръвно налягане. Ето защо, опитвам да търся хора с такава енергия. При това не са ми нужни хиляди. С двадесет и петима като тях мога да ръководя правителството на САЩ.

В „Крайслер“ разполагам приблизително с дузина подобни личности. Тези ръководители са силни, защото умеят да поставят задачи, да импулсират хората, да търсят чувствителни на натиск точки и да възлагат приоритетни задачи. Това са хора, които могат да кажат: „Остави това. То ще ни отнеме десет години. Ето какво трябва да изпълним сега.“

## Глава 6

### „МУСТАНГ“



Годините, когато бях генерален директор на поделение „Форд“, бяха най-щастливи в живота ми. За мен и моите колеги, това бе славно време. Опиянени бяхме от самите себе си – работехме упорито и мечтаехме неуморно.

През тези години едва дочаквах утрото, за да отида на работа, а вечерно време не ми се прибираще вкъщи. Ние непрекъснато раждахме нови идеи и изпитвахме модели по трасетата. Бяхме млади и дръзки. Но се чувствахме като художници на път да създадем най-прекрасната творба, която светът някога е виждал.

През 1960 година цялата страна бе обзета от чувство на оптимизъм. С идване на Кенеди в Белия дом, свежиет полъх се разстилаше над нашата земя. Носеше неизказаната вест, че няма нищо невъзможно. Поразителният контраст между новото десетилетие и петдесетте години, между Джон Кенеди и Дуайт Айзенхауер, може да се обобщи с една-единствена дума: младост.

Но преди да пристъпя към осъществяване на младежките си мечти, имах да върша други неща. След триумфалния успех на „Фолкън“, Робърт Макнамара нареди да се разработи друг модел кола – компактен автомобил с немска конструкция, известен под името „Кардинал“. Предвидено бе тя да се появи през есента на 1962 година и когато аз поех ръководството на поделение „Форд“, една от моите задачи бе да контролирам производството ѝ.

Доколкото Макнамара се интересуваше главно от икономичен разход на гориво и основни експлоатационни характеристики, „Кардинал“ бе замислен да бъде американски отговор на предизвикателството „Фолксваген“. Подобно на „Фолксън“, той беше малолитражен, непретенциозен и сравнително евтин автомобил. И двата модела възплаваха дълбокото убеждение на Макнамара, че автомобилът е преди всичко транспортно средство, а не играчка.

Няколко месеца след постъпването ми на новата длъжност, аз полетях за Германия, за да проследя как върви работата над автомобила на Макнамара. Бях за първи път в Европа и ми се стори доста привлекателна. Но когато накрая видях „Кардинал“, далеч не бях очарован.

Това бе чудесна кола за европейските пътища, с V-образен, четирицилиндров двигател и предно предаване. Но в Съединените щати щеше да бъде невъзможно да се продадат онези триста хиляди бройки, на които разчиташе компанията. Наред с всичките си недостатъци, „Кардинал“ бе възмалък и нямаше багажник. Изключително ниският разход на гориво едва ли щеше да го направи привлекателен за американския потребител. Нещо повече – видът му бе отчайващ. „Кардинал“ изглеждаше така, сякаш го е конструирала комисия.

Както винаги, Макнамара бе изпреварил времето си с поне десет години. Ако „Кардинал“ се беше появил десет години по-късно, след енергийната криза, той щеше да стане световен шампион.

В някои промишлени отрасли, да изпревариш своето време би било голямо предимство. Но това не важи за автомобилостроенето в Детройт. Точно както автомобилната индустрия не може да си позволи да изостане твърде много от потребителските изисквания, така тя не може да допусне и да ги



изпревари прекалено. Да се появиш с нов продукт твърде рано е също толкова лошо, колкото и да закъснееш.

Широко е разпространен митът, че тези от нас, които ръководят автомобилната промишленост, по някакъв начин манипулират обществеността, като казват на хората какъв автомобил трябва да си купят, а аудиторията ги слуша. Винаги когато чуя това, се замислям и си казвам: „Де да беше истина!“.

Факт е, че можем да продадем единствено тогава, когато хората желаят да купят. На практика, ние се съобразяваме далеч повече с общественото мнение, отколкото го формираме. Естествено, правим всичко по силите си в опит да убедим хората да купят нашата продукция. Понякога обаче дори и най-добрите ни намерения са напразни.

Не е необходимо някой да ми напомня събитията от 1960 г. След провала с модела „Едсел“, компанията няколко години се съвземаше. Не му е тук мястото да изброявам редицата причини за тази тъжна история, но е достатъчно да кажа, че моделът „Едсел“ – който нито аз, нито Макнамара искахме, - се провали с такъв гръм и трясък, че се превърна в символ на неуспеха.

След завръщането ми от Германия, отидох право при Хенри Форд. „Кардинал“ е обречен на провал – казах му аз. – Ако преглътнем още един горчив хап на пазара след случая с „Едсел“, компанията ни ще бъде поставена на колене. Просто не можем да си позволим да излезем с още един модел не по вкуса на младежката аудитория.“

Наблегнах на проблема с младите потребители по две причини. Първо: все по-ясно си давах сметка за важната роля на младежта в икономиката на страната: роля, която все още не

бе подобавашо оценена в автомобилостроенето. Второ: знаех, че шефът обича да се прави на съвременен човек – винаги в крак с модата, – който разбира какво иска младежта.

След това се срещнах с висшето ръководство и управителния съвет, за да обсъдим съдбата на „Кардинал“. От разговорите придобих впечатление, че колата е породила объркване в компанията и че по-старите ръководители само ще се зарадват, ако някой новоизлюпен младок като мен вземе решение вместо тях. Така никой нямаше да носи пряка отговорност, ако прекратяване работата над „Кардинал“ се окажеше огромна грешка. Независимо, че компанията вече бе изразходвала 35 милиона долара за колата, аз доказвах, че тя няма да се продава и ако спрем дотук, ще сведем загубите до минимум.

Трябва да съм бил убедителен, защото решението ми бе прието само с два гласа против: тези на Джон Бугас, завеждащ международната дейност, и Арджей Милър – главният ни счетоводител. Независимо, че беше мой близък приятел, Бугас естествен държеше на „Кардинал“, тъй като колата се произвеждаше навън. 35-те милиона, които вече бяхме инвестирали, смущаваха Милър. Като човек, броящ всяка стотинка, той виждаше единствено загубата от 35 милиона за настоящото тримесечие.

След като „Кардинал“ бе отстранен от пътя, пред мен се откриха възможности за работа над собствени, досега пренебрегвани, проекти. Незабавно привлякох група способни млади хора от поделение „Форд“. Започнахме да се събираме веднъж седмично на вечеря и разговори в хотел „Феърлейн ин“ в Диърборн, на около миля от мястото, където работехме.

Срещяхме се в хотел, защото в службата имаше премного любопитни, които ни наблюдаваха. Гледаха на мен като на

младотурчин: нов вицепрезидент, който все още не бе доказал себе си. Хората ми бяха талантиливи, но не всички вече се бяха утвърдили във фирмата.

Дон Фрей – нашият ръководител по производствени въпроси, - а сега ръководел на фирма „Бел и Хауел“, - беше възлова фигура в групата. Важна роля играеше и Хил Спарлик, който днес е все още с мен на ръководно длъжност в „Крайслер“. В групата влизаха още Франк Цимерман от отдел „Маркетинг“, Уолтър Мърфи, ръководител на отдела за връзки с обществеността и верен приятел през всичките ми години работа във „Форд“, Сид Олсън от фирма „Дж. Уолтър Томпсън“, блестящ публицист, който навремето бе готвил речите на Фр. Д. Рузвелт и, наред с всичко друго, баща на фразата „Арсеналът на демокрацията“.

Комитетът „Феърлейн“, както наричахме себе си, поднасяше големи идеи. Сякаш предчувствахме, че в близките няколко години, автомобилният пазар ще бъде жаден за тях, независимо че бе трудно да си представим как точно ще стане това. Знаехме също, че „Дженеръл Мотърс“ се бяха спрели на своя икономичен автомобил „Корвейър“ и го бяха превърнали в силно търсения „Корвейър Монца“, само с прибавяне на някои незначителни спортни приспособления, като отделни седалки за всеки пътник, ръчни скорости и луксозна тапицерия.

Във „Форд“ не разполагахме с нищо, което да предложим на хората, чието внимание бе привлечено от „Монца“; за нас бе ясно, че те олицетворяват разрастващ се пазар.

В същото време, в отдела за връзки с обществеността се сипеше поток писма от хора, които искаха да пуснем още един двуместен модел „Тандърбърд“. Това бе изненада за

нас, тъй като колата не се ползваше с голям успех. За три години бяха продадени само 53 хиляди броя от нея. Но кореспонденцията сочеше, че потребителският вкус се бе променил. Може би, казахме си ние, двуместният „Тандърбърд“ просто бе изпреварил времето си. У нас се затвърждаваше убеждение, че ако продължаваме да предлагаме този автомобил, продажбите му ще надхвърлят 18 хиляди броя годишно.

В същото време експертите ни, които изучаваха пазара, настояваха, че през следващото десетилетие ще се търсят автомобили по вкуса на младите и това се потвърждава от демографската статистика. За кратко време, средната възраст на населението бе спаднала с много висок процент. Милиони юноши, родени през време на следвоенния бум на раждаемостта, щяха да нахлуят на националния пазар през 60-те години. Възрастовата група между 20 и 24 години щеше да се увеличи с над 50 %. Нещо повече, на младежите между 18 и 34 години се падаше поне половината от гигантския ръст в продажбите на автомобили, предвиден за целия автомобилен пазар през следващите десет години.

Експерти добавяха някои неясни, но интересни ремарки. Очакваше се не само безпрецедентно нарастване дела на младите хора, но и това, че те щяха да бъдат по-високообразовани в сравнение с предишни поколения. Ние вече знаехме, че хора, получили образование в колежи, купуват по-често коли от слабо образованите, а прогнозите сочеха, че броят студенти през 1970 г. ще се удвои.

Не по-малко интересни промени настъпваха и сред възрастните купувачи на коли. Започнахме да отбелязваме значително намаление в търсенето на икономични модели, характерно за края на 50-те години, което помогна на „Фолквн“ да постави нови рекорди. Потребителите вече се отказваха от

скромните и чисто функционални модели и отдаваха предпочитание на спортни и луксозни коли, точно както стана и през 1984 г.

След като анализирахме цялата разполагаема информация, изводът бе ясен. Ако „Едсел“ бе автомобил, който си търсеше пазар, какъвто така и не намери, в случая налице бе пазар, който търсеше своя автомобил. Нормална практика в Детройт бе да се конструира автомобил и след това да се определят неговите купувачи. Но ние бяхме на път да възприемем противоположен подход и да създадем радикално ново изделие за изгладнелия пазар.

Всяка кола, която би се понравила на тези млади потребители, трябваше да се отличава с елегантен външен вид, високи експлоатационни качества и ниска цена. Разработването на нов модел с подобни характеристики не бе лека задача. Но ако ни се удадеше да се справим, с един замах щяхме да постигнем огромен успех.

Отново се върнахме към пазарното проучване, търсейки нещо допълнително за промени в търсенето на нови автомобили. Първо, налице бе огромно нарастване в броя на семействата, притежаващи по два автомобила, като втората кола по правило бе по-малка и по-спортна от първата. Второ, все по-голям дял автомобили се купуваха от жени, които предпочитаха те да са по-малки и лесно управляеми. Между купувачите на нови коли бе нараснал и делът самотни хора; при това, те също предпочитаха по-малки и спортни модели, за разлика от семейните си приятели. Накрая стана ясно, че през следващите няколко години, американците ще разполагат с повече пари от когато и да било досега – пари, които ще изразходват за транспорт и развлечения.

При обработване на тази информация, анализирахме статистика с продажбите на „Фолкън“, за да получим представа относно състава на собствения контингент потребители. Независимо, че „Фолкън“ бе пуснат на пазара като евтина, икономична кола, далеч повече купувачи от очакваното бяха почнали да ди поръчват допълнителни приспособления, като автоматични скоростни кутии, гуми с бял кант и по-мощни двигатели. Това бе първото ми прозрение за много важен факт във връзка с малолитражните автомобили, който остава с сила и днес, както и преди 20 години. Американският купувач изпитва толкова силно влечение да се сдобие с икономична кола, че е склонен да плати каквато и да е цена за нея.

Комитетът „Феърлейн“ конкретизираше все повече замисъла на колата, която искахме да конструираме. Тя трябваше да бъде малка, но не прекалено. Пазарът на двуместни автомобили бе нараснал, но все още се движеше в рамките на 100 хиляди бройки годишно – което означаваше, че до масово търсене няма да се стигне. Така че колата ни трябваше да бъде четириместна. С цел осигуряване на високи експлоатационни параметри, тя трябваше да бъде лека и теглото ѝ да не надвишава 2500 фунта (1134 кг.). Накрая, тя не трябваше да бъде скъпа. Поставихме си за цел да я продаваме за не повече от 2500 долара с оборудването.

Ще се касае до външния ѝ вид, у мен постепенни се оформяше представа за това, как трябва да изглежда. Прибирайки се у дома, разтварях книга „Светът на автомобила“ със снимки на всички автомобил, правени някога. Всеки път в очите ми се набиваше първият модел „Континентал Марк“. Това бе автомобилът мечата за всеки или поне моя мечта, откакто Лиандър Хамилтън Маккормик-Гудхарт пристигна с нея в

Лихай през 1945 г. Това, което отличаваше „Марк“ от другите коли, бе издължената предна част и скъсена задна. Удължената предница създаваше впечатление за мощ и техническо съвършенство, а според мен това е, което купувачите търсят.

Колкото повече продължаваха обсъжданията в групата, толкова по-завършен вид придобиваха идеите. Колата очевидно трябваше да бъде спортна, с характерна външност и дискретен носталгичен нюанс. Трябваше да бъде лесно разпознаваема и да не наподобява никоя друга кола; да бъде маневрена и в същото време да побира 4 души. Трябваше да бъде спортен автомобил, при това не само спортен. Искахме да конструираме кола, с която в петък вечер можем да посетим крайградския клуб, в събота да направим дълга разходка сред природата, а в неделя да отидем на църква.

С други думи, намерението ни бе да се вмъкнем на няколко пазара едновременно. Предстоеше ни да разширим контингента потенциални клиенти, защото единствен начин да си позволим да произвеждаме тази кола на извънредно ниска цена, бе да продаваме стотици хиляди от нея. Стигнахме единодушно до извода, че вместо да предлагаме няколко различни варианта на един и същи автомобил, единствено целесъобразно е да създадем базов модел с широк набор допълнителни модификации. Така клиентът може да се сдобие с толкова икономична, луксозна и добра в експлоатационно отношение кола, каквато му се иска или може да си позволи.

Но въпросът бе: може ли компанията да си позволи тази кола? За създаване на автомобил с изцяло нова конструкция бе необходимо да се изразходват от 300 до 400 милиона долара. Анализът сочеше, че в автомобила трябва да се вложат различни компоненти. Така щяхме да икономисаме голяма част

от производствените разходи. Двигатели, трансмисии и диференциал за „Фолкън“ вече бяха налични, така че, ако съумеехме да ги приспособим, нямаше да започнем от нулата. Опирайки се на „Фолкън“ при създаване на новата кола, щяхме да икономисаме колосални средства. Така бихме съумели да разработим новия автомобил за няколко милиона долара.

Това звучеше прекрасно, но все още никой не вярваше, че е осъществимо. Плановикът на производствения отдел Дик Плейс заяви, че да направиш спортен автомобил от „Фолкън“ е все едно да сложиш нови крака на стара баба. Въпреки всичко, поръчах на Дон Фрей и Хал Спърлик да проучат идеята. Те проведоха експерименти с няколко различни модела и накрая стигнаха до извода, че конструкцията и външният вид на колата трябва да бъдат съвършено нови. Можехме да запазим шасито и двигателя от „Фолкън“, но както се казва при нас в Детройт, колата се нуждаеше от изцяло нова кожа, ново купе, нови предни и странични стъкла, задни светлини.

В края на 1961 година, ние определихме срок за пускане на новата кола. Предвидено бе през април 1964 г., в Ню Йорк, да се открие световното изложение, и на нас ни се струваше, че това е идеално място за представяне на новия автомобил. Независимо, че по традиция, нови модели се представяха през есента, във въображението си замисляхме толкова завладяващ и така различен от другите автомобил, че си струваше рискът да го представим в средата на сезона. Единствено световното изложение бе достатъчно мащабно и вълнуващо, за да покажем колата на нашите мечти.

В замисъла отсъстваше една твърде важна подробност: все още не разполагахме с дизайн на модела. В рамките на първите 7 месеца на 1962 година, нашите дизайнери изготвиха не по-малко от 18 различни макета от глина с надеждата, че по-



не един ще се окаже желаната от нас кола. Някои модели бяха привлекателни, но нито един не ни изглеждаше задоволително.

По него време започнах да губя търпение. Ако колата трябваше да е готова за април 1964 г., ние се нуждаехме незабавно от неин образец. Оставаха само 21 месеца за утвърждаване на замисъла и окончателния модел, за определяне на завода, който ще го произвежда, за закупуване на оборудване, за разпределяне поръчките между доставчици и подготовка на дилърите за продажба на крайното изделие. Лятото на 1962 бе в разгара си и единствен начин, по който можехме да си осигурим възможност за участие на световното изложение, бе да сме готови с окончателно утвърден глинен макет към първи септември.

Тъй като времето летеше, реших да проведе състезание между нашите дизайнери. На 27 юли Джин Бординът извика при себе си трима от най-добрите си дизайнери. Обясни им, че всяко от техните студия ще вземе участие в безпрецедентен открит конкурс, ако предостави поне един модел на малолитражна спортна кола, каквато бяхме решили да произведем.

На дизайнерите бе съобщено, че до 16 август техните глинени модели трябва да бъдат готови за преглед от висшето ръководство. Изисквахме твърде много от тези хора, защото при нормални условия е невъзможно за толкова кратко време да се създаде макет на автомобил. Но след двуседмична денонощна работа, в деня на прегледа имаше седем модела, от които можеше да се избира.

Безспорният макет фаворит бе създаден от Дейв Аш, асистент на Джо Орос, който ръководеше ателието на „Форд“. Когато макетът бе готов едва наполовина, Джо ме покани да

го видя. В момента, в който го зърнах, инстинктивно ме поразих едно: кафявият глинен макет на пода на ателието сякаш бе в движение.

Тъй като Джо и Дейв си представяха автомобила като дива котка, започнаха да го наричат „Кугар“. Моделът, представен от тях за демонстрацията на 16 август, бе с оцветен в бяло корпус и червени колела. Задницата бе приповдигната и придаваше компактност и динамика на тази част на колата. Върху радиаторната решетка бе вграден стилизиран силует на пантера, оставящ едновременно впечатление за грация и мощ.

Веднага след представянето, „Кугар“ бе пренесен в студио „Форд“ за определяне технико-икономическите параметри на модела. Най-накрая разполагахме с реален проект за обсъждане. Но все още няхахме кола. За целта ни трябваше одобрение от комисията по дизайн, в която влизаха висшите ръководители на компанията.

Знаех, че когато опитам да получа одобрение за продажбите на „Кугар“, ми предстоеше тежка битка. Да започна с това, че висшестоящите ръководители все още не споделяха нашето убеждение, че пазарът от млади клиенти бе реалност. И тъй като споменът за „Едсел“ бе все още твърде пресен в съзнанието им, те се отнасяха прекалено предпазливо и с голяма доза съмнение към пускането на друг нов модел. За беда, вече се бях нагърбил с огромните разходи, необходими за пренастройване поточните линии на „Форд“ при пускането на модели 1965 г. Възникваше въпросът дали фирмата наистина разполага със средства за друга кола – дори ако тя може да бъде произведена при сравнително ниски разходи.

Арджей Милър, който скоро щеше да стане новият президент, нареди да се проучи предложението ни. Като че ли бе

настроен оптимистично към продажбите, но се притесняваше от т.нар. канибализъм, т.е. че успехът на една нова кола може да се постигне за сметка на други модели на „Форд“, например на „Фолкън“. Проучване по негова заръка показваше, че от „Кугар“ могат да бъдат продавани около 86 хиляди бройки годишно. Това бе солидна цифра, но все пак недостатъчно висока, за да оправдае грамадните разходи, необходими при пускането на нов модел.

За щастие, сега Хенри Форд бе по-благоразположен към нашия проект. Тази му благосклонност рязко контрастиреше с реакцията му, когато за пръв път изложих идеята ни пред комитета на висшите ръководители. По средата на изложението ми, Хенри рязко заяви: „Аз си тръгва“ – и излезе от стаята. Никога не го бях виждал така хладно да се отнася към нова идея. Отидох си вкъщи и споделих с Мери: „Днес се провали най-любимият ми проект. Хенри отказа да ме подкрепи.“

Бях действително съкрушен. Но на другия ден узнахме, че внезапното напускане на Хенри нямаше нищо общо с моето изложение. Той се бе почувствал отпаднал и затова си бе отишъл по-рано вкъщи, а следващите шест седмици прекара на легло, болен от мононуклеоза. Когато отново се появи, се отнасяше далеч по-благосклонно към всичко, включително и към проекта за новата кола.

По-късно, когато правехме прототипа, веднъж Хенри дойде при нас да го види. Качи се в колата и заяви: „Малко е тясно на задната седалка. Добавете още инч място за краката.“

За съжаление, увеличаване дори само с инч на вътрешността на колата щеше да се окаже възсъзно начинание. Допълнителен инч би усложнил оформянето на външния вид на колата, така че всички бяхме единодушно против промяната.

В същото време ни бе известно, че решения на Хенри не подлежат на обсъждане. Както обичаше да ни напомня, неговото име стоеше върху сградата на фирмата. При това, на този етап бяхме готови да добавим още и 10 инча (25,40 см.), ако от това зависеше дали ще произвеждаме колата, или целият проект ще пропадне.

Въпреки, че по него време той не знаеше това, а може би и все още не го подозира, Хенри изигра немалка роля при избиране име на новия автомобил. Преди да решим да го наречем „Мустанг“, той вече бе имал няколко други названия. В началните етапи на проекта го нарекохме „Фолкън спешъл“. След това, когато моделът на Орос и Аш бе одобрен, той получи името „Кугар“. Хенри искаше да го наречем „Т-Бърд II“, но това не се хареса на никой друг.

През май, на заседанието за стратегия по отношение на номенклатурата изделия, стеснихме избора си до наименованията „Монте Карло“, „Торино“ и „Кугар“. Когато научихме, че първите две са били вече регистрирани от други компании в асоциацията на производители на автомобили, се спряхме на „Торино“ и „Кугар“. Най-накрая решихме да бъде „Торино“, което съответстваше на италианската транскрипция на индустриалния град Турин. „Торино“ придаваше и някакъв смътно чуждестранен привкус, към което така упорито бяхме опитвали да се доберем. Като компромис, решихме да запазим в емблемата на „Торино“ силуета на пума.

Докато подготвяхме рекламната кампания на „Торино“, ми позвъни ръководителят на отдела за връзки с обществеността Чарли Мур. „Трябва да изберете друго име за вашата кола“ – каза той. Обясни ми, че Хенри Форд е в развод и има връзка с Кристина Веторе Остин, разведена италианка, с която се беше запознал на някакъв банкет в Париж. Част от при-

ближените на Хенри смятаха, че присвояването на италианско име на новия автомобил ще породи неблагоприятни отзиви и сплетни, които ще поставят шефа в неловко положение.

Трябваше бързо да изберем ново име. Когато нещата опрат до наименование на нова кола, винаги възниква ожесточена битка. Това си има всички основания: името често играе водеща роля за нейния успех. По-лесно е да се проектират вратите и покривът, отколкото да ѝ се измисли име, тъй като изборът е неизбежно субективен. Понякога процесът може да има прекалено емоционална окраска.

Джон Конли, който работеше за „Дж. Уолтър Томпсън“ – нашата рекламна агенция, – беше специалист по наименованията. В миналото бе проучил имената на птици, за да избере за моделите ни названията „Тандърбърд“ и „Фолкън“. Тоя път го призовахме да посети обществената библиотека в Детройт и прегледа имената на всякакви животни – от африкански мравояд, до зебра. Джон се върна с хиляди предложения, чийто кръг стеснихме да шест: „Бронкоу“, „Пума“, „Чита“, „Колт“, „Мустанг“ и „Кугар“.

„Мустанг“ бе названието на един от прототипите на колата. Любопитно е, че той бе наименуван така не заради коня, а на името на легендарния самолет-изтребител от Втората световна война. Но това е без значение. На всички ни допаднаше името „Мустанг“, а в рекламната агенция заявиха, че то поражда вълнуваща представа за безкрайни степи и е дяволски американско.

В домашната си библиотека и днес пазя отливка от емблемата на „Кугар“, която дизайнери ми бяха изпратили в малка кутийка с надпис, гласящ: „Молим ви, не сгупявайте. Не

приемайте друго име, освен „Кугар“. Не успях да удовлетворя това им желание, но няколко години по-късно дадохме име „Кугар“ на разкошна нова кола в поделение „Линкълн – Мъркюри“.

Откакто „Мустанг“ бе пуснат в продажба, хората с нескрито удоволствие отбелязваха, че емблемата на коня отпред на колата е поставена неправилно, тъй като той галопира по посока на часовниковата стрелка, а не обратно на нея, както е прието на американските надбягвания с коне. Отговорът ми винаги е бил, че мустангът е див кон, а не дресирано ездитно животно. И независимо от посоката, в която препускаше, аз все повече се убеждавах, че той е поставен правилно.

След като стигнахме до съгласие за външния вид на колата, предстоеше да вземем няколко ключови решения за вътрешното ѝ оформление. Стараехме се да удовлетворим клиенти, които търсеха лукс, но не искахме да пренебрегнем и онези, които повече се интересуваха от експлоатационни параметри и икономична поддръжка. Същевременно, никак не ни се щеше да произведем невзрачна кола. Виждахме в „Мустанг“ нещо като „Тандърбърд“ за не толкова заможни купувачи; нямаше смисъл да пускаме още един „Мустанг“ за бедни. Решихме дори и икономичният модел да бъде съпоставим с луксозния вариант.

Освен това, намерението ни бе да предложим кола, която клиентът може да оборудва по свое желание. Ако може да си позволи лукс, имаше тази възможност: да поръча допълнителни екстри и по-мощен двигател. Ако обича лукса, но по-голям разход му идва пряко сили, пак ще остане доволен с няколко допълнения, които обикновено се доплащат, но в случая са включени в стандартната цена.

Далеч преди колата да бъде пусната, подхванахме проучване на пазара. Един от последните тестове бе особено обнадеждаващ. Поканихме в залата за демонстрации специално подбрана група от 52 семейни двойки в района на Детройт. Всяка вече притежаваше кола със стандартна големина и имаше средни доходи, което означаваше, че бяха потенциални кандидати за нова кола. Канехме ги на малки групи в студиото да разгледат прототипа на „Мустанг“ и записвахме отзивите им на магнетофонна лента. Това, което установихме, бе, че двойките, принадлежащи към слоя на „белите яки“, бяха впечатлени от външния вид на колата, докато работниците със „сини яки“ виждаха в „Мустанг“ символ на социален статус и престиж. Когато ги помолихме да назоват предполагаема цена на колата, почти всички посочваха цифра, превишаваща поне с хиляда долара тази, на която се бяхме спрели. Когато и ди питахме ще купят ли „Мустанг“, повечето отговориха отрицателно. Обясняваха или че е твърде скъпа, или прекалено малка, или трудна за управление.

Но когато им съобщихме действителната цена, възникна забавна ситуация. Повечето възкликнаха: „Да вървят по дяволите всичките ми възражения. Искам да я купя!“. Внезапни всички несъгласия се изпариха. Изказваха съображения от всякакъв род защо именно този модел е така практичен. Един от тях каза: „Когато паркирам този автомобил пред дома си, всички съседи ще помислят, че съм успял да се уредя на високоплатена работа.“ Друг добави: „Автомобилът няма вид на обикновена кола, а цената, която сте определили, е като на традиционните.“ Поуката бе ясна. Когато дойде моментът „Мустанг“ да излезе на пазара, трябваше усилено да се набляга на умерената му цена.

Окончателната твърда цена на „Мустанг“ отразяваше началните ни намерения да я задържим под 2500 долара. В крайна сметка създадохме кола, която беше с инч и половина по-дълга от първоначално планираното и тежеше със 108 фунта (49 кг.) повече. Но успяхме да се вместим в цената, и „Мустанг“ се продаваше за 2368 долара.

Добрите предзнаменования се оправдаха. Към януари 1964 г., само няколко седмици до представяне на модела пред публика, икономическите условия бяха свръх благоприятни. Впоследствие узнахме, че през първото тримесечие на 1964 г. бе отбелязано най-високо равнище продажби на автомобили в историята. При това, на Конгреса му предстоеше да приеме закон за намаляване на подоходния данък, а средствата на американците не спираха да растат. Затова и общото настроение в страната вдъхваше увереност и оптимизъм.

На 9 март 1964 г., 571 дни след като моделът „Кугар“ на Орос-Аш бе избран измежду шестте претенденти, първият „Мустанг“ слезе от монтажната линия. Имахме намерение да произведем минимум 8166 коли до деня на официалното му представяне, т.е. до 17 април, така че до уречения ден, всеки дилър на „Форд“ в страната да има поне една кола в демонстрационната си зала.

„Мустанг“ бе широко рекламиран. В Диърборн поканихме редакторите на университетски вестници и им раздадохме по един „Мустанг“, който да карат няколко седмици. Четири дни преди официалната демонстрация на модела, стотици представителни на пресата взеха участие в гигантско рали на седемдесет коли „Форд-Мустанг“ от Ню Йорк до Диърборн. Те показаха своята надеждност, преминавайки 1120 километра без никакво произшествие. Пресата изказа възхищение с



поток възторжени слова. Излязоха и фотографии на най-видното място в стотици вестници и списания.

На 17 април, дилърските представителства на компания „Форд“ се изпълниха с тълпи клиенти. В Чикаго един от дилърите се принудил да заключи вратата на демонстрационната зала поради огромната тълпа, струпана отвън. Според съобщение на дилър от Питсбърг, напливът на клиенти бил толкова голям, че не можал да придвижи мустанга си от автомивката до демонстрационната зала. В Детройт, друг дилър сподели, че толкова много хора пристигнали със спортни коли да видят „Мустанг“, че паркингът наподобявал изложба на чуждестранни автомобили.

В Гарлънд, щата Тексас, дилърът имал петнадесет претенденти за единствения „Мустанг“ в демонстрационната зала. Продад го на най-упорития, който решил да пренощува в колата, така че никой друг да не може да я купи, докато проверявали чека му. В дилърската кантора в Сиатъл, шофьорът на преминаващ край нея циментовоз така се захласнал по изложения „Мустанг“, че загубил контрол над камиона и се врязал във витрината.

На „Мустанг“ бе съдено да донесе на фирмата невиждан успех. През първия уикенд, откакто бе в продажба, дилърските кантори на „Форд“ бяха посетени от рекордна публика – 4 милиона души. Начинът, по който колата бе приета, надхвърляше и най-смелите очаквания. Важна роля в създаването на подобен рекламен интерес към нея изигра пресата. Благодарение на неуморните усилия на Уолтър Мърфи от отдела за връзки с обществеността, „Мустанг“ се появи едновременно върху кориците на „Таймс“ и „Нюзуик“ – великолепна реклама на новото изделие. И двете списания бяха осетили, че сме пуснали кола фаворит, и тяхната допълнителна

реклама точно в седмицата, когато се състоя официалното представяне на „Мустанг“ пред публика, спомогна предвижданията им да се оправдаят в пълна степен. Убеден съм, че публикациите в „Таймс“ и „Нюзуик“ доведоха до продажба на допълнителни 100 000 автомобили.

Централните статии в тези списания, посветени на „Мустанг“, имаха ефекта на две гигантски рекламни кампании. След като съобщаваха на читателите, че името ми се римува с израза „*Try a Coca-Cola*“ (опитай Кока-Кола – бел. моя), „Тайм“ отбелязваше, че „Йакока е създал нещо повече от нов автомобил. С удълженото си купе и скъсен багажник, с лек привкус на „Ферари“ и зейнали спойлери, „Мустанг“ наподобява европейските състезателни коли, които американската публика намира така привлекателни. При това, Йакока е направил конструкцията на „Мустанг“ толкова маневрена, цената е така умерена, а допълнителните приспособления са толкова многобройни, че моделът може да се хареса на  $\frac{2}{3}$  от всички купувачи на коли в САЩ. Умерената цена от 2368 долара и възможността да побере неголямо семейство от 4 души, предопределят „Мустанг“ да се превърне в модел „А“-клас спортни автомобили, подходящи както за масовия потребител, така и за истински ценители на автомобили.“ Сам аз не бих могъл да го кажа по-добре.

Автомобилната преса бе не по-малко ентузиасирана. „Пазарът, който бе зажаднал за нов автомобил, сега го има.“ Така започваше съобщението си за „Мустанг“ списание „Карлайф“. Дори списание „Кансюмър рипорт“ – което обикновено не беше голям поклонник на Детройт, - отбеляза, че „Мустанг“, конструиран за рекордно кратки срокове, все още на практика е лишен от производствени дефекти.“

Но ние не бяхме разчитали на пресата сама да ни прави реклама. В деня с официално представяне на колата, поместихме рекламни послания на цяла страница в 2600 вестника. Приложихме така наречения от мен подход „Мона Лиза“, т.е. в рекламата давахме изображение с контури на колата на бял фон и цената, придружена от проста фраза: „Невероятно“. Когато разполагате с добро изделие, не е нужно да бъдете велик търговец.

Запълнихме с реклами на „Мустанг“ и телевизионните канали. Дж. Уолтър Томпсън създаде серия телевизионни реклами с тема на естрадния певец Уолтър Мити в образа на някакъв си Джеймс Тарбърз, мечтаещ да стане автомобилен състезател или пилот на реактивен самолет. В едно от тези предавания, антикварният търговец Хенри Фостър – човек консервативен и с изискани маниери, - напуска магазина си, носейки спортна чанта. „Чували ли сте нещо за Хенри Фостър?“ – пита дама от съседен магазин. Хенри завива зад ъгъла и сяда в червения си „Мустанг“. Сваля меката шапка и я заменя със спортно таке, което вади от чантата. Съблича самото и вместо него облича яркочервена жилетка. Накрая сменя старомодните очила със състезателни.

„Нещо е станало с Хенри“ – продължава да се чува гласът на дамата.

„Мустанг“ – ето какво се с случило с Хенри“ – произнася друга. Тя е млада, привлекателна, и очаква Хенри на зелена ливада с бутилка вино и обяд за пикника.

Проведохме също впечатляващи рекламни демонстрации на „Мустанг“ в цялата страна. Изложихме „Мустанг“ в 15 от най-натоварените летища в страната и във фоайетата на двеста хотела от верига „Холидей ин“ от Източно, до западно

крайбрежие. За турнира по футбол на Мичигански университет, наехме площ от няколко акра на паркинга и поставихме огромен надпис „Летен лагер за „Мустангите“. Разпратихме милиони писма с рекламни проспекти да притежатели на малолитражни автомобили в страната.

Само след няколко седмици стана ясно, че трябва да открием втори завод. Първоначалните прогнози бяха, че през първата година можем да продадем 75 000 бройки „Мустанг“. Но цифрата непрестанно растеше и преди официалното представяне на колата, плановете за продажба достигнаха 200 000 броя годишно. За да осигурим производството дори само на това количество, трябваше да убедим ръководството на фирмата да преобразува още един завод в Сан Хосе, Калифорния също да произвежда „Мустанг“.

Поради ограничените доставки на коли, ни беше трудно да преценим колко броя можем да продадем. Така че няколко дни след публичната демонстрация на „Мустанг“, Франк Цимерман проведе експеримент в Дейтън, щата Охайо, известен като града на „Дженеръл Мотърс“, тъй като компанията имаше няколко завода в областта. Сремна се с дилърите на „Форд“ в Дейтън и им каза: „Вижте, момчета, вие тук сте в нелеко положение – налице е остра конкуренция на пазара, а „Мустанг“ е най-желана кола. Искаме наистина да се уверим колко търсена е тя. В склада на всеки от вас ще дадем по десет коли, а допълнителните ви поръчки ще изпълняваме веднага, що ги получим от вас.“

Резултатите бяха поразителни. Завладяхме около 10 % от целия пазар на автомобили в Дейтън. Това бе точно онази информация, от която се нуждаехме, и през месец септември пристъпихме към преоборудване на завода в Сан Хосе. Годишният производствен капацитет сега възлизаше на 360 000

коли и скоро щяхме да преоборудваме трети завод в Мету-чен, щата Ню Джърси.

Пренастройването на двата завода бе скъпоструващ риск, но по-рано вече се бяхме парили с модела „Фолкън“, когато прогнозите за продажбите му бяха твърде занижени и не разполагахме с необходимите мощности за производство на търсеното количество коли. Сега не искахме да повторим същата грешка.

Хората купуваха „Мустанг“ в рекордни количества. С не по-малък успех се ползваха и вариантите с допълнително оборудване. Клиентите реагираха на дългия списък с варианти като гладни дървояди на „шведска маса“. Над 80 % си поръчваха гуми с бели кантове, 71 % вземаха осемцилиндров двигател и 50 % си купуваха автоматични скоростни кутии. Всеки десети мустанг се продаваше оборудван с тахометър и със специален часовник за автомобилно рали. За кола, която струваше 2368 долара, клиентите доплащаха средно по още 1000 долара за допълнителни екстри. За първата година от пускането на „Мустанг“ си бях наумил конкретна цел. На първата година продажба, „Фолкън“ бе поставил рекорд – 417 174 коли, и това бе цифрата, която исках да надскоча. Девизът бе „417 хиляди до 17 април“ – рождения ден на „Мустанг“. Късно вечерта на 16 април 1965 г., млад калифорниец бе купил спортен, червен „Мустанг“ с открит покрив. Това бе 418 812-ият продаден „Мустанг“ и ние приключихме първата година от продажбите му с нов рекорд.

Счетоводителите отново се прибраха в черупките си мърморейки, че очевидно има повече от един начин да произвеждаш коли. Дизайнерът ни осигури успех – нещо, което те не бяха взели под внимание. Но не се срамуваха, когато настъпи

време да броят парите. Само за първите две години, „Мустанг“ донесе чиста печалба от 1,1 милиард долара. И то долари от 1964 г.

Седмици след пускане в продажба на „Мустанг“, бяхме затрупани с писма на доволни клиенти. Тъй като редовно четях тези писма, добре знаех, че повечето хора пишат до производителя само във връзка с някакво оплакване. В случая с „Мустанг“, обаче, хората пишеха, за да изкажат благодарност и възхита.

Единствено оплакване бе по повод недостига на „Мустанг“ и дългия списък на чакащи ред да го купят. Едно от любимите ми писма пристигна от жител на Бруклин само 4 дни след официалното представяне на колата. „Аз не съм голям фен на автомобилите – пишеше той – и никога не съм бил, тъй като повечето коли създават куп неприятности. Нещо повече, Ню Йорк не е място за коли. Кучета пикаят на гумите. Малки пакостници крадат капачки на резервоарите. Полицаи глобяват за неправилно паркиране. Гълъби кацат по покривите и къде по-лошо. Улиците са вечно разкопани. Автобуси ви изтикват в канавката, таксито ви свирят с клаксон, цените на закритите паркинги са такива, че сякаш си наел втора къща. Цената на бензина е с 30 % по-висока откъдето и да било. Застраховката е непосилно висока. Търговските улици са непроходими, районът на Уолстрийт е недостъпен, да стигнеш до Ню Джърси е невъзможно.“ И накрая, заключителното изречение гласеше: „Така че само да събера малко пари, ще си купя „Мустанг“.“

След анализ кои са собственици на „Мустанг“, установихме, че средната им възраст е 31 години, но всеки шести спадаше към групата от 45 до 54 години, което значеше, че

колата не се ползва само от младежи. Почти две трети от купувачите бяха женени, а над половината – с висше образование.

Преди края на първата година от продажбата на колата, възникнаха стотици клубове на собственици на „Мустанг“, излязоха слънчеви очила, ключодържатели, папки с емблема „Мустанг“ и, разбира се, детски играчки „Мустанг“ за най-малките.

Осъзнах напълно нашия успех, когато върху витрина на пекарна видях надпис: „Нашите кифли се продават бързо както „Мустанг“.“

Няма да ми е трудно да посветя и остатъка от книгата на „Мустанг“, но тук ще спомена само още един факт. По време на едно от моите петдесет и две пътувания до Европа, съм заспал на борда на фирмения самолет точно когато сме пресичали пътя на айсбергите, където е потънал „Титаник“. Под нас се оказва метеорологичен кораб, от който един-единствен дежурен предава на самолети информация за времето. Когато екипажът ни прелитал над него, един от пилотите го запитал по радиото: „Как вървят нещата?“

- Едва стоя на крака – отвърнал метеорологът. – Денят е ужасен, вълните са високи 4 метра.

По него повод се завързал разговор и човекът разбрал кои са пътниците. „И аз си купих „Мустанг“. А Йакока на борда ли е?“

Докато разменяли реплики, самолет на авиокомпания „KLM“ пресякъл курса ни и пилотът запитал:

- Почакайте! Това ли е самолетът на „Форд“ с Йакока? Искам да разговарям с него.

В него момент преминал самолет на компания „Пан Ам“ и пилотът му също се включил в разговора по радиото. Всич-

ко това станало, докато съм спял. Нашият пилот ме събуди и каза:

- Търсят ви по телефона. Един кораб и два самолета едновременно искат да говорят с вас.

- Нямате ли капка милост? Неделя сутрин е. Намирам се Бог знае къде, а и тук не мога да се отърва от тази мустангова мания – отвърнах аз.

Обикновено ме смятат за баща на „Мустанг“, въпреки че, както при всеки успех, много хора се опитват да го припишат на себе си. Всеки несведущ, дошъл в Диърборн да издирва хората, съпричастни към модела „Едсел“, би напомнял Диоген, с фенер в ръка търсещ честен човек. От друга страна, толкова много хора се представят за бащи на „Мустанг“, че не бих искал да се появя на обществено място с неговата майка!

Всяко хубаво нещо обаче има своя край и „Мустанг“ не правеше изключение от правилото. На годишното събрание на „Форд“ през 1968 г., един от акционерите взе думата с оплакване: „Когато бе пуснат „Тандърбърд“, това бе чудесна спортна кола. След това вие така надухте размерите ѝ, че тя стана неузнаваема. Същото става и с „Мустанг“ сега. Защо не оставите малкия автомобил да си бъде малък? Непрестанно го уголемявате, после пускате нов малолитражен модел, който също раздувате, а след това пускате друг.“

За съжаление, той бе прав. Няколко години след появата на „Мустанг“ на пазара, той бе престанал да бъде грациозен кон. Заприлича по-скоро на угоена свиня. През 1968 година, Бънки Кнудсен стана президент на „Форд“ и веднага постави на „Мустанг“ чудовищен двигател с удвоена мощност. За да понесе тежестта на двигателя, трябваше да се разшири цялата кола. През 1971 година, „Мустанг“ бе с 20 см. по-дълъг,



15 см. по-широк и почти 270 килограма по-тежък спрямо първоначалния модел от 1965 г. Това не бе вече същата кола и намалелият обем продажби го доказваше. През 1965 г. продадохме 550 000 коли „Мустанг“. През 1970 г. продажбите ни намаляха до 150 000 – катастрофален спад. Клиентите ни изоставиха така, както ние бяхме изоставили тяхната кола. Вместо първоначалните 2368 долара, сега цената на „Мустанг“ се доближаваше до 3368 и едва ли вината за това поскупване изцяло може да се припише на инфлацията.

В края на 1969 г. започнахме да проектираме „Мустанг-II“ – опит да се върнем към малолитражната кола, донесла ни такъв голям успех. Повечето хора в Детройт не можеха да повярват в това, тъй като нарушавахме неписано правило, според което размерите на вече утвърдена кола могат само да се увеличават и никога да не се намаляват. Пускането на „Мустанг“ с намалени размери бе равносилно на признание, че сме допуснали грешка. А ние, разбира се, я допуснахме. За проектирането на „Мустанг-II“, аз отново потърсих помощта на Хал Спърлик, изиграл важна роля при създаване на първоначалния модел. Заедно отлетяхме до Италия и посетихме дизайнерското бюро „Джия“ в Торино, където се срещнахме с ръководителя му Александро де Томазо. След два месеца, прототипът на Томазо пристигна в Диърборн и ние разполагахме с великолепен модел. „Мустанг-II“ имà голям успех, макар и не такъв като първия „Мустанг“. След това, обаче, както отлично знаехме, щеше да настъпи горчивият час на разплата.



## Глава 7

### ПЪТ НАПРЕД



Успехът на „Мустанг“ стана очевиден така бързо, че дори преди първия му рожден ден, бях удостоен със значително повишение в длъжност. През 1965 г., заех пост вицепрезидент на групата, което в рамките на фирмата отговаря за операциите с леки автомобили и камиони. Сега отговарях за планиране, производство и продажба на всички коли и камиони на двете поделения – „Линкълн-Мъркюри“ и „Форд“.

Новият ми кабинет се намираше в Стъкления дом, който всички във „Форд“ възприемахме с благоговение като световна щабквартира. Накрая станах един от големците – член на избраната група служители, които всеки ден обядваха с Хенри Форд. Дотогава, поне за мен, Хенри бе просто всемогъщият бог на върха. И изведнъж почнах да го виждам почти всеки ден. Не само станах част от изтънчения кръг на висшето ръководство, но бях и новият му член – младият новопостъпил, донесъл успеха с „Мустанг“ Нещо повече, аз бях привилегировано протеже на „Негово величество“. След като през 1960 г. Макнамара напусна, за да се присъедини към администрацията на Кенеди, Хенри малко или много ме бе осиновил и следеше моето развитие отблизо. Като вицепрезидент на групата, аз имах множество нови задължения и задачи – особено в области реклама и маркетинг. Но главната ми функция, както ясно я формулира Хенри, бе да пренесе част от духа на „Мустанг“ в поделение „Линкълн-Мъркюри“. От години, „Линкълн-Мъркюри“ бе болнавата сестра в семейството на компания „Форд“ и беше тежко бреме за останалите подразделения. Поделението бе създадено през 40-те години,

но 20 години по-късно все ще не бе стъпило здраво на краката си. Водеха се дори разговори да се закупи „Линкълн“ или да се продаде. Това бе поделението, което произвеждаше скъпи, големи автомобили.

Компанията се надяваше и очакванията ѝ бяха клиент, купил кола от поделението „Форд“ да „дорасне“ дотам, че да се сдобие и с модел на „Мъркюри“ или „Линкълн“, точно както клиентът на „Дженеръл Мотърс“ може да стигне до „Шевролет“ или „Понтиак“, до „Буик“ или „Олдсмобил“.

Така е на теория. На практика, обаче, повечето от клиентите на „Форд“ напуснаха кораба. Тези в състояние да задоволят прищевките си, по-скоро се ориентираха към „Буик“, „Олдсмобил“ или „Кадилак“, а не „Мъркюри“ или „Линкълн“. Единственото, което успяхме да направим, бе да създадем бъдещи клиенти за луксозните коли на „Дженеръл Мотърс“.

Когато се запознах по-добре с поделение „Линкълн-Мъркюри“, осъзнах причините за това. Колите не предизвикваха потребителски интерес. Не че бяха лоши: просто не се отличаваха с нищо специфично. „Комет“ всъщност бе модернизирания „Фолкън“, докато „Мъркюри“ напомняше уголемен „Форд“. Това, което липсваше на колите „Линкълн-Мъркюри“, бяха собствен облик и дизайн. С годините, продажбите бяха намалели. По замисъл, „Линкълн“ трябваше да се конкурира с „Кадилак“, който обаче постоянно го биеше петкратно по обем продажби. Подобна съдба имаше и „Мъркюри“, който не бе в състояние да се мери с „Буик“ и „Олдсмобил“ на „Дженеръл Мотърс“. Сега, през 1965 г., поделение „Линкълн-Мъркюри“ на практика бе замряло и се нуждаеше от спешна реанимация.

Най-лесно бе вината да се стовари на дилърите, но това би било черна несправедливост. Фактически тези от тях, успели да се задържат до 1965 г., трябва наистина да са били добри, защото не разполагаха с преимуществата на първокласна продукция. Но състоянието на духа им бе отчайващо. Необходими бяха стимули. Нуждаеха се от нов екип окръжни мениджъри по продажбите. И накрая, имаха нужда от някой в Стъкления дом, който наистина да отстоява интересите им. Но, повече от всичко, те се нуждаеха от нови модели. Веднага се заловихме за работа и към 1967 г. бяхме готови с два нови модела. „Мъркюри Кугар“ бе луксозна спортна кола, проектирана така, че да привлече интереса на собствениците на „Мустанг“, вече готови за нещо малко по-изискано. „Мъркюри-Маркиз“ бе голяма по размер луксозна кола, способна да конкурира „Буик“ и „Олдсмобил“.

За естеството на проблемите ни може да се съди и по това, че Гар Локс – ръководител на поделение „Линкълн-Мъркюри“, далеч не бе съгласен „Маркиз“ да носи име „Мъркюри“. Според него, название „Мъркюри“ би било смъртоносен удар за модела – и то така жесток, че би могъл да провали и най-добра кола. Наложих се да го убеждавам, че започвайки с производство на новия автомобил „Маркиз“, ние постепенно ще опитаме да подобрим репутацията на „Линкълн-Мъркюри“.

За да се създаде атмосфера на вълнение и очакване около тези два нови модела, бе необходимо те да бъдат представени на дилърите по най-сензационен начин. От около десетилетие, презентирането на нови модели коли в Детройт бе най-значимо събитие както за дилърите, така и за широката общественост. В навечерието му, дилърите държаха новите коли покрити. В цялата страна, деца надничаха през витрините

на демонстрационни зали с надежда първи да зърнат новите модели на „Форд“ и „Шевролет“. Днес въпросният ритуал е свиден спомен. Далеч в миналото останаха и големите дилърски фиести, каквито провеждахме ежегодно в Лас Вегас. Всяко лято появяхме и хранехме дилърите, харчейки милиони за ярки спектакли, на които показвахме новите модели. Автомобили излизаха от фонтаните, девойки скачаха от колите, взривяваха се димни бомбички, припламваха бенгалски огньове. Пред погледите на всички се разиграваха ослепителни зрелища. Тези спектакли бяха понякога по-внушителни от представления на Бродуей, като тук звезди бяха автомобилите. Провеждахме и програма за стимулиране на дилърите. По онова време, „Голямата тройка“ вадеше луди пари. Всичко, което правехме, беше първокласно. Когато трябваше да впечатлим дилърите, не пестяхме средства. Много от тях правеха по милион на година, но и останалите – не така успешни, - също процъфтяваха.

През 60-те години, под форма на поощрения и премии, организирахме за дилърите развлекателни пътешествия. Независимо колко богати бяха те, имаше нещо привлекателно в подобни добре организирани воаяжи до екзотични дестинации, така че човек трудно можеше да се откаже от тях. Винаги се превръщаха в голямо събитие, много от дилърите се сприятеляваха, а това ги сплотяваше и засилваше техните целеустременост и ангажираност.

Понякога се включвах в такива пътешествия като официален домакин. За мен тя предоставяше чудесна възможност за пряко общуване с множество дилъри за кратко време. Това бе идеалният начин да съчетаеш работата с развлечение и ние с Мери винаги оставахме много доволни.

През септември 1966 г., поделение „Линкълн-Мъркюри“ бе предвидило завладяващо пътешествие с кораб за дилъри, покрили определена квота продажби. Наехме кораб „Инди-пендънс“ за 44 000 долара на ден и отплавахме от Ню Йорк за страните от Карибския басейн, където имахме намерение да покажем нови наши модели. На втория ден, по залез слънце, събрахме всички дилъри в задната част на кораба. Съгласно плана, в точно определен момент пуснахме стотици балони с хелий, които се понесоха из небесата, за да разкрият тайната на модела „Мъркюри-Маркиз“ 1967 г. Заедно с Мат Маклолин – новият ръководител на поделението, - аз представих колата и описах основните ѝ характеристики.

Два дни по-късно, на остров „Св. Томас“, показвахме новия модел „Кугар“. Към брега, осветен от стотици ярки прожектори, се приближи десантен кораб от времето на Втората световна война и пусна котва. Публиката притаи дъх, наблюдавайки как от него на брега слиза ослепително белият „Кугар“. Вратата се отваря, от колата излиза певецът Вик Дамоне и започва да пее. Виждал съм много завладяващи демонстрации за дилърите, но тази нямаше равна на себе си.

Години наред, дилърите не бяха виждали нищо така вълнуващо. „Кугар“ ги доведе до екстаз. Като „Мустанг“, и той имаше спортен силует с удължен корпус и скъден багажник. В синхрон с очакванията на дилърите, той постигна бърз успех и скоро стана най-важното изделие на поделение „Линкълн-Мъркюри“. Днес „Кугар“, модел 1967 г. в добро състояние, е предмет на колекциониране.

Голяма заслуга за тези внушителни демонстрации на моделите ни имаше Франк Цимерман, нашият незаменим талант в областта на рекламата. Цими, който в момента, като пенсионер, се намира в щата Южна Каролина, е незабравима

личност – слаб като тръстика, безкрайно енергичен и много остроумен. Да работиш с него бе истинско удоволствие и в същото време много трудно, тъй като на всеки пет минути, у него се раждаше нова идея. Около 10 % от концепциите бяха великолепни, но част от останалите граничеха с абсурда. За да рекламира „Кугар“, например, Цими искаше да сложи зад волана дресирана мечка, която кара от Ню Йорк до Калифорния. Според един от сценариите, дресьорът трябваше да седи отпред заедно с нея. Друг замисъл предвиждаше под таблото за управление да се скрие джудже, което да кара колата с помощта на специално оборудване. Според Цими, колата можеше да спира десетки пъти на ден и когато публиката я заобиколеше, фоторепортерите щяха да снимат. „Представи си само заглавието – казваше Цими. – Зад волана на „Кугар“ мечка пресича Щатите от едното, до другото крайбрежие.“

Импонираха ми дръзките идеи, но тази и на мен самия ми се стори прекалено дива. Няколко години по-късно, Хенри Форд получи писмо от човек, който твърдеше, че е дресирал коня си да кара „Линкълн-Континентал“. Конят дори свирел с клаксона, като го натискал с ноздрите си! Хенри препрати писмото на мен, а аз го дадох на Цими. Повече не чух за това писмо, и слава Богу!

Ние действително използвахме животни за реклама на „Кугар“. По предложение на „Кениън и Екхард“, рекламната агенция на „Линкълн-Мъркюри“, ние направихме опит – както можеше да се очаква, - с истинска пума. Нюйоркската кантора на агенцията бе натоварена с твърде опасно поръчение да намери и дресира пума, и да я заснеме на кинолента на фона на рекламното пано „Линкълн-Мъркюри“. Задачата не беше лесна, но след около месец разполагахме с безценен филм от няколко секунди, запечатал ревяща пума пред емблемата.



Дивият кон донесе успех на поделение „Форд.“ Сега „Линкълн-Мъркюри“ разчиташе на успех с дивата котка.

Пумата се оказа толкова впечатляващ символ, че рекламната агенция ни препоръча да поставим котка на емблемата на цялото поделение. Така и постъпихме, и тази емблема се превърна в решаваща стъпка в изграждането на нова представа за поделение „Линкълн-Мъркюри“. Не след дълго, фигурата на пума върху емблемата стана така популярна, както овалът на поделение „Форд“ и петолъчката на компания „Крайслер“.

Когато опитвате да лансирате търговска марка, първа ваша задача е да изясните къде тя ще се откроява най-добре. Ето защо, „арката“ на фирма „Макдоналдс“ е така въздействаща. И невръстно дете знае къде да отиде, за да си купи сандвич. Преди пумата да се появи върху емблемата, повечето хора дори не бяха чували за поделение „Линкълн-Мъркюри“. Днес почти всеки знае какво е това.

Междувременно, Цими не спираше да предлага нови рекламни идеи. Веднъж обходи цялата стана, за да издири хора с имена на знаменити изследователи като Христофор Колумб или адмирал Бърд. След като ги откриеше, ги наемаше да се появят в наши реклами, които например прокламираха, че „Христофор Колумб току-що откри „Мъркюри“.

„Кениън и Екхард“ свършиха голяма работа по рекламиране на „Кугар“. Спрямо модела „Маркиз“, ние всички единодушно решихме, че най-силно негово качество е плавният му ход. При „Маркиз“ бе постигнато ново равнище при инженерно осигуряване на всички ходови качества, и в резултат колата има най-гладкия и плавен ход в света.

Но как да доведем това до знанието на публиката? Наши конструктори бяха съобшили на рекламните експерти, че ходовите качества на „Маркиза“ са по-добри от тези и на най-скъпите конкурентни модели. Отговорът на рекламната агенция бе: „Докажете го!“. И така, конструкторите поканиха група от агенцията на изпитателното ни трасе, завързаха им очите, а след това ги возиха на „Олдсмобил“, „Буик“, „Кадилак“ и „Маркиз“. Всички до един поставиха най-добра оценка за ходови качества на „Маркиз“. След всичко това, изпитанията със затворени очи намериха място в рекламната кампания. „Кениън и Екхард“ направиха няколко реклами, в които клиенти, а в един случай и професионален шофьор – свързани очи, - бяха поканени да изпитат колата за мекота и удобство на возене.

Не след дълго, агенцията подготви други реклами, които също потвърждаваха това качество на „Маркиз“. В една от рекламите, контейнер с разяждаща киселина е поставен върху скъпо кожено палто. В друга, на предната седалка бе поставен грамофон, на който се въртеше плоча. В трета, бръснар бръснеше футболиста Барт Стар в колата. Последва реклама, която показваше контейнер с нитроглицерин на задната седалка. За да бъдем убедителни, в края на рекламната взривяхме колата. От всички най-известна бе рекламната, в която агенцията бе филмирала виртуозен ювелир, улисан в работа над диамант, докато колата танцуваше по криволичещ път. Тези, които са твърде млади, за да я помнят, вероятно са гледали класическата ѝ пародия, появила се няколко години по-късно в предаване „Нощен живот в събота вечер“. В нея версия, ювелирът бе заменен с равин, готвещ се да направи ритуално обрязване на дете, докато колата вървеше по лоши селски пътища в дъжда. Повярвайте ми, напрежението от

рекламата с ювелира и диаманта далеч не можеше да се сравни с онова, което въпросното предаване пораждаше у зрителите!

След успеха на „Маркиз“ и „Кугар“, поделение „Мъркюри“ беше в доста добро състояние, но все още не разполагаме с конкурентоспособен модел от висша класа. Нуждаехме се от нов „Линкълн“, който да надмине „Кадилак“.

Една нощ, когато бях в „Канада“, за да присъствам на някакво заседание, си лежах на леглото в хотелската стая и не можех да заспя. Внезапно ме осени идея. Позвъних на главния ни дизайнер Джийн Бординът и му казах: „Искам да поставим радиаторна решетка от „Ролс Ройс“ на „Тандърбърд“. По него време разполагаме с „Тандърбърд“, модел с 4 врати, който издъхваше на пазара. Идеята ми бе да разработим нова кола, като използваме същите шаси, двигател и дори покрив, но да внесем такива изменения, че колата наистина да изглежда като нов модел, а не просто разновидност на „Тандърбърд“.

Докато опитвах да си представя тази нова кола, си спомних една хубава случка. Години по-рано, към края на тридесетте, Едсел Форд бе произвел „Марк“ – изискана и подчертано луксозна кола, привлякла вниманието на малка, но взискателна група клиенти. В средата на петдесетте, синът му Уилям Клей създаде модел „Марк-II“, вариант на първоначалния „Марк“. И двете бяха от типа коли, за които повечето хора мечтаят, но малцина галеници на съдбата могат да си позволят.

Реших, че е настъпил часът да подновим производството на „Марк“, като пуснем модел „Марк-III“. Основата да бъде „Тандърбърд“, но в него да внесем достатъчно изменения,

придаващи свеж и оригинален вид. „Марк-III“ имаше удължен корпус, скъден покрив, мощен V-образен 8-цилиндров двигател и същата резервна гума в европейски стил, прикрепена отзад, както при първия модел „Марк“. Тя бе голяма, атрактивна и рязко открояваща се сред останалите коли. Изпитах смесени чувства, когато един репортер я сравни с немските щабни автомобили от Втората световна война.

Пуснахме в продажба „Марк-III“ през април 1968 г. и още първата година тя надмина по обем продажби „Кадилак Елдorado“, което всъщност бе далечната ни цел. Следващите пет години се оказаха твърде успешни, отчасти защото разработването на модела не струваше евтино. Цената бе всичко на всичко 30 милиона долара и я постигнахме, защото имавме възможност да използваме готови детайли и проекто-конструкторска документация.

Първоначално наше намерение бе да покажем „Марк-III“ в престижния бижутериен магазин „Картие“ на Пето авеню в Манхатън. Администрацията на „Картие“ прояви изключителен интерес към идеята ни, така че Уолтър Мърфи отлетя за Ню Йорк, за да се срещне с нейни представители. Искахме да подчертаем елегантния шик и изискания характер на колата, като поканим пресата на среднощна вечеря в самия магазин. Дотук всичко вървеше по план. Но когато Уолтър обяснил, че ще трябва да разшири един-два прозореца, за да вкараме колата вътре, управителите на „Картие“ промениха решението си. (Съгласиха се да поставим марката „Картие“ върху часовника на „Марк-III“.) Освен това, показахме „Марк-III“ в няколко различни града. В Холивуд качихме колата на сцена сред декори на двореца Камелот, така че посетителите трябваше да изкачат стъпалата, сякаш за да отдадат почести на краля. В Детройт показахме „Марк-III“ на вечеря

с американските издатели на вестници. Вместо да качим автото на въртяща се платформа, както обикновено правехме при представяне на нов модел, поставихме самите издатели на нея. Едновременно с преместване на погледа им, пред очите на издателите изскачаха един след друг автомобили от по стари модели „Линкълн“ и „Марк“. Накрая завесата се разтваряше и зад нея изплуваше новият „Марк-III“. Издателите бяха така впечатлени, че мнозина си поръчваха колата на място.

Преди модела „Марк-III“, поделение „Линкълн-Мъркюри“ на практика губеше от всяка луксозна кола. Продавахме едва към 18 000 бройки „Линкълн“ годишно, което не бе достатъчно да покрие постоянните разходи. В нашия бранш те са огромни. Независимо от това дали правите един автомобил или милиони коли, трябва да разполагате със завод и да изготвите матрици за щамповане на метала. Ако прогнозирайки обема на производство допуснете грешка или не достигнете набелязания обем, амортизационните отчисления трябва да се разпределят върху по-малък брой коли. Или просто казано, оставате без панталони.

Потвърждава се старата истина: по-големите автомобили носят повече печалба. От един „Марк“ получавахме повече, отколкото от десет „Фолкън“. Печалбата достигаше изумителните 2000 долара на кола. Нещо повече, парите започнаха да ваят така бързо, че едва насмогвахме да ги проследим. В най-добрата година, само поделение „Линкълн-Мъркюри“ донесе на фирмата почти милиард долара печалба – най-голям успех в цялата ми кариера.

През 1971 г. пуснахме „Марк-IV“. Компания „Форд“ и досега поддържа производството на тази гама автомобили, но

на пазара в продажба е „Марк-VII“. „Марк“ носи на компания „Форд“ най-крупни средства, така както „Кадилак“ на „Дженеръл Мотърс“. Това се припокрива напълно с теорията на Алфред Слоун: нужно ви е изделие за всеки купувач. За да се застраховате срещу случайни фактори, винаги трябва да имате автомобил за средна ръка купувач – това е главното, което бе открил още Хенри Форд I. След това, обаче, ви трябва коли висша класа, защото никой не знае кога работниците със „сини яки“ може да се окажат без работа. Изглежда, че в САЩ едно от нещата, които не трябва да се забравят, е, че дори в години на икономическа криза, богатият става по-богат. Следователно, винаги трябва да разполагате с нещо „по-така“ за него.

## Глава 8

### КЪМ ВЪРХА



През 1968 г. имах реален шанс да стана следващият президент на „Форд Мотър Кампъни“. „Мустанг“ показва, че си струва да ми се обърне внимание. „Марк-III“ го потвърди – успехът ми не беше краткотрайно явление. Бях на 44 години, Хенри Форд ме покровителстваше и бъдещето ми никога не бе изглеждал така обещаващо.

Но точно когато ми се струваше, че нищо не може да ме спре, съдбата се намеси. „Дженеръл Мотърс“ предоставиха на Хенри възможност, която той не можеше да изпусне.

В онези дни, „Дженеръл Мотърс“ имаха твърде авторитетен изпълнителен вицепрезидент – Семън Кнудсен, известен на света като Бънки. Кнудсен бе завършил инженерния факултет на Масачузетски технологичен институт и оглави отделение „Понтиак“ на 44-годишна възраст. Така той стана най-младият ръководител в историята на „Дженеръл Мотърс“, а това не можеше да остане незабелязано в Детройт.

Немаловажна причини за известността на Кнудсен бе, че навремето баща му е бил президент на „Дженеръл Мотърс“. Мнозина очакваха Бънки да поеме по стъпките на стария Кнудсен. Но когато, независимо от безупречната репутация на Бънки като майстор в производството, „Дженеръл Мотърс“ избра Ед Коул за нов свой президент, Бънки скоро разбра, че е доживял края на кариерата си в „Дженеръл Мотърс“.

Както фирма „Ейвис“ наблюдаваше „Херц“, а „Мейси“ – фирма „Гимбълз“, така и ние във „Форд“ не изпускахме от очи „Дженеръл Мотърс“. Особено внимателно ги наблюдаваше Хенри и бе техен голям почитател. За него неочаквано

разкрилата се възможност да разполага с Бънки Кнудсен, бе като дар от небето. Хенри може би наистина вярваше, че прословутата мъдрост на „Дженеръл Мотърс“ се е запечатала в гените на Кнудсен. Във веки случай, той не загуби и минута и му направи предложение. Когато Хенри чу, че Кнудсен мисли да напуска „Дженеръл Мотърс“, веднага му позвъни. Не можеше да си позволи да го повика в кабинета си, защото това мигновено щеше да се разчуе в Стъкления дом. Нямаше да мине и половин час, и пресата би гръмнала за това посещение. Изключваше възможност да покани Бънки у дома си, защото съседите в Грос Пойнт щяха да забележат. Но Хенри обичаше интригата, така че нае „Олдсмобил“ от „Херц“, навлезе един шлифер, и в стил „агент 007“ се отправи към дома на Бънки в Блумфийлд Хилз.

Седмици по-късно те сключиха сделка. Като президент, Кнудсен веднага щеше да получи годишна заплата от 600 000 долара, каквато вземаше и самият Хенри.

За да освободи мястото на Кнудсен, Хенри трябваше да се освободи от Арджей Милър – президент на компанията през последните пет години. Милър бе внезапно повишен и назначен за подпредседател на управителния съвет – длъжност, създадена специално за случая. Година по-късно той напусна и стана декан на бизнесшколата в Станфордски университет.

Банки бе назначен в началото на зимата на 1968 г.; през нея ваканция аз бях със семейството си на ски. По средата на отпуската ми се обадиха от кабинета на Хенри и ме помолиха да се явя на следващия ден. Компанията дори изпрати самолет DC-3 да ме прибере.

На другия ден отидох при шефа. Хенри знаеше, че назначението на Бънки за президент ще ме разстрои и искаше да обясни мотивите за това решение. Вярваше, че привличането



на високопоставено лице от „Дженеръл Мотърс“ към екипа на „Форд“, ще внесе значителни промени в близките няколко години. С всички сили се опита да ме убеди, че с идването на Бънки кариерата ми не е приключила, а напротив. „Виж – каза ми той. – Ти си оставащ мой човек. Но си още млад. И още много имаш да учиш.“

Хенри си представяше, че Бънки ще донесе със себе си огромната информационна система на „Дженеръл Мотърс“. Напомни ми, че съм с 12 години по-млад от Кнудсен и трябва да имам търпение. Подчерта, че не иска да ме загуби и явно намекваше, че търпението ми сега ще бъде многократно възнаградено в бъдеще.

След няколко дни ми се обади Сидни Уайнбърг, един от по-старите членове на управителния съвет и същевременно легендарна личност на Уолстрийт. Той е бил дългогодишен настойник на Хенри, но имаше добро отношение и към мен. Винаги ме наричаше Лихай (б. пр. – по името на университета в Лихай).

На един обяд в апартамента му в Ню Йорк, Уайнбърг сподели, че според него аз съм ядосан от появата на Кнудсен. Посъветва ме да се държа твърдо. И до него бяха стигнали същите слухове, които бях чувал и аз, че в „Дженеръл Мотърс“ тайно ликували след напускането на Кнудсен. Уайнбърг бе получил информацията пряко от техния висшестоящ ръководител, който казал: „Вие решихте дяволски труден наш проблем. Не знаехме какво да правим с Кнудсен, докато накрая добрият стар Хенри ни отърва от него. Безкрайно сме ви благодарни.“

- Ако Бънки е толкова лош, колкото твърдят те – ми каза Сидни, - твоят ред ще дойде съвсем скоро.

Но аз не бях сигурен в това. В онези дни изпитвах трескаво желание да стъпя на върха. Независимо от уверенията на Хенри, появата на Бънки бе тежък удар за мен. Страшно ми се искаше да получа президентския пост и далеч не бях съгласен, че има още много да уча. Считах, че бях преминал през всички изпитания, на които компанията можеше да ме подложи. И всяко от тях бях издържал блестящо.

В течение на няколко седмици сериозно мислех да си подам оставката. Налице бяха приемливи предложения от Хърб Сийгъл, който бе завършил Лихайски университет и ръководеше фирма „Крис Крафт“. Хърб искаше да я разшири и да я превърне в неголям конгломерат за производство на стоки и услуги за свободното време. Бе добре разположен към мен и високо ценеше това, което бях постигнал във „Форд“.

„Чуй – каза Хърб, - ако останеш там, винаги ще зависиш от благоразположението на Хенри Форд и ако той още веднъж има глупостта да те подмине при назначаването на президент, вероятно няма да се поколебае да те прецака отново.“

Аз бях изкушен. Стигнах дотам, че започнах да си търся къща в Ню Йорк и Кънектикът. На Мери идеята да се върне в Източните щати също допаднаше. „Ако не друго, поне ще имаме прясна морска храна“ – каза ми тя с блясък в очите.

В края на краищата, реших да остана във „Форд“. Обичах автомобилния бизнес, обичах и „Форд Мотър Кампъни“. Наистина не можех да си представя да бъда някъде другаде. Докато Хенри бе на моя страна, бъдещето все още ми изглеждаше светло. Разбира се, разчитах и на това, че Бънки няма да се справи със задълженията си на президент и по-скоро от очакванията ще дойде моят ред.

В Детройт, преминаването на Кнудсен от „Дженеръл Мотърс“ във „Форд“ бе тема на деня в града. В нашия отрасъл,

напускане на кораба и преминаване на работа при конкурен-та винаги е било изключително рядко явление. Подобно нещо никога не се бе случвало в „Дженеръл Мотърс“.

Това, което направи историята още по-пикантна бе фактът, че Бънки не бе първи Кнудсен, работил за „Форд Мотър Кампъни“. Преди повече от половин век, Уилям Кнудсен, баща на Бънки, бе работил за дядото на Хенри. В течение на две години, старият Кнудсен бе ръководил изграждането на мрежа от четиринадесет завода за производство на модела „Т“, включително и на известния завод в Ривър Руж. През време на Първата световна война, той бива изпратен в Европа, където спомогнал за разгръщане задокоеанската дейност на „Форд“.

След издигане до най-високи постове в компанията, за стария Кнудсен настъпили проблеми с Форд-старши, който през 1921 г. го уволнил. До напускане на „Форд“, Кнудсен получавал 50 000 долара годишно – огромна заплата за онова време. Година по-късно, той подписва договор за работа с „Дженеръл Мотърс“.

И сега кръгът на взаимоотношенията Кнудсен - Форд се затваряше. Детройт обичаше драматичната история с привличането на Кнудсен и пресата ежедневно преливаше от коментари за неговото назначаване. Сюжетът бе сензационен: Хенри Форд, внук на този, уволнил Уилям Кнудсен, сега привличаше сина на Кнудсен за президентския пост.

Когато назначаването на Бънки бе обявено за първи път официално, много от нас – на ръководно постове във „Форд“, - се възмутихме от това, че ще ни ръководи човек от „Дженеръл Мотърс“. Аз бях особено засегнат, тъй като се носеха слухове, че Кнудсен има намерение да доведе Джон Делорийн и да го постави на мястото ми. (По него време Делорийн

беше инициативен млад човек, един от бързо издигащите се в „Дженеръл Мотърс“, който бе работил с Бънки в поделение „Понтиак“)

Както моите колеги, така и аз бяхме убедени, че системата за управление в „Дженеръл Мотърс“ няма да действа така ефективно във „Форд“. Но на Хенри му се струваше, че дори самото присъствие на Бънки в Стъкления дом ще ни донесе част от големия успех на конкурентната фирма. Но това така и не стана. „Форд“ имаше свой начин на управление. Обичахме да придвижваме нещата бързо, а на Бънки като че ли му беше трудно да поддържа нашето темпо. При това стана ясно, че в „Дженеръл Мотърс“ вероятно са имали достатъчно основания да не го назначат за президент.

Кнудсен непрекъснато се отнасяше с подозрение към мен. Опасяваше се, че до идването му аз съм бил претендент за президентския пост и че дори след назначението му все още се стремя към него. И в двата случая, той бе прав. За щастие, и двамата бяхме твърде заети, за да си губим времето с празни приказки за служебни апетити. Между нас, обаче, възникнаха разногласия: особено във връзка с дизайна на новите модели.

Веднага след пристигане във „Форд“, Кнудсен почна да увеличава размерите и теглото на „Мустанг“. Той бе комарджия, но не бе успял да проумее, че времето на хазарта отдавна бе отминало. Кнудсен се зае също така да реконструира нашия „Тандърбърд“, за да заприлича на „Понтиак“, но това завърши с пълен провал.

Като ръководител, Бънки Кнудсен не допринесе с много за компанията. Наред с другото, той не успя да привлече никой от ръководителите на „Дженеръл Мотърс“, чрез които да осъществи планове си. Никой във „Форд“ не бе особено

предан на Кнудсен, поради което нямаше на кого да се опре. Оказа се сам във враждебна атмосфера и никога не бе приет истински. Десетина години по-късно, когато отидох в „Крайслер“, се постарях да не повторя грешката му.

Пресата често пишеше, че организирам бунт срещу Кнудсен. Но провалът му съвсем не се дължи на мен. Бънки Кнудсен се опита да управлява „Форд“, без да отчита действащата в компанията система. Пренебрегваше съществуващата управленска йерархия и през моя глава и главата на други висши ръководители вземаше решения в области от наша компетентност.

От самото си основаване, „Форд“ и „Дженеръл Мотърс“ бяха свършено различни компании. „Дженеръл Мотърс“ винаги е била затворена, аристократична компания, с десетки комитети и голям брой равнища на управление. Във „Форд“ – обратно, - съществуваше атмосфера на по-голяма конкуренция. Ние винаги вземахме решения бързо, в делови порядък, и с голяма доза предприемчивост. В спокойния, добре организиран свят на „Дженеръл Мотърс“, Бънки Кнудсен процъфтяваше, но във „Форд“ бе като риба на сухо.

Кнудсен се задържа само дванадесет месеца. Хенри Форд си направи шумна реклама в средствата за масова информация, назначавайки при себе си един от ръководителите на „Дженеръл Мотърс“, но скоро разбра, че успехът в една автомобилна компания невинаги гарантира успех в друга.

Ще ми се да кажа, че Бънки бе уволнен заради разваления облик на „Мустанг“ или за погрешните си идеи. Но истинската причина за уволнението му няма нищо общо с това. Бънки Кнудсен бе уволнен, защото си бе позволил да влезе в кабинета на Хенри, без да почука. Точно така – без да почука.

Ед О'Лири – един от помощниците на Хенри, - често се оплакваше: „Това вбеси Хенри! Вратата се отваря и внезапно нахълтва Бънки в плът и кръв!“.

Това дребно прегрешение, разбира се, бе капката, която преля чашата на търпението, тъй като отношенията между тях не бяха особено добри още от самото начало. Хенри беше крал, не търпящ равни на себе си – нещо, което Бънки, изглежда, не бе успял да долови. Той се опита да фамилиарничи с Хенри и направи фатална грешка. Единственото, което никога не трябва да правиш във „Форд“, е да се приближаваш към трона. „По-добре стой настрана от Хенри – съветваше ме Бийчъм много години преди това. – Не забравяй, че във вени-те му тече синя кръв, а твоята е червена.“

Начинът, по който Хенри Форд уволни Бънки Кнудсен, може да послужи за тема на интересен разказ. В същото време, до голяма степен дава представа за самия Хенри. В понеделник вечер, Деня на труда, той изпрати Тед Меке, своя вицепрезидент, отговарящ за връзки с обществеността, в дома на Бънки. Поръчението на Меке бе да накара Кнудсен да разбере, че се канят да го уволнят. Но Меке не събрал смелост да изплюе камъчето. Единственото, което се изтръгнало от устата му, било: „Хенри ме изпрати да ви съобща, че утре ви предстои труден ден в компанията.“ „Почакайте малко – произнесла Флорънс Кнудсен, дама с много силен характер, - За какво по-точно сте дошли? Кой ви изпраща и какво ви е наредил да ни съобщите? Да не би да уволнявате мъжа ми?“. Тя мигновено отгатнала истината и на Меке не му оставало друго, освен да потвърди.

На следващото утро, Хенри дотича в кабинета ми. Имаше нужда от съюзник и знаеше, че аз ще бъда доволен, ако Кнудсен си отиде. Но Хенри още не бе каза на Бънки, че е уволнен.

Накрая Меке посъветва Бънки: „Мисля, че е редно да отидете при г-н Форд.“ Когато Бънки влязъл в кабинета, Хенри го запитал: „Меке говори ли с вас?“.

„Какво, по дяволите, става тук? – рязко креснал Бънки. – Вие уволнявате ли ме?“

Хенри кимнал утвърдително. „Нещата просто не вървят на добре“ – казал той. Този мъгляв израз бе типичен за него.

След няколко минути, Хенри отново нахлу в кабинета ми. „Бънки свиква пресконференция“ – заяви той.

„Какво се е случило?“ – питах аз. Всичко вече ми беше ясно, но исках да го чуя от неговите уста. Опитваше се да ми каже, че току-що е уволнил Бънки. Но докато стоях загледан в него, не успя да отрони ни дума. Накрая промълви: „Бънки не може да разбере, че ни създава трудности.“

Това бе комична сцена в духа на „Полицайте от Кийстоун“. След това в кабинета ми нахълта Бънки с думите: „Струва ми се, че съм уволнен, но не съм сигурен.“

Веднага след като Кнудсен излезе, отново се появи Хенри и попита: „Какво ви каза той?“

След няколко минути, Хенри се върна пак с въпрос: „Е, и какво ще правим сега? Бънки е с намерение да проведе пресконференцията си направо тук.“

„Е, добре – отвърнах аз. – След като е уволнен, той трябва да каже нещо на пресата.“

„Разбира се, уволнен е – промълви Хенри. – Но считам, че е редно да проведе пресконференция в хотел, а не точно тук, - в нашата сграда.“

Целият епизод породил у мен смесени чувства.

От една страна, зарадвах се, че Бънки си отива. В същото време, изпитвах към него истинско състрадание. Не пожелавах никому на президентски пост да свърши по този начин.

Самият Хенри Форд никога не се наемаше да уволнява когото и да било. Винаги хващаше някой да свърши мръсната работа вместо него. Натрапчивата мисъл дали и мен не ме очаква подобна участ, не ме напускаше. Същата вечер прекарах в разговор с Мери. „А защо не напуснеш, докато е време?“ – запита тя. Отново ме обзе изкушение да се вслушам в съвета ѝ. И отново реших да остана в компанията.

Денят, в който уволних Бънки, бе ознаменуван с голямо веселие и много изпито шампанско. В рекламния отдел, един от сътрудниците изрече фраза, която скоро плъзна из цялата компания: „Някога Хенри Форд I казал, че историята е празна работа, но днес Бънки е история.“

Дори и след като Бънки си отиде, Хенри все още не бе готов да ми предложи президентския пост. Вместо това, учреди президентски триумвират. Аз отговорях за цялата дейност на „Форд“ в Северна Америка, което ме поставяше в положение на пръв между равни. Робърт Стивънсън оглави „Форд Интернешънъл“, а Робърт Хампсън – останалата дейност, която нямаше пряко отношение към автомобилите.

За щастие, не просъществува дълго. На следващата година – на 10 декември 1970 г., най-сетне получих това, което така дълго бях чакал – президентски пост във „Форд“.

Няколко дни преди публично да обяви решението си, Хенри дойде при мен в кабинета, за да ми съобщи какво е намислил. Спомням си как наум си казах: „Това е най-големият коледен подарък, които съм получавал някога.“ Поседяхме така около минута-две, той – с цигара, аз – с пура, изпускайки дим един към друг.

Щом Хенри затвори вратата след себе си, звъннах на жена си. После се обадох и на баща ми в Алънтаун да му съобща добрата новина. През дългия си активен живот, баща ми е



имал много щастливи мигове, но съм убеден, че това мое обаждаме бе почти върха на всичко.

Когато станах президент, „Форд Мотър Кампъни“ наброяваше приблизително 432 000 души. Общият фонд работна заплата надхвърляше 3,5 милиарда долара. Само за Северна Америка, произвеждахме към 2,5 милиона коли годишно и 750 000 камиона. Задграничното ни производство достигаше общо 1,5 милиона превозни средства. Общият обем продажби през 1970 г. възлизаше почти на 14,9 милиарда долара при чиста печалба 515 милиона долара. Независимо, че това не бе сума за пренебрегване, тя съставляваше само 3,5 % от общия обем продажби. В началото на шестдесетте години, печалбата от продажбите никога не спадеше под 5 %. Бях твърдо решен да постигна отново това равнище.

Както е известно, има само два начина да спечелиш пари: или да продаваш повече стока, или да снижиш разходите. До-волен бях от обема продажби поне за момента. Но колкото повече се задълбавах в дейността на компанията, толкова повече се убеждавах във възможността да се съкратят разходите.

Една от първите ми стъпки като президент беше да свикам заседание на висшето ръководство, на което да се утвърди програмата за снижаване себестойността на продукцията. Нарекох я „Четири по петдесет“, тъй като целта ѝ бе съкращаване на производствените разходи с по 50 милиона във всяка от следните четири области: спазване на графика, намаляване сложността на изделията, съкращаване на разходите за проектиране, премахване на остарели методи в бизнеса. Ако постигнем целта си, за три години можехме да увеличим печалбата с 200 милиона долара годишно, т.е. почти с 40 %, без да продадем дори един автомобил в повече.

Имаше много трески за дялане. Например, всяка година се нуждаехме от две седмици, за да подготвим заводите да произвеждат моделите за следващия сезон. През това време и работници, и машини бездействаха. Посредством широко внедряване на компютърни програми и оптимизиране на производствените графици, бе възможно периодът за подмяна на оборудването да се сведе от две седмици, на два дни. Разбира се, това не можеше да стане за една нощ. Към 1974 година обаче, ние стигнахме до положение, при което пренастроявахме заводите за един-единствен уикенд, т.е. когато така или иначе производствените линии бездействаха.

Друга област, в която съкратихме разходите, бе експедирането на продукция. Транспортните разходи съставляваха незначителен процент от общите, но все пак надхвърляха 500 милиона долара годишно – цифра, която си струваше да се анализира повторно. Проблемът бе съвършено нов за мен. Когато се заех да го проуча, констатирах, че железопътните превозни компании наистина ни „извозваха“. Начислявах таксите си за обем – не на база тегло, - а ние не бяхме съобрили разчетите с това. Започнахме плътно да товарим вагоните. Спомням си, че променихме конструкцията на предпазната решетка, намалявайки я с два инча, което позволи във всяка композиция да се вместват още няколко коли. При тези високи тарифи, не възнамерявах да плащам превоза на въздух. Когато става дума за 500 милиона долара транспортни разходи, дори нищожна икономия от половин процент възлиза на 2,5 милиона долара.

По моя инициатива, внедрихме програма под название „ликвидиране на губещите участъци“. В голяма компания като нашата, десетки операции бяха губещи или носеха мини-

мална печалба. Винаги съм вярвал, че една операция в автомобилната промишленост трябва да се оценява съобразно печалбата, която носи. Всеки директор на завод знае или е длъжен да знае доколко заводът му носи печалба на компанията и дали частите, които произвежда, излизат по-скъпо, отколкото ако ги доставят отвън.

Дадох три години срок на директорите или да направят заводите си печеливши, или да ги продадат. Това гласеше здравият разум – по същия начин, както когато директор на голям универсален магазин заяви: „Губим много пари от онзи бутик, затова нека го закрием.“

Много от губещите ни звена бяха част от фирма „Филко Форд“ за битови електроуреди и електронни изделия, която бяхме купили през 1961 г. „Филко“ бе груба грешка и в течение на дълги години ни носеше милиони долари загуба годишно, докато най-сетне започна да дава печалба. Много от висшите ръководители се бяха обявили против закупуването ѝ, но Хенри настоя на своето. А във „Форд“ думата на Хенри бе закон.

В началото на 70-те, успяхме да ликвидираме близо двадесет губещи предприятия. Едно от тях произвеждаше перални машини. И до днес все още не проумявам за какво ни бяха пералните машини. Въпреки това ни бяха необходими цели десет години, за да се избавим от предприятие, което ни веднъж не донесе и цент печалба.

Програмите за съкращаване на производствените разходи и снижаване на загубите бяха нещо ново за мен. Дотогава вниманието ми обхващаше продажби, маркетинг и дизайн. Но главна моя грижа като президент бе да търся стотици раз-

лични начини за намаляване на загубите и увеличаване на печалбата. В резултат на това, най-после извоювах уважението на финансистите, които се отнасяха към мен с подозрение.

Сега имах толкова много и различни отговорности, че се принудих да овладеея нов стил на работа. Не исках да си го призная, но вече няха енергията и издръжливостта от времето на „Мустанг“, когато не мислех за нищо друго, освен да грабна хамбургер за вечеря и да стоя в кабинета до среднощ.

„Форд Мотър Кампъни“ наброяваше почти половин милион души по целия свят и аз не трябваше да забравям, че съм просто един от тях. Понякога това означаваше, че седмици наред не можех да си позволя и минутка свободно време, за да отговоря даже на телефонно позвъняване. Бях преценил, че е далеч по-важно да запазя умствената си енергия, отколкото да опитвам да се харесам на всички. Ако преди всяка вечер се връщах вкъщи с различна кола, за да се запозная отблизо с новите модели, сега имах шофьор. Използвах времето докато пътувам, за да отговоря на писма. Но продължавах да следвам досегашния седмичен график. С изключение единствено на случаи, когато бях извън града, почивните дни посвещавах на семейството си. Не отварях служебното куфарче до неделя вечер. Едва тогава сядах в домашната библиотека, изчитах важните служебни документи и съставях план за предстоящата седмица. В понеделник сутрин бях готов да се зароя в работа. Същото изисквах и от своите подчинени. Никога не спирам да преоткривам, че темпото на ръководителя определя ритъма на целия колектив.

Докато бях президент на „Форд“, при мен непрестанно идваха хора с думите: „За нищо на света не искам да съм на ваше място.“ Не знаех как да отвърна на това. Обичах работата си, независимо че много хора гледат на нея като на нещо,

което смазва и убива. Никога не съм я възприемал така – за мен тя е истинско удоволствие.

Колкото и странно да изглежда, след достигане на президентски пост почувствах известно отпускане. Години наред се бях изкачвал към върха. Когато накрая се добрах до него, започнах да се питам защо бе необходимо да бързам да стигна дотук. Едва преполовил четиридесетте, вече нямах представа какво още мога да постигна.

Несъмнено престижът и вниманието, с които бях обграден на сегашния си пост, ми доставяха удоволствие. Да си известен в обществото обаче е нож с две остриета. Осъзнах го по най-драматичния начин една сутрин в петък, когато отивах на работа. Радиото бе включено и аз го слушах с половин ухо, когато изведнъж говорителят прекъсна обичайната програма с извънредно съобщение. Група видни бизнесмени, в това число и аз, бяхме осъдени на смърт от „клана“ на Мейсън (бел. пр. – организатор и ръководител на религиозна секта).

Забавната история бе тръгнала от Сандра Гуд, съквартирантка на „пискливата“ Фром – млада дама, арестувана при опит за убийство на президента Форд в Сакраменто. Ако някога ви се прииска завчас да се лишите от добър сън рано сутрин, единственото, което ви е нужно, е да чуете, че сте включени в списък с лица, които предстои да бъдат убити.

Не ми се ще обаче да се оплаквам твърде много от една от най-приятните дейности на света. Ако Хенри бе крал, аз бях престолонаследник. Нямаше съмнение, че кралят ме обича. Веднъж с жена си Кристина дойдоха у нас на вечеря. Родителите ми също бяха вкъщи и Хенри посвети половината вечер на това да им каже колко съм способен и как без мен „Форд Мотър Кампъни“ не би могла да съществува. При друг случай той ме взе на среща с близкия си приятел и президент

на САЩ Линдън Джонсън. Хенри действително ме считаше за своя протеже и се отнасяше към мен по подобаващ начин.

Това бяха дни на цветя и рози. Всички ние от висшето ръководство в Стъкления дом, живеехме охолно в кралския двор. Бяхме част от привилегировано общество над висшата класа – вероятно принадлежащо към кралското обкръжение и на услугите ни през цялото време бяха сервитьори в бяло. Обядвахме заедно в столовата за висши ръководители. Това не бе обикновена столова. По-скоро наподобяваше най-реномираните ресторанти в страната. Дувърска писия се доставяше ежедневно със самолети от Англия. Вкусвахме най-прекрасни плодове независимо от сезона. Достатъчно бе само да споменем и пред нас се появяваха шоколади с вълшебен вкус и екзотични цветя. И всичко това бе сервирано от същите професионални сервитьори в бяло.

В началото за тези обеди плащахме само по два долара. Първоначално цената бе долар и половина, но инфлацията я вдигна на два. Когато Арджей Милър все още бе вицепрезидент и отговаряше за финансите, той възрази срещу заплащането. „Съвсем не сме длъжни да плащаме за тези обеди – заяви един ден той. – Разходите на компанията за храна на служителите се отчисляват от сумата, която се облага с данъци. Много компании хранят сътрудниците си съвсем безплатно. А ако сами си плащаме храната, то е от парите, които остават, след като сме си платили данъците.“

Всички спадахме към тази категория хора, чиито доходи биваха облагани с 90 % данък, и следователно за всеки два долара, които плащахме, трябваше да заработим двадесет. Тогава някои от нас се впуснаха в дискусии за истинската стойност на тези обеди за фирмата. В типичния стил на

„Форд“ направихме проучване, за да определим действителните разходи за сервиране на обяд в столовата за висши ръководители. Излезе някъде към 104 долара на човек. И това – преди 20 годни! В тази зала можеше да си поръчаш каквото пожелаеш – от миди „Рокфелер“, до печен фазан. Но традиционното ястие на Хенри бе хамбургер. Рядко вкусваше нещо друго. Един ден, по време на обяд, той се обърна към мен и се оплака, че личният готвач в дома му, който получаваеше някъде към тридесет или четиридесет хиляди долара годишно, не можел да направи дори един вкусен хамбургер. Нещо повече, в нито един ресторант, в който е бил, не могли да приготвят хамбургер по негов вкус, т.е. така, както го приготвяха в столовата за висши ръководители.

Обичам да готвя и оплакването на Хенри ме заинтригува. Тръгнах към кухнята да поговоря с Джо Бернади – нашия главен готвач, който бе италианец от Швейцария. „Джо – обърнах се към него аз. – Хенри много харесва твоите хамбургари. Покажи ми как ги прави.“

„Разбира се – отвърна Джо, - но за да се получи както трябва, нужно е да се голям готвач, така че гледай внимателно какво правя.“ Отвори хладилника, извади мраморирано парче месо, дебело към инч, и го пусна в месомелачката. От другата страна излезе смляната кайма, която Джо замеси и приготви хамбургера. След това го сложи върху скарата.

„Има ли въпроси? – попита Джо и добави полушеговито. – Удивително е наистина какво може да се приготви само от това парче месо.“





## Глава 9

### БЕДА В РАЯ



Преди да стана президент, Хенри Форд бе твърде далечна фигура за мен. Сега в Стъкления дом, кабинетът ми бе непосредствено до неговия и ние често се виждахме. Колкото повече го опознавах, толкова повече започвах да се безпокоя за бъдещето на компанията, а и за моето собствено.

Стъкленият дом бе кралски дворец, а Хенри – всемогъщ владетел. Щом пристъпеше в сградата, навред се разнасяше шепот: „Кралят пристигна“. Висшите ръководители се застояваха в коридорите с надежда да се срещнат с него. Ако им провървеше, г-н Форд можеше да ги забележи и да ги поздрави. Понякога дори можеше да благоволи и поговори с тях.

Всеки път, когато Хенри се появеше на заседанията, атмосферата коренно се променяше. Той имаше власт и над живота, и над смъртта ни. Внезапно можеше да каже: „Да се обезглави!“ – и често го правеше. Без никакво изслушване, още една многообещаваща кариера във „Форд“ претърпяваше крах.

Хенри обръщаше внимание на незначителни неща. Стриктно следеше за външния вид. Ако някой се носеше добре и изричаше нужните слова, той правеше впечатление на Хенри. Но ако външен блясък липсваше, не можеше да се разчита на благоволенieto му.

Веднъж Хенри ми нареди да уволня един от мениджърите, защото според него бил педераст.

- Не си внушавайте – казах аз. – Той ми е добър приятел. Женен, с деца. Понякога вечеряме заедно.

- Махнете го! – повтори Хенри. – Той е педераст.

- Какво имате предвид? – питах аз.  
- Погледнете го! Панталоните му се прекалено тесни!  
- Хенри – подхвърлих спокойно, - какво значение имат панталоните му?

- Той е хомосексуалист – настоя Хенри. – Има женствени маниери. Изхвърлете го!

В крайна сметка бях принуден да понижа добрия си приятел. Преместих го от Стъкления дом в едно затънтено място и всичко това ми бе страшно неприятно. Но единствена друга възможност бе да го уволня.

Това безогледно използване на властта не бе просто отрицателна черта на характера, а нещо, в което Хенри дълбоко вярваше. В началото на кариерата ми като президент, той ми разкри философията си на управление: „Ако някой работи за теб, не му позволявай да се чувства прекалено добре! Не допускай да изпита чувство на комфорт, налагайки свой стил. Винаги постъпвай обратно на очакванията му. Поддържай у подчинените чувство на несигурност и тревога!“.

Може би някому ще се стори странно защо председателят на управителния съвет на „Форд Мотър Кампъни“ – един от най-могъщите хора в света, - се държи като разглезено дете. Какво го прави толкова несигурен? Отговорът се крие може би в това, че на Хенри Форд никога не му се е налагало да се труди на нещо. Може би това е проклятието на богатските деца, наследили състояние. Прекрачват прага на живота по пътища, обсипани с перли, и се питат какво ли биха представлявали, ако не бяха бащите им. Бедният непрестанно се оплаква, че никой нищо не му е дал, докато богатият не може да се сети дали е постигнал нещо сам в живота. Никой никога няма да му каже истината. Ще чува само това, което иска.

Струва ми се, че Хенри Форд II, внук на основателя на „Форд Мотър Кампъни“, е прекарал целия си живот в тревога дали няма да обърка нещо. Може би затова вечно му се струваше, че го грози заплаха, и винаги се опасяваше от дворцов преврат. Достатъчно беше да види двама как говорят в коридора и веднага си въобразяваше, че кроят заговор. Не ми се ще да влизам в роля на психиатър, но имам своя теория за източника на страховете му. Когато Хенри бил малък, дядо му изпитвал панически страх от похитители на деца. Деца като него израстват при затворени врати сред телохранители и нямат досег с никой извън тяхното семейство. В някои отношения Хенри страдаше от параноя. Например той мразеше да подписва каквото и да било. Независимо, че цели осем години двамата с него управлявахме компанията, почти нищо в моя архив от тези дни не носи неговия подпис. Хенри обичаше да се хвали, че не пази никакви папки с материали. Периодически изгаряше цялата си архива. „Всичко това може само да ти навреди – казваше той. – Всеки, който държи на папките си, си търси белята. Може външен човек да ги прочете и ти или компанията ще трябва да платите за това.“ Веднъж, при едно от редките му посещения в кабинета ми, той обходи с поглед всички папки и класьори. „Костелив орех сте – рече той. – Цялата тази бумашина, която пазите, някой ден ще се обърне срещу вас.“

Живееше със завета на дядо си: „Историята е празна работа!“ И това се превърна в натрапчива мисъл за него. В ежедневието винаги се придържаше към правилото: „Унищожавай всичко, което можеш!“.

Веднъж, по време на моето президентство, Хенри позираше за портрет пред известния канадски фотограф Карш от Отава. Както винаги, работата на Карш бе превъзходна.

Снимката бе оформена така художествено, че Хенри изпрати копия от нея с автографи до всички свои роднини и приятели. Един ден Тед Меке, помощник на Хенри, ме видя да разглеждам портрета.

- Какво мислите за новата снимка на шефа? – пита той.

- Великолепна е – отвърнах му. – Между другото, аз нямам нито една снимка на Хенри. Може ли да получа едно копие от тази?

- Разбира се – каза Тед, - е му я занеса за автограф.

След няколко дни Меке ми каза; „Форд не пожела да подпише снимката и аз я оставих при него.“

Когато следващия път отидох при Хенри, видях едно от копията да лежи на бюрото му.

- Прекрасна снимка – казах аз.

- Благодаря – отвърна Хенри. – Това копие е точно за вас. Още не съм имал време да го надпиша.

Никога повече той не спомена това, а и аз не получих снимката. Просто се изпари. За Хенри да постави автограф под снимката си бе извънредно интимен жест дори спрямо собствения му президент. Явно не желаше да остават трайни следи от нашето приятелство, независимо че тогава все още бяхме приятели. Като че ли е знаел, че ще дойде ден, в който ще се обърне против мен, поради което не искаше да запази никакво доказателство, че някога сме били в добри отношения.

Но даже и през първите години, помежду ни изникваха разногласия. Аз обаче винаги полагех огромни усилия да ги изгладя. Ако между мен и него възникнеше сериозно противоречие, се стараех да го потуша навреме. Ако настъпеше остър спор, опитвах да го разреша лично с него, щом видех че ще благоволи да ме изслуша.

Като президент, не можех да си позволя да прахосвам енергия в дребнави спорове. Трябваше да гледам глобално на нещата: как ще изглежда положението на фирмата след пет години, какви са главните тенденции, за които трябва да следим.

След арабско-израелската война през 1973 година и последвалата енергийна криза, отговорът на тези въпроси се изясни. Светът се бе обърнал с главата надолу и ние трябваше да реагираме незабавно. Новата вълна автомобили щеше да бъде представена от малолитражни икономични коли с предно предаване.

Не бе нужно да си гений, за да прозреш всичко това. Трябваше само да се проучи статистиката от продажбите за 1974 г., оказала се ужасна за Детройт. Продажбите на „Дженеръл Мотърс“ спаднаха с милион и половина коли. Тези на „Форд“ намаляха с половин милион. Главно японците предлагаха малолитражни коли и всички ги купуваха като луди.

Преминаването към производство на малолитражни коли в САЩ струваше твърде скъпо. Но има моменти, в които единствен изход е да се пристъпи към огромни капиталовложения. „Дженеръл Мотърс“ похарчиха милиард долара, за да намалят габаритите на всички свои коли. Дори „Крайслер“ пожертваха малко състояние за създаване на модели с икономичен разход на гориво.

За Хенри, малолитражният автомобил бе краят на света. Любимата му фраза бе: „Малки коли – малки печалби“. В онези дни поне за САЩ бе истина, че малките коли не носеха печалба. И тази истина се потвърждаваше с всеки изминал ден. Разликата между себестойност и пазарна цена при малките коли не бе никак голяма. Това не означаваше обаче, че

не трябва да ги произвеждаме. Дори изключвайки възможност за втора енергийна криза, трябваше да осигурим благосъстоянието на нашите дилъри. Ако не разполагаме с малки коли, каквито хората търсеха, дилърите щяха да ни изоставят и да подпишат договори с „Тойота“ и „Хонда“, където бе арената на истинските действия.

Проста истина е, че самият живот изисква от вас да се заемете и удовлетворите търсенето на по-евтини коли. И когато в добавка се намеси енергийната криза, смятайте спора за приключен. Да не предлагаме малки коли с икономичен разход на гориво, бе равносилно на това да притежаваш магазин за обувки, в който да посрещаш купувачи с думите: „Съжаляваме, но всичките ни обувки са размер над 41-ви номер.“

Малките коли бяха кост в гърлото на Хенри. Аз обаче настоявах да започнем производство на малолитражни автомобили с предно предаване поне в Европа. Бензинът там бе по-скъп, а пътищата: по-тесни. Дори Хенри трябваше да признае, че производство на малки коли в Европа има смисъл.

Изпратих на презатлантическо пътешествие Хал Спърлик, който отговаряше за планиране асортимента продукция. Само след хиляда дни, със Спърлик разработихме съвършено нов автомобил. „Фиеста“ бе мака кола с предно предаване и напречно разположен двигател. Фантастичен автомобил. Чувствах, че имаме автомобил фаворит.

Близо двадесет години финансистите във „Форд“ ни изброяваха ред причини, поради които не трябвало да се захващаме с производството на тази кола. Тогава дори висшите ръководители в европейското поделение се противопоставяха на „Фиеста“. Моят вицепрезидент, оглавяващ международната дейност, сподели, че Фил Колдуел – тогава прези-

дент на „Форд“ в Европа, - яростно възразява срещу този модел, заявявайки, че поемам огромен риск, тъй като „Фиеста“ няма да се пласира, а дори и да се продава, няма да донесе и цент печалба. Въпреки това аз знаех, че трябва да отстояваме „Фиеста“. Отидох в кабинета на Хенри и застанах лице в лице с него. „Нашите хора в Европа не искат да произвеждат тази кола – казах аз. – Вие трябва да ме подкрепите. Не мога да допусна и искрица колебание, каквото проявихте към „Едсел“. Ако вие не сте с мен с цялата си душа и сърце, да сложим край на всичко.“

Хенри схвана за какво иде реч. Накрая се съгласи да изразходваме един милиард долара за производство на „Фиеста“. И добре направи – „Фиеста“ пожъна триумф. Без значение доколко Хенри осъзнаваше това, именно тя го спаси в Европа и спомогна компанията да извоюва положението, до което „Мустанг“ успя да я изведе през шестдесетте години. Ние със Спърлик веднага повдигнахме въпроса за производство на „Фиеста“ в САЩ като един от моделите за 1979 г. Виждахме как бързо расте вносът на японски коли. Знаехме, че в „Дженеръл Моторс“ разработката на модела „Х“ с предно предаване е в заключителна фаза. „Крайслер“ настъпваха с „Омни“ и „Хърайзън“, а „Форд“ нямаше какво да предложи.

В конкретния случай, „Фиеста“ се оказа прекалено малка за американския пазар. Така че с Хал решихме да я модифицираме, като незначително я разширим встрани, за да увеличим вътрешното пространство в купето. Нарекохме новата кола „Grand Fiesta“, с кодовото название „Вълк“.

По него време обаче, преимущество на японците при търговията с автомобили, в съчетание с прекалено високите трудови надници в САЩ, направи напълно невъзможно за

американските компании да произвеждат малки, конкурентоспособни коли. Ние трябваше да хвърлим 500 милиона долара само за да построим нови заводи за четирицилиндрови двигатели и съответно предавки. А Хенри не желаше да се захваща с толкова рисковано начинание. Двамата със Спърлик обаче бяхме така завладени от проекта, че нямаше никакво намерение да се откажем от „Фиеста“ без борба. Трябваше да намерим начин както да произвеждаме въпросната кола, така и тя да ни излезе на печалба.

При периодичното ми посещения в Япония, взех участие в съвещание с висшето ръководство на „Хонда“. Тогава „Хонда“ все още не възнамеряваха да правят коли. Предпочитаха да се граничат с производство на мотоциклети. Но вече разполагаха с мощности за производство на малки двигатели и бяха заинтересувани да сключат сделка с нас. Бях в чудесни отношения с г-н Хонда. Той ме покани в дома си и устрои пищно празненство с много фойерверки. Преди да напусна Токио, бяхме разработили условия на сделката. „Хонда“ трябваше да ни доставя годишно 300 000 силови агрегата на единична цена 711 долара. Това бе чудесна възможност да получим за 711 долара предавките и двигателите опаковани, готови за поставяне във всяка кола, която искаме да произведем.

На връщане от Япония бях на седмото небе от щастие. „Вълк“ нямаше как да претърпи неуспех. Това щеше да бъде следващият „Мустанг“. Заедно с Хал изготвихме черно-жълт прототип на модела, който бе потресаващ. Тази кола щеше да пожъне фурор в САЩ.

Когато обаче разказахме на Хенри да сделката с „Хонда“, той тутакси наложи вето. „Няма да допусна нито една кола с



моего име на капака да бъде с японски двигател“ – заяви той и сложи край на златния шанс.

Хенри може и да не обичаше японците, но беше луд по Европа. При нас в САЩ, особено след Виетнам, властта се ползваше с взе по-малък авторитет. По него време все по-лош авторитет имаше и името Форд. Но в Европа нещата стояха другояче. Там семейното състояние все още значеше нещо. Европа стриктно съблюдаваше традиционната система на класово разслоение. Тя бе обител на поземлена аристокрация, палати и кралски династии. В Европа все още отдаваха значение на това кои са предците ви.

Една паметна нощ бяхме с Хенри в Германия – в един замък на Рейн. Когато нещата опираха до развлеченията на Форд, парите нямаха значение. При пристигането ни там останях смаян. Хенри бе посрещнат с духов оркестър с музиканти в кожени панталони. Докато Хенри бавно пресичаше крепостния ров, изкачвайки стъпалата а замъка, оркестърът г следваше, продължавайки да свири. Очаквах всеки миг да извикат: „Хайл Форд!“.

При всяко посещение в Европа, Хенри винаги се срещаше с кралски особи. Развличаше се с тях, пиеше с тях и търсеше компанията им. Така се прекланяше пред Европа, че често коментираше намерението си да отиде да живее там, като се пенсионира. Веднъж, на прием на висшето общество в Сардиния, той се появи в панталони, на седалището на които бе зашито американското знаме. Дори европейците бяха обидени. Но за Хенри това бе просто забавна шега.

Ето защо моят успех с „Фиеста“ можеше да се превърне в последния пирон, забит в ковчега ми. В Америка успехите ми не грозяха никого. Но Европа бе негово владение. Когато в

бляскавите зали на стария континент започнаха да ме посрещат с аплодисменти, у Хенри се зароди безпокойство. Той никога не споменаваше за това открито, но някои региони бяха категорично забранени за мен. Европа бе една от тях; друго табу бе Уол стрийт.

През 1973 и началото на 1974 г., дори след енергийната криза, ние печелехме купища пари. Висшето ни ръководство се отправи към Ню Йорк, за да говори с група от стотина банкери и борсови експерти. Хенри винаги е бил против подобни срещи. „Нямам намерение да им пробутвам акциите си“ – обичаше да заявява той. Всяка акционерна компания обаче провеждаше редовни годишни срещи с представители на финансовите среди. Това бе обичайна практика в бизнеса. Когато по време на срещата Хенри се изправи да произнесе слово, той бе на чашка. Взе да бръщолеви как компанията се съвземала. Ед Ланди, главният ни финансов мениджър, се наведе към мен и ми прошепна: „Ли, по-добре е вие да станете и да закръпите положението. В противен случай ще изглеждаме като идиоти.“ Станах и заговорих, но по всичко личеше, че това бе началото на края за мен. Следващото утро Хенри ме повика при себе си. „Вие говорите прекалено много на хора извън компанията“ – заяви той. Искаше да каже, че мога да говоря на дилърите и доставчиците, но трябва да отбягвам Уол стрийт. Иначе там биха могли да си помислят, че компанията управлявам аз, а това никак не би му се направило.

Същия ден бяха отменени подобни срещи в Чикаго и Сан Франциско. „Ето така! – каза Хенри. – Повече няма да се занимаваме с това. Край на изявленията, с които излагаме пред външния свят нашите намерения!“

Хенри нямаше нищо против публични изявления, засягащи продукцията ни. Когато снимката ми се появи върху корицата на списание „Ню Йорк Таймс“, той ми изпрати поздравителна телеграма в хотела ми в Рим. Но когато ме хвалеха в неговите сфери на влияние, това не можеше да понесе.

Разбира се, всеки на този свят е отговорен пред някого. Някои са отговорни пред своите родители или деца. Други са отговорни пред своя/-та съпруг/-а или шеф, или дори пред кучето си. Някои чувстват отговорност пред Бога. Хенри обаче никога не се считаше за отговорен пред когото и да било. В акционерна компания, председателят на управителния съвет носи морална отговорност пред своите служители и акционерите. Носи юридическа отговорност пред управителния съвет. Хенри обаче винаги постъпваше по свое усмотрение, без да се съобразява с никого.

„Форд Мотър Кампъни“ стана акционерна компания през 1956 година, но Хенри фактически никога не призна тази промяна. Според него, подобно на дядо си Хенри Форд, той се ползваше със статута на едноличен собственик и владетел на компанията и можеше да се разпорежда с нея, както пожелает. А що се касае до управителния съвет, Хенри повече от всеки друг във висшето корпоративно ръководство се отнасяше към членовете му пренебрежително и ги държеше в неведение. Това му поведение, разбира се, произтичаше от факта, че Хенри и семейството му, притежаващи само дванадесет процента от акциите на компанията, имаха право на четиридесет процента от гласовете в събранието на акционерите.

Отношението му към правителството не бе по-различно от това към компанията. Веднъж той ме попита: „Плащате ли някакъв данък върху доходите си?“.

- Шегувате ли се? – отвърнах аз. – Разбира се. Независимо харесва ли ми или не, плащам 50 % данък върху доходите си.

- Да – отвърна той, - започвам да се безпокоя. Тази година данъците, които трябва да платя, възлизат на 11 000 долара. Това е първа от последните шест години, когато ми се налага да плащам нещо.

Бях потресен.

- Хенри – подхвърлих аз, - как успявате да постигнете това?

- Това е работа на юристите ми.

- Нямам нищо против използването на вратички, които държавата ни оставя, за да намалим размера на данъците си – казах аз. – Но хората, работещи в заводите ни, плащат почти колкото вас! Не ви ли се струва, че трябва да внасяте дължимото? Какво ще кажете тогава във връзка с разходите за националната отбрана? Откъде да се вземат средства за армията и за ВВС?

Хенри като че ли не схващаше същността на нещата. Независимо, че няхах основание да го подозирам в закононарушение, според него правилата на играта бяха да използваш държавата за всичко, което сможеш. През дългите ни години съвместна работа, нито веднъж не го видях да плати и грош от собствения джоб. Впоследствие група акционери на „Форд“ нае видния нюйоркски адвокат Рой Коен, за да ги представлява в съдебен иск, предявяващ към Хенри обвинение, че е използвал средства на компанията за покриване на лични разходи. При пътувания до Лондон например, независимо че отсядаше в собствения си дом, той пак представяше сметки като за престой в хотел. Веднъж изневери на себе си и ме попита колко плаща компанията за моя апартамент в хотел „Клеридж“, така че сметките му да бъдат наред.

В иска на Рой Кoen към Хенри се предявяваше и обвинение, че използвал служебните самолети на компанията за пренасяне на собствените му мебели от Европа до Детройт, за транспортиране кучетата и котките на сестра му, винаги когато ѝ се струваше, че животните се нуждаят от къпане и подстригване, а също и за доставяне на любимото му шампанско „Дом Периньон“ и вино „Шато Лафит“ от една къща в друга. Не съм наясно доколко всички тези обвинения отговаряха на истината, но веднъж се наложи да превозвам в служебния самолет камината му от Лондон до Грос Пойнт.

Хенри беше пристрастен към самолетите. В определен момент „Форд“ закупи от японската компания „Нипон Еър-уейз“ реактивен самолет „Боинг 727“ и Хенри го превърна в луксозен лайнер. Адвокати съветваха Хенри, че не е редно да използва самолета за ваканции и увеселителни разходки из Европа, ако сам не плаща разноските. Но той по-скоро би преплувал до Европа, отколкото да се съгласи да възмезди компанията от собствения си джоб.

Междувременно, аз използвах „727“ редовно при моите презокеански пътувания. Самолетът стана трън в очите на Хенри. Той просто мразеше да ме вижда как летя в него, когато той не можеше. Един прекрасен ден, Хенри нареди да продадат самолета на шаха на Иран за пет милиона долара. Служителят, който отговаряше за полетите ни, бе шокиран: „Не можем ли поне да го продадем на търг?“ – запита той. „Не – отсече Хенри. – Искam още днес самолетът да се разкара от очите ми.“ В нея сделка компанията загуби порядъчна сума.

След една вътрешна ревизия, Хенри трябваше да върне на фирмата 34 000 долара. Той буквално бе хванат за ръката, когато бърка в меда, и дори собствените му ревизори не можаха

да замажат положението. Единствен начин Хенри да се оправдае, бе да хвърли цялата вина на жена си, но фактът, че той изобщо признаваше злоупотребата, говореше сам за себе си.

В крайна сметка, Рой Кoen sne иска от съда. Независимо, че акционерите не получиха нищо, усилията на Кoen бяха възнаградени с хонорар от 260 хиляди долара. И този път Хенри се измъкна сух от водата.

Всичко това обаче бяха дреболии в сравнение с Ренесансовия център. Добре известно е, че Ренесансовият център представлява бляскав комплекс административни сгради, магазини и най-високият хотел в света. Той бе проектиран съобразно детайлно разработен план, имаш за цел да спаси центъра на Детройт, който – с изнасяне на деловата дейност в покрайнините, - непрекъснато западаше и ставаше все по-опасен. Хенри реши да построи монументалния комплекс за себе си, като събере необходимите пари за това. Официалната вноска на „Форд“ възлизаше на шест милиона долара: разбира се, от фонда на компанията. Скоро тя бе удвоена на 12 милиона долара. По-нататък вноските на компанията набъбнаха почти на 100 милиона долара. Така поне гласеше официалната версия. Но, както твърдяха всички, а и по моя преценка, в Ренесансовия център, съдейки по всичко, бяхме вложили поне още 200 милиона долара, особено ако се вземат предвид и разходите, свързани с преместването на стоици служители в центъра на града, с което да запълним гигантските административни кули. Естествено, само малка част от колосалните разходи бе публично обявена.

Аз бях силно възмутен от това. Въпросните средства трябваше да изразходваме, за да направим продукцията си конкурентоспособна с колите на „Дженеръл Мотърс“. Вместо в

люксово имущество, „Дженеръл Мотърс“ пренасочваха печалбите си за разработване на малки коли. Няколко пъти, като останехме насаме, давах на Хенри да разбере какво мисля за всичко това. Но той пренебрегваше мнението ми.

Участието на Хенри в изграждане на Ренесансовия център щеше да изглежда съвсем различно, ако бе последвал примера на Карнеги, Мелън или Рокфелер. Тези семейства бяха използвали голяма част от своите пари за благо на обществото. Но за разлика от големите филантропи, щедростта на Хенри се изразяваше преди всичко в пари на други хора – средства, принадлежащи не на него, а на компанията с нейните акционери. Не е никак чудно, че той никога не се обръщаше за съвет към тях. От самото начало, Ренесансовият център бе обречен на провал. Към 1974 г., когато той бе завършен едва наполовина, недостигът на средства вече достигаше сто милиона долара. За да покрие дефицита, Хенри натовари Пол Бъргмозър, вицепрезидент снабдяване, да обиколи страната и да принуди други компании да „инвестират“ в Ренесансовия център. Петдесет и една компании вложиха парите си. По-голяма част от бизнеса на тридесет и осем от тях бе пряко зависим от автомобилната индустрия и, в частност, от компания „Форд“.

Бъргмозър трябваше да посети шефовете на компании като „Ю Ес Стийл“ и „Гудийър“. С невинно изражение на лицето, трябваше да им каже: „Тоя път идвам при вас не в качеството си на ръководител снабдяване“ – независимо че „Форд“ ежегодно сключваше сделки за милиони долари с тези компании. „Идвам при вас лично от името на Хенри Форд и посещението ми при вас няма нищо общо с „Форд Мотър Кампъни“. След такова предисловие, изпълнителните

директори на компании „Бъд“, „Рокуел“ и „Ю Ес Стийл“ избухвали в смях. Главният изпълнителен директор на последната – Ед Спийър, - бе казал на Бърджи, че единствен подходящ символ за Ренесансовия център е ръка, която упражнява натиск.

От уважение към името Форд, някои от най-известните магазини в САЩ и Европа се съгласиха да влязат в Ренесансовия център. Но всички до един настояваха да получат финансови гаранции от компанията. Това доведе до съвършено нелепа ситуация, при която „Форд Мотър Кампъни“ се оказа въввлечена в търговия с модни дрехи в бутици, бижута и фини шоколадови изделия, и бе принудена в началото години наред да покрива загубите им. А загуби имаше.

Сега, когато пиша тези редове, Ренесансовият център е пред прага на икономическа разруха. Днес той не предлага нищо по-различно от причудлива архитектура и най-обикновени търговски обекти с изключително скъпи места за паркиране. И, да, разбира се, там също така се намира кабинет за 2,7 милиона долара с вити стълби и камина, построен специално за Хенри Форд в сърцето на града.

Често се чудя къде бе пресата тогава. В тези дни се разнасяха приказки за журналистически разследвания, но така и никой в Детройт не се разрови в истинската история, криеща се зад Ренесансовия център. Една от причините е, че Хенри бе изкусен лицемер и всички му прощаваха склонността към разточителство. При това, компанията обичаше рекламата. Но заради гола реклама никоя друга фирма в Детройт, а и където и да било другаде, не би се решила да рискува такива крупни средства.

Останах с впечатление, че Хенри винаги си е бил плейбой. Никога не прекаляваше с работата. Вечно се забавляваше.



Интересуваха го единствено виното, жените и музиката. Наистина, винаги ми се е струвало, че мрази жените, с изключение на майка си. След смъртта на баща му, Елинор Клей Форд пое семейството в свои ръце, но начело постави сина си Хенри. Освен това, тя по някакъв начин му стягаше юздите. Когато през 1976 г. тя почина, за него целият свят се преобърна в главата надолу. Единствената жена, към която бе изпитвал някакво уважение, си бе отишла. Хенри бе заклет мъжки шовинист, който вярваше, че жените са на този свят единствено за удоволствие на мъжа. Веднъж ми се жалва, че някога жените ще вземат връх във „Форд Мотър Кампъни“ ще я разрушат. Именно това бе станало в „Гълф ойл“, казваше той. После добавяше, че тринадесетте внуци в семейство Форд разполагат с повече гласове в събранието на акционерите, отколкото сам той, брат му и сестра му. Но най-тъжно според него е това, че между тринадесетте внуци има седем момичета и само шест момчета. Проблемът е в това – твърдеше той, - че жените въобще не могат да управляват.

Както обикновено, Мери отгатна що за човек е той още в самото начало. Често казваше: „Алкохолът го освобождава от задръжки и истинската му същност излиза наяве. Затова, пази се - той не е добър човек.“ В действителност, Мери бе една от малкото женим които той не презираше. На петдесетгодишния юбилей на близката ни приятелка Кети Карън, Хенри и Мери проведоха дълъг разговор, след като всички останали вече бяха пияни. Алкохолът още не беше хванал Хенри, а Мери не пиеше заради диабета. Заговориха за заседания на висшето ръководство, каквито обичайно се провеждаха в луксозни курорти. Когато Мери спомена на Хенри, че следва да канят и съпругите си, той възрази: „Вие, жените,

просто се надпреварвате коя над коя да блесне. Единствено, което ви интересува, са дрехи и бижута!“

„Дълбоко се заблуждавате – отвърна Мери. – Когато жените са с вас, си лягате навреме. Не се мотаеете насам-натам. Давате два пъти по-малко пари за алкохол, а на сутринта всички – без изключение, - присъствате на заседанието. Ако вземате съпругите си с вас, ще свършите повече полезни неща.“

Той внимателно я изслуша. После ми каза: „Жена ви е изключително умна.“ С Хенри трябваше да си имаш работа само когато е трезвен. Тогава можеше да му натриеш носа. На Мери това ѝ се удаваше винаги, без да си навлича неприятности.

Хенри опитваше да си придава изтънчен, европейски вид. Умееше да бъде обаятелен; разбираше малко и от вина и изкуство. Но всичко това бе само фасада. След третата бутилка вино, всичките му маниери отиваха на кино. Пред очите ви той се превръщаше от д-р Джекил в мистър Хайд. Заради пианството му, на светски събития пазех дистанция от него. И двамата ми настояници – Бийчъм и Макнамара, - ме бяха предупредили: „Стой далеч от него! Ще се напие и ще се скарате за едното нищо!“ Подобен съвет ми даваше и Ед О‘Лири. „Няма ви уволнят за загуба на милион долара – казваше той. – Ще ви уволнят някоя нощ, когато Хенри е пиан. Той ще ви нарече „мръсен италианец“ и вие ще скочите да се бие. Запомнете думите ми: ще стане без повод, ей така, от нищото. Затова винаги стойте на разстояние един пушечен изстрел от него.“ Опитвах, но Хенри започна да се държи не само грубо. За мен повратният момент, когато видях истинската му същност, настъпи през 1974 г. на заседание на фирме-

ното ръководство, посветено на програмата за равни възможности на цветнокожите. След като изслуша отчетите, които бяха незадоволителни, Хенри побесня: „Вие изпълнявате всичко това само на думи!“ – обърна се той към нас. След това произнесе прочувствена реч, в която призоваваше да направим повече за чернокожите. Дори намекна, че премиите на мениджърите скоро може да бъдат определяни в зависимост от успехите в тази насока. „Ето как – заяви в заключение той – вие ще отлепите задниците си от креслата и ще направите това, което трябва за черното съсловие.“

Неговите думи по време на заседанието бяха така вълнуващи, че буквално се просълзах. „Може би е прав – казах си аз. – може би просто кретае. Щом шефът е настроен тъй решително, ще трябва да действаме далеч по-енергично.“

Когато заседанието приключи, всички заедно отидохме на обяд в столовата за ръководители. Както обикновено, седях на една маса с Хенри. Веднага щом седнахме, той започна да ругае негрите. „Тези проклети хитреци – негодуваше той, - непрестанно сноват напред-назад по крайбрежния булевард пред къщи. Мразя ги, изпадам в ужас от тях, и мисля да се преместя в Швейцария, където от негри няма и помен.“ Това бе един от тези моменти, които никога няма да забравя. Всичко в мен се преобърна, настръхнах. Този човек ме накара да се просълзя, а само час по-късно бълваше проклетия срещу цветнокожите. Значи речта му на заседанието е била просто едно представление. Дълбоко в душата си Хенри явно ги ненавиждаше. Тогава осъзнах, че работя за истински негодник.

Шовинизмът е лош сам по себе си, успях да се убедя още в Алънтаун. Поне съучениците ми в училище не претендираха, че са нещо по-различно. Но Хенри бе нещо повече от шовинист – лицемер до мозъка на костите си.

Пред обществеността се опитваше да изглежда като най-прогресивния бизнесмен на света, но при затворени врати презираше всичко и всички. До 1975 г. единствена нация, по адрес на която Хенри не бе злословил в мое присъствие, бяха италианците. Много скоро обаче той щеше да навакса пропуснатото.

## Глава 10

### СЪДБОВНАТА 1975 ГОДИНА



През 1975 г., Хенри започна да изпълнява методично замислен план за моето унищожение. Дотогава ми бе предоставил достатъчно свобода за действие. Но нея година започна да страда от болки в гърдите и наистина имаше лош вид. Точно тогава „крал Хенри“ почувства, че е смъртен като всички нас. Превърна се в звяр. Предполагам, че първата му реакция е била: „Не искам този италиански бандюга до поеме фирмата. Какво ще стане със семейния бизнес, ако получа сърдечен пристъп и умра? Преди да се усетя, ще се промъкне някоя нощ тук, ще свали името ми от сградата и ще я превърне във фирма „Йакока Мотър Кампъни“. Какво ще стане тогава със сина ми Едсел?“

Веднъж обзет от мисълта, че мога да заграбя семейното богатство, на Хенри не му оставаше нищо друго, освен да се отърве от мен. Не му достигаше мъжество да продължи и сам да доведе тази мръсна работа докрай, обаче. При това знаеше, че не ще може да се справи сам. Затова избра роля на Макиавели – да ме унижи, принуждавайки ме сам да си подам оставката.

Първа бомба Хенри хвърли в мое отсъствие. В началото на 1975 г., бях около две седмици на кратко посещение в Близкия изток – в състава на делегация отговорни бизнесмени, - организирано от списание „Тайм“, имащо за цел да опознаем по-добре обстановката в Израел и арабския свят. Когато на трети февруари се върнах в САЩ, останах изненадан, че административният ми помощник Чалмърс Гойърт бе дошъл да ме посрещне на нюйоркското летище „Кенеди“.

- Какво се е случило? – попитах аз.
- Имаме сериозно проблеми – отвърна Гойърт.

Проблемите наистина се оказаха сериозни. Слушах как Гойърт описваше събитията, които бяха станали в мое отсъствие. Само преди няколко дни, когато част от делегацията ни бе приета от краля на Саудитска Арабия – Фейсал, - „крал“ Хенри внезапно бе свикал специално заседание на висшето ръководство. Последствията от това заседание се усещат и досега. Хенри бе разтревожен от действията на ОПЕК. Човекът, който приписваше на себе си заслугите за възраждането на „Форд Мотър Кампъни“ след Втората световна война, не бе на себе си от страх. Арабите рязко повишаваха цената на петрола и той просто не можеше да го понесе. Убеден, че дълбока криза е неизбежна, той разпореди да се зачеркнат два милиарда от програмата за разработване на нови модели. С това си решение, той с един замах ликвидира много от изделията, които можеха да ни направят конкурентоспособни и от които изпитвахме остра нужда – като малолитражни коли и технологии за предно предаване. По време на заседанието, Хенри бе заявил:

- Аз изпълнявам ролята на Сюъл Ейвъри за „Форд Мотър Кампъни“. Това бе зловещо позоваване на видния бизнесмен.

Крайно консервативният мениджър Сюъл Ейвъри ръководеше компания „Монтгомъри Уорд“. След Втората световна война бе решил да не отделя никакви средства за бъдещо развитие. Той бе убеден, че целият свят върви към края си и Америка е обречена на гибел. Решението му се бе оказало катастрофално за „Монтгомъри Уорд“, тъй като компания „Сиърз“ започна да ги измества от пазара.

Изявлението на Хенри имаше аналогични последици за фирмата. А що се отнася до мен, не ми бе трудно да се досетя

какво предстои след всичко това. Хенри едва бе дочакал да се озова на хиляди мили, за да свика заседание, на което да узурпира правата и отговорностите ми, и на което да се обяви срещу всичко, в което винаги съм вярвал. Него ден той нанесе огромни щети на компанията. Малолитражните модели с предно предаване „Топаз“ и „Темпо“, пуснати в продажба едва през май 1983 г., трябваше да бъдат готови четири-пет години по-рано, когато малки коли се търсеха далеч повече. Но дори към 1979 година, компания „Форд“ не бе готова да реагира на петролната криза от 1973 година.

Аз бях бесен. Политиката на ОПЕК вече ни бе дала да разберем, че без малки коли сме обречени на гибел. „Дженеръл Мотърс“ и „Крайслер“ разработваха с бесни темпове компактни модели. И докато всичко вреше и кипеше, ръководителят на „Форд Мотър Кампъни“ си криеше главата в пясъка. След това заседание, всеки месец като по часовник, при мен изникваше Франклин Мърфи, който заместваше Хенри в управителния съвет. Той бе бивш ректор на калифорнийския университет в Лос Анджелис, председател на управителния съвет в компания „Лос Анджелис таймз мирър“ и най-доверено лице на Хенри Форд.

Мърфи винаги ми даваше най-искрени съвети, но не за това как да управлявам компанията, а как да се отнасям с Хенри.

- Хенри е под голямо напрежение – каза ми той веднъж. – Трябва да сте снизходителен към него. Има дяволски неприятности с жена си.

Всички знаехме, че бракът на Хенри с Кристина е пред разпадане. Съвсем наскоро в Санта Барбара го бяха арестували за каране в нетрезво състояние заедно с любовницата му

Кейти Дюрос, докато Кристина беше в Катманду с близката си приятелка Имелда Маркос, първа дама на Филипините.

Само след няколко дни поради грипно заболяване си останах вкъщи и в решителния момент пропуснах заседание, посветено на изключително събитие. На 14 февруари, през време на моето отсъствие, Хенри свиква заседание на висшето ръководство, за да обсъдят положението в Индонезия. Очевидно бе поръчал на Пол Лоренц, изпълнителен вицепрезидент и един от най-високопоставените мениджъри в компанията, да заплати „комисиони“ от по милион долара на някакъв индонезийски генерал. В замяна фирма „Форд“ печелеше договор за строителство на петнадесет наземни станции за наблюдение на спътници. Когато обаче информацията за „комисионите“ изтича, Хенри изпраща двама души от Диърборн в Джакарта да съобщят на генерала, че фирмата не прави бизнес по този начин.

Лоренц ми бе пряко подчинен. Като научих за инцидента, го повиках при мен в кабинета.

- Пол, защо предложихте на този генерал един милион долара?

Пол бе изключително порядъчен и компетентен. Отличаваше се със своята лоялност и не искаше да навлече неприятности никому.

- Това бе грешка – отвърна той.

- Грешка? Никой не дава един милион долара по погрешка!

Пол мълчеше, но на настоятелното ми питане отвърна:

- Не мислете, че по своя инициатива бих постъпил по този начин.

- Как да те разбирам? – попитах аз. – Искаш да кажеш, че някой те е накарал да постъпиш така?



Той отвърна“

- Не, но като че ли председателят на управителния съвет намекна за това с думите: „Там нещата се уреждат единствено така.“

В тези дни наистина американските корпорации, които правеха бизнес в страни от Третия свят, понякога предлагаха и подкупи. Но доколкото ми бе известно, подобно нещо не можеше да стане във „Форд“.

Още със самата поява в пресата на слуха с опита за подкуп, в компанията бе предприета акция за пълно засекретяване. Тя се оказа точно толкова внушителна, както всичко, което стана по време на аферата Уотъргейт. Проведе се вътрешна чистка на архивите. Имаше дори специално събрание, на което да се уеднаквят обясненията за тази случка. Не ни оставаше нищо друго, освен да уволним Пол Лоренц, и както обикновено, изпълнението бе възложено на мен.

- Ще напусна без шум, ако не бъда компрометиран в досието си, и ще понеса всички негативи – каза той. – Знаете, че едва ли щях да постъпя така, ако нямах одобрение от най-високо място.

Познавах добре Пол и бях уверен, че казва истината.

След няколко дни, Хенри каза нещо от типа на: „Предполагам, че съм провокирал у Лоренц впечатление, че плащането е правомерно. Може би съм заблудил горкия човек.“

Цяла година и половина по-късно, като преглеждах ведомостта за премиалните, забелязах с изненада, че Хенри е решил да даде на Пол Лоренц сто хиляди долара. „Аз го уволних – казах на Хенри. – Как можяхте да му дадете премия от сто хиляди долара“ Отговорът бе: „Той не беше лош човек.“ Това наподобяваше до болка Уотъргейт. Лоренц пое изцяло вината върху себе си, а шефът пък се погрижи за него.

И в този случай пресата се отнесе прекомерно снизходително с Хенри. Подобно бе отношението и на съдебните инстанции. След години бях повикан в Министерство на правосъдието да дам показания по въпроса. Хенри ни веднъж не е давал подобни показания. Недоумявам как успя да се измъкне невредим от всичко това.

Същата зима оповестихме резултатите от загубите през четвъртото тримесечие на 1974 г., които достигаха 12 милиона долара. Такива загуби не можеха да се смятат за големи. В сравнение с това, което преживя автомобилната индустрия през 1979 и 1982 г., загуби от 12 милиона долара бяха нищо. Независимо от всичко, за „Форд Мотър Къмпани“ това бе първо тримесечие на загуба от 1946 г. насам. Наред с влошено здраве и разстроен брак, Хенри имаше още един повод за тревоги. В резултат на това, го обзе още по-голяма параноя отпреди.

В онези дни имах прекрасна секретарка – Бети Мартин. Ако в системата ни не бе въплътен мъжки шовинизъм, Бети щеше да стане вицепрезидент. Тя бе далеч по-компетентна от повечето мои подчинени мъже.

Бети винаги предусещаше кога става нещо съмнително. Един ден влезе в кабинета ми и ми каза: „Току що научих, че всеки път, когато звъните за сметка на кредитната карта на фирмата, това се съобщава в кабинета на г-н Форд.“

Няколко седмици по-късно, тя ми съобщи: „Бюрото ви е винаги разхвърляно и затова, преди да си тръгна, опитвам да го приведа в изряден вид. Старая се да запомня точно какво къде оставям, но на другата сутрин намирам всичко наопаки. Това се случва често и си помислих, че е добре да го знаете. Не мисля, че чистачката се докосва до книжата ви.“

Върнах се вкъщи и споделих с Мери: „Вече съм наистина разтревожен.“ Бети Мартин не бе лекомислена жена. Ненавиждаше клюките. Не би ми казала подобни неща, ако не мислеше, че са важни. Нещо лошо витаеше из въздуха и, както винаги, секретарките узнаваха първи.

След този случай, нещата ставаха все по-странни и по-странни. На ежемесечното заседание на управителния съвет на 10 април, ние реагирахме на текущите загуби, намалявайки с 20 % дивидентите за тримесечието. Само това доведе до годишна икономия от 75 милиона долара. Същия ден обаче, Хенри увеличи възнаграждението на директорите от 40 000, на 47 000 долара годишно. Става това, което аз наричам неутрализиране на управителния съвет. По-късно същия месец, оповестихме загуби от 11 милиона долара за първо тримесечие след облагане с данъци. Това означаваше, че две поредни тримесечия търпяхме загуби. Хенри започна да побеснява. На 11 юли изля яростта си публично. Същия ден свика заседание на петстотин висши ръководители. Предварително не бе съобщил никому, дори и на мен, целта на това извънредно събиране. Когато всички бяха в залата, Хенри произнесе реч, в която провъзгласи: „Аз съм капитан на този кораб. Нашето ръководство въобще не се справя с работата си.“ Ръководител на най-високо равнище бях аз, така че нямаше съмнение кого визира. Събранието бе безпрецедентно, а речта на Хенри – несвързана и непоследователна. На излизане хората се питаха един друг: „За какво всъщност бе събранието?“.

След това започнахме да мислим, че Хенри си е загубил разсъдъка. Всички бяха изнервени. Цялата компания бе вце-

пенена. Никой нищо не вършеше. Вместо това, хората бързаха да се ориентират какво имаше предвид Хенри и чия страна да вземат.

Въпреки че пресата почти не знаеше за тези раздори, дилърите надушиха, че „има нещо гнило в Дания“. На 10 февруари 1976 г., в Лас Вегас се проведе среща с дилърите на подразделение „Форд“. В протокола можеше да се прочете: „Сред ръководството на „Форд Мотър Кампъни“ политиканството взема връх и това оказва пагубно въздействие върху ефективността в работата на ръководителите. На настоящия етап, Хенри Форд II не предлага онова качество на управление и ръководство, което дилърите очакват от него.“ Дилърите изразиха също и загрижеността си от отсъствието на нови изделия на „Форд“ и факта, че сега те са в положение на „догонващи“ спрямо търговците на „Дженеръл Мотърс“.

По време на стълкновенията ми с Хенри, дилърите даваха да се разбере, че са на моя страна. Това още повече влоши нещата. Веки израз на поддръжка от дилърите допълнително вбесяваше Хенри. „Форд Мотър Кампъни“ в никакъв случай на бе демократична организация. И затова самият факт на моята популярност сред „редовата войска“ бе достатъчен, за да убеди Хенри, че съм заплаха за него. Но всички тези събития са дребни грижи в сравнени с голямата новина на годината.

През есента на 1975 година, Хенри извика Пол Бъргмозър и го разпитва за бизнеса на Бил Фюгейзи, който оглавяваше агенция за туризъм, предоставяше коли под наем в Ню Йорк и изготвяше програми с поощрителни екскурзии за наши дилъри.

„Не се ли страхувате от Фюгейзи – запитал Хенри. – Не се ли плашите да не свършите с камък на шията на дъното на Ийст Ривър?“

Скоро след това, Хенри ме извика при себе си:

- Известно ми е, че Фюгейзи ти е добър приятел, но аз започвам пълно разследване срещу него.

- За какво става дума? – питах аз.

- Струва ми се, че е свързан с мафията – отвърна Хенри.

- Не ставайте смешен – рекох аз. – Неговият дядо е основал туристическа фирма още през 1870 година. Освен това аз съм бил на вечеря с Бил и кардинал Спелман. Той поддържа контакт само с благонадеждни хора.

- Това не ми е известно – изрече Хенри. – Той е собственик на фирма за отдаване коли под наем. А всички компании за коли под наем, са свързани с мафията.

- Шегувате ли се? – питах аз. – Ако е свързан с мафията, защо има такива загуби? – Този довод не въздейства на Хенри и се принудих да предприема друг ход. Припомних му, че когато папа Павел посети Ню Йорк, именно Бил Фюгейзи уреди да се вози на „Линкълн“, вместо на „Кадилак“.

Но Хенри оставаше непреклонен. Следващото нещо, което научих от Фюгейзи, бе, че от кабинета му са изнесени документи без негово знание. Той бе убеден също, че телефонът му се подслушва, но не откриха нищо съмнително.

Твърде скоро стана ясно, че аферата Фюгейзи е просто прикритие. Главен обект на разследване съвсем не бе Бил Фюгейзи, а Ли Йакока.

Разследването, което струва на компанията почти два милиона долара, започна през август 1975 година. Под влияние на Уотъргейт, Хенри дори назначи специален прокурор – Теодор Сурис, - бивш член на Върховния съд на щата Мичиган. Разследването започна с изясняване на обстоятелствата около срещата с дилърите на поделение „Форд“ в Лас Вегас. Уендъл Коулмън, оглавяващ филиала за продажба в Сан

Франциско, отговаряше за разходите по провеждане на срещата. Той бе викнат на разпит, на който буквално му бяха извадили душата. Бе така възмутен от случилото се, че написа пълен отчет за разпита и ми го изпрати.

На 3 декември 1975 година, Коулмън бе помолен да дойде в световната шабквартира, където бе „интервюиран“ от двама сътрудници на финансовия отдел. В началото го бяха уведомили за правата му. После му бяха съобщили, че това не е ревизия на поделение „Форд“, а разследване по нареждане на ръководството на цялата фирма. Бяха го помолили да не споделя с никого от компанията за разпита.

Разговорът започнал с щателен разбор на няколко вечери с дилърите от „Форд“ в Лас Вегас. Питали Коулмън дали в изискания ресторант на банкета за висши ръководители са присъствали и жени. По-специално му задали въпрос имало ли е жена с мен. След това го питали защо е дал голям бакшиш на оберкелнера, Фюгейзи присъствал ли е на банкета, някой от мениджърите играл ли е хазарт и давал ли е Коулмън пари за целта.

- Това бе лов на вещици – сподели Коулмън. – Все за нещо търсеха да се заловят – хазарт, жени, каквото и да е.

Когато Коулмън запротестираше срещу подобни въпроси, те го питали направо:

- Някога давал ли сте на Йакока пари, за да играе хазарт?
- Не.
- Някой от мениджърите искал ли ви е пари за хазарт?
- Не.

Коулмън останал с впечатление, че следователите като че ли били убедени, че той едва и не само с това се занимава – да дава пачки пари на висши ръководители в компанията.

Под претекст за ревизиране на пътни и дневни разноски на висши ръководители, Хенри проведе същинско разследване както на деловия, така и на личния ми живот. „Ревизията“ се състоеше в около петдесет и пет събеседвания, проведени не само с висши ръководители на „Форд“, но и с голяма част от нашите доставчици, като например „Ю Ес Стийл“ и „Бъд“, а също така и сътрудници на рекламната ни агенция.

При все неимоверните усилия, разследването не можа да установи и един факт, zlepоставящ мен или подчинените ми.

Пълен отчет от разследването бе представен на Франклин Мърфи, който дойде да ме види с думите: „Няма за какво да се безпокоиш. Делото е приключено.“

Излязох извън кожата си: „Защо нито един от вас, членовете на управителния съвет, не се намеси, докато траеше всичко това?“

- Забрави – отвърна Франклин. – Познаваш Хенри. Той си е момче и момче си остана. Все едно, тръгна с голяма торба, а се върна с празни ръце.

След като е похарчил два милиона долара, без да се добере до нищо, всеки нормален човек би се извинил. Би изпитал угризения на съвестта. Би могъл да каже: „Добре, проверих моя президент и някои от вицепрезидентите и се оказаха отлични момчета, чисти като сълза. Гордея се с тях, защото най-щателно разследване го доказа!“

А дознанието наистина бе строго. През всички тези месеци бяхме принудени да излезем извън сградата, за да звънем някому по телефона. След посещение в Япония, Хенри бе станал страстен поклонник на нови високоефективни електронни изделия, видени там. Всички подозирахме, че разговорите ни в кабинетите се подслушват. Бил Борк, един от вицепрезидентите на фирмата, ни разказа, че като бил с

него в Япония, Хенри купил уред за 10 хиляди долара, с който можел да подслушва разговор в съседна сграда. Доколкото познавахме Хенри, никой не се усъмни, че Борк говори самата истина.

Трудно е да се осъзнае колко пагубно се отразява всичко това на висшето ръководство. Започнахме да пускаме щорите и да разговаряме, шепнейки. Бен Бидуел, който стана президент на „Херц“, преди да дойде при мен в „Крайслер“, споделяше, че се бои дори да ходи по коридорите. Възрастни мъже потръпваха от страх кралят да не ги осъди на смърт.

Всичко това бе невероятно. Един човек, наследил състояние, караше всички наоколо да треперят, превръщайки за цели три години компанията в ад, само защото на него така му се иска. Играеше си с живота на хората. Сътрудници почнаха да пият повече. Семейства се разпадаха. И никой нищо не можеше да стои. Злият гений бе изпаднал в амок.

Такава бе атмосферата в Стъкления дом през 1975 година. Назрял бе моментът, в който трябваше да напусна. Хенри явно очакваше да си ида. В началото вероятно си е казвал: „Все нещо ще открия за този човек. Пътува много. Живее в небивал разкош. Ако се поровя по-дълбоко, ще извадя крливите му ризи.“

Това обаче въобще не му се удаде. Когато накрая разследването приключи, приятелите ми споделиха: „Слава тебе, Господи, свърши се!“.

- Не – отвърнах аз. – Хенри остана с празни ръце. Изглежда като глупак. Истинските ни беди тепърва предстоят.



## Глава 11

### РАЗВРЪЗКАТА



Често се питам защо не напуснах „Форд“ в края на 1975 година? Защо приех участта, която ни определи Хенри? Как можах да допусна този тип да се разпорежда със съдбата ми? Като погледна назад, се учудвам как устоях през тези години? Животът ми така кошмарно се обърна, че аз започнах да записвам всички свои стъпки. Мери непрестанно ми повтаряше: „Следи за всичко, което става. Някой ден може би ще пожелаеш да напишеш книга. Никой няма да повярва какво сме преживели.“

Защо просто на избягах?

Първо, като всеки, който е изпадал в тежка ситуация, мислех, че нещата ще се оправят. Може би Хенри ще се вразуми или управителният съвет ще си каже думата. Представях си и друг изход, при който брат му Бил, собственик на два пъти повече акции от Хенри, един ден ще каже: „Слушай, брат ми се е побъркал. Следва да го сменим.“ Знаех, че такава мисъл е минавала през главата на Бил, но той никога не се опита да я осъществи.

Защо останах? Отчасти, защото не можех да си представя да работя някъде другаде. Бях прекарал целия си съзнателен живот във „Форд“ и тук исках да остана. „Мустанг“, „Марк-3“ и „Фиеста“ бяха мои рожби. При това, тук имах много съюзници. Доставчиците продължаваха да получават големи поръчки. Дилърите заявяваха: „Никога не сме били по-добре.“ Мениджърите вземаха огромни премии. Тъй като аз не бях никакво божество, което притежава магическа сила над всички тези хора, стигнах до заключение, че популярността

ми се дължи на собствени изяви. Независимо от неприятностите с Хенри, аз получавах голямо удовлетворение от успехите си.

Никога не съм очаквал пълен срыв, но ако се стигнеше дотам, бях готов да го понеса. Съзнавах колко съм ценен за компанията. Според всичко, което е от истинско значение, бях далеч по-важен от Хенри. Наивно се залъгвах с надеждата, че в акционерна фирма ще спечели онзи, който е по-добър. При това, бях и алчен. Правеше ми удоволствие да бъда президент. Допадаха ми допълнителните президентски възнаграждения, специално отделеното място за паркиране, личната баня, сервитьорите в бяло. Хубавият живот ме изнежи и разглезил.

Установих, че ще ми бъде невъзможно да изоставя пост, носещ ми 970 хиляди долара годишен доход. Независимо, че бях втори във втората по големина компания, на практика печелех повече от президента на „Дженеръл Мотърс“. Така желаех тези 1 милион долара годишно, че изгубих връзка с реалността.

Абсолютно съм убеден, че алчността е най-страшен от седемте смъртни гряха. Дълбоко някъде в мен очевидно се е таила някаква слабост. Хората ме смятат за решителен и твърд като стомана, когато ножът опре до кокала. Но къде се дяха тези качества, когато наистина се нуждаех от тях?

Може би тогава трябваше да се боря. Мери винаги е искала да поваля Хенри на земята. „Достатъчно е да кажеш една дума – изричаше тя – и ще го разкъсам на парчета. Зная, че това ще ти струва работата, но поне и двамата ще се чувстваме по-добре.“

Междувременно, Хенри все още бе изпълнен с решимост да се отърве от мен. Когато разследването не успя, той очевидно си бе помислил: „Този човек не пожела да си отиде, затова трябва да опитам нещо друго. Просто да го уволня не става, защото той е прекалено известен. Следователно трябва да прибягна до хирургическа намеса. Ще режа парченце по парченце от тялото му, а той дори няма да усети, че липсват.“

Оказа се, че тези части от тялото ми са живи хора. Шушукаше се, че Хенри има списък с любимците на Йакока. Скоро констатирах, че това не са просто празни слухове.

Един хубав ден, без явна причина, Хенри вдигна слушалката и повика Лио Артър Келмънсън, президент на „Кениън & Екхард“ – агенцията за реклама на продукцията на подразделението ни „Линкълн-Мъркюри“. „Келмънсън – изръмжал Хенри, - уволнете Бил Уин!“ Тогава Бил Уин бе един от най-добрите ми приятели. Навремето с него живеехме в една стая в Ан Арбър. Само два дни преди Хенри да се обади по телефона, Бил бе назначен от „Кениън & Екхард“ за разработването на специална рекламна програма. Преди това той държеше собствена фирма за рекламни продукции. Бил работеше често за нас при подготвяне годишните представления за дилърите, и винаги бе безупречен.

Когато Келмънсън ме намери за да ми съобщи, че Бил е уволнен, аз току-що се готвех да държа реч пред група бизнесмени на конференция, спонсориране от университета в щата Мичиган. По време на беседата нея вечер, мислите ми постоянно се връщаха към Бил. Не можех да проумея защо Хенри постъпва така. Бил Уин бе много разбран човек. Край него нямаше нищо съмнително. Хенри не би могъл да има сблъсъци с Бил, защото никога не го бе виждал. При това,

Бил винаги се справяше отлично с всичко, което му възложехме. След това ме осени мисълта, че своеволното решение на Хенри да уволни Бил Уин не бе нищо друго, освен безогледен косвен удар, насочен към Ли Йакока.

Случаят с Бил Уин бе начален залп в една продължителна игра на нерви, започнала през 1976 година. Ако конкретният случай все още будеше известни съмнения у мен, то последвалата атака срещу Харолд Спърлик ми отвори очите.

Хал Спърлик е един от онези легендарни представители на Детройт, за които хората са свикнали да казват: „Ври и кипи.“ Работи неспирно с мен през 60-те и 70-те години като инженер и плановик по разработване на нови модели. Ролята му бе решаваща при създаване на няколко коли, сред които „Мустанг“ и „Фиеста“. Хал е така талантлив, че е трудно да намеря достатъчно висока оценка за него. Беше може би най-големият познавач на коли в Детройт. Спърлик е бърз като вятър и владее изключителната способност да стигне до същината на проблема далеч по-рано от всички останали.

Едно от задълженията ми като президент във „Форд“ бе да председателствам комитета по планиране на асортимента изделия. На съвещанията Хъл Спърлик седеше от лявата ми страна, а Хенри – вдясно. От време на време, Хенри ту кимваше утвърдително с глава, ту изръмжаваше в знак на несъгласие. На тези заседания той никога не говореше много, а само жестикулираше и издаваше звуци, по които трябваше да съдим какво иска да каже. В действителност, хората следяха повече изражението на лицето му, отколкото идеите, които предлагаше понякога.

Явно бе, че Хенри не обича нито Спърлик, нито предложенията му. Хъл бе дързък и не се отнасяше особено почтително към краля. Опитваше дипломатично да прикрие това, но

всеки можеше да констатира резултата в крайна сметка. Спърлик, разбирайки извънредно много от коли и притежавайки неимоверен инстинкт да предугажда бъдещето, ни подтикваше непрестанно към малки коли, а те бяха последното нещо на света, за което Хенри искаше да слуша.

Веднъж на заседание с комитета по планиране на продукцията, Хенри ме извика при себе си в кабинета. „Не мога да понасям този дявол Спърлик – започна той, - и не желая да седи заедно с теб. Вечно ти шушука нещо на ухото. Не желая двамата с него вечно да заставате срещу мен.“

Всъщност, няхах друг избор, освен да повикам Спърлик и да му съобща новината. „Хал, – казах му аз. – Знам, че ще ти прозвучи смешно, но по време на заседанията повече не може да седиш до мен.“ Изреченото бе достатъчно; не исках да продължавам нататък. Хал бе несъмнено най-ценният играч в нашия отбор и по никакъв начин не ми се щеше да го изпращам на резервната скамейка. Единственото, което можех да сторя, за да спася Хал обаче, бе да го отстраня напълно от полезрението на Хенри. Възлагах му предимно проекти за изпълнение в Европа и скоро той се превърна в постоянния ни презокеански пратеник. Независимо от възникналия проблем, Хал тръгваше и си свършваше работата безупречно. „Фиеста“ бе най-големият му успех. Но почти всичко, до което той се докоснеше, се превръщаше в злато.

Скоро след него случай, Хенри ме повика и ми нареди да уволня Спърлик.

- Хенри – казах аз, - шегуваш се! Хал е най-добрият ни специалист.

- Незабавно го уволнете – повтори Хенри.

Това стана след обяд. Канех се да изляза от кабинета си, за да сваря да хвана самолета за Ню Йорк. Попитах Хенри дали не би могъл да почака, докато се върна.

- Ако не си в състояние да го уволниш незабавно – отвърна Хенри, - и ти ще изхвъркнеш с него!

Знаех, че е безнадеждно, но все още се опитвах да го разубея.

- Спърлик създаде „Мустанг“ – продължих аз. – Той ни донесе милиони.

- Престани да дрънкаш глупости – рече Хенри. – Аз не мога да го понасям. И не е твоя работа да питаш защо! Просто така чувствам нещата!

Хал понесе много тежко всичко това. Независимо, че и двамата предвкусвахме какво се задава, човек винаги живее с надежда, че ако си върши добре работата, справедливостта ще възтържествува. Хал искрено се надяваше, че талантът му е достатъчен, за да се задържи във „Форд“, дори ако шефът не го обича. Но той забравяше, че работехме при пълна диктатура.

- Това е гнусна история – подхвърлих на Спърлик. – Вероятно и на мен ще ми се наложи да си тръгна заедно с теб. Заемам по-висок пост, но съм принуден да се ровя в същия боклук. Може би Хенри ти прави добро. В по-демократична среда, твоят талант ще бъде оценен и възнаграден по достойнство. Сега е трудно да повярваш в това, но ще дойде ден, когато ще се вгледаш назад и ще бъдеш благодарен на Хенри за това, че те изгони.

Очевидно, аз се оказах пророк. Скоро след като Хал бе уволнен, президентът на „Крайслер“ ме покани на обяд. В началото на 1977 г., Хал започна работа в „Крайслер“. Веднага

зае водещо място в планирането на малки модели и постигна всичко, за което бе мечтал във „Форд“.

След по-малко от две години, с Хал отново работехме заедно. Сега той е президент на „Крайслер“. И по стечение на обстоятелствата, неговите коли с предно предаване и по-специално мини-ванът Т 115 – колата, която Хенри никога не му позволи да направи във „Форд“ – безжалостно завзема все по-голям дял от пазара на „Форд“.

В началото на 1977 г., Хенри обяви война. Привлече консултанти от „Маккинзи & Кампъни“ да реорганизируют системата на висше управление. Когато задачата бе изпълнена, един от водещите мениджъри в нея фирма ми остави бележка на бюрото, гласяща: „Дръж се, Ли! Няма да ти бъде лесно – шефът ви е абсолютен диктатор и не проумявам как всички вие търпите това.“

След няколко месеца проучвания срещу хонорар от милиони долари, „Маккинзи“ представиха препоръки. Предвиждаха създаване на „триумвират“ – тричленен кабинет, натоварен с функции на висш изпълнителен орган, който да замени обичайната структура: председател на съвета на директорите и президент на компанията.

Новата организационна схема бе въведена официално през април. Хенри, разбира се, остана на поста председател на съвета на директорите и главен изпълнителен директор. Фил Колдуел бе назначен за подпредседател, а аз продължавах да бъда президент.

Всеки от нас имаше свой кръг задължения, а ключова промяна и същевременно главна причина за новата структура бе формулирана в меморандум, изготвен от Хенри, гласящ: „В отсъствие на председателя на съвет на директорите, подпредседателят изпълнява роля на главен изпълнителен директор.“

С други думи, ако Хенри бе пръв между равни, Колдуел бе вторият.

След като направи Колдуел втори човек в компанията, нашата борба с Хенри придоби открит характер. Дотогава тя се водеше с партизански средства. Но сега Хенри бе вече по-смел. Цялата реорганизация на управленската структура не бе нищо друго, освен замаскиран и скъп прием да се ограничат пълномощията ми по приемлив за обществото начин. Без пряко да се обяви срещу ми, Хенри бе успял да направи Колдуел мой началник.

Това бе истинска плесница за мен. Всеки път на официални вечери, Хенри сядаше на първа мас, Колдуел – на втора, а мен забутвах на третата. Унижението бе публично: сякаш бях изправен на позорен стълб в сърцето на града.

Всичко това терзаше душата ми. Изтормози Мери и децата. Те разбираха, че бях подложен на силен натиск, въпреки че не бях им разказал всички подробности. Не исках да ги притеснявам. Измъчвах себе си, но не се предавах. Не знам дали от гордост или от глупост, но няхах намерение да си тръгна от фирмата с подвита опашка.

Кабинетът на главната изпълнителна власт бе триглаво чудовище. Нелепо бе, че Колдуел – досега мой подчинен, - изведнъж, без видима причина, се оказа над мен. Насаме споделих с Хенри, че новият му план е голяма грешка. Но в типичния си стил, той опита да ме разубеди с баналности от рода на: „Не се безпокой; в края на краищата всичко ще се оправи.“

Независимо, че вътре в мен всичко кипеше, пред хората защитавах новата структура. Стараех се да убедя всички свои подчинени, че така е много по-добре.



Няма нищо удивително в това, че кабинетът на висшата изпълнителна власт не просъществува твърде дълго. През юни 1978 година, четиринадесет месеца след основаването му, Хенри оповести друга промяна във висшето ръководство. Вместо трима, сега нашият малък екип щеше да има четирима членове. Новодошлият се оказа Уилям Клей Форд, по-малкият брат на Хенри. Бе привлечен, за да е запази присъствието на семейство Форд, в случай че Хенри се разболеє или умре.

Сега аз отидох на четвърто място в йерархията. Нещо повече. Докладвах не на Хенри, а на Фил Колдуел, назначен за заместник на главния изпълнителен директор. За да ме унижи напълно, Хенри дори не си направи труда да ме уведоми за тази нова реорганизация до деня на нейното оповестяване. Когато накрая ми съобщи новината, аз казах: „Струва ми се, че направи голяма грешка.“ „Това решение е мое и на управителния съвет“ – прекъсна ме той.

Прилагаше тактиката на хирургическа намеса – режеше час по час по парченце. Кастреха ме. Веки ден откривах, че липсва част от мен. Дадох да се разбере, че няма да се примря с това.

След четири дни, на дванадесети юни, Хенри свика заседание на деветте външни членове на управителния съвет и им съобщи, че има намерение да ме уволни. Този път управителния съвет зае твърда позиция. Всички казаха: „Хенри, правите голяма грешка. Нека погледнем трезво на нещата. Идете и му се извинете!“

- Днес изгубих управителния съвет – казал той на Франклин Мърфи.

На другия ден, за трети път от осем години насам, Хенри дойде в кабинета ми. „Нека се сдобрим“ – каза той.

Управителният съвет бе решил, че аз заедно с някои от неговите членове, трябва да опитаме да преодолеем възникналите недоразумения. Следващите няколко седмици се срещам поотделно с Джозеф Калмън, управител на „Филип Морис“ в Ню Йорк, и Джордж Бенет, президент на „Стейт Стрийт Инвестмънт Корпорейшън“ в Бостън. Тези срещи не представляваха никаква тайна. Състояха се по тяхна инициатива. На всяка една от тях отидох с фирмения самолет и представих сметка за разходите, така че те бяха отбелязани.

Фалшивият мир продължи месец. Вечерта на 12 юли 1978 г., Хенри бе на вечеря с външните членове на управителния съвет, както правеше всеки месец в навечерието на всяко заседание с тях. Отново обяви, че се кани да ме уволни. След това ме обвини, че готвя заговор срещу него, като се срещам с външните директори зад гърба му, независимо, че срещите ставаха по тяхна инициатива. Заяви също, че с него винаги сме били личностно несъвместими. Изглежда, на Хенри Форд му бяха нужни тридесет и две години, за да реши, че не може да се разбира с мен. И този път някои от членовете на управителния съвет му възразили. Заявили, че съм лоялен и ценен за компанията. Помолили Хенри да ме върне на предишната позиция на втори човек във „Форд“.

Хенри позеленял. Не бе свикнал управителният съвет да му се противопоставя. „Или той, или аз! – изревал той. – Разполагате с двадесет минути за размисъл.“ След това бързо напуснал заседанието. Дотогава Хенри не се осмеляваше да уволни човека, донесъл му толкова много пари – бащата на „Мустанг“, на „Марк“ и „Фиеста“, - изключително популярен в компанията. Струва ми се, че винаги се е съмнявал дали ще се справи с това. Накрая нервите му не издържаха и той захпа стръвта. „Цели три години се опитвам да се отърва от

него, а това копеле е още тук“ – вероятно си мислеше той. След като не успя да ме принуди да напусна, реши да мине в настъпление. По-късно винаги можеше да намери оправдание за това.

Същата нощ ми позвъни Кит Крейн. Крейн бе издател на „Отомоутив нюз“, търговски седмичник на автомобилната промишленост. „Кажи, че не е истина“ – изрече той. Веднага ми стана ясно какво искаше да каже. Крейн бе близък приятел на Едсел, сина на Хенри, а аз допускам, че Хенри е инструктирал Едсел да сподели историята с него. Така аз щях да науча за уволнението си косвено – чрез пресата.

Такъв бе истинският Хенри. Искеше новината за уволнението да стигне до мен чрез трети лица. Този ход също потвърждаваше, че на краля няма да му стиска да си цапа ръцете с мръсотия.

На другата сутрин, както обикновено, отидох на работа. В службата нямаше признаци за нещо нередно. Към обяд започнах да се питам дали Кит Крейн на се е заблудил. Но точно към три часа, секретарят на Хенри ме повика в кабинета му. „Ето, това е“ – казах си.

Когато влязох в светая светих, Хенри и брат му седяха край мраморната маса за съвещания с гузно изражение на лицата, напрегнати и нервни. Странно, аз бях спокоен – вече предупреден. Знаех какво предстои да се случи. Срещата просто щеше да го потвърди официално.

Не очаквах да видя Бил точно на моето уволнение, но това имаше своя смисъл. Присъствието му трябваше да ми даде да разбера, че решението не е еднолично на Хенри, а на цялото семейство. Бил владееше най-голям дял от акциите на „Форд“ и присъствието му носеше известен стратегически оттенък. След като Бил е съгласен с решението на брат си,

нямах друг избор. При това, на Хенри бе нужен свидетел. Обикновено предоставяше мръсната работа на други; най-често аз трябваше да уволнявам вместо него. Но този път се бе нагърбил лично да приключи с това. Присъствието на Бил до него вероятно му вдъхваше сигурност.

Фактът, че Бил бе тук, облекчаваше и моето положение. Той високо ме ценеше и ми бе добър приятел. Беше ми обещал, че когато нещата опрат до уволнение – а ние предчувствахме, че клонят натам, - ще се бори заедно с мен. Наясно бях, че не мога изцяло да разчитам на подкрепата му, тъй като ни веднъж в живота си, Бил не се бе опълчвал срещу Хенри. Все още обаче разчитах донякъде на подкрепа от Бил.

В момента, в който седнах на масата, Хенри заломоти нещо несвързано. Никога никого не бе уволнявал и сега не знаеше откъде да започне. „Идва момент, когато трябва да поема нещата в собствени ръце – най-сетне изрече той. – Реших да реструктурирам компанията. Едно от нещата, които човек мрази, но трябва да свърши на всяка цена. Бяхме страхотна комбина.“ Отправих недоверчив поглед. „Но мисля, че трябва да си ходите. Така ще бъде най-добре за компанията.“

През цялата четиридесет и пет минутна среща, той нито веднъж не изрече думата „уволнение“.

- За какво става дума? – питах аз.

Но Хенри не можа да изложи никакъв довод.

- Това е нещо лично – измърмори той. – И нямам какво повече да кажа. Случаят е малко по-...

Аз обаче продължих да настоявам за разяснение. Искях да го заставя да изтъкне някаква причина, защото бях убеден, че не може да го стори. В крайна сметка той повдигна рамене и смотолев:

- Понякога се случва просто да не харесваш някого...

Оставаше ми само още един коз.

- Нали и Бил е тук? – питах го. – Нека чуем какво мисли той?

- Вече съм взел решение – изрече Хенри.

Бях разочарован, но не и учуден. Кръвта вода не става, а Бил също бе член на династията.

- Имам регламентирани права – заявих аз – и се надявам около тях да не възникне спор.

Безпокоях се за пенсията и заплатите, които ми се полагаха при уволнение.

- Това можем да уредим – отвърна Хенри.

Уговорихме се, че prestaвам да бъда президент от 15 октомври 1978 г., моя петдесет и четвърти рожден ден. Да напусна по-рано от нея дата означаваше да загубя голяма сума пари и някои облаги.

До него момент, разговорът протичаше удивително спокойно; след това поех инициативата в свои ръце. За сведение на Хенри, изброих редица свои заслуги към „Форд Мотър Кампъни“. Подчертах, че току-що сме приключили две от най-добрите години в историята на фирмата. Опитвах да го принудя да осъзнае кого именно изхвърля на улицата. Приключих речта си с думи: „Погледнете ме!“ До този момент, той не смееше да ме погледне в очите, Съзнавайки, че това е последният ни разговор, повиших глас: „Вашето време изтича. Току-що, за втора година последователно, постигнахме 1,8 милиарда долара, което прави 3,5 милиарда за две години. Но запомнете думите ми, Хенри. Никога вече няма да видите 1,8 милиарда долара и знаете ли защо? Защото вие представяте си нямате как сме ги спечелили!“

Това бе самата истина. Хенри бе цар да пилее, но хал-хабер си нямаше как се правят пари. Седеше в кулата от слоно-

ва кост и повтаряше: „О, Боже, ние правим пари!“. Не се отделяше оттам и си придаваше важност, без да осъзнава допринася ли с нещо за авторитета на компанията.

Към края на срещата, Бил положи искрени усилия да промени решението на брат си. Но усилията бяха и недостатъчно убедителни, и позакъснели. Когато излязохме от кабинета на Хенри, по лицето на Бил се стичаха сълзи. „Това не трябваше да се случи – повтаряше той, - Хенри няма милост.“ След като се успокои, попита: „Как успя да се овладееш така? Ти работи при нас над тридесет и две години, а той дори не изтъкна мотиви за твоето уволнение. Но наистина му даде да се разбере. Никой до днес не го е поставял така добре на мястото му, както стори ти. Чудя се как можа да го понесе той.“

- Благодаря, Бил – отвърнах. – Но аз съм мъртъв, а вие сте си живи и здрави.

Бил не бе лош човек, но и той принадлежеше към Фордови, които винаги се противопоставяха на целия свят. С него и до днес сме приятели. Знаех, че той истински искаше да остана на поста президент - точно както бе наясно и че не може да направи нищо в моя подкрепа.

Когато се върнах в своя досегашен кабинет, колеги и приятели зазвъниха с въпроси какво е станало. Очевидно, вестта за моето уволнение се бе разпространила. Към края на работния ден, Хенри разпрати секретна записка до всички от висшето ръководство с текст: „От този момент, вие минавате под пряко подчинение на Филип Колдуел.“

Някои хора получиха разпореждането в кабинетите си. Но повечето го откриха върху предната седалка на автомобилите си в гаража за ръководители. След време някой сподели, че лично Хенри е слязъл долу да ги постави. Вероятно това е

бил единственият начин да се убеди, че всичко е приключило.

Когато него следобед напуснах кабинета си, изпитах огромно облекчение. „Благодаря ти, Господи, че тази гадост приключи“ – си казах в колата. Ако ми е било съдено да претърпя уволнение, поне това стана в подходящ момент. Токущо бяхме приключили най-успешно тримесечие в историята на фирмата.

Щом се прибрах вкъщи, ми се обади Лиа – по-малката ми дъщеря, - която бе на спортен лагер, за пръв път далеч от дома. Бе чула за уволнението ми по радиото и плачеше.

Когато се върна назад към тази ужасна седмица, това, което си спомням най-отчетливо, е плачът на Лиа по телефона. Ненавиждам Хенри за това, което ми стори. Но го мразя още повече за начина, по който постъпи. Бях лишен от възможност да седна и поговоря с децата си, преди целият свят да научи за уволнението ми. Никога няма да му простя.

Лиа бе не само тъжна. Сърдеше ми се защо не съм ѝ съобщил предварително за предстоящото уволнение. Отказваше да повярва, че не съм знаел в аванс какво предстои.

- Как е възможно да не предусетиш? – питаше тя. – Та ти си коскуджа ми ти президент на голяма компания, винаги в течение на всичко, което става в нея.

- Не и в този случай, мила.

Предстоеше ѝ много трудна седмица. Вероятно някои деца са изпитали нещо като садистично удоволствие от това, че дъщерята на президента, винаги удостоена с всичко най-добро, в крайна сметка си е получила заслуженото.

Скоро се изясни, че Хенри е взел решение за моето уволнение импулсивно, въпреки че така или иначе то бе неизбежно. Същата седмица, компанията разпрати до средствата

за масова информация рекламен бюлетин за „Мустанг“, модел 1979 година. В него бе поместена снимка, на която аз стоях пред новия автомобил. Но няколко седмици по-късно – когато „Мустанг“ бе демонстриран в салона „Хайат Риджънси“ в Диърборн, кампанията бе представена от Бил Бърк.

Казват, че колкото по-високо се изкачиш, толкова по-болезнено е падането. Нея седмица се сгромолясах от голяма височина. Внезапно се озовах в положението на хората, които някога сам бях уволнявал.

След месеци, когато преминах в „Крайслер“, бях принуден да уволня стотици ръководители, за да спася компанията. С цялото си същество се стараех да го правя възможно най-деликатно. За първи път в живота си осъзнах в колко тежко положение се оказва човек, когато бива уволнен.

Веднъж съкратен, сякаш престанах да съществувам. Фрази като „бащата на Мустанг“ вече не вървяха. Колеги и приятели – хора, работили за мен, - се бояха да ме срещат. Довчерашният герой днес бе станал човек, който трябва да бъде избягван на всяка цена.

Всички осъзнаваха, че Хенри готви масова чистка измежду поддръжниците на Ли Йакока. Всеки, който не съумееше да прекъсне радикално всякакви контакти с мен, рискуваше да бъде уволнен. Доскорошни приятели престанаха да ми се обаждат от страх, че телефонът ми може би се подслушва. Ако ме мернеха на изложба на коли, извърщаха поглед на другата страна. Най-смелите се приближаваха и крадешком ми стискаха ръката. После веднага изчезваха нанякъде, преди фоторепортерите от „Детройт фрий прес“ да смогнат да уловят момента. Та нали Хенри можеше да види снимката



във вестника и да екзекутира нарушителя за това, че е бил видян да общува с отлъчен за блудство на обществено място.

Същата седмица, в която бях уволнен, веднъж посред нощ Хенри се обади на Уолтър Мърфи – един от най-близките ми сътрудници в продължение на двадесет години, който ръководеше международния ни рекламен отдел, - и го попитал:

- Обичате ли Йакока?

- Разбира се – отвърнал Уолтър.

- В такъв случай сте уволнен! – срязал го Хенри.

На другия ден отменил това си решение, но то показва колко не на себе си бе той.

Няколко месеца по-късно, Фред и Бърнс Коди – двама от най-добрите ми приятели, - организираха банкет в моя чест. От „Форд“ се появиха само няколко души, между които един-единствен висш чиновник – Бен Бидуел, - поемайки огромен риск. Следващия ден, когато Бидуел отишъл а работа, бил призован на разпит: „Искаме да ни кажете кои присъстваха на банкета?“

Но това не бе всичко. Масажистът на компанията, мой добър приятел, в течение на една-две години продължи да идва у дома. След това, една неделя, не се появи. Когато го попитах по телефона защо, ми отвърна, че са му забранили да идва при мен, и повече не го видях. Вероятно някой бе доложил, че го е видял да идва вкъщи, за да ми прави масаж, и той се е уплашил да не загуби мястото си. Почти четири години след като бях уволнен, старшата стюардеса, която отговаряше за екипажа, обслужващ полетите на компанията, бе понижена в длъжност, защото продължаваше да общува с Мери и децата.

Още дълго време преживявах случилото се. Един от най-добрите ми приятели в компанията бе близък и на семейст-

вото ми в течение на двадесет и пет години. Всеки петък вечер играехме заедно покер. Но след като ме уволниха, повече е се обади. И когато през 1983 г. Мери почина, дори не ни изказа съболезнования.

Баща ми обичаше да повтаря, че ако, преди да умре, човек има поне петима истински приятели, той наистина е бил щастлив в живота. Внезапно осъзнах какво е имал предвид. Урокът бе горчив. Можеш години наред да си верен приятел някому, да споделяш и добро, и лошо с него, да опитваш да го защитаваш в трудни моменти, а когато сам изпаднеш в беда, изведнъж и помен няма от него.

Това ме изправи пред жизненоважни въпроси. Ако успея да понеса всичко, ще съумея ли по-добре да предпазя семейството си от страданията? Натискът върху моето бе ужасен. Виждах как жена ми гасне пред очите ми (Мери получи пръв сърдечен пристъп, преди да са изминали и три месеца от уволнението ми) и бях покрусен. Безжалостен човек и жестока съдба се намесваха в живота ми и преобръщаха всичко наопаки.

Бях силно покрусен след уволнението и все чаках някой да звънне по телефона с думите: „Да отскочим за по кафе? Ужасно съжалявам за всичко, което се случи с теб.“ Но повечето приятели от компанията ме изоставиха. Това бе най-големият удар в живота ми.

Донякъде разбирах поведението им. Не по тяхна вина в компанията цареше диктатура. Действително рискувах работата си, ако продължаваха да поддържат връзки с мен. Имаха ипотеки, семейни задължения и деца, за които да се грижат.

Но какво да кажем за членовете на управителния съвет? Като верен страж на „Форд Мотър Кампъни“, именно те би

трябвало да обезпечат онази система за контрол и поддържане равновесие на силите, която да не допуска злоупотреба с власт на най-високо равнище. Но според мен, позициите им се заключаваха до следното: „Докато не ни закачат, ще следваме лидера.“

Защо, когато Хенри нареди на управителния съвет да избира между него и мен, го оставиха да уволни човек, към когото изпитваха толкова голямо доверие? Може би не бяха в състояние да предотвратят уволнението ми, но поне някой можеше да подаде оставка в знак на протест и съпричастност. Никой не го стори. Нито един не каза: „Това е недостойно. Този човек ни носи няколко милиарда годишно, а вие го уволнявате!? Тогава и аз си отивам.“

Това е мистерия, която искам да разгадая, преди да умра. Как тези членове на управителния съвет спят спокойно нощем? Защо Джоу Калмън, Джордж Бенет, Френк Мърфи и Картър Бърджес не се възпротивиха срещу решението на Хенри Форд? И досега не мога да си представя как могат да оправдаят това решение пред себе си и пред когото и да било друг.

След като напуснах компанията, единствени, които обмених с мен по няколко думи, бяха Джоу Калмън, Мериън Хъскел и Джордж Бенет. В деня, в който подписах договор с „Крайслер“, Мериън ми се обади с пожелание за успех. Тя бе истинска дама.

Останах в добри отношения и с Джордж Бенет от „Стейт Стрийт Инвестмънт“. Той сподели с мен: „Знаеш ли, ако имах достатъчно мъжество, щях да си тръгна заедно с теб. Но аз имам пенсионен фонд във „Форд“ и ще ми го отнемат на момента, в който те последвам в „Крайслер“.“

След смъртта на Мери, получих съболезнователно писмо от Бил Форд и телеграма от Франклин Мърфи. И дотам. След всичко години, в които бяхме работили заедно, това бе единствена вест от управителния съвет в дните на моята скръб.

На годишното събрание след моето уволнение, Рой Коен станал и задал на Хенри въпрос: „Каква полза донесохте на акционерите, уволнявайки Йакока?“

Хенри само се усмихнал и отвърнал: „Управителният съвет подкрепи решението ми, а останалото е секретна информация.“

Моето уволнение привлече силно внимание от външния свят. Излагайки подробности за случилото се във вечерната информационна емисия на Си Би Ен, Уолтър Кронкайт отбеляза, че „всичко това прилича на остросюжетен роман за автомобилния бизнес“. Вестник „Ню Йорк Таймс“, в репортаж на първа страница, нарече уволнението ми „един от най-драматичните трусове в историята на „Форд Мотър Кампъни“. Разкривайки бурната ни история, тази кампания казваше много.

Особено удоволствие ми достави уводната статия в „Отомоутив нюз“. В нея се споменаваха годишният ми доход от един милион долара и се казваше, че „по всички показатели, той е заработил всеки цент.“ Без пряко да критикува Хенри, журналистът констатираше: „Най-добрият играч в бизнеса сега е без ангажименти.“

Много журналисти и репортери разкриха в моето уволнение тревожен, труден за вярване синдром. Джейк Игън, който пишеше за финансовата рубрика на „Вашингтон Поуст“, отбелязваше начина, по който бе станало и повдигаше въпроса за това, до каква степен подобно гигантско като „Форд

Мотор“ предприятие се управлява като частно владение, по волята на един човек.

В град Уорън, щата Род Айлънд, местният вестник изказваше подобно становище. Цитирайки статията на „Уол Стрийт Джърнъл“ за моето уволнение, която казваше, че аз съм летят твърде близко до президентския самолет, авторът отбелязваше: „Става ти страшно, като си помислиш, че Форд в Америка е толкова могъщ, че всяка негова постъпка засяга всички ни. А това, което става във „Форд“, очевидно е подвластно само на един самонадеян стар човек, не носещ отговорност пред никого. Той просто постъпва така, както му изнася.“

Никълъс фон Хофман, синдикален журналист, отиде още по-далеч, наричайки Хенри „шестдесетгодишен инфантил“. Обобщаваше: „Щом работата на човек като Йакока не е сигурна, какво остава тогава за всеки един от нас?“.



## Глава 12

### НА СЛЕДВАЩИЯ ДЕН



Веднага щом научиха новината за моето уволнение. Дилърите на „Форд“ се разбунтуваха. Особено се разстрои Ед Мълейн – дилър от Бергънфийлд, щата Ню Джърси, - президент на Дилърски съюз към компания „Форд“.

Още преди това, Мълейн бе забелязал, че аз имам неприятности. По собствена инициатива бе написал писмо до Хенри и останалите в моя подкрепа. В отворено насрещно писмо, Хенри го бе посъветвал да си гледа работата. Веднъж, минавайки край кабинета на Хенри, дочух да крещи по телефона: „Йакока се е срещал с оня кучи син Мълейн и го е наговорил да напише това писмо.“ Разбира се, нищо подобно не бях правил.

След уволнението ми, Мълейн поде кампания за моето връщане и включване представител на дилърите в управителния съвет. Бе изчислил, че дяловото участие на дилърите възлиза на десет милиарда долара и че именно аз съм способен по най-добрия начин да защита такъв обем инвестиции. По-късно през лятото, той дори опита да вдигне на организиран протест онази част от дилърите, които бяха и акционери в компанията, но планът му пропадна.

Независимо, че усилията на Мълейн да ме върне на президентския пост бяха неуспешни, налице бяха признаци за опасения от страна на компанията как ще удържи положението след моето напускане. На следващия ден след уволнението ми, Хенри изпрати писма до всички дилъри на „Форд“ в страната, в които се опитваше да ги увери, че няма да бъдат пре-

небрегнати: „Компанията разполага със силен и опитен управленски екип. Автомобилният ни бизнес в Северна Америка се отличава със способни ръководители, ваши добри познати, които изцяло отчитат вашите изисквания и потребностите на търговската ви дейност.“ Разбира се, ако това отговаряше на истината, едва ли щеше да има нужда от подобно писмо.

Получих огромен брой телефонни обаждания и писма, в които наши дилъри ми изказваха подкрепата си. Техните съчувствие и добри пожелания означаваха много за мен. В пресата често ме обрисуват като човек „извънредно взискателен“, „безкомпромисен“ и дори „жесток“. Но ако това бе вярно, дилърите едва ли биха скочили като един в моя подкрепа. Между нас имаше известни несъгласия, но винаги съм се отнасял към тях справедливо. Докато Хенри живееше в „елита“ и вдигаше шум до небесата, аз общувах с тях по човешки. При това, на немалко от тях съдействах да станат милионери.

Междувременно, Хенри бе поръчал на Бил Форд и члена на управителния съвет Картър Бърджес да решат всичко относно моето възмездяване. Уведомих ги колко се полагаше да получа, но те се оказаха негодници до края. За да взема това, което бях заслужил, наех Едуард Бенет Уилямс, най-добрия адвокат, когото познавах. В края на краищата, получих към 75 процента от полагаемата ми се сума. Това, което се е запечатало в съзнанието ми от него епизод, са баналните словоизлияния на Картър Бърджес и главния юрист на компанията Хенри Нолт. На тях им се щяло да бъдат справедливи, но не могли да намерят законова форма за финансово уреждане на подобен случай, тъй като били принудени да се съобразяват с интересите на акционерите. От своя страна, Бил Форд мълчаливо наблюдавал всичко и хапел устни.



Получих много писма на съчувствие от сътрудници в компанията – саморъчно написани, за да не остане следа от тяхното изпращане. Имаше много писма и телефонни обаждания от „ловци на специалисти“, които ми предлагаха съдействие при намиране на нова работа.

Струва ми се, че утрото, в което ме изпратиха в склада за авточасти, изигра решаваща роля при решението ми две седмици по-късно да приема президентски пост в „Крайслер“. Ако не беше тази унижителна история с изпращането ми в склада, вероятно бих си позволя известно време да почина, да поиграя голф или да отида на почивка със семейството си. Аз обаче бях така вбесен от случилото се, че за мен бе щастие веднага да намеря нова работа. В противен случай сигурно щях да се изпека от гнева, бушува вътре в мен.

Забавна последица от уволнението ми бе, че сега можех спокойно да покая Пит и Кони Естес у нас вечеря. Пит, живеещ през няколко къщи от нашата, беше президент на „Дженеръл Мотърс“. През всички години от нашето познанство, ни веднъж не бяхме установявали личен контакт. През цялото време, докато работех във „Форд“, трябваше да спазвам неписаното правило, че ако ръководители на „Форд“ и „Дженеръл Мотърс“ бъдат видени да играят голф или тенис заедно, това е неопровержимо доказателство, че или оформят картелно споразумение за цените на колите, или заговорничат в ущърб на системата за свободна инициатива. Ръководителите на „Дженеръл Мотърс“ бяха особено нащрек, доколкото компанията им винаги е била под угроза от разпад с мотив, че самата тя представлява монопол. В резултат онези от нас, които заемаха отговорни постове в компании от „Голямата тройка“, рядко дори се поздравявахме.

Настъпилата промяна достави особена радост на Мери, защото тя харесваше Кони Естес и сега не трябваше да се вижда тайно с нея. Звучи забавно, но такъв бе кодексът на поведение в Грос Пойнт и Блумфийлд Хилз през седемдесетте.

Новоподновеният контакт с Пит Естес се оказа твърде краткосрочен. В мига, в който сключих договор с „Крайслер“, отново трябваше да станем непознати.

Скоро след отстраняването ми от президентския пост във „Форд“, в един от детройтските вестници се появи публикация, в която „говорител на семейство „Форд““ твърдеше, че съм бил уволнен, защото съм бил „лишен от деликатност“, „прекалено безцеремонен“ и че „синът на италиански имигрант, роден в Алънтаун, щата Пенсилвания, е твърде далеч от Грос Пойнт.“ Това бе гнусна инсинуация, но в нея нямаше нищо удивително. За Фордови аз си оставах външен натрапник. По дяволите, дори жената на Хенри – Кристина, – докрай бе чужда. Всички в семейството я наричаха „кralица на пицата“. Предвид отношението на Хенри към италианците, може да се счита, че коментарите отговаряха на истината. Последните пет години той бе убеден, че аз принадлежа към мафията. Подозирам, че романът „Кръстникът“ е бил достатъчен да му внуши, че всички италианци са свързани с организираната престъпност. Би умрял от страх, ако бе разбрал за неочаквания телефонен разговор, който имах след появата на тази статия във вестника. Мъж с италиански акцент ми се обади у дома и каза: „Ако това, което прочетохме във вестника е истина, бихме могли да поговорим, както ние си знаем, с това копеле. Той е оскърбил честта на нашето семейство. Ще ви продиктувам телефонен номер, на който можете да ни потърсите. Достатъчно е само да дадете знак и заради

вас ще му потрошим ръцете и краката. Ще ни олекне на душата, а сигурно и на вас ще ви олекне.“

- Не, благодаря – отвърнах аз, - Това не е моят стил. Ако вие, момчета, го направите, няма да ми донесете ни най-малко удоволствие. Ако исках да прибягна към насилие, бих предпочел сам да му ступя краката.

По време на разследването през 1975 г., Хенри постоянно намекуваше, че съм имал връзки с мафията. Доколкото си спомням, нито веднъж в живота ми не ми се е случвало да срещна човек от тази организация. А сега се оказваше, че Хенри като че ли бе пророкувал това събитие. Неочаквано получих достъп до единствените хора на света, които можеха да вселят у него божии страх. Работата не е в това, че споделям повелята ако те ударят по едната страна, подложи и другата. Хенри Форд разби много човешки съдби, но аз получих удовлетворение, без да прибягвам към насилие. Под форма на пенсия, той и до ден днешен ми изплаща голяма сума пари, за да отивам всеки ден на работа с мисълта как мога да подороня авторитета му и този на компанията. А това, вероятно, го вбесява.

След като превъзмогнах първоначалния шок след уволнението, започнах да премислям какво всъщност се бе случило между мен и Хенри. В известен смисъл е без значение дали си президент на компания или придворен. При всички случаи уволнението е страшен удар и човек започва да се пита къде точно е сгрешил. Без съмнение, никога не съм хранил илюзия да стана първи човек в компанията. Бях се примирил с това съвсем навреме. Ако толкова държах да стана главен изпълнителен директор, имах ред възможности да получа този пост някъде другаде. Но докато бях във „Форд“, аз знаех, че начело на компанията ще бъде винаги член на семейството,

и приемах него факт. Ако имах непреодолима амбиция да стана главен изпълнителен директор, трябваше отдавна да съм напуснал фирмата. Но до 1975 г., аз бях много щастлив там, където си бях.

Уволниха ме, защото представлявах заплаха за шефа. Хенри имаше лоша слава на човек, който изхвърля втория в компанията, когато го поставя в неприятно положение. За него той бе бунтар, въстанал срещу свое феода и господар. Все си мислех, че съм по-различен, някак по-умен и с повече шанс от останалите. Никога не съм допускал, че това може да се случи и на мен. Трябвало е да се задълбоча малко повече в историята на компанията. Нали знаех, че Ърни Брич е бил изгонен от нея и някой ден същото може да сполети и мен. Нали знаех, че Текс Торнтън и Макнамара, попаднали в компанията като вундеркинди, едва дочакаха момента, за да я напуснат. Нали знаех, че Бийчъм повтаряше всеки ден: „Този тип е луд и не е зле да имаш готовност за лоши дни.“ Арджей Милър, Бънки Кнудсен и дори приятелят на Хенри – Джон Бугас – свършиха по същия начин. Единствено е трябвало да проследя историята на фирмата, за да прозра собствената си съдба в нея.

После изскочи и болестта на Хенри. Той беше убеден, че ако с него стане нещо, ще манипулирам семейството му по някакъв начин, и ще взема връх в компанията. „Когато се разболях от ангина през януари 1976 година – беше заявил той на репортер от „Форчън“, - изведнъж осъзнах, че няма да съм вечно на тоя свят. Запитах се: „Какво ще стане с „Форд Мотор Кампъни“ без мен?“ Стигнах до извода, че Йакока не може да ме замени като председател на управителния съвет.“

Този зъл човек никога не съумя да обясни собствения си начин на мислене нито на мен, нито на управителния съвет, а вероятно и на себе си.

Фордови са една от последните велики династии на Америка. Във всяка династия, на първо място стои инстинктът за самосъхранение. Всичко – било то добро, лошо или неутрално, - всичко, което може да повлияе на династията, се превръща във вероятен проблем в съзнанието на човека начело. Хенри никога не е крил желанието си да направи сина си Едсел свой наследник и смяташе, че аз се изпречвам по пътя към осъществяване на него план. Мой приятел обичаше да повтаря: „Ли, ти не бе засегнат от първия провал на Едсел. Но вторият с положителност няма да те отмине.“

Видях Хенри само веднъж след моето уволнение. Четири и половина години по-късно с Мери бяхме поканени от Катрин Греъм на един от приемите по случай петдесетгодишния юбилей на списание „Нюзуик“, провеждани едновременно в няколко града на страната. В Детройт, по ирония на съдбата, честването се състоя в Банкетна зала на Ренесансов център.

Това бе няколко месеца преди смъртта на Мери. Тя не се чувстваше особено добре, така че бях плътно до нея цялата вечер. Седяхме на една маса с Бил Бонд, най-добрия радио-коментатор в Детройт и прекрасен човек. В един момент, докато Мери и Бил разговаряха, се огледах наоколо и забелязах как Хенри и жена му се приближават към домакините, които посрещаха гостите.

- О-хо, кого виждам? – изрекох аз, Мери се обърна и погледна натам.

- Виж ти!? – повтори и тя.

Това бе мигът, който често си бях представял. По природа, аз съм твърде сдържан човек, но винаги съм се питал какво

бих сторил, ако някога пак видя Хенри, след като съм изпил няколко чашки. Опасявах се да не загубя самообладание. Толкова дълго бях фантазирал как ще го ударя по най-болното място, че наистина не бях уверен доколко ще се овладеея.

Погледите ни се срещнаха. Кимнах, наясно, че той има три възможности. Първата бе да кимне и да ме поздрави, след което да изчезне в тълпата. Втората възможност беда се приближи и да разменим няколко думи. Щяхме да си стиснем ръцете и той да ме потупа по рамото. Това би означавало „било каквото било“. Подобно поведение би било твърде достойно, което означава, че от него едва ли твърде вероятно може да се очаква такава реакция. Трета възможност бе да изчезне яко дим. И той постъпи именно така. Сграбчи жена си Кети и избяга. Това бе последният път, когато видях Хенри Форд.

Много вода изтече от 13 юли 1978 година. Белезите, оставени от Хенри Форд особено върху моето семейство, ще останат задълго, защото раните бяха дълбоки. Но събитията през последните години оказаха целебно въздействие. Така че животът продължава!

# ИСТОРИЯТА С „КРАЙСЛЕР“

---

## Глава 13 УХАЖВАН ОТ „КРАЙСЛЕР“



Ако имах дори бегла представа за това какво ми предстоеше след идването ми в „Крайслер“, нямаше да се съглася да отида там на никаква цена. Добре, че Бог не позволява на човек да надникне една-две години напред в бъдещето; иначе той не би устоял на импулса да се застреля. Но Бог е милостив и ни дава да видим само настоящето. Когато дойдат тежки времена, човек няма друг изход, освен да поеме дълбоко дъх и да продължи да върши всичко по най-добросъвестния начин.

Скоро след като моето уволнение придоби гласност, взеха да ме търсят от редица компании във всякакви отрасли, в това число и от „Иннешънъл Пейпър“ и „Локхийд“, Чарлз Тенди – като собственик на фирма „Рейдио шек“, - ми предложи да работя за него. Три-четири бизнесшколи, включително Нюйоркски университет, ме канеха за декан. Някои от тези предложения звучаха доста примамливо, но на мен ми бе трудно да ги приема на сериозно. Цял живот бях правил коли и не исках да се захващам с нещо различно. Все повече се убеждавах, че би било неразумно да сменям професията си на този етап от живота. На 54 години бях все още твърде млад за пенсия, но вече стар да се захващам с работа в свършено нова сфера. При това, автомобилите бяха в кръвта ми.

Никога не съм споделял схващането, че уменията, независимо в коя стопанска сфера, са взаимозаменяеми – че президентът на „Форд“ би могъл да ръководи еднакво добре която и да е друга голяма корпорация. Прилича ми на оня музикант, който свири на саксофон в оркестъра и един ден диригентът му казва: „Свириш добре. Защо не опиташ малко и на пианото?“ „Чакайте малко – отвърнал той. – На саксофон свиря от двадесет години, но нямам никаква представа от пиано.“

От автомобилна фирма „Рено“ със седалище във Франция, искаха да ме назначат за консултант по развитие на автомобилостроенето в глобален мащаб. Но аз не ставам за консултант. Преливам от енергия и държа да съм там, където ври и кипи. Обичам да поемам отговорност. Ако се справя с нещата – можете да ми се доверите; ако пък не смогна – готов съм да си понеса последствията.

При това, предприемачът в мен заговори. Лятото на 1978 г., бях обсебен от идея, наречена от мен „Глобал Мотърс“ – грандиозен проект, не като тези, които могат да се изпълнят за една нощ. Мечтата ми бе да създам консорциум с автомобилни компании едновременно от Европа, Япония и САЩ. Обединени, щяхме да станем могъща сила, която можеше да отправи предизвикателство към „Дженерал Мотърс“. Себе си виждах в ролята на нов Алфред Слоун – човекът, реорганизирал „Дженеръл Мотърс“ между двете войни и, според мен, - най-големият гений в историята на автомобилния бизнес.

Партньори, които имах предвид за „Глобал Мотърс“, бяха „Фолксваген“, „Мицубиши“ и „Крайслер“, въпреки че проектът можеше се де осъществи и с други, като „Фиат“, „Рено“ и „Нисан“ или „Хонда“. „Крайслер“, разбира се, бе логичен избор сред американските компании. „Дженеръл Мотърс“ бяха прекалено големи, за да се обединяват с когото и да би-



ло, или поне така мислех тогава. „Форд“ далеч не подлежах на обсъждане по обясними причини. „Крайслер“ можеше да предоставят солидна инженерна база – единствена силна, но жизненоважна за „Глобал Мотърс“ тяхна страна.

Помолих приятеля си Бил Соломон от инвестиционна банка „Соломон Брадърз“ да проучи какъв резултат би имало подобно сливане. В хода на проучването събрах нужната информация за няколко автомобилни компании, в това число и „Крайслер“. Ако трябва да съм по-точен, научих много за състоянието на техния баланс. Но както скоро щях да осъзная, има разлика от земята до небето между това как изглежда една фирма във финансовите отчети и как функционира тя в действителност.

Според „Соломон Брадърз“, най-голяма пречка пред създаването на „Глобал Мотърс“ бе американското антитръстовско законодателство. Но как различни изглеждат нещата сега – пет години по-късно. В момента Белият дом дава съгласие за създаване на смесена фирма между „Дженерал Мотърс“ и „Тойота“, двете най-големи автомобили компании в света. Но тогава, през 1978 година, дори сливането на „Крайслер“ с „Америкън Мотърс“ би било невъзможно. Това идва да покаже как бързо се променя светът.

Непосредствено след като бях уволнен от „Форд“, в града се разнесоха слухове, че мога да оглавя „Крайслер“. Бях свободен, „Крайслер“ преживяваше затруднения, и хората свързваха тези факти. Първи сондаж бе направен с посредничество на Клод Кърк – бивш губернатор на щата Флорида и мой личен приятел, който ме запита дали бих приел да обядвам в Ню Йорк заедно с двама души от управителния съвет на „Крайслер“ – Дик Дилуърт и Луис Уорън. Дилуърт ръководеше финансовата империя на семейство Рокфелер, а Уорън

бе юрист на Уол стрийт, който вече 35 години сътрудничеса на „Крайслер“. Приех среща с тях. Не знам защо, но още помня какво обядвахме – сурови миди. Бяха така вкусни, че изядох цяла дузина. Това не бе толкова официална, колкото опознавателна среща и разговорът имаше най-общ характер. Дилуърт и Уорън дадоха да се разбере, че разговарят с мен като частни лица, а не като официални представители на компанията. Говореха със силна ангажираност към автомобилния бизнес и особено с този в „Крайслер“. Но през по-голяма част от времето, това бе опознавателна беседа – по-скоро светска, отколкото делова.

Междувременно, продължих да поддържам контакт с Джордж Бенет. Не след дълго установих, че той е бил единственият ми приятел в управителния съвет на „Форд“. Наред с участие в него, Джордж бе член и на управителния съвет на „Хюлет Пакард“. А Бил Хюлет, управител на нея компания и много приятен човек, бе член на управителния съвет на „Крайслер“. Хюлет знаеше, че Бенет и аз сме приятели и когато разговаряли помежду си, Джордж чистосърдечно го информирал колко ценен съм бил аз във „Форд“.

Малко след този разговор ми се обади Джон Рикардо, председател на управителния съвет в „Крайслер“. Той и Дик Дилуърт искаха да се срещнат с мен в хотел „Пончъртрейн“, само на няколко пресечки от Ренесансовия център на Хенри. Цел на срещата бе да поговорим най-общо за възможност да постъпя на работа в „Крайслер“. Мероприятието бе организирано възможно най-дискретно. Пристигнах със собствена си кола и влязох през страничен вход на хотел. Дори Джон Кафиеро, президентът на „Крайслер“, не знаеше за срещата. Рикардо и Кафиеро явно не се понасяха много-много и целият град бе наясно с това.

По време на срещата, Дилуърт и Рикардо се държаха твърде неопределено. „Смятаме да направим някои промени – каза Рикардо. – Работите не вървят на добре,“ Явно избягваха да се изразяват по-конкретно. И двамата опитваха да ми предложат работа, без да се разкриват и направо да ми го кажат. Всичко това бе безсмислено, така че поставих въпроса ребром: „За какво сме се събрали да говорим тук?“

- За вашето назначение – отвърна Рикардо. – Заинтересован ли сте да се върнете отново в автомобилния бизнес?

Отвърнах, че преди да пристъпим към по-конкретен разговор, имам няколко въпроса за сегашното състояние на компания „Крайслер“. Искях да си изясня с какво се заемам.

- Не искам да се втурвам като сляп – казах аз. – Нужно ми е да си изясня действителната ситуация с компанията. С какви налични средства разполагате? Какъв е производственият план за следващата година? Как изглеждат бъдещите нови изделия? И най-вече искам да разбера уверени ли сте, че положението е поправимо?

Следващите две срещи преминаха в хотел „Нортфийлд Хилтън“, в покрайнините на Детройт. Рикардо обрисова твърде мрачна картина, която според мен можеше да се промени за около година. Наистина не смятах, че Джон или който и да е от „Крайслер“ иска да ме заблуди. Един от най-големите проблеми на „Крайслер“, както скоро научих, бе, че дори висшето ръководство нямаше ясна представа какво става в нея. Всички знаеха, че „Крайслер“ кърви. Това, което не виждаха и което аз скоро установих, бе, че компанията имаше тежък кръвоизлив.

Онази есен, предложението на „Крайслер“ ми се струваше добро, дори предизвикателно. Връщах се от тези срещи и раз-

казвах на Мери за тях. Тя ме уверяваше: „Няма да бъдеш щастлив, ако се занимаваш с нещо друго, а не с коли. Прекалено млад си, за да си останеш в къщи. Зашлеви това копеле Хенри така, че те помни завинаги.“ Бе толкова озлобена срещу него! Разговарях и с децата си. Мнението им бе: „Ако смяташ, че ще се чувстваш добре, имаш нашата подкрепа.“

Оставаше единствено въпросът, дали „Крайслер“ можеха да си позволят да ме наемат – няха предвид единствено финансовата страна на въпроса. Това, което исках, бе да представявам самия себе си. На него етап от живота, няха интерес да работя за някой друг. Прекалено дълго бях свирил втора цигулка. Ако приемех работата в „Крайслер“, трябваше да ми се гарантира, че до година ще стана първи човек в компанията – всичко или нищо!

Такова бе предварителното ми условие – дори и само за обсъждане на въпроса с преминаването ми в „Крайслер“. Позицията ми не бе продиктувана единствено от опита с Хенри. Произтичаше и от потребността да бъда с развързани ръце, за да накарам нещата в компанията да потръгнат. Наясно бях, че моят начин на работа изцяло се различава от техния. Докато не разполагах с пълна власт да внедря моя стил на управление и да прокарам собствена политика, идването ми в „Крайслер“ щеше да бъде предварително обречено на провал.

Останах с впечатление, че Рикардо иска да бъда президент и генерален директор, а той да остане председател на управителния съвет и главен изпълнителен директор. Но когато му обясних какво искам, се оказа, че не съм бил прав.

- Чуйте ме – каза той, - аз нямам намерение да остана на този пост. Тук има място само за един шеф. Ако дойдете при

нас, това ще сте вие. Иначе едва ли би си струвало да си усложняваме живота, организирайки тези срещи.

В известен смисъл му съчувствах, защото не управителният съвет на „Крайслер“ го бе накарал да се свърже с мен. Беше го сторил по собствена инициатива. Рикардо очевидно осъзнаваше, че компанията е в тежко положение и че той няма да успее да я измъкне оттам, за да я върне към живот. Беше готов да се избави от Кафиеро и да вземе мен, знаейки прекрасно, че ако приема, дните му като председател на управителния съвет са преброени. Споразумяхме се, че ще постъпя като президент, а на 1 януари 1980 г. ще стана председател на управителния съвет и главен изпълнителен директор. Случи се така, че Рикардо си подаде оставката няколко месеца по-рано и аз станах шеф още през септември 1979 година.

Джо Рикардо и жена му Телма бяха едни от най-приятните хора, които съм срещал. За нещастие, кризата в „Крайслер“ се оказа толкова дълбока, че не успях истински да се сближа с тях. Но едно бе свършен ясно – Джон направи саможертва, за да спаси компанията. Осъзнаваше, че спасението ѝ не бе по силите му, въпреки че това означаваше край на собствената му кариера, и с всички сили се стараеш да осигури възможно най-гладък преход. Рикардо пожертва себе си, за да върне „Крайслер“ към живот. Така постъпва истински герой.

Следваща стъпка към моето назначаване бе среща с комисията по заплати, състояла се в служебния апартамент на „Крайслер“ в хотел „Уолдорф Тауърс“ в Ню Йорк. Този път, от предпазливост, взех асансьора до тридесет и четвърти етаж, където бе апартаментът на „Форд“, и се качих по стълбите два етажа нагоре до апартамента на „Крайслер“. Рикардо ме последва с друг асансьор.

Налагаше се да бъдем много внимателни. Ако Йакока, който все още се спрягаше във вестниците като току-що уволнен от „Форд“, бе видян да разговаря с Рикардо от „Крайслер“ или с друг от управителния съвет, пресата щеше да гръмне и бих открил, че съм назначен, преди да сме взели окончателно решение за това. Но срещата ни остана в тайна. Седмица преди публично оповестяване на моето назначаване, едно нийоркско списание загатваше за него, но общо взето, срещите ни се провеждаха в пълна секретност.

Вестта във връзка с назначаването ми за президент на „Крайслер“ през ноември трябва да е била като гръм от ясно небе за Хенри Форд. Обикновено в подобни случаи уволненият си получава кротко пенсията и се оттегля на спокойствие във Флорида, и никой не чува повече нищо за него. Но аз останах в пределите на града и това наистина ми дойде много. Дочух от достоверни източници, че когато новината за постъпването ми в „Крайслер“ бе разпространена, Хенри не можел да спи и по цели нощи кръстосвал стаята. Пиеше много, но ми казаха, че през него период съвсем се бе пропилил. Според слуховете, изпивал по две бутилки „Шато Лафит-Ротшилд“ всяка нощ. По сто и двадесет долара бутилката, това е твърде скъпо нощно удоволствие. Основавайки се на минал опит, подозирам, че акционерите във „Форд“ са продължили да плащат пиенето му.

След като Хенри ме уволни, споразумението с „Форд“ предвиждаше при напускане да ми бъдат изплатени 1,5 милиона долара. Но имаше една важна подробност: твърде ограничаващият договор на „Форд“ съдържаше спорна клауза, съгласно която, щом започнех работа в друга автомобилна компания, бях длъжен да върна тези пари.

- Това не трябва да ви безпокои – каза ми Рикардо. – Ние ще ви компенсираме изцяло тази сума.

Когато назначаването ми в „Крайслер“ бе публично обявено, пресата вдигна голям шум, че само за да се съглася да приема този пост, предварително са ми изплатили 1,5 милиона долара. В действителност, за да подпиша договора, не получих нито цент. Спечелил бях тези пари в течение на дълги години работа във „Форд“ във вид на отложени компенсации, както и полагаема ми се сума при напускане и пенсиониране за прослужени години. „Крайслер“ просто покриваше сумата. Фактически, корпорацията бе изкупила договора ми от „Форд“.

Официалната ми заплата във „Форд“ бе 360 хиляди долара, въпреки че в благоприятни години премиите ми достигаха обща сума от 1 милион долара. Знаех, че „Крайслер“ не е в състояние да ми даде повече от това и с лека душа уведомих комисията, че съм съгласен на същата заплата, каквато получавах във „Форд“ към момента на моето уволнение.

За съжаление, заплата на Рикардо по него време бе само 340 хиляди долара. Това малко усложняваше нещата, тъй като в „Крайслер“ аз започвах работа като президент, а Рикардо все още бе председател на управителния свет. Би било нагло да получавам повече от него. Управителният съвет веднага разреши въпроса, повишавайки заплата на Рикардо с 20 хиляди долара и така са изравнявахме.

Никога не съм имал претенции да получавам по-висока заплата. Не харча много, но ценя престижа на добре платен пост. Защо човек иска да бъде президент? Само защото това му прави удоволствие ли? Може би! Но същевременно този

пост ще го състари и преумаря. Защо тогава президентът работи така всеотдайно? Защото може да заяви: „Да, добрах се до върха. Успях да постигна нещо!“

Баща ми винаги ме поучаваше: „Бъди внимателен с парите. Когато имаш пет хиляди, ще поискаш десет. А когато имаш десет – ще поискаш двадесет.“ Бе прав: колкото и пари да има човек, те все не му достигат. Нещо повече: по природа съм предприемач. Във „Форд“ наблюдавах с известна завист как автомобилните дилъри наистина правят големи пари. Работата не бе в това, че не печелех достатъчно. През седемдесетте години, в течение на няколко години, Хенри Форд и аз заемахме първите две места в ранглистата на най-високо платени бизнесмени в САЩ. Майка и татко считаха това за страхотно постижение, достойно за истинско уважение. И все пак, аз познавах хора от бизнеса с недвижими имоти в Ню Йорк, които бяха в състояние да спечелят за ден пари, колкото аз за цяла година. Но за разлика от тези големи предприемачи и търговци на риска, моите доходи бяха публично достояние. Аз, например, получавам такъв куп фактури и квитанции, че свят ми се завива и не мога да се оправя с тях. Кое-то ме навежда на друга крилата поука на баща ми: „Мислиш, че парите се печелят трудно, но почакай и ще видиш колко по-трудно е да се разделиш с тях.“ Това е наистина така. Всички ми пишат с молба да споделя богатството си с тях – колежи, болници, благотворителни учреждения. Изглежда, за да се справи човек с такъв порой писма, му е нужен цял работен ден!

Когато работех във „Форд“, почти не забелязвах съществуването на „Крайслер“. Наша цел бяха „Дженеръл Мотърс“ и никой друг. Никога не сме придавали голямо значение на



„Крайслер“. Продукцията им дори не се появяваше в месечните листи за продажбите, което говореше колко добре се справят нашите дилъри с конкуренцията. Помня само два случая във „Форд“, когато бяхме принудени да обърнем внимание на „Крайслер“. В първия, нещата опираха до фирмената емблема. В началото на 60-те години, Лин Таунсенд, председател на управителния съвет на „Крайслер“, предприел дълго пътуване из страната с амбиция да посети всички дилъри на компанията. Когато се завърнал, споделил със свой колега, че е поразен от големия брой търговски кантори на фирма „Хауърд Джонсън“. Но се удивил далеч повече, когато колегата му отвърнал, че дилърите на „Крайслер“ в САЩ са далеч повече от тези на „Хауърд Джонсън“. Таунсенд се размислил над значението на яркооранжевите покриви, по които се откроявали обектите на „Ходжос“ (т.е. „Хауърд Джонсън“). Прозрял нуждата от общ символ. Корпорацията поръчала на нюйоркска фирма да разработи специална фирмена емблема. Не минало много време и бялата петолъчка на син фон изгряла навсякъде из страната.

Емблемата на „Крайслер“ имаше такъв успех през следващата година, че във „Форд“ трябваше да реагираме някак. Вече имахме небезизвестния син овал. Започнахме да го поставяме като знак на дилърските пунктове. Но претърпяхме провал. „Крайслер“ използваше петолъчка с името на дилъра под нея. „Дженеръл Мотърс“ изписваха името на дилъра направо върху емблемата. В овала на дилърите в поделение на „Форд“, с ръкописни букви бе изписано „Форд“, до него имаше печатен надпис „Форд“, но място за името на дилъра не бе предвидено. Това даде право на мнозина да отсъдят, че ако Хенри Форд използва името си два пъти, то дилърът може да изпише своето поне веднъж.

Втори път, когато следвахме „Крайслер“, бе през 1962 година, в която корпорацията удължи гаранционния срок на автомобилите си. Дотогава „Форд“ имаха най-дълъг гаранционен срок в автомобилния бизнес – 12 месеца или 12 000 мили пробег. В него момент не обърнахме подobaващо внимание на решението на „Крайслер“ да удължи гаранционния срок до пет години или 50 000 мили. Но в течение на три години пазарният дял на „Крайслер“ отскочи така стремглаво, че ние във „Форд“ се видяхме принудени да последваме примера.

Тъй наречената „гаранционна война“ между компаниите от „Голямата тройка“ продължи към пет години. В крайна сметка, всички прекратихме изпълнението на тези програми, защото ни излязоха през нося. По него време колите ни не бяха толкова добри, че да им даваме гаранция от половин десетилетие.

Редно е да изтъкна безупречната репутация на конструкторите в „Крайслер“. Те винаги вървяха няколко крачки пред колегите си от „Форд“ и „Дженеръл Мотърс“. Предполагам, че причината се крие в инженерния институт на „Крайслер“. Непрестанно преследвах Хенри с увещания да създадем подобен институт, но без успех. През годините привлякохме неколцина от най-добрите конструктори на „Крайслер“. През 1962 г. обиколих „Крайслер“ и доведох десетина от най-добрите инженери. Някои от тях достигнаха до най-високи постове във „Форд“.

Откакто в началото на петдесетте години „Форд“ изпревари „Крайслер“, цялото ни внимание бе насочено към „Дженеръл Мотърс“. Винаги внимателно съм следвал и продължавам да следя „Дженеръл Мотърс“. Тази корпорация сама по себе си представлява отделна държава и аз завиждам на гигантската ѝ груба мощ.

Бидейки добре запознат с историята на автомобилостроенето, знаех някои неща за произхода на „Крайслер Корпорейшън“ и за човека, който я бе основал. В зората на автомобилния бизнес, имаше само една важна фигура – Хенри Форд. Независимо от всичките си чудатости и идиотизми, и въпреки целия му фанатизъм, Хенри Форд I бе истински изобретателен гений. Започва с увлечението си да поправя коли и в крайна сметка налучка как да ги произвежда масово. На Хенри Форд приписват заслугата за създаване на конвейера, въпреки че той бе изобретен от други. Това, в което старецът се оказа истински новатор, бе въведената от него през 1914 г. надница в размер на пет долара – двойно повече, отколкото работниците заработваха дотогава, и това вдигна страхотен шум.

Широката общественост никога не успя да проумее, че това, което Хенри направи за работниците, не бе израз на голяма щедрост, нито чувство на съпричастност. Ни най-малко той не се интересуваше от техния жизнен стандарт. Хенри Форд не е крил истинската причина за въвеждане на тези пет долара на ден. Искаше работниците да печелят достатъчно, за да могат да купуват произведените от тях коли. В други думи, Хенри Форд създаде средната класа. Разбираше, че автомобилната индустрия, а следователно и „Форд Мотър Кампъни“, могат да постигнат истински разцвет само ако колите се окажат достъпни както за богати, така и за човека труженник.

Следваща по важност фигура в автомобилостроенето бе Уолтър П. Крайслер. Той бе новатор в конструирането на двигатели, трансмисии и механични компоненти, и компанията му остана лидер в тези направления и до днес. Уолтър П.

напуснал „Дженеръл Мотърс“ през 1920 г., когато председателят на управителния съвет Уилям Дюрант не позволил той да ръководи поделение „Буик“ така, както намирал за добре. Като мен, и Крайслер бил „бяла врана“.

Поставям силен акцент на следната част от повествованието: Три години по-късно, като вече пенсионер, Уолтър Крайслер отново се появил на бял свят, за да реорганизира загиващите автомобилни фирми „Максуел“ и „Чалмърс“. Ето какво сторил той: започнал да пуска нови модели и напористо да ги рекламира. Дори лично се появил в някои от рекламите. Към 1925 г. обединил тези две жалки фирми в „Крайслер Корпорейшън“. Но не спрял дотук. През 1928 г. откупил „Додж“ и „Плимут“. Неговата собствена компания се наредила в числото на най-големите и останала сред тях и до днес. Когато през 1940 г., Уолтър Крайслер умира, компанията му надминавала „Форд“ и била на второ място след „Дженеръл Мотърс“, като владеела двадесет и пет процента от вътрешния пазар. О, как исках да повтора неговия успех! Какво ли не бих дал, за да имам двадесет и пет процента от пазара на автомобили и да изтласкам „Форд“ назад!?

Въпреки, че към края на седемдесетте години „Крайслер“ бе в тежко положение, компанията беше съхранила отколешни традиции в разработване на нови конструкции и дизайн, на които можеше да се разчита. Фредерик Зедеер, главен конструктор на корпорацията през седемдесетте години, бе първият инженер, изнамерил начин за отстраняване вибрациите на автомобила. Как бе успял да постигне това? Бе поставил двигателя върху каучукова възглавница. Зедеер бе изобретил и двигателя с високостепенна компресия, маслените и въздушни филтри.

Узнах, че инженерите на „Крайслер“ в Мичиган са конструирали най-добрите бензинови резервоари в света. Инженери на компанията в Алабама създадоха първото електронно запалване за коли в света. Хората на „Крайслер“ първи разработиха вградения редуктор, позволяващ да се намали разходът на гориво, първия съвременен електронен регулатор на напрежение, първите хидравлични спирачки, първия бордови компютър. Вече знаех, че корпорацията разполага с в най-добри двигатели и трансмисии в автомобилния бизнес. „Крайслер“ имаше внушително минало. Бях уверен, че има и светло бъдеще. Корпорацията разполагаше с надеждна дилърска мрежа, както и с първокласни конструкторски кадри. Единствен проблем бе, че на тези кадри не бяха предоставени средства, необходими за създаване на висококачествени изделия.

В не по-малка степен бях уверен в собствените си способности. Познавах автомобилния бизнес и знаех, че добре се справям с проблемите в него. Дълбоко в себе си вярвах, че след няколко години работа, в корпорацията ще закипи. Но се случи точно обратното. Всичко се срути. Връхлетя ни иранската криза, а след нея и енергийната. През 1978 г. никой не подозираше, че следващата пролет в Иран ще настъпи хаос и цената на бензина изведнъж ще се покачи двойно. А след това, като капак на всичко, се разрази най-дългата за последните петдесет години икономическа рецесия.

Всичко това стана само няколко месеца след като подписах договора с „Крайслер“. Започнах да си мисля дали съдбата не си прави шеги с мен. Може би Бог, самият Бог, а не Хенри, ме бе уволнил от „Форд“. Той се опитваше да ме предупреди. Може би бях уволнен тъкмо навреме, точно преди

всичко наоколо да започне да се разпада, а аз съм бил твърде глупав, считайки това за шанс.

Поради различни причини, „Крайслер“ се оказа в далеч по-тежко положение, отколкото си представях. Но след като веднъж бях попаднал там, след като вече бях решил за себе си какво искам да правя, у мен дори за миг не се прокрадна мисъл да напусна.

Разбира се, упоритостта не винаги е най-добър съветник. Отстоявайки подобна позиция, хората често губят. Събитията ги завъртат и помитат, а те все още опитват да се задържат на повърхността, когато вълните ги връхлитат. Подписвайки договор за новата работа, не можех да си представя, че нещата в автомобилния бизнес могат да бъдат объркани до такава степен. Но грешах. С поглед назад съм длъжен да призная, че след постъпването в „Крайслер“ имаше моменти, в които ми идеше да се удавя.

## Глава 14

### НА БОРДА

### НА ПОТЪВАЩИЯ КОРАБ



В броя от 2 ноември 1978 година на „Детройт фрий прес“, изгряха две големи заглавия: „Загубите на „Крайслер“ достигнаха небивал размер“ и „Ли Йакока отива в „Крайслер““. Може да се окаже, че случих на момент. В деня на моето пристигане компанията обяви, че загубите ѝ за трето тримесечие възлизат почти на 160 милиона долара – най-голям дефицит в историята на фирмата. „Е, добре – казах си аз, - оттук нататък нещата могат да тръгнат само на добре“. Независимо от огромните загуби, курсът на акциите на „Крайслер“ на борсата до края на същия ден се покачи с  $\frac{3}{8}$ , което възприех като вот на доверие към новия президент. Ха, ха!

Още в първия ден на новата ми работа, аз се затрудних как да се добера до моя кабинет. По-скоро, не знаех къде точно се намира. Знаех, че главното управление на фирмата е в Хайленд парк, близо до аутобана Дейвисън. И въпреки това, наложи ми се да подпитам как да стигна до там. Дори не знаех на кой изход на аутобана да изляза.

В сградата на главно управление на „Крайслер“ бях ходил само веднъж – като президент на „Форд“, - и не съм обърнал внимание на пътя. Веднъж на три години, шефовете на „Голямата тройка“ се събираха на т.нар. от нас среща на високо равнище, за да изготвят обща стратегия на преговори с профсъюзите. На една от тези срещи, с Хенри Форд минахме през Хайленд парк. Там към нас се присъединиха Лий Таунсенд и Джон Рикардо от „Крайслер“, а също и представителите на „Дженеръл Мотърс“, и юристите на трите компании.

Между другото, профсъюзите се отнасяха към тези срещи с голямо недоверие. Бяха сигурни, че замисляме нещо спрямо тях. Дори не подозираха, че срещите ни винаги се превръщаха в знак на пълна безпомощност. Като трета фирма в отрасъла, „Крайслер“ не можеха да си позволят лукса да стачкуват и всички разговори за отношенията с профсъюзите стигаха до нула.

Когато сутринта пристигнах в главно управление, Рикардо ме разведе из фирмата и ме представи на някои служители. Състоя се заседание с неколцина висши ръководители и аз, както обикновено, запалих пура. Рикардо се обърна към групата и каза: „Знаете, че винаги съм се придържал към това, да не се пуши по време на заседания. Тази сутрин токущо отменихме това правило.“ Това ми прозвуча като добро предзнаменование. От всичко, което бях слушал за „Крайслер“, знаех, че отмяна на някое от правилата за вътрешния ред е немислима.

Още към края на работния ден обърнах внимание на няколко привидно незначителни факта, които ме разтревожиха. Първо, кабинетът на президента, в който бе работил Кафiero, се използваше като преходно помещение към други кабинети. Наблюдавах изумен как ръководители с чаша кафе в ръка отваряха вратата, минаваха през кабинета на президента и влизаха в другата врата. Веднага разбрах, че тук цареше пълна анархия. В известна степен, в „Крайслер“ имаше нужда да се въведе ред и дисциплина, и то веднага. След това забелязах, че секретарката на Рикардо прекарва голяма част от времето си в лични разговори по служебния телефон. Бездействието на секретарките говори, че организацията загнива. През първата седмица на новата работа, на очи се набиват какви ли не дреболии. Ще ви се да узнаете що за колектив е то-



зи, в който сте попаднали. Такива първи впечатления са се запечатали у мен и това, което те говореха за „Крайслер“, ми позволи да установя с какво съм се захванал.

Оказа се, че всички мои опасения се оказаха верни. Много скоро направих първо истинско разкритие за ситуацията. „Крайслер“ далеч не функционираше като фирма. През 1978 г., корпорацията наподобяваше Италия от 1860 година. Състоеше се от множество малки княжества и всяко едно се управляваше от примадона. Никой в кълбото от миниимперии не се интересуваше от другите. Открих, че в корпорацията има тридесет и пет вицепрезиденти, всеки от които бяга в собствен коридор. Тук липсваше система от комитети и нещо, което да споява организационната структура; отсъстваха съвещания, на които хората да могат да обменят мисли и идеи. Аз например не можех да проумея как така ръководителят на конструкторски отдел не е в постоянна връзка с партньор от производствен отдел. Но нещата стояха точно така – всеки работеше сам за себе си. Един-единствен поглед върху системата ми бе достатъчен, за да я отрека. Чак тогава разбрах и в колко трудно положение съм се озовал.

Очевидно, тези хора не вярваха в третия закон от Нютоновата динамика: че на всяко действие съответства равно по големина и противоположно по посока противодействие. Напук на него, всички работеха във вакуум. Нещата бяха толкова зле, че това дотук едва ли е пълно описание на проблема.

Ако викнех някой от конструкторски отдел, например, той стоеше като препариран, докато му обяснявах, че имаме проблем с конструкцията или срещаме затруднение във веригата разработка – производство. Той вероятно притежаваше способност да сътвори превъзходно изделие, с което да ни ико-

номиса куп средства; можеше да предложи страхотен автомобил с нов дизайн. Същински кусур бе неведението му, че хората в производството не могат да осъществят неговия замисъл. Защо? Защото никога не бе говорил с тях за това.

Никой в „Крайслер“, изглежда, не разбираше, че взаимодействието между отделни функционални звена в компанията е абсолютна необходимост. Конструктори и производственици почти трябваше да спят на едно легло. А тези тук дори не флиртуваха помежду си.

Друг пример: продажби и производство бяха в ресора на един и същи вицепрезидент. Това ми се стори абсурдно, защото двата вида дейности бяха коренно различни и твърде мащабни. При това, за беда, на практика между тях нямаше почти никакви допирни точки. Хора в производството правеха коли, без въобще се интересуват от мнението на търговците. Изработваха ги, нареждаха ги на заводския паркинг и чакаха някой да ги вдигне оттам. Така стигаме до огромните складови запаси и целия финансов кошмар.

Контрастът между организационната структура в „Крайслер“ и „Форд“ бе потресаващ. Никой в „Крайслер“, изглежда, не съзнаваше, че е невъзможно да се управлява голяма корпорация без предварително обсъждане на различни проектоварианти. Всеки член на екипа трябва да разбере в какво се състои работата му и как точно ще се впише във веригата от функции. Вместо да обвържат в едно всички дейности на компанията и анализират цялостната картина, Рикардо и главният счетоводител Бил Мъгаф бяха принудени да обикалят всички учреждения кредитори на „Крайслер“. Сновяха от банка в банка и предоговаряха просрочени задължения. Занимаваха се с ежедневно запущване на пробойни с хоризонт предстоящия месец, вместо година напред.

Няколко месеца след моето пристигане, върху гърба ми сякаш се изсипа тон тухли. Наличните средства на корпорацията привършваха. Преди да дойда в „Крайслер“, имах смътна представа за някои от техните проблеми, като се почне с неудачни методи на управление и се стигне до орязване разходите за изследователска и развойна дейност. Една от областите обаче, в която все още хранех някакви илюзии, бе финансовият контрол. В крайна сметка всички в Детройт знаеха, че „Крайслер“ се управлява от финансисти и предполагаха, че на бюджетния контрол се отдава първостепенно значение. Скоро обаче за мой ужас констатирах, че Лин Таунсенд, пенсиониран се няколко години по-рано и Джон Рикардо, са били двама от счетоводителите на детройтската фирма „Тачи Рос“, провеждаща стопанска ревизия по поръка на клиента. Нещо повече, те не били привлекли в корпорацията никакви сериозни финансови експерти. Изглежда са смятали, че могат да се справят сами. Явно бе, че за компания с мащабите на „Крайслер“, те не са били достатъчно компетентни.

Постепенно почнах да разбирам, че „Крайслер“ няма цялостна система за финансов контрол. Още по-лошо бе, че никой във фирмата, изглежда, не знаеше какво трябва да се направи, когато нещата опрат до финансово планиране и разчети. Нямаха яснота и по най-прости въпроси. Хората тук дори не знаеха какво целят тези въпроси.

Веднага щом станах президент на „Форд“, поисках да ми представят списък на всички заводи с отбелязана възвръщаемостта на капиталовложенията за всеки един. Да направя това в „Крайслер“ обаче би било все едно да говоря на чужд език. Така че нямаше смисъл да опитвам.

Това вероятно бе най-крупното сътресение в цялата ми служебна кариера. Сетех ли се за това, губех разсъдък – меко казано! Бях добре запознат с лошото качество на колите. Констатирах ниския дух на работници в западащи заводи. Не можех да си представя обаче, че няма как да получа точни данни, на база които да пристъпя към преодоляване на някои от главните проблеми в „Крайслер“.

Лин Таунсенд винаги се е ползвал с репутация на безупречен финансист, но струва ми се, че решенията му, както и тези на много други бизнесмени, са били ориентирани главно към печалба за предстоящото тримесечие, а не към благополучие на компанията в перспектива. Годици наред, „Крайслер“ е бил управляван от хора, не обичащи истински автомобилния бизнес. А ето че дойде момент на разплата.

В резултат, компанията бе изпаднала в позицията на играч непосредствено след лидера. Като най-малка участник в „Голямата тройка“, тя можеше и трябваше да бъде водеща в отрасъла при разработване на нови модели. Но инженерно-конструкторската дейност, която винаги бе била резервен коз на „Крайслер“, по времето на Лий Таунсенд бе преминала на заден план. Когато печалбите почнали да спадат, средствата за конструкторска и развойна дейност първи отпадат от дневния ред.

Вместо да насочат усилия към създаване на добри автомобили, Лин Таунсенд и екипът му бяха започнали да разширяват задокеанската дейност. Във фанатичния си стремеж да се превърнат в интернационална компания, изкупуват залязващи западноевропейски фирми, като „Симка“ във Франция и „Рутс“ в Англия. А бяха вчерашни новобранци в международни операции. Започнах да си мисля, че в „Крайслер“ е

имало хора ненаясно с факта, че движението във Великобритания е отляво.

Лин Таунсенд винаги се е ползвал с популярност сред акционерите, и като един от тях, сам бе забогатял. Но не считам, че истински е разбирал от бизнеса в собствената си компания. При неговото управление се открояваха моменти, в които „Крайслер“ е губещ на всички континенти, с изключение на Антарктида.

Таунсенд стори и няколко полезни неща за „Крайслер“ – като това, че учреди „Крайслер Файненшъл“ – дъщерна фирма, призвана да кредитира както дилъри, така и купувачи. Днес „Крайслер Файненшъл“ е своего рода образец. Така че не е редно цялата вина за тежкото положение на „Крайслер“ да се приписва на Таунсенд. Често се чудя къде е бил управителният съвет, когато всичко това се е разразявало!

Още на първото заседание на управителния съвет, на което присъствах, долових същината на проблема. Управителният съвет на „Крайслер“ разполагаше дори с по-малко информация от този във „Форд“, а това говори много. Не разполагаше с никакви финансови отчети. Рикардо се изказа кратко и съвсем общо. Едва ли по този начин може да се управлява десетата по размер компания в страната.

Когато станах председател на управителния съвет, се заех с неговата дейност. Не бях откачен дотам да обсипя с упреци групата бизнесмени, които току-що ме бяха назначили, и да им кажа: „Вината е ваша“. Но веднъж или два пъти, по възможно най-учтив начин поставих въпроса: „По какъв начин мениджърите на компанията успяват да прокарат плановете си пред група така изтъкнати бизнесмени? Нима не ви се предоставя никаква информация?“

Проблемите на корпорацията не се свеждаха единствено до висшето ръководство. В цялата организация хората бяха уплашени и потиснати. Никой не си вършеше работата както трябва. Никога никъде не бях виждал подобно нещо. Вицепрезидентите не бяха подходящи за местата, които заемаха. Таунсенд и подопечните му постоянно местеха хора от сфери на дейност, където те си тежаха по местата, в други, които се оказваха не по силите им. Разбирането на Таунсенд и хората от обкръжението му се свеждаха до това, че способният човек ще изкачи всяка планина. След като дълги години хората бяха прехвърляни от пост на пост, се бе оказало, че всеки изпълнява работа, за която не бе обучен. И, повярвайте ми, това се набиваше на очи!

Човекът, който ръководеше мрежата от автосервиз и за осигуряване с резервни части на Южна Америка, бе избран за главен счетоводител и ревизор, и той ненавиждаше новата работа. Когато ми се наложи да го уволня, всъщност изпита облекчение. Този, който ръководеше операциите в Европа, бе преместен в главното управление и назначен за вицепрезидент, отговарящ за материално-техническото снабдяване, въпреки че никога през живота си той не се бе занимавал с подобна дейност. Такава бе горчива действителност.

Аз се чувствах отвратително, защото, ако бяха попаднали по местата си, всички тези хора щяха да постигнат много. Самите те обясняваха трудното и неловко положение, в което се намираха, със следните думи: „Никога не съм искал тази работа. Третирате ме като ревизор, а аз не знам как да реагирам. Това, от което разбирам, са резервни части и автосервиз. Не съм запознат със счетоводната дейност. Може би ще вляза в час, но това изисква време.“

Всички служители знаеха, че съм дошъл да въдворя ред в корпорацията и да се избавя от ненужни хора, и всеки се боеше да не стане поредна жертва. Никой не бе спокоен за бъдещето си. Всички с основание живееха в постоянен страх. В течение на три години ми се наложи да уволня тридесет и трима от тридесет и петимата вицепрезиденти. А това прави почти един всеки месец.

В редица случаи опитвах да съживя някои от мениджърите, но с нулев ефект. Просто бяха неспособни да се справят с поста. Чарли Бийчъм обичаше да казва, че навърши ли човек двадесет и една години, трудно можеш да промениш характера и навиците му. Мислиш, че ще съумееш да го сториш, но се оказва, че сам той има закостенели представи за себе си. Никой не е скромен дотам, че и като възрастен да продължи да учи.

За съжаление – както обикновено, - Бийчъм бе прав. Когато Пол Бъргмозър дойде в корпорацията, спомням си, че му казах: „Опитай да спасиш поне някое от тези момчета.“ Той поработи с тях в течение на шест месеца, след което ми заяви: „Това е невъзможно. Всеки от тях е свикнал с възприетите тук методи и постъпва, както си знае. Те са непоправими. Твърде късно е.“

Един проблем винаги поражда нови. Когато човек се чувства не съвсем уверен на мястото си, единственото, което му се ще, е следващият в служебната йерархия да бъде също не-уверен в себе си човек. Мисли си така: „Ако този след мен се окаже твърде способен, той ще ме засенчи и в края на краищата ще ми вземе хляба.“ В резултат, некомпетентният мениджър повлича след себе си и друг некомпетентен. И всички се прикриват зад слабостите на цялата система.

Искам да бъде разбран правилно. Далеч не считам, че човек със счетоводно образование е обречен цял живот да остане счетоводител, независимо от способностите му в друга област. Моето верую е, че всеки в началото на кариерата си трябва да има перспективен план за развитие. Но трябва да му се предостави достатъчно време да навлезе в тази нова област.

Далеч не е нужен прекален стремеж към специализация, тъй като ако се стигне до крайности, никога няма да имаме широко компетентни ръководители. При това, не всеки следва да бъде готов за ръководна длъжност.

Всички проблеми на „Крайслер“ фактически се свеждаха под общ знаменател, че никой не знаеше кой е първи. Тук нямаше единен отбор, а сбор от индивидуални играчи, повечето от които не бяха овладели начина на игра в собственото поле.

Всъщност, едно е да облечеш това в думи, теоретизирайки смисъла му. Но, разберете ме, съвсем друго е да видиш със собствените си очи, да проследиш всички трудности в корпорацията в живи краски. Наистина е странно да наблюдаваш как една от най-големите фирми в света, разиграваща милиарди долари, запада и никой не е в състояние да я спаси. Това буквално ме потресе. Всеки ден носеше нови, все по-мрачни вести.

Единствено сравнение, което ми идва наум, е ситуацията, е която изпада Хенри Форд преди тридесет и две години. Когато младият Хенри е демобилизиран от ВМФ, за да поеме компанията на дядо си, тя е на ръба на разрухата. Говореха, че в един от цеховете разходите се пресмятали съгласно теглото на фактурите. Тогава „Форд Мотър Кампъни“ е изпаднала в тежка криза поради лошото управление на стария Хенри Форд. На практика той не знае истински как се движи



бизнес. В онези дни компания се управлява от празноглави предприемачи, а не от плановици и същински мениджъри.

Сега обаче, в „Крайслер“, нещата стояха дори по-лошо. За това положение не можем да виним основателя на корпорацията: човек от друга епоха. Та нали фиаското в компанията бе настъпило три десетилетие след въвеждането на научна организация в управлението на промишлеността. Да ръководиш гигантска компания през 1978 г. като малка бакалия е немислимо.

Проблемите на фирмата не бяха възникнали изведнъж. Вече години наред репутацията ѝ сред детройтските автомобили кръгове непрестанно се рушеше. Компанията се ползваше с реноме на последно убежище за мениджъри, провалили се в други фирми. Винаги можеха да ги вземат в „Крайслер“. Мениджърите на „Крайслер“ имаха слава по-скоро на играчи на голф, отколкото като специалисти в автомобилния бизнес.

Не е чудно тогава защо нравствената атмосфера в Хайленд парк бе толкова нездрава. А при подобни условия фирмата се превръща в сито. Всякакви секретни данни започват да изтичат навън. Когато хората са разстроени, пред угроза от банкрут и загуба на работни места, възможностите за изтичане на фирмени тайни се утрояват.

Промисленият шпионаж в автомобилостроенето е тема, която пресата обича да повдига и раздухва. Шпионажът бе проблем във „Форд“ от време на време. В началото на седемдесетте години, мой приятел ми бе показал купчина засекретени материали от компания „Форд“, които служител на неговата фирма бе купил от служител в нашата.

На свой ред, аз показвах тези материали на Хенри и той силно са разтревожи. Опитва да създаде система за проверка, в опит да изясни доколко във фирмата е проникнал този шпионаж и с какви мерки можем да му противодействаме. Да се бориш с това обаче е почти невъзможно. Снабдихме се със специална машина за унищожаване на документи. Доклади и отчети бяха номерирани №1 – Хенри, №2 – Йакока, и т.н. Дори и така, изтичането на информация продължаваше. Можеха да се извикат двадесетина специалисти с достъп до тези материали и да им се каже: „Някой в тая стая лъже“, но това нямаше да помогне. Проведох няколко пъти подобен експеримент, но не успях да запуша пробойните.

Известни са ми случаи, в които конкретна компания бе готова на всичко, само и само да получи първите, колкото и неясни, снимки с бъдещи модели на свой конкурент. При все, че ползата от такива снимки е твърде съмнителна. Например аз винаги съм подозирал, че „Дженеръл Мотърс“ са разполагали със снимки на „Мустанг“ две години преди да бъде пуснат в продажба. Защо им бяха нужни те, след като едва ли щяха да го прекопират, докато моделът не докажеше успеха си на пазара? От друга страна, има случаи, когато някаква изключителна разработка е в ход. Или имате прозрение как да постигнете повече икономии в разхода на гориво. И изведнъж, конкурентът вече държи вашите резултати в ръцете си. Подобни неща действително причиняват болка.

В „Крайслер“ ниският дух на хората и изтичането на чувствителна информация проличаваха непосредствено във финансовите отчети. Те бяха причина за незадоволителните резултати от стопанската дейност на фирмата, когато други компании в автомобилостроенето приключваха най-успешна

година в историята на автомобилния бизнес. През 1978 година, „Дженеръл Мотърс“ и „Форд“ биха всички рекорди по обем продажби и размер печалба. Само „Дженеръл Мотърс“ бяха продали 5,4 милиона автомобили. „Крайслер“, както обикновено, зае трето място, но при голяма разлика от останалите с едва 1,2 милиона продадени коли. Но по-важно бе, че техният дял на американския автомобилен пазар бе спаднал от 12,2 на 11,1 % само за година. Много рязък спад. На пазара с товарни камиони, делът им също бе съществено намален – от 12,9 на 11,8 %.

Най-лошо бе, че за последните две години, „Крайслер“ бе загубил 7 % от клиентелата си. Когато постъпих в компанията, коефициентът на привързаност у собствениците към модели „Крайслер“ спадна на 36 %. При едно сравнение, за „Форд“ същият коефициент бе 53 % и също бе спаднал чувствително. „Дженеръл Мотърс“ поддържаха стабилно равнище около 70 %.

На „Крайслер“ вече трудно се удаваше да привличат вниманието на клиенти към своята продукция. Изследвания сочеха, че почти две трети от купувачите, които фирмата бе успяла да привлече, са недоволни от нея и повече не възнамеряваха да си купят модели „Крайслер“.

Друг проблем в статистиката на продажбите, който ме тревожеше, бе, че вече дълго време, колите с марка „Крайслер“ се считаха коли за възрастни. Когато постъпвах в корпорацията, средната възраст при купувачите на „Додж“ и „Плимут“ бе по-висока от тази при купувачи на „Буйк“, „Олдсмобил“ и „Понтиак“ на „Дженеръл Мотърс“ и дори от тези на „Мъркюри“. Статистически анализи продължаваха да свидетелстват, че сред собствениците на коли „Крайслер“ имаше повече „сини якички“, по-възрастни и слабо образовани слоеве,

представители на североизточните и среднозападните индустриални щати, отколкото от групата, закупуваща най-новите модели на конкурентите.

Демографската статистика също сочеше нещо вече станало ми ясно – колите с марка „Крайслер“ се възприемаха като грозни и скучни. Спешно се нуждаехме от нови модели. Ако възнамерявахме и занапред да останем в автомобилния бизнес, много бързо трябваше да предприемем промени.

За щастие, не почвах съвсем от нулата. Корпорация „Крайслер“ имаше стари традиции в техническо новаторство: традиции, които на всяка цена трябваше да продължа. Не бе далеч времето, когато множество младежи желяеха да притежават коли на „Крайслер“, тъй като бяха модерни. Моделите „Чарджър“ и „Дастър“ се носеха по „Мейн Стрийт“ по-бързо от всички останали коли. Спортни модели, като скоростните „Додж Дейтона“, „Крайслер 300“, „Сателит“ и „Баракуда“, бяха между тези, които се струпваха край мотели и ресторанти от Мейн до Калифорния.

„Крайслер“ бяха известни и с най-бързия състезателен шосеен автомобил „Роуд Ранър“ с двигател „Хеми“ – 426 кубически инча (2748,3816 кубически сантиметра). Тази кола бе класика в края на шестдесетте години – шумна, бърза и мощна като локомотив. Всяка вечер такива силови автомобили летях нагоре-надолу по Андърсууд авеню в Детройт и понякога към тях се присъединяваха колите на професионални конструктори и мениджъри на път към домовете си в предградията.

Сега вече „Крайслер“ губеше позиции в слънчевите щати с техните по-млади и заможни шофьори. Особено зле бе положението в Калифорния – щат от огромно значение. Независимо, че автомобилостроенето бе възникнало в Мичиган,

то достигна зрелост в Калифорния. За пръв път Калифорния предостави просторна мрежа бързи автостради. Щатът бе подстъп към пазара на млади хора, предпочитащи мощни четириместни коли с екзотични калници над гумите или къмпингови автомобили, екстравагантни модели, а също и много други варианти на основния тип автомобил, роден в заводите на Мичиган,

Калифорния има принос и за някои неща, на които ние, в Мичиган, не се радваме особено. Тя предизвика бума на вносни коли. Калифорнийци купуват повече чужди автомобили от жителите на който и да е друг щат. Тук бяха въведени такива свръхстроги норми за изгорели газове, че Калифорния се превърна почти в друга държава.

За това е ставало дума много пъти и преди, но си струва да го кажем още веднъж. Калифорния е наистина огледало на бъдещето. Невинаги харесваме това, което виждаме в огледалото, но бихме били малоумни, ако не се взрем по-внимателно в него.

Нуждаехме се от успех в Калифорния, но за да го постигнем, трябваше да обновим продуктовата гама. Моделите на „Крайслер“ имаха лоша слава не само заради дизайна. Компанията изпитваше сериозни проблеми с тяхното качество. Между най-лошите примери бяха модели „Аспен“ и „Воларе“, появили се на мястото на славните „Дарт“ и „Валиънт“ (много издръжливи коли, чието производството не биваше да се прекратява). Вместо това, те бяха заменени от модели, които се разпадаха на части само след година-две.

„Аспен“ и „Воларе“ бяха представени официално през 1975 г., но това трябваше да стане цели шест месеца по-късно. Компанията имаше остра нужда от парични постъпления и затова този път „Крайслер“ не спази стандартния цикъл

проектиране-изпитание-производство. Клиенти, закупили „Аспен“ и „Воларе“ през 1975 г., на практика се нагърбваха с довършителни функции на инженери и конструктори от „Крайслер“. Когато колите се появиха за първи път, те все още бяха на етап „разработка“.

Като се върна назад към последните двадесет и повече години, не мога да се сетя за други автомобили, предизвикали такова разочарование сред клиентите, като „Аспен“ и „Воларе“. Случаят с модел „Едсел“ бе по-различен – хората просто не го искаха. Тези коли се купуваха много, но клиентите оставаха излъгани. Биваха привлечени от дизайна, особено в модела комби, - с какъвто през 1976 г., „Форд“ и „Дженеръл Мотърс“ не разполагаха.

Моделите „Аспен“ и „Воларе“ просто не бяха качествено направени. Двигателите заглъхваха още с натискане на газта. Спирачките отказваха. Капакът се отваряше сам. Клиенти се оплакваха и над 3,5 милиона коли бяха върнати на дилърите за безплатен ремонт. Безплатен, разбира се, за клиентите; а „Крайслер“ трябваше да покрива разноските.

При това, дори коли с нелоша механика почнаха да ръждясват. През 1980 г., когато бяхме в най-тежко финансово положение, подмяна ръждясалите брони на „Воларе“ ни излезе 109 милиона долара. Броните ръждясваха, защото никой не бе обърнал внимание на антикорозионното покритие. Не бяхме длъжни да ги подменяме, но имахме задължение към нашите клиенти да ги монтираме. Независимо, че се справихме достойно с проблем, продажната цена на модела спадна, а това нанесе непоправим удар върху продажбите на фирмата.

Компания „Форд“ се бе сблъсквала с подобен проблем. През 1957 г. бяхме пуснали красивите коли „Феърлейн-500“ с чудесен дизайн, които се купуваха като топъл хляб. Но,

както и Воларе, колата бе некачествено изработена. Франсис Емърсън, търговски мениджър във Филаделфия, трябваше да демонстрира един от първите модели с четири врати пред ръководители на големи търговски фирми. Колата бе така лошо конструирана, че при рязко спиране, имаше опасност задните врати да се отворят. Той реши проблема, като завърза отвътре вратите с канап. „Озовах се в адски трудно положение при демонстрация на тази кола – ми каза той. – Всички харесват дизайна ѝ, а не мога да ги пусна на задната седалка.

В онези дни, типичен клиент на „Форд“ сменяше автомобила си на всеки три години. За съжаление, през 1960 г., преживяхме още един провал. Казах си: „Сега вече сме изправени пред истински трудна задача. Човек ще преживее горчивината от едно разочарование. Но какво ще кажа на собственик на модел 1957 г., купил нова кола заради дизайна ѝ, а след това установил, че колата е некачествена? Ако остане верен на марката и купи „Форд“, модел 1960 г., ще бъде излъган втори път. Ще го изгубим завинаги като клиент. Вероятно ще предпочете моделите на „Дженеръл Мотърс“ или вносните коли.

„Воларе“, модел 1975 г., спадаше към същата категория. Разбира се, „Дженеръл Мотърс“ също имаха провали, като например модела „Корвейър“. Това е един от редките случаи, в които бях съгласен с позицията на Ралф Нейдър – „Корвейър“ наистина бе несигурна кола. „Вега“ – с нейния овален алуминиев двигател, - бе друг провал на „Дженеръл Мотърс“. И „Вега“, и „Корвейър“ бяха ужасни коли, но „Дженеръл Мотърс“ са толкова големи и могъщи, че могат да понесат един-два провала без особени щети. Малкият „Крайслер“, обаче, не можеше да си позволи ни един.

Не мога да говоря за некачествени автомобили, без да спомена и „Форд-Пинто“. „Пинто“ се появи през 1971 година. Нуждаехме се от компактен автомобил и този бе най-добрият, който можеше да се купи за по-малко от 2000 долара. С това очевидно бяха съгласни и голям брой купувачи – само през първата година, ние продадохме над 400 000 коли от него модел. „Пинто“ имà голям успех и се нареди до „Фолкхън“ и „Мустанг“.

За нещастие, „Пинто“ няколко пъти попада в пътно-транспортни произшествия, в които, при удар отзад, колата се запалваше. Към компанията бяха предявени стотици съдебни иски. През 1978 година, на голям процес в Индиана, „Форд Мотър Кампъни“ бе обвинена в непредумишлено убийство. Съдът произнесе оправдателна присъда, но върху името на компанията бяха нанесени тежки щети.

С модела „Пинто“ възникваха два проблема. Първият се състоеше в това, че резервоарът за бензин бе разположен зад задния мост и при достатъчно силен удар отзад, можеше да възникне пожар. Този проблем не бе характерен само за „Пинто“. По него време резервоарите за бензин на всички малки коли бяха разположени до задния мост. И всички от време на време горяха.

Тръбата до резервоара на „Пинто“ понякога се откъсваше от удара. При това, бензинът изтичаше и често се възпламеняваше.

Въздържахме се да внесем каквито и да е изменения в конструкцията и това ни нанесе още по-големи вреди. Дори Джоан Клейбрук, строгата директорка на Национална администрация по безопасност на движението и протеже на Нейдър, веднъж ми каза: „Просто е срамно, че не можете да внесете никакви изменения в „Пинто“. Сама по себе си, колата



не е по-лоша от другите малолитражни автомобили. Проблемът не е чисто технически, а социален и опира до обществено мнение.

Чия бе вината? Най-очевиден отговор бе, че вината пада върху ръководството на „Форд“, включително и върху мен. Немалко хора биха заявили, че законодателният натиск и този на общественото мнение в подобна ситуация оправдават непреклонната вяра на ръководството, че проблемът ще се репи от само себе си. Струва ми се все пак, че е редно да се придържаме към високи стандарти на управленското изкуство и да настояваме мениджърите да изпълнят това, което по-веляват задълженията им и здравият разум, независимо откъде идва натискът.

Но няма и капка истина в обвинението, че сме се опитали да спестим няколко долара, съзнателно произвеждайки опасна кола. Автомобилната индустрия често е била арогантна, но не и толкова безсърдечна. Децата на хората, разработили „Пинто“, бяха студенти в колежи и караха тази кола. Повярвайте ми, няма да се намери ни един сторонник на мисълта: „Аз възнамерявам съзнателно да направя тази кола опасна.“ В крайна сметка, доброволно прибрахме обратно милион и половина коли – модел „Пинто“. Това стана през юни 1978 г., месец преди да бъда уволнен.

Между другото, в самото начало, в „Крайслер“ се сблъсках с още един голям проблем. През първата седмица на моята работа, присъствах на неофициално заседание, на което производственият план бе съкратен с 10 000 коли. След още седмица се проведе заседание с още по-официален характер. Тоя път от плана за първото тримесечие на 1979 г., наведнъж отпаднаха 50 000 коли. Бях озадачен и разтревожен. Що за психология на печалбата бе това – волю-неволю да спираш

коли от производство? С ужас установих, че ние няхаме поръчки от дилъри за тези количества и не разполагахме с място да добавим още коли към претъпкания вече заводски склад. Този склад бе известен като пласментен резерв на „Крайслер“, което не значеше нищо друго, освен оправдание за продължаване на производството, без да има заявка от дилърите.

През определени интервали, производственият отдел съобщаваше на отдела по пласмент колко коли от даден модел ще произведе. След това отделът по пласмент трябваше да опита да ги продаде. Това бе много назадничаво. Компанията бе наела току-що завършили младежи, които с цели дни седяха в хотелските стаи с ръка на телефона и опитваха да изтъргуват на дребно коли от пласментния резерв на дилърите. И тази система се практикуваше от години.

Повечето излишни автомобили се държаха на огромни площадки в района на Детройт. Никога не ще забравя посещение на изложбена площадка в щата Мичиган, плътно отрупана с хиляди непродадени модели „Крайслер“, „Додж“ и „Плимут“ – живо доказателство за слабата организационна дейност в компанията. Общото количество коли тук варираше, но броят им обичайно надхвърляше количествата, които разчитаме да продадем. През лятото на 1979 г., когато „Крайслер“ за пръв път се обърна към правителството за помощ, складовият резерв възлизаше на 80 000 непродадени коли. По едно време, броят им дори достигна 100 000, което означава готова продукция на склад на стойност 600 милиона долара. В период, когато свободните средства на компанията драстично намаляваха, а процентите по кредитите бяха високи, средствата, нужни за поддържане на подобен склад, бя-

ха астрономически. Още по лошо: колите стояха под открито небе и необратимо старееха.

Производството на коли се бе превърнало в гигантска игра на тъмно, нямаща нищо общо със заявки на отделни клиенти за определено оборудване или с поръчки на дилъри, отразяващи най-често търсени от купувачите модификации. Вместо това, някой служител от зоналната търговска кантора казваше: „На тази кола ще поставя сервоуправление, а на тази – автоматична скоростна кутия. Ще поръчам хиляда сини и хиляда в зелен цвят.“ Това, че клиентът търси червена, нямаше никакво значение.

С всички коли на склад трябваше да се направи нещо и в резултат, в края на всеки месец, зоналните кантори опитваха да се освободят от железарията и обявяваха разпродажби с намаление. Сътрудниците от тези кантори прекарваха най-малко една седмица месечно в телефонни разговори и опити да се освободят от коли на склад. А дилърите бяха свикнали с това. Бързо съобразяваха, че ако изчакат последна седмица от месеца, някой от зоналните кантори ще им се обади в опит да им изпрати десет коли на по-ниска цена. Така или иначе, дилърите винаги намираха начин да получат автомобили на по-ниска от редовната цена на едро. С компания „Форд“ от време на време, когато складовите запаси станеха прекалено големи, също прибъгвахме към продажби с намаление. Но тук това бе станало постоянна практика.

Както кучето на Павлов, дилърите ставаха зависими от такъв тип разпродажби. Знаейки, че денят приближава, изчакваха. Чуваха звъна на телефона и сърцата им започваха да бият учестено, защото сега можеха да купят коли малко по-евтино.

Знаех, че „Крайслер“ никога няма да стане печеливша компания, докато не се избавим от тази система, и то радикално. Знаех също, че това няма да е лесно. Много хора в компанията бяха свикнали със складовия запас. Разчитаха на него. Някои дори се бяха вече пристрастили. Когато се зарекох, че ще го ликвидирам, те решиха, че фантазирам. Складовият запас в компания „Крайслер“ бе толкова голям и така дълбоко сраснал се с целия ѝ бизнес, че им беше трудно да си представят живота без него.

Поговорих сериозно с дилърите. Обясних им, че складовият запас подрива компанията, че за него повече няма място в дейността ни и самото понятие следва да изчезне от фирмения речник. Уведоми ги, че занапред складът ще бъде не наша, а тяхна отговорност. Твърдо им заявих, че тепърва няма да произведем нито един автомобил, докато не получим конкретна поръчка за него, и че както за нас, така и за дилърите ще бъде от полза да въведем ред.

Съвсем не бе достатъчна обаче надежда взаимоотношенията с дилърите да се подобрят неясно кога. Още на момента ни сковаваха всички тези коли на склад. Бях заявил на дилърите следното: „Не можем да продадем тези автомобили на „Сиърс“ или „Джи Си Пени“. Вие сте единствените ни клиенти и трябва да направим така, че по някакъв начин да купите продукцията от нас, и то имам предвид сега. Не мога да ги разглобя на части. А вие не мислете, че ще ме оставите да стоя с половин милиард долара, замразени на склад. Без значение как се е стигнало до това положение, не може вие по желание да поръчвате коли по свой избор, а останалото да върви по дяволите.“

Не стана изведнъж, но все пак дилърите прибраха остатъка от колите и в края на краищата се избавихме от складовия запас. Това се оказа невероятно трудно. Наличностите на дилърите бяха големи, а лихвените процент – високи. Но дилърите сториха необходимото и след две години нашите заводи най-накрая заработиха по твърди поръчки от тях.

При новата система, специалистите от продажбите работеха в тесни връзки с всеки един от нашите дилъри. Заедно планираха заявките за предстоящ месец и разработваха прогнози във връзка с потребности за следващите два. Получавахме вече твърди заявки, а те прерастваха в основа за изготвяне на производствени план-графици.

Дилърът трябва да си свърши работата докрай, а ние поемаме своята част от задълженията. Това означава, че произвеждаме коли стриктно по заявка, уведомяваме дилъра и доставяме качествено изделие в срок.

Днес системата има завършен вид. Можем да се обърнем към някой от дилърите и да му предложим участие в разпродажба на по-ниска цена, при условие че ще купи сто коли. Той решава ще приеме ли или откаже. Но вече не може да ни прави на глупаци и да се пазари за количеството. Край на разпродажбите в края на месеца. В резултат на това, вече не работим в обстановка на всекидневно напрежение. Днес, ако купувачът не желае да си избере кола от запаса на дилъра, може да направи покупка по поръчка и ще си получи колата след няколко седмици.

Складовите запаси бяха немалка беда, но аз научих също, че „Крайслер“ управлява и една от най-големите лизингови компании на света. Вместо да продаваме коли на „Херц“ и „Ейвис“, ние сами ги давахме под аренда. Неволно, компани-

ята се бе превърнала в посредник при продажбата на употребявани коли. Дилърите ни не искаха тези коли, затова ние се принуждавахме да ги продаваме по-евтино на търгове. Само през първата година в „Крайслер“, отписах 83 милиона долара загуби от употребявани коли.

Избрахме вариант да продаваме колите на компании, които ги дават под наем, дори ако печалбата се окаже минимална. Нека те се занимават с това как да се избавят от колите после. Шестдесет хиляди употребявани коли бяха последното нещо, от което се нуждаехме.

Компаниите за „коли под наем“ налагат тежки условия, но за „Крайслер“ бе от първостепенна важност моделите ѝ да бъдат представени в автомобилния парк на тези фирми. Една кола от „Херц“ се наемаше средно от двама-трима клиенти седмично, което означаваше, че всеки наш автомобил се демонстрира по 2-3 пъти седмично на хора, които никога преди това не бяха карали кола „Крайслер“. Сядаха в нея и задаваха въпрос: „Кой е произвел тази кола?“. Получавахме от клиенти на тези компании огромен брой писма в следния примерен дух: „Защо не рекламирате тази кола? Къде я крихте досега? Наех „Рилайънт“ и пропътувах с него от Сиатъл до Сан Франциско. Изумен съм.“

Колите, които даваме под наем, ни осигуряват широка известност. Привличат вниманието на младежкия пазар, на по-състоятелни слоеве, на професионалисти и накрая – на високообразовани хора, които традиционно никога не са помисляли да се сдобият с модел на „Крайслер“. Необходимо ни е да проникнем още по-дълбоко в югозападните щати и особено в Калифорния, тъй като именно там този бизнес е от изключително значение.

Наред със складовите запаси, колите под наем и редицата други проблеми, трябваше да отпишем 500 милиона долара заради управленски грешки и едва тогава можехме да помислим как да излезем на наситения пазар, характерен в наши дни. Трябваше да направим толкова много, а времето бе ограничено. Налагаше се да ликвидирам тридесет и пет малки княжества; да постигна известна сплотеност и единство в компанията; да се избавя от много хора, които нямаха представа от това, което вършат, да ги подменя с подходящи опитни служители, способни да действат бързо; възможно най-скоро да внедря система за финансов контрол.

Всички тези задачи бяха неотложни и решението им можеше да се осъществи само по един начин. Нуждаех се от добър екип опитни хора, с които да успеем да възродим компанията, преди окончателно да се разпадне. Най-напред: трябваше да събера въпросния екип, преди да е станало твърде късно.





## Глава 15

### ИЗГРАЖДАНЕ НА ЕКИП



В крайна сметка, цялата стопанска дейност може да бъде сведена до три понятия: хора, изделия, печалба. На първо място стоят хората. Докато не разполагате с добър екип, няма да постигнете много с другите два фактора.

Когато дойдох в „Крайслер“, взех със себе си записките си от „Форд“, в които бях отразил служебната кариера на неколкостотин мениджъри от „Форд“. След уволнението ми, изготвих детайлен списък на всичко, което исках да взема от кабинета си. Тези нахвърлени бележки несъмнено ми принадлежаха, но можеше да възникне спор, че засягат казуси, касаещи компанията. Съвсем не ми се щеше да се стига до там. С Хенри не си говорехме, така че показах списъка на Бил Борд и той ми разреши да взема тетрадките си у дома.

Върнах се към тези записки веднага щом разбрах, че „Крайслер“ се нуждае от първокласни финансови специалисти. Няколко месеца по-рано, още като президент на „Форд“, бях помолил ръководители на финансовия отдел Джордж Едуард Ланди да ми представи доклад за най-способните финансисти в компанията. Ланди спадаше към първите „вундеркинди“ и преди всичко на него се дължеше отличната финансова система във „Форд“.

На пръв поглед, молбата ми към Ланди бе най-обикновена. Но сега, като се обърна назад, ми се струва, че някак си подсъзнателно съм предчувствал как много скоро тази информация ще стане твърде ценна за мен. Така се и получи – списъкът на Ланди бе като божи дар. Отварях тетрадката със

записките и започвах да чета поред имената. Ланди бе класифицирал всеки един с оценки А, В и С. В списък А бяха посочени двадесетина първокласни имена, но аз не бях убеден, че някое от тях ще ми свърши работа. Уважавах Ланди, но в оценката за хората мненията ни се разминаваха. А това, което търсех, бе нещо по-голямо. Като преглеждах списък В, забелязах името на Джералд Грийнуолд. Той бе само на 44 години, но вече бе постигнал много. С него се бяхме срещали по разни поводи и той ми допадаше. Спомням си как винаги опитваше да се измъкне от финансовия отдел. Веднъж му помогнах да разшири своя кръг знания, като го пратих в Париж да оглави купената от нас фирма „Ришие“, произвеждаща селскостопанско и строително оборудване. Фирмата се провали, но не по вина на Грийнуолд. Това просто се оказа несполучлива операция и се наложи да я продадем.

След това изпратихме Грийнуолд във филиала на „Форд“ във Венецуела. Той бе напорист мениджър до такава степен, че делът на „Форд“ на венецуелския пазар както на коли, така и на камиони, бе по-висок от този на другите филиали на „Форд“ в чужбина. По него време, един галон бензин (3,785 литра; прибл. 3,8 литра) във Венецуела струваше 14 цента и аз непрекъснато закачах Джери, че при тези условия той не може да си позволи неуспех. Във Франция не му провървя, но във Венецуела успехът му бе безспорен. При това, и на двете места показва действителни способности на бизнесмен. Очевидно, бе нещо повече от финансов буквоед.

Биографията на Джери бе доста необичайна за автомобилния бизнес. Той бе евреин, син на собственик на птицеферма в Сейнт Луис. Получил бе добро икономическо образование в Принстън, след което бе постъпил във „Форд“ с намерение да работи в сферата на трудовите отношения.

„Имаме по-добро предложение за вас“ – му бяха казали в компанията. Грийнуолд бил назначен в новото отделение „Едсел“. През няколкото месеца покрай този неуспех, той си помислил: „Току-що завърших университета. Как можах да изтегля късата клетка?“

Джери притежаваше способност и нюх на предприемач, умеещ да анализира проблема, след което да предприеме действия за негово разрешаване. Не обсъждаше нещата до безкрай, а действаше. Все още опитваше да стигне по-далеч от сферата на финансовата дейност и достиженията му във Венецуела ясно показваха, че способностите му се простират и в други области. Избрах Джери Грийнуолд, защото бе добър бизнесмен.

През декември 1978 г. се обадих по телефона на Грийнуолд във Венецуела. Джери и жена му бяха отишли на гости и аз помолих да му предадат, че съм го търсил. Когато се прибрали у дома, Гленда Грийнуолд веднага се досетила защо съм звънял, и казала на мъжа си: „Не му се обаждай!“ Грийнуолдови живееха приятно в Каракас, където Джери бе голяма клетка за това малко място. Перспективата да се премести в Детройт на работа в западаща компания нямаше как да бъде особено привлекателна. Въпреки това, Джери ми звънна и се уговорихме да се срещнем в Маями. Той се появи с брада. Не бе съвсем сигурен, че иска да дойде в „Крайслер“, и много настояваше разговорите ни да останат в тайна.

Втората ни среща се състоя в Лас Вегас, където пристигнах на конгрес с дилърите на „Крайслер“. Когато Джери се настани в хотела, той с ужас разбра, че по същото време в него се провежда съвещание с дилърите на компания „Форд“. Разговаряхме цялата вечер. Джери трябваше да хване само-

лета рано другата сутрин и в 5:30 часа той ми се обади в стаята и ме запита: „Станал ли си?“. „Да не си си загубил ума?“ – отвърнах аз. Каза ми, че не е мигнал цяла нощ и че иска да зададе още няколко въпроса, преди да вземе решение. Помолих го да дойде в стаята ми. Както си седях по хавлия, той сподели с мен колебанията си. „Цял живот се борех да се откъсна от счетоводния синдром на „Форд“ – каза той. – А в „Крайслер“ ще трябва пак да се върна към него.“

Обясних му, че се нуждаю от него, за да изградя система за финансов контрол, но когато тя бъде готова, ще може да премине на друга длъжност. Когато излезе от стаята ми и тръгна надолу по коридора, извиках след него: „Джери, почакай малко! Ти можеш да стигнеш до пост президент далеч по-рано, отколкото предполагаш.“ Той ме изгледа скептично, сякаш се опитвах да го изпързаям. Но аз бях напълно сериозен. След две години, Джери стана вторият човек в „Крайслер“.

След като се съгласи да се премести, Джери отлетя до централното управление на „Форд“ в Диърборн, да им съобщи новината. За негова изненада, Хенри пожелал да се срещне с него. И Хенри, и Бил знаеха цената на Джери и опитаха да го убедят да не отива в „Крайслер“. Джери обяснил на Хенри, че просто не може да подмине това, което му предлага „Крайслер“, а именно: възможност да вземе участие във възраждането на голяма, но изпаднала в затруднения компания. Хенри по-добре от всички ни можел да оцени тези подбуди – добавил Джери, - доколкото самият Хенри се е сблъскал с подобно предизвикателство, когато постъпва в компанията на дядо си през 1946 г. Аналогията била толкова очевидна, че Хенри бил принуден да замълчи.

Една от първите задачи на Грийнуолд бе да съсредоточи на едно място сметките за плащане. Идвайки от „Форд“, вероятно е изпаднал в шок, откривайки, че сметки се изплащат от около 30 различни места. През първите няколко дни на новата работа, той проведе подробни беседи с администратори от контролно-счетоводната служба. Както можеше да се очаква, на него му се изяснило, че те и понятие си нямат как да оценяват дейността на мениджърите във финансов аспект и как да прогнозират последици от взети в корпорацията решения. Отне му доста време да намери някой, който да носи конкретна отговорност за нещо. На въпросите му следваше отговорът: „За контрол върху разходите отговарят всички.“ Джери отлично знаеше какво значи това: в крайна сметка никой не носи отговорност за нищо.

Една от няколко бедстващи сфери, които Грийнуолд откри, бе формиране разходите за ремонт на автомобили в гаранционен срок, възлизащи на колосалните 350 милиона долара годишно. Грийнуолд незабавно изиска да му се представи списък с десетте главни проблема във връзка с гаранционния срок, като към всеки бъде приложено име на отговорен сътрудник, както и конкретен план за изчистване слабостите и съкращаване на разходите. За свой ужас, бързо установи нещо вече известно и на мен. В „Крайслер“, за да получиш финансови данни във връзка с даден проблем, първо трябваше да внедриш система, обезпечаваща такива данни.

Джери така и не допусна да забравя, че държи да бъде нещо повече от счетоводител ревизор. Няколко месеца по-късно, след като видях в действие неговата работна ефективност, му отправих следното предложение: „Ако намериш някой толкова квалифициран, колкото си ти, ще те освободя, за да можеш да се занимаваш с други неща.“

Грийнуолд веднага доведе Стийв Милър, който бе негов главен финансов експерт във Венецуела. Като началник на финансовия ни отдел, Милър се оказа великолепно допълнение към нашия екип. По време на привидно безкрайните преговори със стотици банки през 1980 и 1981 г., дейността на Милър бе от първостепенно значение. Поразително, но и той, и Грийнуолд съумяха да запазят спокойствие и самообладание в тези смутни времена. Без тях, „Крайслер“ не би успял да оцелее.

Когато постъпих в „Крайслер“, Хал Спърлик вече бе там. Беше се преместил през 1977 година, когато Хенри го уволни. Да имаш Хал в „Крайслер“ бе като да намериш голяма халба студена бира наскред пустинята. Благодаря ти, Хенри!

Всеки път, когато приобщавах някого към екипа, изпитвах известно чувство на вина. За да привлече тези хора, трябваше да лъжа сам себе си. За да бъда наистина честен, трябваше да им кажа истината: „Стойте настрана от това място. Представа си нямате колко лошо е то!“ Но аз не можех да им кажа това. Трябваше да им говоря нещо, което отчаяно се надявах да излезе истина: че ако съумеем да сберем надежден екип, ще успеем да спасим компанията.

Поне със Спърлик няхах него проблем. Работеше в „Крайслер“ вече две години отпреди аз да дойда, и знаеше пределно добре колко зле са нещата. Неведнъж му казвах: „Ах ти, кучи сине, защо ме остави да поема всичко това? Защо не ме предупреди?“. На свой ред, и той бе залъгвал себе си, за да успее да ме привлече в „Крайслер“. Но аз простих на Хал, защото опитът му в „Крайслер“ ми даваше големи предимства пред новото попълнение. Той вече знаеше положението тук. Хал бе човекът, който ме информираше в аванс. Рикардо мо-

жеше да ми покаже официалните балансови отчети, но Спърлик беше този, който вече знаеше реално как стоят нещата всъщност. В резултат, успя да издири редица добри работници, подминавани при кариерното си развитие от предишното ръководство. Мнозина си оставаха бетонирани на ниски длъжности, така че Хал трябваше сериозно да поработи. Откри много умни млади хора, държани в дълбока сянка. Те притежаваха и талант, и ентузиазъм; просто някой трябваше да ги открие и да се заеме с тях.

За щастие, раковото заболяване в „Крайслер“ не бе преминало в метастаза. Въпреки, че се наложи да подменя почти всички висши кадри, под тях имаше много енергични и способни млади хора. Когато почнахме да се избавяме от по-некомпетентни, бяхме улеснени да открием добрите. И до днес не мога да асимилирам как предишното ръководство не ги е забелязало. Коментираме живи хора с искри в очите; достатъчно е да се взреш и ще видиш, че си струват.

Бързо повиших Спърлик на длъжност вицепрезидент по планиране на продукцията. Не след дълго го издигнах до ръководител на всички операции в Северна Америка. Бях свидетел на това, че Хал имаше пръст в успеха на всички проекти във „Форд“ през 60-те и 70-те години. Напоследък така стана и в „Крайслер“.

Хал е мечтател, но съвсем прагматичен. Знае как се правят пари и не изразходва сили напразно. Отдава дължимото на факти и техния анализ, но до конкретен момент, след което казва: „А сега, нека видим какво можем да постигнем на практика.“ И се залавя за работа. Той е човек, който знае как да върви напред. Притежава и забележителна способност да прозира в бъдещето, предугажда какво ще търсят хората по пътищата след три-четири години. С него бяхме работили

още по „Мустанг“ и взаимно сверяхвахме замислите си. Мислят и двама ни за ясновидци. Бих могъл да заявя, че всеки от нас се равнява най-малко на един първокласен автомобилен специалист в глобален план.

Между нас възникват и разногласия, но те са част от работните ни взаимоотношения. Хал често се шегува. Казва, че съм прекалено стар, за да познавам младежкия пазар. Може би е прав. Сигурно точно затова все още се вслушвам в мнението му. Но по дяволите – не винаги! Само с пет години по-млад от мен е, но започва да изглежда стар, и това е напълно естествено, след като цели двадесет и четири години е трябвало да търпи някой с моя характер.

Поначало, Грийнуолд и Спърлик са великолепни, но двама души все още не правят ръководен екип. Все още спешно се нуждаех от допълнителна подкрепа. И знаех откъде да я набавя. Налице бе група хора с богат опит и доказани способности, които бихме сбъркали, ако подминем: пенсионирани ръководители от „Форд“. Имах нужда от тези мозъци и насоките на здравия им разум, за да въдворя ред в организацията.

Във „Форд“, Гар Локс работеше и в маркетинга, и в операциите от страна на дилърите. При официалното представяне на „Мустанг“, той бе мениджър продажби в поделение „Форд“. По-късно бе моят генерален директор в поделение „Линкълн-Мъркюри“.

По времето, когато Кнудсен бе президент на „Форд“, Гар бе напуснал компанията, за да оглави Търговска палата в Далас. След няколко години бе на нова работа, като партньор на Арнолд Палмър в дилърската фирма на „Кадилак“ в Северна Каролина. Но не само дилърският опит на Гар ме привличаше. Личността му бе не по-малко важна. Беше от тези хора, с които всеки обича да общува, да пийне, да обсъди не-



що поверително, и аз знаех, че лесно ще успее да създаде подобри контакти на компанията с дилърите. Само Бог знае колко нужно ни бе това.

Отношенията между ръководството в Хайленд Парк и дилърите бяха под всякаква критика. Останах поразен и ужасен от самия начин, по който двете страни разговаряха помежду си, и от гневните и оскърбителни писма, които летяха между дилъри и централата на „Крайслер“. Във „Форд“ винаги бях в много добри отношения с дилърите, но ми бяха нужни 20 години да спечеля доверието им. Да опозная цяла нова група дилъри бе коренно различно нещо – при това, със сигурност не разполагах с 20 години за целта. Сам нямаше да мога да прокарам всички мостове. Гар Локс бе най-подходящият човек за целта.

Привлякох го, за да помогне и на двете страни да снижат тона и да започнат да се изслушват взаимно. В крайна сметка онова, което е добро за „Крайслер“, бе добро и за дилърите и обратно. Вместо да сипем взаимни обвинения и да се замеряме един друг с тях, се нуждаехме от обстановка, в която някой от висшето ръководство може да седне на една маса с дилърите и да обсъдят едно след друго всяко тяхно оплакване или проблем.

А дилърите наистина имаше какво да кажат. С всички основания бяха сърдити на висшето ръководство, тъй като с тях не се отнасяха добре. Години наред компанията им доставяше вехтории и очакваше от тях да ги продават. Качеството на „Крайслер“ бе толкова лошо, че дилърите бяха привикнали с нуждата да преработват колите, когато ги получат. При тези условия, как можехме да очакваме от тях добро отношение и ентусиазъм? Отгоре на какво можехме да искаме да ни вярват?

Връз нас се сипеха писма на недоволни клиенти, посетили демонстрационните зали на „Крайслер“ – писма, в които се казваше: „От тези хора нищо не може да се научи дори за цял ден“ или „Видях реклама, която казва: влез и направи сравнение. Влязох, за да сравня вашите с други автомобили, но там нямаше никой, с когото да поговоря. Всички продавачи, изглежда, пиеха кафе или четяха „Дейли рейсинг форм“. Как би следвало да реагирам, според вас?“.

При всяко прочитане на някое от тези писма, косата ми побеляваше. Вбесяваше ме това, че губехме продажби на хора, готови да търгуват с нас, та дори и само за да ни помогнат. Затова изпратих Гар да проведе поредица семинари с дилърите, припомняйки им някои основни правила, а именно: ако купувачът е дошъл на крака в твой салон, окажи му максимум внимание. Поговори с него. Дай му информация, която търси, за да направи покупка за 10 хиляди долара. Той не винаги знае какво иска; може би понятие си няма що е предно предаване и какви преимущества му предоставя то. При това, мъжете днес дават предимство на жените. Над 50 % от колите напоследък се купуват от жени, а те невинаги разбират от техника. Нужна им е деликатна помощ. Правилното отношение към клиентите изисква знания, време и търпение – в края на краищата, ако продавачите не притежават тези качества, редно е да си потърсят друга професия. (Винаги си спомням напътствията, които татко даваше на сервитьорки в неговия ресторант.)

Гар съобщи на дилърите, че новата администрация възнамерява да въведе дисциплина във всички сфери от дейността ни. Каза им, че ние съзнаваме проблем с качеството и сме готови да го решим, Сподели им нашето намерение да спазваме задълженията си, да действаме в рамките на отделните пера

и да спазваме производствените графици. Заяви, че цялата компания се преустройва и че занаяпред те могат да разчитат на нас.

Първоначално Гар прие да дойде при нас за няколко месеца като консултант, продължавайки да ръководи дилърската си фирма в Северна Каролина. Но скоро го убедихме да остане в компанията няколко години и да отговаря за продажби и маркетинг.

Когато стигнахме до проблема с качеството, се оказа, че „Крайслер“ има сериозни трудности. Толкова важно нещо не може да се реши с един замах. Дори продукцията ви веднага да се подобри, на хората им е необходимо време, за да осъзнаят това. Нещо като пропадналото момиче в града, което променя начина си на живот и влиза в правия път. Първите няколко години никой няма да ѝ повярва.

Външният вид и цента са това, което пласира колата, но качеството е онова, което поддържа постоянен интерес към нея. Когато нещата опрат до публично представяне качеството на автомобила, само реклама не помага. Не помагат ни пресконференции, нито други обществени прояви. Единствено решение на проблема е да се произвеждат качествени изделия на конкурентна цена, а след това да се излезе с тях на пазара и да се осигури добро техническо обслужване. Ако изпълните тези условия, аудиторията ще прокара път до вашата врата.

За да имаме специалист по качеството, привлякох пенсионирания Ханс Матиас за консултант. Ханс бе главният ми инженер в поделение „Форд“, а по-късно отговаряше за цялото производство на „Форд Мотър Кампъни“. Специалността му бе контрол над качеството. До пенсионирането си през 1972

г., той направи повече от всеки друг, за да подобри качеството на „Форд“. За две години в „Крайслер“, постигна същото.

Заедно със Спърлик, Матиас положи усилия да въведе известна дисциплина в производствената система. Спърлик винаги работеше над бъдещи модели, които трябваше да се пуснат в производство след три години. „Не се скъпи – казвах му аз, независимо от това, колко лоши са нещата в настоящия момент. – Единствен начин някога да оцелеем, е да се задържим в бизнеса в период на големи промени.“ Днес качеството ни е равно или по-добро, отколкото на всяка друга американска кола. И ние бързо достигнахме качеството на японските автомобили.

Хората започнаха да се отнасят твърде цинично към големия бизнес, и то с пълно основание. Понякога доскоро американските автомобили бяха с толкова лошо качество, че на хората им се струваше, че нарочно сме ги произвели такива. Мнозина не разбират, че в интерес на самата компания е да прави коли с високо качество от самото начало. Когато откриехме дефект още в завода, отстраняването му можеше да ни струва по 20 долара на час. Ако не забележихме дефекта и той трябваше да се отстрани от дилъра, разходите за ремонт в гаранционен срок ставаха 30 долара на час. Въпреки, че не ми се ще да плащаме и по 20 долара на час работа, да се дават по 30 долара на час е далеч по-лошо.

Добрата конструкция винаги се е заключавала в деликатно равновесие между желаното от купувача и неговото удовлетворяване, без да се пренебрегват други негови претенции. Сам по себе си, автомобилът е сложна машина, която от година на година става все по-съвършена и високотехнологична. Да вземем за пример климатичната инсталация. Влагайки

допълнителни 700 долара, купувачът очаква средствата, пожертвани с цел да му бъде прохладно в колата през лятото, да се оправдаят. Всеки конструктор на климатични инсталации трябва да помни следното: няма никакъв смисъл от климатична инсталация, която охлажда купето след 30 минути, тъй като повечето пътувания не превишават това време. Следователно, нужни са силни вентилатори. Освен това, не трябва да се прекалено шумни. Конструкторът на охладителната инсталация няма право да заявява: „Това не е мой проблем. Моя задача е да осигурия охлаждане в купето.“ Длъжен е да интегрира своя възел в общата система на автомобила.

Конструкторът е длъжен едновременно да решава няколко задачи. Първо, възелът или детайлът трябва да е лек, тъй като прекалено голямото му тегло, както и на всички други компоненти на колата, се отразява на скорост и разход на гориво. Второ, възелът или детайлът трябва да е евтин, по съвсем очевидни причини. Накрая, конструкторът трябва да предвиди направата на възела или детайла да става лесно и просто. Конструкция от два детайла е винаги по-лесна и надеждна, отколкото сглобена от три.

Лесна направа – ето в какво се състои ключът към качеството. „Конструкцията ми е великолепна.“ Подобен аргумент слушам от години. И винаги при това съм си казвал: „Да, тя е толкова свършена, че аз не съм в състояние да я направя.“

Разбира се, качеството не е задача, стояща единствено пред инженерите. То трябва да бъде част от съзнанието на заводските работници. Със създаването на кръжоци по качество, работниците ни започнаха да участват по-съзнателно от преди в производствения процес. Събираме ги заедно в една стая и им поставяме въпрос: „Какво мислите за тази произ-

водствена операция? Можете ли да я изпълните? Конструкторът твърди, че можете. Началството в цеха казва същото. Но вие сте тези, които ще трябва да изпълнят операцията. Какво ще кажете?“

След това работниците отиват в цеха и ден-два опитват да изпълнят въпросната операция. Ако не се получи, те се връщат и казват: „Идеята не е добра. Според нас, има по-удачен начин да направим това.“ Сред работниците много скоро се разнася слух, че администрацията се вслушва в мнението им, че наистина сме загрижени за качеството, че сме отворени към нов идеи и че не сме чучела. Когато нещата опрат до качество, може би най-важно е работникът да вярва, че мнението му е ценно.

Създадохме също и „Програма по качеството“, провеждана съвместно от Профсъюза на автомобилните работници и фирмената администрация. Тя гласи: „Въпросът с качеството не бива да се смесва с други спорни въпроси и да се решава по стандартния път на конфронтация между работници и администрация.“

В компания „Форд“, Ханс Матиас бе създал атмосфера, а която на въпроса с качеството действително се отдаваше голямо значение. Когато го помолих за помощ, той не се поколеба. За година и половина въведе организация на производството в предприятията на „Крайслер“. При това, стори всичко това като консултант, а на всички е известно, че от консултантите не се очаква да правят нещо.

С Матиас се разбирахме добре. След само десетина минути в „Крайслер“, той ми каза: „Знаете ли какво е това? Така заплетен възел, че никога не ще съумеем да го разплетем.“ Но той го развърза. Всяка сутрин ходеше в заводите и произ-

волно сваляше от конвейерите по пет коли. След това докарваше нова „Тойота“ и искаше от участници в производството да открият разликите между нашите и японските коли. Много бързо бригадирът преценяваше: „Да, колите ни наистина са лоши.“

След него идва Джордж Батс, който вече работеше в компанията, когато аз пристигнах. Джордж имà огромен принос за подобряване качеството на продукцията в „Крайслер“. Бях разяснил на всички в компанията, че повишаване качеството на автомобилите е наша първостепенна задача. И предполагам, че всички го бяха осъзнали. За Джордж бе създаден специален отдел за контрол над качеството. Той стана главният ми контрольор; висш ръководител, който отговаряше по всички въпроси, свързани с осигуряване високо качество на продукцията.

В разгара на дискусията за гарантираните заеми през 1979 година, когато съкращавахме всички възможни разходи, Матиас и Батс ми предложиха да се назначат в заводите допълнителни 250 човека за подобряване контрола над качеството. Тогава не можехме да си позволим това. И въпреки всичко, аз одобрих плана им, тъй като, ако искахме да има изобщо някакво бъдеще, компанията трябваше да произвежда изделия с висок стандарт. Говорейки за качество, не мога да не спомена Стийв Шарф, който оглавяваше цялата производствена дейност на фирмата. При моето пристигане, той вече работеше тук. Бе все още необработен диамант: от онези, които години наред са били държани в сянка. Когато му възложих нови задължения, той се справи отлично с тях.

След него дойде Дик Доч, който бе работил в „Дженеръл Мотърс“ и „Фолксваген“. От тези две компании, той доведе

със себе си и петнадесет отлични мениджъри. Това обстоятелство често се пропуска от онези, които опитват да разберат как се възроди компания „Крайслер“. От „Форд“ привлякох всички способни известни ми администратори – специалисти по маркетинг, финанси и материално-техническо обезпечаване. Но когато нещата опираха до качество на автомобилите, започнах да подбирам най-способните мениджъри от „Дженеръл Мотърс“ и „Фолксваген“. Така сформирах екип млади и опитни хора от производството и управлението, а също пенсионери. Всички се сработиха добре. Това бе онази уникална сплав, която твърде бързо осигури качество на нашите коли.

Работейки в тясно сътрудничество, Матиас Батс, Шарф и Дон създадоха единна и завършена система на производствена организация. Именно тази отдаденост към принципа за високо качество на изделието, както и работата на великолепно група конструктори и инженери, начело с Дон Делароса и Джек Уитроу, ни позволиха да станем най-добрата автомобилна компания в света, даваща гаранция от пет години и петдесет хиляди километра пробег на автомобил. Тази гаранция далеч не е рекламен трик. Подобен ход е немислим. На четвъртата или пета година експлоатация, когато автомобилът започне да остарява, би било твърде скъпо да се ремонтират двигатели, ако те започнат да се развалят. Подобна ситуация би смазала фирмата.

За щастие, качество и производителност на труда, са две страни на един медал. Всички мерки, насочени към подобряване на качеството, повишават също производителността на труда. Когато качеството се подобри, разходите по гаранционно обслужване намаляват; намаляват също разходите за технически преглед и ремонт на автомобила. Ако от самото



начало се осигури високо качество на производство, намаляват разходите за конструиране и монтаж, нараства привързаността на собственици към марката коли на фирмата.

Освен Гар Локс и Ханс Матиас, в „Крайслер“ доведох още един пенсионер от „Форд“. Пол Бъргмозър бе работил във „Форд“ в продължение на 30 години на длъжност вицепрезидент по материално-техническо снабдяване. Той бе твърд човек с новаторски дух и аз знаех, че е способен и ще намери десетки начини да направи това, което други биха сметнали за неосъществимо.

„Слушай, Бърджи – казах му по телефона, - тук аз съм свършено сам.“ Постарах се да му разясня обстановката във фирма „Крайслер“, в която отсъства структура, с каквато сме свикнали във „Форд“. Първоначално той също прие да работи в „Крайслер“ като консултант, а след година и като президент на компанията.

Когато Пол се появи в Хайленд парк, той бе поразен от това, което констатира. Неведнъж идва при мен да се оплаче: „Знаете ли, заради вас правя разкопки, но просто няма да повярвате какво намирам под камъните.“ Всичко бе така невероятно, че понякога ни напушваше смях. След година работа като консултант, той ми се оплака: „Ли, получих чудесен счетоводен отчет, от който става ясно, че за година компанията е загубила 1 милиард долара. Само че не разполагам с анализ на това къде са потънали.“ Всичко, което можех да му кажа в отговор, бе: „Пол, добре дошъл в „Крайслер“!“.

Подобно на всички нас, работили във „Форд“, Бърджи бе свикнал към добре структурирана система за организация на труда. Тук той не откри почти никаква система за организация на дейността по материално-техническо обезпечаване – отдел, който дори по най-размитите критерии, съществуващи

в компанията, се славеше със своята неефективност. За нещастие, фирма „Крайслер“ в по-голяма степен зависеше от външни доставчици, отколкото „Дженеръл Мотърс“ или „Форд“, които произвеждат множество детайли и възли в собствени предприятия. Като най-малка в „Голямата тройка“, компания „Крайслер“ невинаги бе в състояние да получи доставяните детайли и възли по най-изгодни цени. Още по-лошо – компанията се отнасяше зле със своите доставчици и с течение на годините, те бяха почнали да ѝ отвръщат със същото. В резултат, не винаги можехме да разчитаме на редовна доставка на части. И така, на Бънджи му предстоеше да започне от нулата и го чакаше огромна работа.

Както вече посочих, Локс, Матиас и Бъргмозър бяха в пенсия, когато ги призовах на помощ. Без тях бих пропаднал. Всеки притежаваше дългогодишен опит и желание да го приложи на дело. Защо приеха предложението ми? Обяснява ли се това, както мнозина заявиха, с моята способност да убеждавам? Не, разбира се. Просто те ми бяха приятели. Знаех, че бяха от онези хора, които откликват на призив и с готовност подават ръка за помощ. Смятах, че това може да им достави удоволствие. Даже когато далеч не им бе приятно, все едно – продължаваха захванатото. Притежаваха много важно качество – силна воля. Впрочем, това се отнася до всеки един, присъединил се към екипа ни. Само хора с определен темперамент можеха да се заемат с такова дело. То не бе авантюра, а смел риск. По време на цялата огромна работа, никой от тях ни веднъж не прояви слабост. Никой ни за миг не допусна колебание или съмнение. Нямаше кършене на ръце. Никой не задаваше въпроса: „Защо загърбих от спокойна кариера в преуспяваща фирма заради тази неблагополучна компания?“

Това бяха енергични хора с твърд характер и огромно мъжество. Благодарен съм на всеки един от тях и никога няма да ги забравя. Особено съм задължен на тези, които дойдоха в „Крайслер“, вече в пенсия. Нека помислим: задължителното пенсиониране за навършени години според мен е нещо ужасно. Винаги съм считал за нелепа практиката, при която сме длъжни незабавно да пенсионираме човек, навършил 65-годишна възраст, независимо от физическото му състояние. Ние трябва да разчитаме на по-възрастните мениджъри, на техният опит и мъдрост. В Япония възрастни управляват компании. При последното ми посещение там, най-младият, с когото разговарях, бе на 75 години. Не мисля, че и напред, тази практика ще бъде в ущърб на Япония. Ако човек на 65-годишна възраст все още може да се труди и добре се справя със задълженията си, защо трябва да си ходи? Мениджър на предпенсионна възраст дълго е работил във фирмата и знае всичко за нея. За тези години той е научил много. Какво нередно има в това човек да е здрав и на преклонна възраст?! Хората пропускат, че здравните показатели на човечеството рязко са се подобрили. Ако някой е физически здрав и гори от желание да работи, защо не се възползваме от неговия опит и знания?

Срещал съм много мениджъри, които са заявявали, че ще се пенсионират на 55 години. А след това, вече достигнали тази възраст, са се чувствали принудени да го направят. Така често повтаряха това си заявление, че бяха ангажирани с него, при все че самите те вече не горяха от желание да го сторят. Това е трагично. Много от тези хора, когато се пенсионират, просто загиват. Веднъж привикнали към стремителния темп на живот, изпълнен с вълнения и динамика, триумфални успехи и драматични провали, след това видимо и

рязко променят начина си на живот. Играят голф, а за обяд се прибират вкъщи. Познавам немалко хора, които умряха само няколко месеца след като се бяха пенсионирали. Разбира се, работа може да те убие. Но и безделието убива.

С въпросния екип можеше да се каже, че съм организирал подобаващо ударните средства и тила. Предстоеше обаче първа да подсиля външните позиции. За окончателно попълване на новия екип бе належащо да привлече и специалисти в маркетинга. Маркетингът е моята специалност. Затова и не останах с добри впечатления от това, което открих в „Крайслер“. Проблемата разреших по малко необичаен начин. На 1 март 1979 г., свиках пресконференция в Ню Йорк, на която оповестих следната важна придобивка: заменях две от рекламните агенции на „Крайслер“ – „Йанг и Рубикъм“ и „Би Би Ди Оу“ за нюйоркската „Кениън и Екхард“ (Кен енд И), изключително успешно работеща за поделение „Линкълн-Мъркюри“ на компания „Форд“. Отказът от услугите на нашите реклами агенции бе драстична акция. При това представляваше най-крупна промяна на договори в историята на рекламния бранш. Цената на решението от 150 милиона долара трябваше да покаже на деловия свят, че не се боим да предприемем смели, абсолютно належащи стъпки, ако възнамеряваме да накараме компанията да стъпи здраво на краката си.

В него момент, агенция „Кениън и Екхард“ все още имаше договор за 75 милиона долара с „Линкълн-Мъркюри“. За да започне да обслужва компания „Крайслер“, трябваше да прекратят незабавно от договора с „Форд“. Убеден съм, че Хенри не е изпитал особена радост, научавайки тази новина, и че тя за него е била като шок. Обявяването на тази сделка бе много внимателно проведено и хората от „Форд“ бяха за-

познати само два часа преди началото на пресконференцията. Операцията бе подготвена при най-строга секретност и практически никой в Детройт не знаеше за нея до официалното ѝ обявяване. След като промяната бе извършена, „Янг енд Рубикъм“ станаха нова рекламна агенция на „Линкълн-Мъркюри“. Две години по-късно, когато мащабите на дейността на „Крайслер“ надраснаха възможностите на една рекламна агенция, фирма „Би Би Ди Оу“ поднови договора с нашето поделение „Додж“. Така цялата операция завърши със смяна на местата на музикантите в оркестъра.

Привлечените от мен две агенции съвсем не бяха лоши. Но срещнах толкова много проблеми, че трябваше по някакъв начин да опростя нещата. Не разполагах с цяла година, през която да изградя отношения с две съвършено нови за мен рекламни агенции. Нямах време да им предам своята философия за бизнеса или методите си на работа. Затова привлякох в нашия екип известни ми професионалисти, които добре ме познаваха, и с които се разбирахме от половин дума.

За мен, „Кей енд И“ бе най-добра рекламна агенция в бизнеса. Във „Форд“ тя бе лансирала лозунга „Форд има по-добра идея“, въпреки че в компанията някои възразяваха против тази формула и предлагаха слоганът да гласи: „Форд има най-добра идея“.

„Форд има по-добра идея“ бе дело на Дон Морисън, който доскоро бе председател на управителния съвет на „Кениън и Екхард“ за страната. Джон бе започнал кариерата си във фирма „Дж. Уолтър Томпсън“, откъдето бе дошъл на работа във „Форд“, преди да постъпи в „Кениън и Екхард“. Той бе изключително творческа личност и с него дълги години си сътрудничехме. Именно „Кениън и Екхард“ предложиха да използваме знака с дива котка, което изигра решаваща роля при

възраждането на поделение „Линкълн-Мъркюри“. Рекордът, който постави „Кениън и Екхард“, помагайки да се удвои пазарният дял на поделение „Линкълн-Мъркюри“ през седемдесетте години, говори сам за себе си. Възраждането му бе сложна задача и именно през нея година аз разбрах, че „Кениън и Екхард“ могат да работят в кризисна ситуация, при голямо напрежение.

Тъй като „Кениън и Екхард“ бе свързана с „Форд“ от 34 години, ние им предложихме петгодишен договор – прецедент в краткотрайния свят на рекламата. Предоставихме им и по-голяма възможност да участват в дейността на компанията в сравнение с всяка друга компания дотогава.

Начинът, по който обществеността ще възприеме всяка нова кола, е наполовина спечелена битка. Колкото по-дълбоко навлезе рекламната агенция в дейността на компанията, толкова по-добре и за двете страни. Хората на „Кениън и Екхард“ бяха наши активни партньори. Станаха членове на най-важните комитети в компанията, включително този по планиране на продукцията и маркетинг. Превърнаха се в неделима част от „Крайслер“ и с тях поддържахме възможно най-тесни връзки, на каквито е способна една рекламна агенция. В действителност, те станаха наш посредник както в маркетинга, така и при средствата за масова информация. Дотогава в автомобилния бизнес не бе имало подобна симбиоза между рекламна агенция и неин клиент. Винаги съм осъзнавал, че ако компанията е готова да похарчи 100 милиона долара за създаване на ново изделие, не може да очаква от хората в рекламата да сътворят добра кампания на момента. Те трябва да участват в целия процес по разработване на колата. Трябва да присъстват на съвещания, където се обсъждат нейните параметри. Биха могли да дават най-добри съвети възможно

по-рано, като например: „Тази кола няма да се продава, защото...“ или „Не я наричайте така, защото...“.

Голямо предимство на подобна организация е бързината, с която можем да действаме. Един четвъртък, в четири часа след обяд, ние решихме да предложим на клиентите ново намаление на цената, в размер на 10,9 %. „Кениън и Екхард“ веднага започна да снима рекламен филм. Той бе готов на другия ден в 5 часа сутринта. В събота рекламата бе излъчена. Когато нещо трябва да се направи, предпочитам това да стане бързо. Нуждаехме се от рекламна агенция, която да се вписва в нашето темпо на работа.

Едно от първите предложения на „Кениън и Екхард“ бе да се възстанови символът с овена, използван преди години за камионите на „Додж“ и след това свален. Изследване на агенцията показва, че купувачите искат камион, който да е издръжлив, здрав, надежден, и да не е абсурдно изделие. Така че възкресиха овена с мотив: „Камионът „Додж“ е напорист като овен“, и поставиха емблема с него надпис и символ на овен на самите камиони и в рекламите. Не след дълго те се възприемаха като превозни средства от класата на „Шевролет“ и „Форд“. Скоро продукцията ни стана популярна сред тези клиенти, които преди това и не помисляха да си купят „Додж“.

В един момент, когато продажбите не вървяха, агенцията предложи рекламна кампания със следното обръщение към аудиторията: „Ние желаем да насочим вниманието ви към изделията на „Крайслер“. Елате и изпробвайте някой от нашите автомобили. Ако сторите това и впоследствие купите кола на наши конкурент, ние ще ви платим 50 долара само защото сте ни зачели.“

По общо мнение, тази идея бе доста смела. Много от дилърите ни се възпротивиха да я приложим. Смятаха, че ще започнат да злоупотребяват с нея. Но бъркаха. Привлякохме множество клиенти в нашите демонстрационни зали и продадохме много коли. Независимо от това, дилърите продължиха да смятат рекламата за трик, въпреки че петдесетте долара плащаха не те, а компанията. След няколко месеца се отказахме от идеята, защото на дилърите не им се занимаваше. Аз обаче все си мисля, че замисълът бе чудесен.

Друга първокласна маркетингова програма, която представихме заедно с „Кениън и Екхард“, бе връщането на парите за закупен автомобил в гаранция. Гласеше: „Купете наша кола. Откарайте я вкъщи и ако за 30 дни не я харесате по някаква причина, върнете я, а ние ще ви върнем парите.“ Единствено условие бе удръжка от 100 долара за амортизация на автомобила, доколкото после не можехме да го продадем като нов. Изпробвахме рекламата през 1981 година и всички в Детройт ни сметнаха за луди: „А какво ще стане, ако човек просто не хареса колата? Ако изведнъж промени решението си? Възможно е жена му да не хареса цвета.“ Ако всичко това бе редовна практика, а не изключение, връз нас щеше да се изсипе порой от купувачи, дошли да си получат парите обратно. Самата канцеларска работа би ни разсипала. За изненада на скептиците обаче, програмата сработи изключително успешно. Болшинството хора постъпваха честно и само единици се възползваха. По наши прогнози, бяхме разчели максимум един процент от купувачите да върнат колите си. Поразително бе, че върнатите коли бяха под 0,2 %. Това също бе революционна идея и аз съм доволен, че я проверихме на



практика. Важното е да се знае, че изпробвахме всичко възможно, за да убедим потенциалните купувачи, че държим на думата си.

С „Кениън и Екхард“ в отбора, бяхме готови да се впуснем в надпреварата. За съжаление, сезонът бе преполовен, а ние бяхме последни в класирането. Въпреки това неотклонно вярвах, че е само въпрос на време да участваме достойно в надпреварата. Пропусках само, че преди да заприличаме на футболните „Нюйоркски янки“ в миналото, най-напред дълго време по-скоро ще наподобяваме някогашните чикагски „палета“.



### ДЕНЯТ НА БЯГСТВОТО НА ШАХА



След като веднъж сформирахме екип, аз бях уверен, че възраждането на „Крайслер“ е само въпрос на време. Не очаквах вариант икономиката да изпадне в тежка криза; още по-малко можех да предугадя иранските събития. Както се оказа, това не бе предвидил и президентът Джими Картер.

Веднага след моето пристигане в компанията, делът ѝ на пазара рязко тръгна надолу и закова 8 %, с което ситуацията стана крайно критична.

В периода на службата ми във „Форд“, се гордеех много с благополучния си семеен живот. Независимо какво ставаше на работа, у дома винаги можех да се откъсна от всякакви служебни грижи. Така бе до пристигането в „Крайслер“. Сега започнах да се събуждам посред нощ. Нямах покой. Мозъкът ми работеше непрестанно. На моменти се съмнявах в здравия си разум и в способността да издържа всичко това. Да спринтираш можеш само ако имаш сили.

Слава Богу, имах жена, която ме разбираше. И въпреки това, след 25 години съвместен живот, в течение на който непрекъснато работех в автомобилния бизнес, дори тя започна да се тревожи. Работата в компанията ме изтерзавахе и аз за пръв път имах такова усещане. Ралф Нейдър неизменно твърдеше, че Йакока е велик майстор в маркетинга, способен да накара хората да купят автомобили, които всъщност далеч не желаят. Изказваше недоволство от това, че тази чудовищна „Голяма тройка“, с цялата си огромна власт и мощ, е в състояние да промие съзнанието на хората и да ги накара да купят всичко, което им се поднесе. Но ако това е вярно, къде бе тази

всесилна власт сега, когато наистина се нуждаех от нея? Къде се дяна великият ми талант в областта на маркетинга, когато никои не купуваше колите ни? Защо не можех да използвам дори нищожна част от тази си магическа власт през 1979 г., когато се измъчих в опити да продам поне малко от тях?

Проблемите на „Крайслер“ се оказаха така сериозни, че несигурното положение на компанията стана всеобщо известно. Като капак на всичко, бяхме принудени да разсейваме слухове за близкия ни край. Когато човек влага осем или десет хиляди долара в нова кола, за него това са крупни средства. Започва да се безпокои ще бъде ли фирмата в състояние близките няколко години да му предоставя сервизно обслужване и резервни части. Ако всеки ден четете, че „Крайслер“ загива, той няма да бърза с покупка на наш автомобил. Нещата стигнаха дотам, че самото име „Крайслер“ стана предмет на шеги. Карикатуристи от всички краища на страната разполагаха с обилен материал за насмешки. Разкрилата се възможност не бе пропусната и от телевизията.

Три месеца след моето пристигане в „Крайслер“, всичко започна да пропада: на 16 януари 1979 г., шахът избяга от Техеран. В рамките на седмици, цената на бензина се качи двойно. Отначало енергийната криза засегна Калифорния, а през май списание „Нюзуик“ посвети на нея цяла уводна статия. След месец, кризата върхлетя Източните щати. През последния уикенд на юни бе почти невъзможно да се намери работеща бензиностанция.

Всичко това оказа катастрофално въздействие върху обема продажби на най-големите ни автомобили и каравани. Компания „Крайслер“ имаше водеща позиция в производството на специализирани коли за автотуризъм и каравани, и когато паниката настъпи, тези хищни консуматори на гориво

се оказаха първи жертви. Към юни 1979 г., продажбата на шасита и двигатели, каквито доставяхме на предприятия, произвеждащи туристически автомобили, бе почти прекратена. Наполовина спадна и продажбата на микробуси, съставляваща значителна част от нашето производство.

Сред най-разпространените критични коментари по адрес на автомобилната индустрия се открояват обвинения, че сме били длъжни да предвидим дефицита на гориво, възникнал след краха на режима на шаха в Иран. Но ако собственото ни правителство нямаше понятие какво става там, как можех аз да предугадя това? Разбира се, няхмахме готовност за иранската криза. Но реагирахме правилно на нея. През 1979 г. вече проектирахме модели за 1983 г., изхождайки от изцяло рационално предположение, че към момента на пускането им на пазара, цената на бензина ще бъде 2,5 долара за галон. Тогава някои рекоха: „Първоаприлска шега! Бензинът отново поевтинява; затова: дайте ни големи коли.“

Ако някой ми беше казал, че цената на бензина през 1979 г. ще се удвои и че четири години след това ще се върне на старото равнище, без да се взема предвид инфлацията, бих го сметнал за луд. Нямаше как да предвидим ни иранската криза, нито последствията от нея.

Битува широко разпространен мит, че американските автомобилни компании предлагат най-лошите автомобили, докато чуждите производители разполагат с точните модели, които се търсели в момента на възникване на кризата. Това не отговаря на истината. До падане на шаха имаше дълга опашка от клиенти, желаещи да си купят големи коли с 8-цилиндрови, V-образни двигатели, т.е. на практика търсенето на автомобили с висок разход на гориво превишаваше предлагането.

Що се отнася до японските, бяха ли предвидили те в действителност търсенето на малолитражни автомобили в САЩ? Та от 30 години те не бяха произвеждали други автомобили! Затова веднага щом настъпиха промени в структурата на търсенето, те естествено бяха готови да реагират.

Всички правехме малолитражни автомобили, но през 1978 г. такива не се търсеха. Още през януари 1979 г., буквално седмици преди иранския крах, фирма „Датсун“ предлагаше коли с намаление. „Тойота“ и „Хонда“ въобще не се продаваха. И при нас залежаваха хиляди непродадени автомобили, модели „Омни“ и „Хърайзън“. А моделът ни „Колт“, разработка на фирма „Мицубиши“, не се продаваше дори с отстъпка от 1000 долара. И всичко това се промени за един миг. Само два месеца преди това, бензинът се продаваше 65 цента за галон. Заводите ни, правещи големи автомобили, работеха извънредно. 700 000 японски малолитражни коли стояха по доковете на пристанища Сан Диего и Балтимор. Но през април, тези 700 000 японски автомобили се стопиха, разграбени мълниеносно от американците, които искаха веднага да икономисват гориво. Много от тези коли се продаваха по цени „на черно“, с хиляда долара завишени над редовните. Нещата не се заключаваха в това, че точно „Форд“, „Дженеръл Мотърс“ и „Крайслер“ не успяха да предвидят прелома на американския пазар. Нямахме как никой да го предвиди.

„Дженеръл Мотърс“ се озоваха в изгодно положение. Бяха планирали предварителна демонстрация на новия модел „Екс-боди“ през април 1979 година. Моделът „Шевролет-Стейшън“ представляваше умален по размер автомобил с предно предаване и икономичен разход на гориво. Още първите два дни след демонстрацията, компанията разпродаде

всички налични коли „Стейшън“ и набра поръчки за още 22 000 бройки.

„Крайслер“ имà посредствен успех. След като първата енергийна криза от 1974 г. премина, американците се втурнаха напук да купуват пак големи коли. Както обичайно, „Крайслер“ последва пазарните тенденции. Това означаваше, че не разполагахме с компактни модели, в известна степен готови за производство в момент, когато хората внезапно отново ще променят своите изисквания.

Спомням си добре ежедневно излъчвани по телевизията последни новини с дългите опашки за бензин в Калифорния, Вашингтон, и истински скандали пред някои бензиностанции в Ню Йорк. Хората бяха обзети от паника. Там, където можеха, наливаха пълни резервоари с бензин. Някои взеха да карат в багажника резервни туби по 5 галона (1 американски галон = прибл. 3,8 литра, т.е. 5 галона = 18,925 л.) или да поставят в гаражите варели с 50 галона бензин, без ни най-малко да се съобразяват с мерките за безопасност.

В Конгреса заговориха за въвеждане на купони при продажба на бензин. Списанията публикуваха уводни статии за това, че Детройт е изненадан по бели гащи. И, разбира се, под влияние на паниката ли, поради недостиг на гориво ли, или просто във връзка с повишението на цените му, търсенето на семейни автомобили с 8-цилиндрови, V-образни двигатели, микробуси, камиони и каравани, рязко спадна.

През първите пет месеца на 1979 година, делът малолитражни автомобили на пазара нарасна от 43, на 58 %, т.е. с 15 %. В нашия отрасъл, колебание от 2% на година се смята за много голямо, а 15 % са вече катастрофа. Само за месец май 1979 г., продажбата на микробуси спадна с 42 %. Никога

преди това в историята на автомобилния бизнес не бяха ставали такива радикални промени в продажбите на пазара, както нея пролет.

Колкото и голяма да бе загубата от тези драстични сътресения, ние в „Крайслер“ знаехме, че сме в състояние да се приспособим към новата реалност. Разбрахме също така, че можем да постигнем това по-бързо от всички други в Детройт. Не бе нужно кой знае колко. Всичко, което следваше да сторим, бе следващите пет години да увеличим инвестициите в строителство на нови заводи и разработване на нови модели, и да не губим вяра, че ще сме още живи. Тъкмо направихме първите скъпоструващи стъпки, и страната изпадна в икономическа криза. Едва бяхме почнали да се съвземеме от първия удар, и последва втори, който почти ни нокаутира. Обемът продажби на коли в САЩ спадна почти наполовина спрямо предходната година. Никой отрасъл в света не може да оцелее в условия на икономическа конюнктура, при която доходите се сричат наполовина, а инвестициите трябва да се удвоят. Всичките ни карти бяха бити. Правила нямаш, защото се оказахме в безпрецедентно положение. Носехме се в неизвестни води.

Дотогава винаги можехме да кажем: виж в справочника. Компания „Дженеръл Мотърс“ започнаха първи да го издават. „Форд Мотър Кампъни“ последва примера им, а „Крайслер“ издаваше бюлетин епизодично. Не ме разбирайте буквално. Просто в периода от 1956 г., когато почнах работа в отрасъла, до март 1979 г., никой не се съмняваше, че в него се осъществява успешна дейност. Внезапно обаче изгубихме опора и всяка седмица трябваше да променяме решенията. Меко казано, това бе съвършено нов, непознат начин за правене на бизнес. Всички повтаряха „стратегия“, но се стремях-



ме единствено да оцелеем. Само по себе си, оцеляването е нещо съвсем просто. Закриваш заводите с най-големи загуби. Уволняваш хората, от които няма безусловна необходимост или които нищо не разбират от това, което става. Чувствах се като полеви хирург. Най-голяма отговорност пада на плещите на лекаря в бойна обстановка. По време на Втората световна война, братовчед ми бе служил като лекар във военнополева хирургическа болница на Филипините. Като се върна, разказваше страшни неща за това как сортирали ранените. Въпрос на приоритети, обичаше да казва той. Докарват, примерно, четиридесет тежко ранени и медицинският персонал е трябвало да решава бързо. „Разполагахме с три часа – казваше той. – Колко души можехме да спасим за това време?“ И лекарите избирали тези с най-голям шанс да оцелеят, а останалите били обречени на смърт.

Подобно нещо ставаше и в „Крайслер“. Бяхме принудени да предприемем радикална операция и да спасим това, което може да оцее. Когато нещата вървят на добре, а в компанията има губещ завод, могат да се посветят две години, за да се проучи положението, да се премислят всички „за“ и „против“ при решаване на съдбата му. Подобна практика е масово разпространена във „Форд“. Там подобен въпрос са способни да изучават до безкрай. Но когато сте в криза, няма време за проучване. На лист хартия се нахвърлят десетте най-важни задачи, които трябва да изпълните. И всички сили трябва да се насочат именно натам. Каквото и да е друго следва да отпадне. Заплахата от смърт е способна да ви накара твърде бързо да насочите цялото си внимание към начини да оцелеете. Паралелно с това трябва да се вземат и мерки, така че към момента на изход от кризата, да ви е останал някакъв наличен ресурс. Звучи съвсем просто, но да се каже е по-лесно,

отколкото да се осъществи. Тук трябва да стиснете зъби. Нужна е твърда дисциплина. Трябва да се надявате и молите на Бог, щото замислените от вас неща да се осъществят на практика, доколкото сте сторили всичко по силите си. Трябва да се съсредоточите върху бъдещето, запазвайки надежда за това, че и утре ще ви има между живите.

За начало, закрихме няколко завода, в това число и този за производство на украса за интериора на автомобили в град Лайънс, щата Мичиган, и най-стария ни завод „Додж Мейн“ в Хамтрамк, в полската част на Детройт. Населението бурно протестираше срещу закриване на този завод, разположен в пределите на града, но няхаме друг избор.

В същото време, не трябваше да прекъсва постъпването на материали от наши доставчици, въпреки че не разполагаме със средства да им платим. Преди всичко, трябваше да убедим снабдителите, че не вървим към фалит. Но да ги лъжем нямаше как. Прекрасно долавяха състоянието на нещата в компанията, Затова ги поканихме да дойдат при нас. Показахме им образци на наши бъдещи модели. По този начин им дадохме да разберат, че възнамеряваме да оцелеем. И ги помолихме да ни подкрепят.

С цел икономии, въведохме ред, при който автомобилните детайли трябваше да се извозват в последния момент. Системата се наричаше „график за подаване на детайлите точно навреме“ и е добър метод за съкращаване на разходите. Японците я използват вече много години и очевидно са я заимствали от нас. Още през 20-те години, вагонетките с руда пристигаха непосредствено в завода „Ривър Руж“ на „Форд“. Тук претопяваха стомана и за 24 часа изготвяха отливки на двигатели. Но е периода на добра конюнктура между 1945 и 1978

г., американската автомобилна промишленост придоби някои лоши навици.

Между многото изменения, които въведохме в „Крайслер“, трябва да отбележим ускорените доставки на части в монтажните заводи. Например, по-рано извозвахме по железниците колянни валове от Кокомо, щат Индиана, в Белведере, щат Илинойс. След като преминахме на автотранспорт, доставките се получаваха в заводите още същия ден, а това съкрати целия процес. За няколко месеца, система „подаване на детайлите точно навреме“ започна да действа така успешно, че когато в завода ни за двигатели в Детройт възникна стихийна стачка, монтажният завод в Уиндзър изчерпа целия си запас двигатели само след 4 часа.

Икономисвахме всичко, което можехме. При конструирането на модела „К“, съзнателно решихме дължината му да не превишава 176 инча (437 см.) Така върху стандартна жп платформа можеха да се поместят повече автомобили. В нормални времена никой не придава значение на подобни дребносии, но в период на криза се търсят всякакви начини за съкращаване на разходите. Когато дойде време да издадем годишния отчет на компанията, решихме да се откажем от традиционните, пищни многоцветни издания, каквито повечето компании изпращат на акционерите си в подобни случаи. Вместо това, 200-те ни хиляди акционери получиха кратък, непретенциозно оформен документ, отпечатан с черно мастило на второкласна бяла хартия. Икономисахме значителна сума и дадохме на акционерите да разберат, че подобна песетеливост означава колко близо сме до разорението. А ние наистина бяхме близко до него!

Не бе достатъчно само да икономисваме. Бяха ни необходими огромни суми в наличност за плащане на сметките.

Имаше момент, в който така се бяхме охарчили, че се наложи да продадем цялото недвижимо имущество на дилърските пунктове, което ни принадлежеше, на една компания в Канзас на име „АБКО“. То включваше около 200 поземлени участъка, разположени в деловите части на градовете, което осигуряваше стратегическо разположение на дилърите на „Крайслер“ в цялата страна. Но на нас ни трябваша незабавно пари и получихме към 90 милиона долара. Впоследствие, за да запазим канторите на дилърите там, където ни бяха необходими, се принудихме да изкупим обратно почти половината продадени парцели, и то на двойна цена.

Сега, със задна дата ми се струва, че продажбата на недвижимата собственост е била ужасна грешка. Но, от друга страна, парите ни трябваша на момента. Тогава тези 90 милиона долара ми се виждаха 1 милиард.

До излизане в пенсия, Джон Рикардо направи всичко, зависещо от него, за да поправи някои от най-сериозните грешки на компанията. Сключи сделка с японската компания „Мицубиши“, за да им продаде цялата ни дейност в Австралия. Продаде предприятията ни във Венецуела на компания „Дженеръл Мотърс“, а тези в Бразилия и Аржентина – на „Фолксваген“. Предприятията ни в Европа продаде на „Пежо“ и получи за тях 230 милиона долара и 15 % от акциите на фирмата. В резултат, „Пежо“ стана най-голяма автомобилна компания в Европа. След приключване на всички сделки, „Крайслер“ продължи дейността си само в САЩ, Канада и Мексико. И никъде другаде.

Малко по-късно стигнах до извода, че нищо друго не ни остава, освен да продадем предприятието си за производство на танкова на компания „Дженеръл Дайнамикс“ за 348 милиона долара. Това бе трудно решение, тъй като поделението за

военна продукция бе единствено в компанията, фактически гарантиращо годишна печалба от 50 милиона долара от правителствени поръчки. Нужни на бяха пари в брой обаче, които биха ни помогнали да убедим доставчиците да приемат отсрочки в плащанията по наши задължения. Взех това решение с голяма неохота отчасти защото касаше единствения вид продукция, в която по закон японците нямаха възможност да ни конкурират. Дори изпитах изкушение да продам автомобилното поделение и да запазя при нас производството на танкове. Струваше ми се, че от финансова гледна точка това би било далеч по-логично. Но производството на танкове не бе главното, което очертаваше профила на компанията. Ако пред „Крайслер“ имаше бъдеще, това бъдеще можеше да бъде само на автомобилостроителна компания.

И въпреки всичко, решението бе болезнено. Поделението ни за производство на танкове бе много силно и в него работеха превъзходни специалисти. Зад гърба си имахме вече 40-годишна история, свързана с производство на танкове. По време на Втората световна война, ние бяхме част от „Арсенала на демокрацията“. Инженерите ни бяха конструирали и произвели най-добрия боен танк в света, а само преди няколко месеца, аз лично свалях от конвейера танк „М-1“ с турбинно задвижване. Вече имахме на чертежи проекти на прекрасни и рентабилни нови изделия. И ръководители на тези поделения бяха едни от най-талантливите в компанията. Никой във фирмата не искаше да се откажем от него. Но в крайна сметка трябваше да изберем между привързаността към поделението и спешна необходимост да осигурим нужните средства и се измъкнем от кризата. Нямахме друг избор, освен да съсредоточим всички усилия върху леките и товарни автомобили.

По него време лихвените проценти бяха толкова високи, че ако тези пари не ни бяха необходими да запазим жизнеспособността на компанията, за една година можехме да изкараме 50 милиона долара, ако пуснем на капиталовия пазар сумата, получена от „Дженеръл Дайнамикс“. А 50 милиона долара бяха почти толкова, колкото печелехме от едно-единствено поделение за производство на танкове. Точно тогава в главата ми се роди идеята да купим банка. По това време бе възможно да се спечелят повече пари от самите пари, отколкото от леки коли, камиони, та дори и от танкове.

Цялата тази история има още един интересен допълнителен аспект. Колективният ни договор с Профсъюза на автомобилните работници се разпростираше не само върху производството на автомобили, но касаше и танкове. За да оцелее, компанията бе постигнала договореност с профсъюзите за намаляване на часовото заплащане от досегашните 20 долара, на малко повече от 17 долара. Въпреки, че работниците, заети в производството на танкове, не утвърдиха този договор, те все пак бяха обвързани с него. От това Министерство на отбраната спечели много. Аз отидох при командния състав на армията и им заявих: „Връщам ви обратно 62 милиона долара. Те са подарък за вас от мен, патриотично настроения американец.“ Тъй като един танк струва 1 милион долара, това бе все едно да връча безплатно 62 танка.

Всички мерки да запазя компанията жива ни се удаваха много трудно. Най-мъчни бяха масовите уволнения. През 1979 и 1980 г., трябваше да уволним хиляди работници, служители и инженерно-технически кадри. Имаше моменти през април 1980 г., когато съкратихме числеността на инженерно-техническия персонал със 7000 души, което доведе до икономии на 200 милиона долара годишно. Няколко месеца

преди това, вече бяхме съкратили 8500 работници. Само тези две действия намалиха годишните разходи на компанията с 500 милиона долара. Уволненията засегнаха всички категории – от началници, до редови работници.

Уволненията са същинска трагедия и не могат да се нарекат по никакъв друг начин. В повечето случаи със съкращения на ръководния състав се занимавах лично аз. Това не е работа, която може да се прехвърли на друг. Трябва да се казва истината. След като изпитах уволнението върху самия себе си, аз веднага разбрах как не трябва да се постъпва. Преди всичко, не говорех на уволнените, че не ми харесват. Непрекъснато се стараех да им обясня причините за уволнението и определях максимално допустимите според закона пенсии. В редица случаи дори леко заобикалях правилата.

Уволненията са винаги неприятни и затова трябва да се провеждат с възможно най-голямо чувство на състрадание. Налага се да се поставиш на мястото на уволнения. Както и да му поднесеш това решение, то бележи черен ден в живота му. Особено тежко преживява човек, когато чувства, че вината не е негова, когато затрудненията се окажат следствие от неумело управление на предприятието или когато ръководители проявяват пълно равнодушие към съдбата му.

Убеден съм, че сме допуснали много грешки, особено през първата година масови уволнения. Не е изключено тогава да сме съкращавали работници, следвайки грешни критерии. Може би е имало случаи, когато са уволнявали работник, само защото не се е нравил много на шефа. Понякога като повод може да е послужило откровено или непремерено изказване на работника. Но трябваше да действаме бързо и затова сред уволнените неизбежно са попадали и чудесни хора, несправедливо обвинени в нещо. Не се съмнявам, че на съвестта

ни тегне известна вина. Но положението бе извънредно и ние се стараехме да направим най-доброто, което можехме.

Повечето уволнени постепенно си намериха друга работа. Някои останаха в автомобилната промишленост. Други намериха работа при доставчици или като преподаватели и консултанти. Тежко ми бе да се разделям с тях. Като колектив, те бяха настроени по-дружелюбно и доброжелателно от работниците, които познавах от „Форд“. Но в края на краищата, това бе явно недостатъчно, за да ги оставя в компания „Крайслер“.

Уволнението на хора ми повлия силно. Накара ме да се замисля по-дълбоко за социалната отговорност на ръководителите на компании – урок, който във „Форд“ не бях учил. Там, както всички висши ръководители, никога не се бях сблъсквал с това, както и не сме имали криза в такъв мащаб. Никога по-рано не ми се бе налагало да уволнявам толкова много хора. И работата не е там, че внезапно сега ме е обзело чувство за милосърдие. Просто се оказах в положение, в което трябваше да си задам въпроса: „Искам да знам дали постъпвам справедливо с всички тези хора, чиято участ зависи от мен?“.

Едно от разточителствата, които трябваше да ликвидирам, бе огромният централен апарат. Още когато Алфред Слоун стана президент на „Дженеръл Мотърс“, всички управленски функции в нашия отрасъл бяха разделени на два вида – шабни и оперативни, т.е. като в армията. На „армейските командири“ бяха вменени функции по ръководство на цялата оперативна дейност на фирмата. Върху тях лежах всички конкретни задължения в сфери конструиране, производство и материално-техническо обезпечаване.

Сътрудниците на фирмените щабове се занимават принципно с общото планиране дейността на организацията.



Именно те обединяваха работата на оперативните сътрудници в единна, кохерентна система. По същество, служител в централния апарат може да бъде ефективен само ако има опит в оперативната дейност. Въпреки това преобладава тенденция, особено в компании като „Форд“, да се вземат випускници от Харвардска бизнесшкола, които нищо не разбират от корпоративния бизнес, и ги назначават на длъжност в централния апарат на формата. Човекът няма още никакъв практически опит в ръководството на предприятието, а вече опитва да коригира дейността на оперативен работник с 30 години стаж зад гърба си. През цялата си кариера трябваше да губя твърде много време в уреждане на такива конфликти между управленци в централния апарат и оперативни ръководители, каквито въобще не трябваше да възникват.

В компанията е нужен централен апарат, но не прекалено раздут. Когато Хенри Форд опитваше да се избави от мен, за целта прибягна към услугите на консултантска фирма „Маккинзи и Ко“. По тяхна препоръка, бе образуван не само кабинет на председателя, но и някакъв суперапарат от 80 души. Задачата му бе да контролира дейността на всички сътрудници от останалия апарат и да осигурява своевременно изпълнение на задачите. С течение на годините, тази група се превърна в нещо като държава в държавата.

Когато компания „Крайслер“ се оказа в катастрофално състояние, бях принуден да уволня голяма част от централния апарат. През целия си живот в бизнеса се занимавах с оперативна дейност и това вероятно облекчи задачата ми. Разсъждавах просто така: нужни са ми хора, с които да произвеждам и продавам автомобили. Не мога да си позволя да задържа работник, който ще казва, че ако направим това така, бихме могли да произведем тази кола малко по-добре. Дори

и да се окаже прав, ние не бяхме в състояние да си позволим лукса да разглеждаме предложенията му. Когато засвистят куршумите, щабните офицери първи се изнасят от бойното поле.

Чрез съкращения, премахнахме няколко равнища на управление. Намалихме броя хора, които трябваше да участват при вземането на важни решения. В началото вършехме това, движени просто от необходимост да оцелеем. Но с течение на времето открихме, че една голяма компания се управлява значително по-лесно с по-малко хора. Сега със задна дата става ясно, че висшият ешелон в управлението на „Крайслер“ е бил прекалено раздут, много повече от полезното за фирмата. Това е урок, който нашите конкуренти тепърва предстои да усвоят, въпреки че се надявам това никога да не им се наложи.

## Глава 17

### ДРАСТИЧНИ МЕРКИ - ИСКАНЕ НА ЗАЕМ ОТ ДЪРЖАВАТА



Още през лятото на 1979 г. стана ясно, че само драстични мерки могат да спасят „Крайслер“. Правехме всичко по силите си, за да намалим разходите, но икономическото положение ставаше все по-лошо и загубите ни продължаваха да растат. Навлизахме в опасни води. Ако искахме да оцелеем, се нуждаехме от помощ. Повече не разполагаме със средства да предотвратим потъване. Виждах един-единствен начин да избегнем най-лошото. Повярвайте ми, последно нещо на света, което исках да направя, бе да се обърна към правителството. Но вече взел това решение, продължих смело напред.

В идеологическо отношение, винаги съм бил свободен предприемач, сторонник на естествения подбор. Когато бях президент на „Форд“, прекарвах във Вашингтон почти толкова време, колкото в Дийрборн. Тогава ходех в столицата с една-единствена цел – да опитам да накарам правителството да не се бърка в дейността ни. Така че напълно естествено е, когато отидох отново във Вашингтон като председател на „Крайслер“ да настоявам за помощ от правителството, да ми кажат: „Как можете? Как се осмелявате?“. „А имам ли друг изход? – отвърщах аз. – Това е единствена надежда, която ми остава.“

Вече бяхме опитали абсолютно всичко друго. През 1979 и 1980 г. се състояха стотина срещи с потенциални инвеститори. Повечето то тези хора се оказаха шарлатани, мошеници

или добронамерени, но наивни самаряни. Все пак, аз се срещам с всеки, който можеше да се окаже в състояние да ни помогне, колкото и малка да бе такава вероятност.

След тях се изредиха посредници, уверяващи ни, че са представители на богати араби. Аз знаех, че има много богати араби, но това бе просто смешно. Наложих се да проверим 156 отделни арабски предложения. Дори попитах Министерство на финансите: „Нима вече няма богати араби?“ Трябваше да съм се срещнал с десетина на пръв поглед обещаващи хора с връзки в арабския свят, повечето от които се оказаха мошеници. Всеки един твърдеше, че има достъп до някакъв арабски принц, готов да пристигне с торба пари. Но всичко това бяха врели-некипели. Явно изключение бе Аднан Кашоджи – милионер от Саудитска Арабия, натрупал огромно състояние от притока на петродолари. Кашоджи бе пресметлив човек с американско образование. Като посредник, той се включваше във всякакъв вид сделки за доставка на военна техника и капитално оборудване срещу прилични комисиони. Опитах да го привлека с факта, че арабският свят има незавидна репутация поради дейността на ОПЕК. Казах му, че независимо кого представлява – Ясер Арафат или крал Фейсал, - в очите на общественото мнение инвестиции в „Крайслер“ могат само да подобрят представата за арабския свят. Но от моите разговори с Кашоджи или с който и да било друг от арабския свят, нищо не излезе.

Разговорите с Томи Шмюклер, шеф на „Фолксваген“, бяха далеч по-сериозни. Ние в Тони се познавахме като добри приятели над двадесет години, още от времето, когато работеше за нас като агент по материалното снабдяване на „Форд“ в Германия. Проведохме няколко тайни разговора за

партньорство между „Фолксваген“ и „Крайслер“, които нарекохме „грандиозния замисъл“. Планът ни бе всеки от нас да произвежда една и съща кола. „Крайслер“ щеше да продава в Америка, а „Фолксваген“ – в Европа. Още преди това се бяхме договорили да купуваме от „Фолксваген“ по 300 000 4-цилиндрови двигателя годишно за модели „Омни“ и „Хърайзън“, които имаха много общо с „Рабит“. Така че, в известен смисъл, бяхме направили първи стъпки. Планът имаше няколко очевидни преимущества. Дилърската ни мрежа щеше да се подобри значително. Можехме да разпределим фиксираният разход върху далеч по-голям обем коли. Това бе идеалният брак. Планът бе толкова прост, че и дете би се сетило за него.

След като дойдох в „Крайслер“, аз не престанах да обмислям идеята за „Глобал Мотърс“. От време на време продължавахме да я обсъждаме с Хал Спърлик. Сливането на „Крайслер“ с „Фолксваген“ би било достойно начало в осъществяване на тази идея, и ние с Хал тръпнехме в очакване на такава възможност. Ако успеехме да се слеем с „Фолксваген“, без особени трудности можехме да привлечем и японски партньор.

Разговорите с „Фолксваген“ придобиха напълно конкретен характер. Това бе много интересен епизод по времето, когато загивахме. Но в това бе и проблемът – ние действително загивахме. След като „Фолксваген“ проучиха балансовия ни отчет, веднага се отдръпнаха. Имахме големи дългове, а не изкарвахме никакви пари. По него време подобен план изглеждаше твърде рискован. Вместо те да ни измъкнат, ние можехме да ги повлечем надолу.

Когато разговорите приключиха, навън изтече информация за срещата. Слухът за предстоящо сливане на „Фолксваген“ и „Крайслер“ бе пуснат от специализираното търговско седмично списание „Отомоутив нюз“. Това бе достатъчно за Уол стрийт, където акциите ни скочиха от 11 на 14 долара. Според слуховете, „Фолксваген“ бе решил да купи „Крайслер“ за 15 долара на акция. Когато „новината“ се разчу, Рикардо бе във Вашингтон на среща със Стюарт Айзенщат от щаба на Картър и Майкъл Блументал, министър на финансите. И Айзенщат, и Блументал го убеждаваха да приеме предложението. За съжаление, нямаше предложение, което да се приеме.

Шмюклер бе заинтересован наистина, но Вернер Шмид, вицепрезидент на „Фолксваген“ по маркетинг, бе твърдо против. Шмид, който на времето бе идвал на обучение при мен във „Форд“, като германец недвусмислено реши да ме информира защо „Фолксваген“ никога няма да се слее с „Крайслер“: представата за нас бе лоша, колите ни бяха некачествени, а дилърската ни мрежа не бе добра. Трябвало да съм го обучил добре, защото успя да обобщи аргументите си против сливането само в няколко думи.

Четири години по-късно, през 1983 г., подновихме преговорите с „Фолксваген“. По ирония на съдбата, бяхме разменили местата си. Сега тяхната дилърска мрежа бе в тежко положение: никой вече не купуваше „Рабит“.

Тъй като нашето правителство все още нямаше разработена енергийна политика, всяка компания, която произвежда малолитражни коли, се оказваше в пълна зависимост от колебанията в цените на бензина. А тъй като „Фолксваген“ произвежда изключително малолитражни коли, японците ги биеха по всички параметри. Първо, германската марка, както и

доларът, не е в състояние да се конкурира с регулираната йена. Второ, независимо дали „Рабит“ се произвежда в Германия или Пенсилвания, работната сила е много високо платена. И в добавка към всичко, „Фолксваген“ трябва да покрие разноски по превозване на колите си от Германия до САЩ – още един голям разход. Ето защо накрая те започнаха да правят част от колите се в САЩ.

„Фолксваген“ бе най-сериозният ни ухажор, но имяхме и други, включително Джон З. Де Лорийн. Де Лорийн, който, след като напусна „Дженеръл Мотърс“, бе основал собствена автомобилна компания, дойде при мен да обсъдим възможности за присъединяване на компанията му към „Крайслер“.

По време на посещението на Джон, нашите две компании бяха в голямо затруднение. „Баща ми ме е учил никога да не поставям заедно двама неудачника – казах му аз. – Така че или ти, или аз трябва да излезем от калта, след което можем да се върнем и обсъдим това предложение.“

Де Лорийн е първокласен автомобилен специалист. Познавам го още като главен конструктор в „Понтиак“, а после и най-важен човек в поделение „Шевролет“. Бяхме върли конкуренти и водехме ожесточена борба за място под слънцето. Когато през 1964 г. във връзка с „Мустанг“, снимката ми се появи върху корицата на „Тайм“, той ме подкачаше: „Защо ти си на корицата на „Тайм“, а не аз с „Джи Ти Оу“?“. Когато през 1982 г. де Лорийн попадна върху корицата на „Тайм“ по обвинения за участие в търговия с наркотици, си помислих: „Ето – ти, Джон, накрая постигна това, което искаше.“ Съчувствах му, защото явно притежаваше нещо повече от талант, за да попадне върху корицата по подобен начин.

След като идеята за сливане отпадна, Джон дойде още веднъж да ме види. Тоя път ми предложи да разгледам проект за освобождаване от данъци за научноизследователски и опитноконструкторски разработки, станал известен като „Данъчното укритие на Де Лорийн“. Този проект Джон бе замислил заедно с няколко свои партньори и той получи широка гласност в списание „Форчън“. Проектът предвиждаше продажба на дружества с ограничена отговорност, а след това изписване на активите им за сметка на правителството. Той мислеше, че „Крайслер“ ще тръгне по този път и бе посготвил за мен огромно изследване, което му бе струвало някъде между 50 000 и 60 000 долара. Аз казах на Джон: „Идеята е интересна. Но даже ако тя задейства (а тя може да е действала в известна степен), данъчното управление ще се вбеси, когато го лиша от милиарди долари.“ Подобен вид данъчно прикритие би отпаднало на момента, поради огромния му размер.

Накрая, след много други срещи с евентуални спасители, изчерпахме всички възможности. И тогава окончателно решихме да се обърнем към правителството, но в началото обръщението ни към Вашингтон не съдържаше молба за гарантирани заеми.

Като мен, с всеки изминал ден и Джон Рикардо изпадаше във все по-дълбоко униние. Формално, той все още бе председател на управителния съвет, въпреки че всеки момент трябваше да си отиде, а компанията управлявах аз. Рикардо виждаше, че ако в най-скоро време не предприемем нещо, ще изпаднем в безизходица. И тогава, той взе да отскача до Вашингтон. Отначало опита да получи подкрепа на Конгреса за двегодишно замразяване на правителствените разпоредби за безопасност на автотранспорта. По такъв начин можехме да изразходваме парите си за нови икономични автомобили,



вместо за отстраняване на едва ли не последния грам въглерод от изгорелите газове. Но никой във Вашингтон не щеше и да чуе за това.

Рикардо имаше всички основания за тази своя молба. Независимо, че повечето проблеми на „Крайслер“ бяха пряк резултат от лошото управление, правителството бе длъжно да поеме част от вината за положението, в което бяхме изпаднали. След като въведе някои строги, недобре обмислени разпоредби за автомобилна безопасност и контрол върху изгорелите газове, то обяви на американските автомобилни производители: „Не ви се разрешава да провеждате съвместни изследвания и разработки по тези проблеми. Всеки трябва да се оправя самостоятелно.“ Напомням, че Япония прокарваше противоположна стратегия. Доколкото не трябваше да спазват американското антитръстовско законодателство, те имаха възможност да обединят заложените у тях умствени способности.

Сега ние във Вашингтон можехме да стигнем до някои доста глупави решения. Подлежащите на регулации дейности далече не трябваше да се третират като поле за конкуренция. Ако някоя фирма съумее да разработи по-ефективен, икономичен и евтин начин за контролиране на изгорелите газове, тя би следвало да го доведе до знанието другите. Това не значи компанията да го предложи безвъзмездно. Нека ѝ разрешат да продава правото на ползване.

Доскоро не можехме да преговаряме съвместно за това, без да сме заплашени със затвор. Нямахме право дори да чуем разяснения за новата система на „Дженеръл Мотърс“. Буквално трябваше да станем и напуснем; в противен случай ни грозеше обвинение в нарушаване на задължителния за нас закон. Сега, когато пиша тези редове, Вашингтон най-сетне

започва да променя позицията си. Вече взеха да осъзнават прекомерната строгост на антитръстовското ни законодателство и че докато не го преразгледаме, не ще съумеем да се конкурираме с японците. За съжаление, новият подход на правителството, неизвестно защо, започва с бракосъчетаване на „Тойота“ и „Дженеръл Мотърс“, двата гиганта в отрасъла. А това най-малкото не е нужно.

Във всеки случай, заради антитръстовското законодателство, компании „Дженеръл Мотърс“, „Форд“, „Америкън Мотърс“ и „Крайслер“, са принудени да създават, комплектват персонал за и финансират самостоятелни подразделения за паралелни разработки по едни и същи проблеми, при това проблеми, не носещи икономически ползи на нито една от тях компании.

Откакто, през 1966 г., бе приет закон за безопасност на автомобилите, всички прибори и устройства, предназначени да осигурят сигурност на шофьорите, възлизат примерно на 19 милиарда долара. За една година, „Дженеръл Мотърс“ може да разпредели тези си разходи върху 5 милиона коли, „Форд“ – върху 2,5 милиона, а „Крайслер“ – едва сред 1 милион. Не е нужен калкулатор, за да сметнем, че ако „Дженеръл Мотърс“ изразходва за някой прибор 1 милион долара, а продава 100 000 автомобила, всеки купувач ще плаща допълнително по 10 долара. Ако „Крайслер“ изразходва същата сума за създаване на него прибор, а продава само 20 000 коли, то всеки купувач ще додава по 50 долара.

Дотук ставаше дума обаче само за научни изследвания и разработки. А след това е нужно да се обезпечи производството на съответни устройства. Тук изникват същите диспропорции, но вече в по-голям мащаб. „Дженеръл Мотърс“, с гигантския си обем продажби, ще изработи посочения прибор

с далеч по-малки разходи и ще го продава по-евтино от нас. Следователно, разликата се разширява.

Друг фактор, влияещ отрицателно върху показателите на „Крайслер“, съставляват сами по себе си разходите за работно време на персонала и обемът канцеларска работа, свързана с представянето на отчети за съблюдаване на установени от Управление по охрана на околната среда правила и разпоредби. Само за 1978 г., ние трябваше да му представим отчет в размер на 228 000 страници.

Съществуват множество изследвания, проведени от представителни икономически институции, които неоспоримо доказват, че практически приложени, приетите от правителството разпоредби за контрол на безопасността, съдържанието на изгорели газове и опазване на околната среда за леки и товарни автомобили, оказват дискриминационно и ретроградно въздействие. Ето защо, с Рикардо стигнахме до неизменно заключение: правителството бе способствало да се окажем в катастрофално положение, и следователно би трябвало да се нагърби с отговорност да подпомогне усилията ни да възродим компанията.

Настояването на Рикардо за замразяване на правителствените разпоредби обаче попадна в глуха линия. Тогава той опита да получи подкрепа от конгресмените относно решение да се предостави на компанията отсрочка по данъчни задължения с последващо тяхно погасяване. Според неговия план, сумите, които изразходвахме за спазване на установени от правителството разпоредби за безопасност и норми за замърсяване на атмосферата, ни се връщаха изцяло. Всичко щеше да възлезе общо на 1 милиард долара – 500 милиона за

1979 и 500 милиона за 1980 година. Компанията се задължаваше да върне тази сума под форма на по-високи данъци върху бъдещи печалби.

Не бяхме първи, които се обръщаха с подобна молба. През 1967 г., компания „Америкън Мотърс“ получи извънреден данъчен кредит в размер на 22 милиона долара; компания „Фолксваген“ получи от щата Пенсилвания данъчно облекчение от 40 милиона долара във връзка със строителството на нов завод там. Щатът Оклахома неотдавна предостави данъчно облекчение на „Дженерал Мотърс“. Компания „Рено“ – изцяло собственост на френското правителство, - току-що бе получила заем от 135 милиона долара за сглобяване на нови модели коли в заводите на „Америкън Мотърс“ в щата Уисконсин. Известно е, че щати Мичиган и Илинойс водят вечна борба за привличане строителство на нови предприятия на своя територия. Самият град Детройт предоставяше данъчни облекчения на „Крайслер“. В редица европейски страни, американските автомобилни компании, съгласно утвърдена практика, официално получават от правителството на страната домакин дотации и безвъзмездна помощ.

Рикардо предложи да се въведе ред, при който на компании, които търпят загуби, да се гарантират известни данъчни облекчения. Когато фирмата търпи загуби, не можете да правите никакви отчисления. Всичко ѝ струва по-скъпо – от аварийни предпазни възглавници, до роботите. Принудена да се придържа към всички правителствени разпоредби, в условия на енергийна криза, губещата компания търпи незаслужено сурово отношение.

Рикардо отиде във Вашингтон, за да убеди конгресмените да приемат някои благоприятни решения, но там отново го изгониха. Бе добър човек, но не умееше да общува с хората.

Имаше избухлив характер и бързо губеше самообладание, и тези качества явно не му позволяваха да жъне успех в коридорите на Конгреса. Джон разбираше, че няма друг надежден начин да спасим компанията, освен правителствена помощ. Губехме пари и недостатъчно бързо режахме административни разходи. Поради световната петрола криза, обемът продажби рязко спадаше. И тъй като цените на горивата скочиха двойно, трябваше много бързо да преминем към производство на автомобили с предно предаване и двигатели, осигуряващи максимална икономия на гориво. Само за дългосрочни цели, компанията бе принудена да изразходва по 100 милиона долара на месец, т.е. по 1,2 милиарда долара годишно. При това, всеки петък трябваше да изплащаме по 250 милиона долара за работни заплати и погасяване на сметки за части, закупени през изминалата седмица. Не бе нужно да си много прозорлив, за да разбереш накъде отиват нещата.

На 6 август 1979 година, Дж. Уилям Милър напусна поста председател в съвета на Федералната финансова система и бе назначен за министър на финансите. Това бе знаково събитие. Като глава на Федералния резерв, Милър бе казал на Рикардо, че вместо да се обръща за помощ към правителството, компания „Крайслер“ по-добре да обяви фалит. На новия пост, Милър явно смени гледната си точка. Първият му официален акт бе да заяви, че подкрепя отпускането на правителствена помощ за фирма „Крайслер“ като отговарящо на обществен интерес. Милър отхвърли идеята за разсрочка на данъците. Но заяви, че администрацията на президента Картер е готова да разгледа въпроса за предоставяне на гарантирани заеми, при условие че компанията представи подробен план за своето оцеляване. Едва тогава решихме да се обърнем с молба за гарантиран заем. Въпреки това, в Хайленд парк

направихме обстоен анализ на последствията. Спърлик по-специално се изказа против. Той бе убеден, че намеса на правителството ще погуби компанията, а аз далеч не бях сигурен, че бърка. Но не виждах друг изход. „Е, добре – казах. – Вие сте против зов към правителството. Аз също. Предложете ми по-добър вариант тогава.“ Но такъв нямаше. Някой спомена за случая с английската автомобилна компания „Бритиш Лейланд“. Обръщението за помощ към правителството разруши общественото доверие към нея. Делът ѝ на пазара спадна наполовина. Прецедентът не бе обнадеждаващ, но друг изход, освен да обявим фалит, нямаше. Друг е въпросът доколко фалитът е изход въобще.

С голямо нежелание решихме да поискаме правителствен гарантиран заем. Наясно, че подобно предложение е твърде спорно и за да бъде убедителен, се подготвих много задълбочено. Открих, че има много прецеденти на нашия случай. През 1971 г., фирма „Локхийд Ъъркрафт“ бе получила гарантирани от правителството заеми на сума 250 милиона долара, с което Конгресът бе решил да спаси техните служители и доставчици. Учредява специален съвет по гарантиране на заемите, който контролира операцията, а „Локхийд“ погасява получените средства, при което внася във федералната хазна 31 милиона долара във вид на комисиони. Град Ню Йорк също бе ползвал гарантирани правителствени заеми, а след това също бе запазил финансовите си позиции. Но това бяха само най-показателните примери.

Скоро разбрах, че гарантирани от правителството заеми са разпространено американско явление, подобно на ябълковия пай. Към получателите на такива заеми се числяха електри-

чески компании, фермери, железопътни и химически компании, корабостроителни предприятия, всякакви дребни бизнесмени, студенти в колежи, авиокомпаниите...

В действителност, към момента на нашата молба за предоставяне на 1 милиард долара, непогасените гарантирани заеми в страната възлизаха сумарно на 409 милиарда долара. Но това не бе известно никому. Всички твърдяха, че предоставянето на правителствен гарантиран заем на „Крайслер“ би породило опасен прецедент.

Аз вечно обяснявах на редактори и репортери за тези 409 милиарда гарантирани минали заеми – която сума днес би достигнала 500 милиарда долара. Нима създавахме прецедент? Напротив – ние следвахме множеството. Кой бе получил тези гарантирани заеми? Пет стоманолеярни компании въз основа закон от 1974 г. за облекчаване на вноса; към тях се причисляваха 111 милиона долара само за фирма „Джоунс и Лафлин“. След това, „Уилинг Питсбърг стийл корпорейшън“ бе получила под форма на гарантирани заеми 150 милиона долара за модернизация на заводите си и инсталиране на прецизвателни съоръжения.

Иде ред на жилищното строителство. И субсидии за фермери – производители на тютюн. А заемите за поддържане мощностите на морския транспорт на добро равнище? Та нали морският транспорт буквално се къпе в правителствени субсидии; а заемите за авиокомпаниите от типа на фирма „Пийпълз експрес“; заеми, предоставяни от Управлението за кредитиране на фермерите; експортно-импортни банки; корпорации за кредитиране търговски операции на фермери; заеми, гарантирани от Управление по проблеми на дребния бизнес, Министерство на здравеопазването и социалните служ-

би? Гарантирани заеми се предоставяха дори на вашингтонското метро. Метрополитенът бе получил един милиард долара, за да могат сенатори, конгресмени и техни помощници да пътуват по-удобно из града.

Там, на Капитолийския хълм, на конгресмените им се хареса моят пример с метрото. Но предполагам, че никога няма да видят тези пари отново.

- Нека погледнем фактите *tête-à-tête* – казах аз. – Метрото – това е просто показна забележителност на столицата.

- Показна забележителност? – възразиха те. – Не, това е транспортна система.

- Отлично – отвърнах аз. – А какво, по дяволите, представлява фирма „Крайслер“?

Изглежда, никой не искаше да си спомня за всички тези гарантирани заеми. Поне средствата за масова информация бяха длъжни да уведомят обществеността за тази страна на нещата. Дори и днес, много хора все още с учудване разбират, че нашият случай далеч не е бил прецедент.

Честно казано, когато бях президент на „Форд“, и аз вероятно не бих се вслушал в подобни доводи. С положителност бих казал на ръководството в „Крайслер“: „Не намесвайте правителството в тая работа. Аз вярвам в свободната инициатива и оцеляването на най-добре приспособените. Нека най-слабите фалират.“

В онези времена имах коренно различен възглед за света. Но ако ми бе известно за някои гарантирани заеми, никога не получили публична разгласа, и ако внимателно следях широката национална полемика, съпътствала нашето обръщение към Конгреса, може би щях да видя нещата в друга светлина. Или ми се ще да мисля така.



На всеки, готов да ме изслуша, подчертавах обстоятелството, че фирма „Крайслер“ не е изолиран случай. Доказвах, че сме само дребен пример за несправедливостите, които стават в Америка; нещо като лабораторен експеримент, който би могъл да се окаже полезен за всички. Нито една индустрия в света не изпита толкова тежък удар, като автомобилната. Държавно регулиране, енергийна криза, рецесия – всеки фактор достатъчен сам по себе си да ни унищожи.

Като най-слабо звено във веригата, компания „Крайслер“ понесе първа този удар. Но това, което ставаше с нас, разяснявах отново и отново аз, представлява само върхът на айсберга, ако се вземат под внимание проблемите пред американската промишленост. Категорично предричах, че „Дженеръл Мотърс“ и „Форд“ скоро ще ни последват в числото на губещите компании. Тогава не предполагах, че ще стигнат до загуби в размер на 5 милиона долара, но това се случи. Шест месеца по-късно се оказаха в същия куп с нас за компания.

Налагаше ми се да говоря неща, които хората не искаха да слушат. Далеч по-лесно бе да се намери изкупителна жертва. А кой би бил най-добър кандидат за нея роля, ако не десетата по мащаб промишлена корпорация в Америка – тази, на която ѝ стигна мъжество да се обърне към собственото си правителство за помощ?



## Глава 18

### ТРЯБВА ЛИ

### „КРАЙСЛЕР“ ДА БЪДЕ СПАСЯВАН?



От самото си начало, идеята за гарантирани от правителството заеми за „Крайслер“ срещна почти всеобщ отпор. Както можеше да се очаква, най-яръстна реакция дойде от деловия свят. Повечето бизнесмени се изказваха решително срещу този план, а мнозина, сред които Том Мърфи от „Дженеръл Мотърс“ и Уолтър Ритсн от „Ситикорп“, изразиха публично мнението си. За повечето от тях, федералната помощ за фирма „Крайслер“ бе светотатство, ерес, погазване култа на корпоративна Америка. Афоризми и всякакви стари изтъркани клишета започнаха да се сипят върху ни като дъжд. У нас негласно действа система „печалба/загуба“. Ликвидиране и закриване на предприятия е лечебно пречистване на работещия пазар. Гарантираните заеми престъпват каноните на свободната инициатива. Поощряват провала. Подронват пазарната дисциплина. Водата сама регулира равнището си. Оцеляват само най-приспособените. По средата на играта не се променят правилата. Общество, в което няма риск, нищо не постига. Фалитът играе такава роля при капитализма, каквато адът – в християнството. *Laissez faire, laissez passer* - свободна конкуренция завинаги.

Националната асоциация на индустриалците решително се обяви против гарантираните от федералното правителство заеми. На заседание от 13 ноември 1979 г., политическият комитет на нейната Кръгла бизнес маса утвърди следното заявление относно състоянието на „Крайслер“:

„В основата на пазарната система е заложена възможност както за неуспех, така и за успех, за загуба и печалба. Каквито и да са изпитанията от фалита за отделни компании и личности, общите социално-икономически интереси на нацията изискват системата да действа колкото се може по-свободно и всеобхватно. Последствия като обявяване в несъстоятелност и реорганизация чрез промяна на статут (с други думи казано, банкрут), колкото и сериозни, не са изключение. Намаляване на броя работни места и производствен обем може да се окажат съвсем не задължителни. В резултат от реорганизация, много жизнеспособни подразделения в компанията с положителност могат да функционират по-ефективно, тъй като губещи клонове могат да бъдат разпродадени на други пазарни участници. Именно на този етап е резонно да влезе в действие целенасочена помощ на федералното правителство, с оглед разрешаване на всеки възникнал при това социален проблем.

В момент, когато правителство, светът на бизнеса и широка общественост все по-добре осъзнават мащаба на разходите и неефективността, възникващи вследствие държавна намеса в икономиката, в най-голяма степен би било нецелесъобразно да се препоръчат мерки дори за още по-сериозна намеса. Сега самото време ще потвърди принципа, гласящ: „Никакви държавни помощи“.

Въпросното заявление ме вбеси. Опитях да разбера кой именно от членовете на него комитет бе гласувал за това, но всички, които потърсих тогава, сякаш се оказаха извън града. Никой не щеше да поеме вина за нанесения ни удар.

В отговор на това заявление, изпратих следното писмо:

„Джентълмени,

Бях сериозно разтревожен, че същия ден, когато във Вашингтон прaxeх разяснения по молбата на „Крайслер Корпорейшън“ за предоставяне на гарантирани заеми, Кръглата бизнес

мас, в чийто състав влиза и компания „Крайслер“, е публикувала в пресата изявление против „държавната помощ“.

Длъжен съм да отправя няколко забележки.

Първо, основна задача на кръглата маса в началото бе да овладее инфлацията. Впоследствие целите ѝ се разшириха до обсъждане и на други икономически проблеми от национално значение. Подобни дискусии традиционно се провеждаха в откритата, свободна атмосфера, при това се разглеждаха всички гледни точки. Обстоятелството, че нямаше възможност да изложим пред членовете на политическия комитет факти по проблема на компания „Крайслер“, непосредствено нарушават установената традиция.

Второ, излиза нелепо, че Кръглата бизнес маса не зае подобна позиция по отношение на федералните гарантирани заеми на стоманолеярни, корабостроителни, авиотранспортни компании, фермери и фирми за жилищно строителство. По същия начин, комитетът не протестира срещу въвеждането на „стимулиращи цени“ на вносната стомана или решението за предоставяне на федерална помощ за компания „Америкън Мотърс“.

Трето, заявлението на Кръглата бизнес маса призовава към принципите на свободен пазар, допускащ както успехи, така и провали. Но то напълно игнорира факта, че проникването на правителствени регулативни мерки значително е повлияло върху възникване проблема на компания „Крайслер“. По същество, някои усилия на правителството за компенсиране на редица негативни последици от федералната регулация са в пълна симбиоза с функционирането на свободния пазар. Федералните гарантирани заеми за стоманодобивните компании бяха предоставени именно по този повод.

Четвърто, заявлението на Кръглата бизнес маса е невярно в констатацията, реорганизация в условията на банкрут е конструктивна. Нуждаем се не от постепенно погасяване на задълже-

ния, а от привличане на нов капитал в огромни мащаби. В процеса на осъществяване процедурите по банкрута няма да сме в състояние да привлечем капитал в нужния размер. Консултирахме се с един от най-видните експерти по банкрута – господин Дж. Роналд Трост от фирма „Шатън и Трост“, чийто анализ на новия закон му позволява да твърди, че за компания „Крайслер“ би било неизгодно да обяви фалит, тъй като това бързо би довело до ликвидацията ѝ. Самите сътрудници на Кръглата маса дадоха да се разбере, че в хода на подготовката на вашето заявление, не са се консултирали с никой от експертите по фалита. Убеден съм, че ако подобна консултация бе направена, в заявлението не би прозирала подобна увереност по въпроса за преимуществата на банкрута.

Пето, в най-голяма степен достойно за съжаление е, че кръглата маса предпочете да се занимава с издигане на лозунги по време на тази кампания. Провъзгласената в пресата политика на „никакви федерални помощи“ означава да се ограничи обсъждането на базово равнище. Стотици хиляди работници от цялата страна, чиято съдба зависи от компания „Крайслер“, заслужават далеч по-благоприятно отношение към разискване на тяхното бъдеще.

Накрая, предполагам, че съгласието ми с вашето предложение да стана член на Кръглата маса би предизвикало объркване сред редица нейни членове. Надявах се да се присъединя към делови форум, обсъждащ открито жизнено важни икономически и социални проблеми в атмосфера на взаимно доверие и уважение. Изявлението на Кръглата маса в пресата показва, че в нейния политически комитет подобна възможност отсъства. Ето защо миля да приемам моето искрено съжаление и молба за излизане на „Крайслер Корпорейшън“ от състава на Кръглата маса.

Това бе моето заявление пред членовете на Кръглата бизнес маса. Но ето какво бих желал да им кажа: „Известно е, че

вие представлявате деловия елит на тази страна. В действителност, вие се сбирщина лицемери. Вашата група бе създадена от някои дейци на стоманодобивната промишленост, които прекараха целия си живот в домогване до правителствени облекчения. Спомнете си как президентът Кенеди излезе извън себе си и нарече лидерите на стоманодобивната промишленост „кучи синове“. Обявявате се против държавна помощ за „Крайслер“. А къде бяхте, когато узаконявахте гарантираните заеми за стоманодобивните, корабостроителни и автотранспортни компании? Защо не изказахте мнението си за „стимулиращите цени“ на вносната стомана? Очевидно, всичко зависи от това, на чий вол дерат кожата!“.

Във всички тези случаи от миналото, Кръглата бизнес маса мълчеше. А когато се обърнах с молба за държавни гарантирани заеми за „Крайслер“, те излизат с манифест! Докато им бе изгодно, съвсем не се противопоставяха на известна правителствена намеса. Но когато се стигна до необходимост да се спасява „Крайслер“, изведнъж скочиха в защита на принципи. Дори някои от големите ни доставчици се присъединиха към печалния хор. Показахме се изолирани, заложници на остаряла идеология.

Искам да поясня своята позиция. Капитализъм, основан на свободна инициатива, е най-добрата от всички икономически системи, които някога светът е виждал. Подкрепям я напълно. При равни условия, тя осигурява единствения възможен начин за напредък.

Какво става обаче, когато всъщност възникне неравенство в условията? Какво произтича, когато причините за проблем с компанията в реалния живот се обуславят не от свободното предприемачество, а от негова противоположност? Какво се

получава, когато една компания (по силата на нейната принадлежност към даден отрасъл или просто поради размера ѝ) е доведена до упадък поради неравни условия, породени от правителственото регулиране?

Именно това бе станало с компания „Крайслер“. Разбира се, грешки на предишното ѝ ръководство имат немалка роля при обуславяне на нейните трудности. Компанията не е трябвало да създава всички свои модели, водена само от спекулативни мотиви. Не е трябвало да разпростира дейността си извън Америка. В никакъв случай не е трябвало да се впуска в търговия със стари автомобили. Нужно е било да насочи внимание към качеството на своята продукция. Но това, което в крайна сметка я постави на колене, бе непосилното бреме на разрастващите се правителствени регулации.

Имах дяволски трудна среща в Конгреса, опитвайки се отчаяно да обясня това. Конгресмените не преставаха с вечния въпрос: „Защо вие през цялото време се нахвърляте върху регулирането?“.

„Защото правилата за регулиране въвеждате вие, а сочите с пръст нас“ – отвърнах аз.

Тогава те смениха плочата и заявиха: „Бедите ви се коренят в лошо управление.“

Накрая всичко това ми дойде до гуша. „Добре – казах им аз, - нека прекратим препирните. Наполовина вината е ваша поради регулациите, и наполовина – наша, доколкото съм наясно с всички прегрешения на ръководството на компанията. Какво бихте предложили да сторя? Да разпъна на кръст мениджърите, които в момента отсъстват? Те действително са допуснали грешки. Но нека се върнем към същността на въпроса: нали самите вие способствахте за това „Крайслер“ да изпадне в беда?!“



Защо системата ни на свободно предприемачество притежава такава голяма устойчивост? Съвсем не защото е неподвижна, застинала в първоначалния си вид, а затова, защото тя винаги се адаптира към променящата се действителност. Аз съм отявлен привърженик на свободното предприемачество, но далеч не живея в XIX век. Факт е, че понятието свободно предприемачество вече не значи точно това, за което се прилага.

В началото, системата на свободно предприемачество се нагоди към промишлената революция. След това, към 1890 г., тя се приспособи към Самуел Гомпърс и профсъюзното движение. Мениджъри във всички компании дружно воюваха против новото движение, но всъщност самите те бяха отгочворни за възникването му. Те въведоха убийствена система на труд, принуждаваха малолетни да работят по цял ден зад шевните машини, въведоха стотици други несправедливости, които трябваше да бъдат изправени впоследствие.

Ако разлистите страниците на исторически книги, ще се убедите, че бизнесмените в нея епоха виждат в зараждането на новите профсъюзи край на системата на свободно предприемачество. Те смятат, че с капитализма е свършено и че в Америка призракт на социализма вече наднича иззад ъгъла.

Но те дълбоко се заблуждаваха. Не разбираха, че свободното предприемачество гъвкаво се сраства с профсъюзното движение, а то, от своя страна, се адаптира към свободното предприемачество, при това така сполучливо, че в някои отрасли се оказа почти толкова влиятелно и успешно, както и ръководните бизнес кръгове.

Свободното предприемачество премина също и периода на Голямата депресия. И в нея криза лидери на бизнеса виждаха крах на капитализма. Побесняха, когато президентът

Рузвелт реши да създава работни места за хора, изгубили работата си. Но докато бизнес лидерите само теоретизираха, Рузвелт вкарваше в действие живи сили. Правеше точно това, което бе нужно да стори. И когато завърши програмата си, системата доказа, че е още по-устойчива и успешна.

Когато възхвалявам Франклин Рузвелт, дочувам как бизнес лидери мърморят: „Йакока е ренегат. Побъркал се е. Харесва Франклин Рузвелт!“. Но забравят къде биха се намирали сега, ако не бе поразителната му прозорливост. Франклин Рузвелт изпревари с половин век времето си. Комисия по операции с ценни книжа на борсата, Федерална корпорация по застраховане на депозитите – това са само две от учрежденията, които той създаде с цел да предотврати тежки последиствия в кризисните фази на икономически цикли.

В наши дни, свободното предприемачество отново трябва да се адаптира. Тоя път то следва да се приспособи към новите реалности в свят, където изникна могъщ конкурент в лицето на Япония; свят, в който вече никой не се придържа към правила за свободна конкуренция в чистия ѝ вид.

Докато бушуваха всички тези идеологически спорове, десетата по големина компания се разпаднаше. Очевидно, не бе време за идейна риторика. Когато на врата чука беда, в миг ставаш прагматик. Вече не можехме да си позволим лукса да разсъждаваме: „Нека поизчакаме. Да изслушаме какво ще кажат тоя път в Клуба на профсъюзната лига във Филаделфия. Май пак ще заявят: “свободно предприемачество во веки веков.“

Но какво всъщност ще рече свободно предприемачество? Конкуренция! А конкуренция е именно това, което гарантираните земи са призвани да защитават. Защо? Защото биха

гарантирали оцеляване на компания „Крайслер“, за да конкурира „Дженеръл Мотърс“ и „Форд“. Конкуренцията е нещо нужно на автомобилната индустрия и неизменно в представите за нея. По време на оживената дискусия по повод съдбата на компания „Крайслер“, дилър на „Форд“ написа следното писмо до вестник „Ню Йорк Таймс“: „В течение на последните 25 години, аз съм конкурент на фирма „Крайслер“. Независимо от това, съвсем не съм съгласен с уводните статии, които се публикуват срещу молбата на „Крайслер“ за държавна помощ. Истинска роля на федералното правителство в демократичната система на свободното предприемачество не се изразява в оказване помощ на най-глъстите, а да се отстоява запазване на конкуренцията. Ако „Крайслер“ претърпи фалит, когато целият отрасъл напъва всички сили, за да може максимално бързо да създаде ново поколение автомобили, не може ли и „Форд“ да изостане в надпреварата?“.

Друг дилър от Орегон, тоя път на поделение „Шевролет“, помести във вестника на своя град рекламна обява на цяла страница, озаглавена: „Ако не можем да ви продадем „Шевролет“ или „Хонда“, купете си „Крайслер“. По-нататък в обявата се казваше: „Конкуренцията е ползотворна за нас, благотворна за автомобилната индустрия, полезна на страната, изгодна и на вас – потребителите.“

Спасението на „Крайслер“ не само би защитило конкуренцията, но би запазило и извънредно много работни места. Като цяло, вземайки предвид работници, дилъри и доставчици, на карта бе поставена съдбата на 600 000 души. Някои допускаха, че при фалит на фирмата, нашите работници биха могли да намерят работа във „Форд“ или „Дженеръл Мотърс“. Но това мнение бе погрешно. По него време „Форд“ и „Дже-

неръл Мотърс“ вече продаваха почти цялото количество малолитражни автомобили, което можеха да произвеждат. Но производствените им мощности далеч не бездействаха и те не се нуждаеха от допълнителна работна сила. Ако „Крайслер“ прекратеше работа, почти всички наши работници щяха да се озоват на улицата. Единствено внос би покрил внезапно нарасналото търсене на малолитражни коли. Затова крушението на „Крайслер“ би довело не само до увеличаване вноса на такива автомобили в Америка, но и до износ на работни места.

Поставяхме въпроса: „Ще се подобри ли положението в страната, ако „Крайслер“ прекрати производство, а нивото безработица моментално скочи с половин процент? Ще бъде ли от полза за свободното предприемачество, ако „Крайслер“ банкрутира и десетки хиляди работни места бъдат загубени за Америка и преминат в Япония? Ще се окаже ли нашата система на свободен пазар по-конкурентоспособна без повече от милион леки и товарни автомобили, които „Крайслер“ произвежда и продава?“. Обърнахме се към правителството с думи: „След като е разумно да има система за държавна защита на хората, то разумно е също да има система за държавна защита на компании, в които те работят. В края на краищата, именно работата им осигурява възможност да живеят.“

Такива бяха моите аргументи във връзка с конкуренция и работни места. Но най-важни от всичко се оказаха икономическите доводи. Ние просто дебело ги подчертахме. Министерство на финансите бе изчислило, че само първата година, банкрутът на компания „Крайслер“ ще струва на държавата 2,7 милиарда долара във вид на помощи за безработни и други финансови помощи, свързани с масовите уволнения на хо-

ра. В Конгреса заявих: „Изправени сте пред избор: или да платите веднага тези 2,7 милиарда долара, или да предоставите гарантирани заеми на двойно по-малка сума, запазвайки при това реален шанс да си върнете обратно целия транш. Във ваша власт е да решите сега ли да платите или по-късно.“

Именно подобен род доводи принуждаваха хората да се стреснат и обърнат внимание. Тук се крие важен урок за младите хора, които може би ще прочетат тази книга: винаги си представяйте мислено интересите на човека, с когото си имате работа. Предполагам, че това съм усвоил в Институт „Дейл Карнеги“, и то ми свърши добра работа.

В случая ми се наложи да застана на позицията на депутатите в конгреса. Можеха да се обявят против отпускането на по чисто идеологически причини. Но те веднага, разбира се, ще си променят мнението, щом като им представя предварително изготвена подробна справка за осигуряваните от компания „Крайслер“ и свързани с нея предприятия окръг по окръг в съответен щат. Когато осъзнаят за колко много хора от избирателните им райони животът изцяло зависи от благополучието на компания „Крайслер“, депутатите ще отхвърлят веднага всякакви идеологически съображения.

Докато течеше борбата в Конгреса и извън него, предприемах всичко възможно да намеря пари, в това число чрез трансформиране на задължения по дълговете към доставчици. Чувствах се като търговец на дребно, спешно нуждаещ се от пари в брой. Духът ми бе нисък, тъй като отникъде не долавях окуражителни думи: „Давай, ще успееш!“.

По време на дебатите, идеята за решаване проблема на „Крайслер“ с обявяване на банкрут се ползваше с голяма популярност. Съгласно Глава 11 от Федералния закон за банкрута, щяхме да бъдем предпазени от наши кредитори, докато

приведем нещата в ред. Допустима бе възможност след няколко години да изгреем на небосклона като по-малка, но стабилна компания. Когато обаче привлякохме всякакъв род експерти по въпроса, те ни съобщиха нещо вече известно ни: че в нашия случай банкрут би означавал катастрофа. Положението ни бе уникално. Нямахме нищо общо с това на железопътна компания „Пен Сентрал“, нито на „Локхийд“. Не бе като преговори с правителството за гарантирани военни поръчки. Нито ситуацията, характерна при сделки със зърно. Ако се закриваше фирма „Келог“, никой не би казал: „Е, нищо, днес няма да си купя техни царевични люспи. Какво от това, че ще ми остане сандък с царевича и няма кой да направи от нея пуканки?“.

Автомобилите са нещо коренно различно. И най-дребен слух за банкрут би накарал притока на пари към компанията да секне незабавно. Проявява се „ефект на доминото“. Клиенти анулират свои поръчки. Пораждат се безпокойства за спазване на гаранционните условия, за наличността на резервни части и сервизното обслужване, да не говорим за цените на колите в случай на препродажба.

Тук разполагахме с примера на твърде поучителен прецедент. Когато „Уайт трък кампъни“ обяви банкрут, нейните ръководители счетоха, че могат да вържат ръцете на кредиторите си, възползвайки се от разпоредбите на Глава 11 от Закона за банкрута. Технически това бе осъществимо, при едно изключение. Всеки клиент на фирмата си казваше: О, не, те банкрутираха. По-добре да си купя камион на някоя друга компания.“

Някои банки също ни тласкаха по този път: „Защо търсите правителството? Обявете банкрут; после ще измъкнете ком-

панията от бедата.“ Дори привеждаха примери с други компании, преминавали успешно през това. Но ние продължавахме да настояваме на своето: „Разберете, та ние представяме голяма компания в отрасъл, произвеждащ стоки за потребление. Няма да се задържим и две седмици, ако сторим това.“ При банкрут, дилърите ще изгубят възможност да ползват средства на кредит, за да се снабдят с нашата продукция. Банки и финансови институции в рамките на ден-два ще прекратят всякакви канали за финансиране покупки на коли от наши дилъри. Пресметнахме, че дилърите на „Крайслер“ ще бъдат принудени самите те да обявят банкрут. А много от тях ще бъдат завербувани от „Дженеръл Мотърс“ и „Форд“, което ще ни лиши от достъп до големите пазари. Доставчиците ще поискат продукцията им да бъде плащана в аванс или на момента при получаване. Повечето ни снабдител са дребни предприятия с под 500 работници. Хиляди малки компании, самото съществуване на които зависи от „Крайслер“, не биха издържали сътресението от нашия банкрут. Много от тях също ще фалират, което пък ще ни лиши от доставка на важни части.

А тогава забравете корпорация „Крайслер“! Какво ще даде на страната най-големият в американската история банкрут? Изследване, проведено от „Дейта рисорсиз“, оцени, че гибелта на компания „Крайслер“ в крайна сметка ще струва на данъкоплатеца 16 милиарда долара във вид на помощи за безработни, социални помощи и други разходи.

Ето до какво би довело решение за обявяване на банкрут.

В хода на националните дебати за съдбата на „Крайслер“, всички хвърляха по нас камъни, обсипваха ни с нападки.

В „Ню Йорк Таймс“ коментаторът Том Уикър посочваше, че фирма „Крайслер“ трябва незабавно да премине от производство на автомобили, към производство на средства за обществен транспорт. Карикатуристи в редакцията получиха богато поле за изобразяване как компания „Крайслер“ моли правителството за помощ.

Особено безжалостен бе „Уол Стрийт Джърнъл“. От вестника буквално полудяха на тема гарантирани заеми, които нарекоха в незабравимото уводно заглавие „Отрова за „Крайслер“.

Възраженията срещу държавната помощ за „Крайслер“ не се ограничаваха само с уводни страници. Буквално няхаме спокойствие. Вестникът тиражираше едва ли не всяка лоша вест за нашето положение, но напълно игнорираше всякакви обнадеждаващи признаци. Дори и след като получихме гарантираните заеми, вестникът продължаваше да тръби, че предстои разразяване буря, икономическата конюнктура ще се влоши, обемът продажби на автомобили ще се срина, въпреки че вече разполагаме с достатъчно средства, реорганизирали сме компанията, имаме ново ръководство, произвеждаме нужните модели и сме постигнали високо качество.

На практика, „Уол Стрийт Джърнъл“ почти ежедневно публикуваше неблагоприятни статии за „Крайслер“. И всеки път, когато такава статия се появеше, бяхме принудени да изразходваме част от оскъдния запас останала ни енергия, за да ограничим щетите в очите на общественото мнение. Например през първото тримесечие на 1981 г., загубите на „Форд“ съставляваха 439 милиона долара, а състоянието на „Крайслер“ малко се подобри, но въпреки това и нашата компания понесе загуби от почти 300 милиона долара. Какво бе, мислите, заглавието на „Уол Стрийт Джърнъл“? „Загубите на



„Форд Мотър“ са по-малки от очакваните, а тези на „Крайслер“ надвишават прогнозните.“ Това е единственият начин, по който може да се сътвори заглавие, в което да изглеждаме по-зле от „Форд“; самите цифри иначе говореха друго.

Два месеца по-късно, обемът на нашите продажби се оказва по-висок от предходната година. Но „Уол Стрийт Джърнъл“ счете за уместно да отбележи, че „подобна съпоставка поражда повратно впечатление, тъй като обемът продажби на „Крайслер“ съответните месеци на миналата година е отбелязал исторически минимум“. Дотук добре, но представете си, миналата година „Уол Стрийт Джърнъл“ оправда намаления обем на продажбите ни, позовавайки се на благоприятна икономическа конюнктура предходните години. Това ми напомня стар еврейски анекдот: На Голдберг му се обаждат от банка и му съобщават, че е изтеглил 400 долара повече от чеквата си сметка.

- Погледнете справката за миналия месец – казал той.

- Записано е, че ви остават 900 долара – отвърнал банковият чиновник.

- А още един месец по-рано? – запитал Голдберг.

- 1200 долара – последвал отговор.

- А още месец по-рано?

- 1500 долара.

- Добре – отсякъл Голдберг, - през всички тези месеци, когато съм държал толкова много пари при вас, звънях ли ви по телефона?

Именно такава ми изглеждаше логиката на „Уол Стрийт Джърнъл“.

Като член на редакционната колегия на студентския вестник в колежа, аз знаех какво влияние има съставителят на

вестникарски заглавия. Тъй като повечето хора не четат цялата статия, освен ако нямат специален интерес към темата, за болшинството от тях заглавието е самата статия.

В разгара на кризата с гарантираните заеми, след като бяхме взели само част от общата сума, „Уол Стрийт Джърнъл“ публикува уводна статия с предложение да се преустановят мъките на „Крайслер“. Това бе уводна статия, сега известна като „Нека ги оставим да умрат достойно“. Тя трябва да влезе в историята като класически образец, дори и само в роля на модел за това, доколко може да се злоупотребява със свободата на печата в нашата страна. Знам, наясно съм. Първа поправка на Конституцията им гарантира това право.

Бях вбесен. Незабавно пратих писмо до редакцията с текст: „Фактически вие провъзгласявате, че ако болният не е оздравял напълно, след като е изпил само половината от предписаното лекарство, трябва да бъде умъртвен. Благодаря на Бога, че не сте семейният ми лекар.“

Все си мисля, че „Уол Стрийт Джърнъл“ живее в миналия век. За съжаление, това е най-авторитетният вестник. „Уол Стрийт Джърнъл“ заема монополно положение и е станал толкова арогантен, както и „Дженеръл Мотърс“

Но нападките на „Уол Стрийт Джърнъл“ не спряха и след като „Крайслер“ отново стъпи на крака. На 13 юли 1983 г., в Националния пресклуб обявих, че към края на годината, „Крайслер“ ще погаси всички гарантирани от правителството заеми. Два дни по-късно, „Ню Йорк Таймс“, който преди се обявяваше против гарантираните заеми, публикува материал, озаглавен „Внезапният поврат в „Крайслер“. В статията се отбелязваше, че е „трудно да се преценят мащабите на

този поврат. По какъв начин им се удаде така бързо да възстановят жизнеспособността на толкова тежка болна компания?“.

Същия ден, „Уол Стрийт Джърнъл“ отново помести голяма статия за „Крайслер“. Бяха я озаглавили „Крайслер“, изнемощял и заслабнал, все още е в тежко състояние.“ Нямаше съмнение в конюнктурната нагласа на вестника. Те, разбира се, имат право на свое мнение, но мнения се изказват само в уводни статии. Не можеха ли да поместят нещо от рода на: „Твърде жалко, че им се наложи да преминат през всичко това, но каква добра работа свърши „Крайслер!“? Не е чудно, че при такова представяне на положението ни в деловата преса на страната, на значителна част от хората им бе трудно да се ориентират какво става всъщност. До голяма степен, проблемът се усложняваше и от речника, използван при описване на ситуацията. Думата „помощ“ е доста пресиленена. Поражда представа за кораб с пробойна, подмятан от вълните в бурно море. Внушава съмнения, че екипажът на кораба е некомпетентен. Във всеки случай, „помощ“ звучи по-добре от „милостиня“; подобно окачествяване също бе често използвано. Ние съвсем не просехме безвъзмездни подаяния и далеч не получавахме такива.

Според широко разпространено гледище, ние бяхме огромна монолитна компания, която не заслужава помощ. За да разсеем този мит, разяснихме, че компанията фактически представлява съвкупност малки предприятия - обединение с 11 000 доставчици и 4000 дилъри. Почти всички техни собственици са дребни бизнесмени, а не финансови магнати. Не търсехме подаяния, а ръка за помощ. Много хора дори не знаеха това. Мислеха, че се домогваме до безвъзмезден дар.

Струваше им се, че президентът Джими Картър ми е изпратил поздравителна картичка с приложени 1 милиард долара изцяло опаковани пачки дребни лъскави банкноти. Мнозина изцяло добронамерени американци оставаха с впечатление, че компанията е получила 1 милиард долара шумолящи пачки в големи книжни кесии, които никога няма да ни се наложи да върнем.

Де да беше така!

## Глава 19

### „КРАЙСЛЕР“ СЕ ОБРЪЩА КЪМ КОНГРЕСА ЗА ПОМОЩ



Меко казано, даването на показания пред комисии в Камарата на представителите и Сената никога не ми се е виждало особено приятно занимание. Повярвайте ми, това бе последно нещо на света, което ми се щеше да правя. Но знаех, че и при най-малък шанс да получа одобрение от Конгреса за гарантирани заеми на компания „Крайслер“, лично щях да се явя там да изложа случая ни. Тоя път не бих прехвърлил никому такова задължение.

Заседателните зали за прослушване от комисията на Сената и Камарата на представителите като че ли са специално устроени за сплашване на свидетели. Членове на комисията сядат около полукръгла маса, издигната два фута над пода, и гледат разпитвания отвисоко. Свидетелят неминуемо се озовава в неудобно положение, тъй като вечно трябва да поглежда нагоре към задаващия въпросите, при което незавидното му положение се допълва и от заслепяващата светлина на телевизионни камери.

Официално бях третиран като свидетел, но това би било неправилен изказ на вменената роля. В действителност се оказах обвиняем. Многократно трябваше да заемам подсъдимка скамейка пред Конгреса и пресата за така неречените грехове в управлението на „Крайслер“, прегрешения реални и въображаеми.

Понякога това напомняше „съда на кенгуруто“. Идеолози един през друг крещяха: „Въобще не ни интересува това, ко-

ето казвате. Наша цел е да ви унищожим.“ Не тези прослушвания се владеех. През цялото време трябваше да импровизирам. Обсъжданията протичаха бурно и неизменно бяха тежки. Сътрудници на сенатори и конгресмени разнасяха записки напред-назад, а аз трябваше да отговарям направо на всички въпроси. Ситуацията бе убийствена.

Обвиняваха ни, че не притежаваме прозорливостта на мъдрия японец да произвеждаме автомобили, изминаващи 30 мили (48,28 км.) с галон (3,785 л.) бензин, въпреки че американският потребител винаги е търсил по-големи коли. Упрекваха ни как така сме се оказали неподготвени за обстановката след сваляне шаха на Иран. Наложиха се да изтъкна, че нито Картър, нито Кисинджър, нито Дейвид Рокфелер, нито Държавният департамент предвидиха това събитие, въпреки че по него въпрос разполагаха с далеч повече информация от мен.

Упрекваха ни за това, че сме се оказали неподготвени да се приспособим към въведената от Министерство на енергетиката рестриктивна система за разпределение на горивата и последвалия безпорядък на бензиностанциите. Без значение бе, че месец по-рано галон (3,875 л.) бензин струваше 65 цента. Никой не се съобразяваше с това, че правителственият контрол изкуствено задържаше цената на бензина ниска, с което заблуждаваше американския потребител. Без значение бе, че компанията влагаше по-голяма част от своя капитал в оборудване, необходимо за съблюдаване на въведени от правителството правила за техническа и екологична безопасност на автомобилите. Според представи, залегнали в главите на конгресмени и журналисти, ние бяхме сбъркали. Бяхме загубили пазара и заслужавахме публично порицание.

И наистина ни наказваха. По време на цялото изслушване в Конгреса, бивахме представяни пред целия свят като нагледен пример на най-лошото, което става в американската промишленост. В уводни статии ни чернеха, че сме нямали доблест да отстъпим доброволно и да умрем достойно. Станахме предмет за насмешка на всички карикатуристи в страната, с нетърпение очакващи възможност да ни нарисуват вече в гроба. В магазини и училища, жени и деца на мениджъри в компанията бяха обект на присмех. Това ни струваше прекалено скъпо, за да затръшнем просто вратата и да си ходим – въпросът бе личен, уязвяваше ни, причиняваше ни мъчителна болка.

На 18 октомври се явих за пръв път пред подкомисия за икономическа стабилизация към комисията по банкова дейност, финансови дела и градско стопанство. Присъствието на всички нейни членове само по себе си бе прецедент. Обикновено при изслушвания повечето членове на дадена комисия или подкомисия не се явяват поради едновременно ангажираност в десетки други мероприятия. Същинската работа по правило се върши от сътрудници на конгресмените.

Подхванах показанията, излагайки много просто състоянието на компанията: „Вие естествено разбирате, че днес излизам пред вас от името на стотици хиляди хора, чиито средства за препитание зависят от това, доколко „Крайслер“ ще се задържи в автомобилната промишленост. Всичко е толкова просто: от нас зависи животът на 140 000 работници и служители, и техните семейства, на 4700 дилъри и техните 150 000 работници, които извършват продажба и техническо обслужване на продукцията ни, на нашите 19 000 доставчици с техните 250 000 работници и служители и, разбира се, на техните семейства.“

Тъй като битуваше голямо объркване в разбирането и представите за това, каква точно помощ искахме да получим, ясно заявих, че съвсем не молим за подаяние, не търсим безвъзмездни подаръци. Напомних на членовете на подкомисията, че отправяме молба за предоставяне на гарантирани заеми, които ще бъдат своевременно върнати на държавата до последния цент, при това: с нужните лихви.

Във встъпителното си изказване изложих пред подкомисията седем главни аргумента в обосновка молбата на компанията.

Първо, причините за нашите трудности се дължаха на съчетание от лошо управление, прекомерни правителствени регулации, енергийната криза и стопанска рецесия.

Второ, вече са предприети редица спешни решителни мерки за преодоляване на тези трудности: разпродадени са губещи подразделения; успяхме да наберем значителни нови средства, съкратени са постоянни разходи за почти 600 милиона долара годишно; намалихме възнагражденията на 1700 мениджъри от висшия управленски апарат; отменихме всички планове за повишаване на заплати; съкратихме плановете за продажба акции на наши служители; отменихме изплащането дивиденди на обикновени акционери; поехме нови съществени задължения към наши доставчици, банкери, дилъри и работници, както и пред местни и щатски власти.

Трето, за да продължи да бъде печеливша, компанията следва да остане производител на цялата гама леки коли и малолитражни камиони. Не можем да оцелеем, ако почнем да произвеждаме само един вид изделия. Не можем да се задържим в автомобилната индустрия, ако произвеждаме само малолитражни коли. Чистата печалба от един малък автомо-



бил е около 700 долара – далеч не достатъчно да запазим жизнеспособността на компанията при конкуренцията на японски фирми, разполагащи с евтина работна ръка и благоприятни данъчни облекчения.

Четвърто, компанията не ще може да оцелее, ако обяви банкрут.

Пето, към нас не са отправяни предложения за сливане с други компании – американски или чужди. Ако не получим гарантиран заем, трудно можем да разчитаме, че някой би пожелал да се обедини с нас.

Шесто, въпреки репутацията ни на производител на икономично коли, от компаниите в „Голямата тройка“, „Крайслер“ е постигнал най-икономичен среден разход на гориво. Предложили сме на пазара повече модели, изминаващи най-малко 25 мили (40,225 км.) с галон (3,785 л.) бензин, отколкото „Дженеръл Мотърс“, „Форд“, „Тойота“, „Датсун“ или „Хонда“.

Седмо, заявих, че планът за дейността ни през следващите пет години е напълно обоснован и разчетен въз основа пределно рационални разчети. Подхождахме с увереност, че сме способни да повишим пазарния си дял и скоро пак да бъдем рентабилни.

По-нататък в хода на прослушването, развих своите аргументи в повече детайли.

Въпросите и обвиненията нямаха край. До съзнанията на някои членове на подкомисията просто не достигаше идеята, че компания „Крайслер“ вече има ново ръководство. Нищо чудно защо повечето от тях не искаха да вземат предвид реалните разходи по въвеждане на държавен контрол за техническа и екологична безопасност на автомобилите. Непрекъс-

нато сочеха в пръст грешки на предишното фирмено ръководство и искаха да ги защитавам. Всичко това фигурира в протоколите.

Конгресмен Шамуей от Калифорния: „Интересува ме какви гаранции можете да предоставите на нашата подкомисия и правителството, че няма да повторите грешки от предходни години. Твърдите, че пропуски, допуснати от предишно ръководство на компанията са изправени и вече сте на път да станете печеливши. Не виждам в отговорите ви нищо, което да ме убеди в това.“

Йакока: „Конгресмене, не бих могъл да ви уверя. Трябва да повярвате на думата ми. Образувах нов екип мениджъри в „Крайслер“ от най-добрите специалисти на отрасъла в САЩ с големи постижения зад гърба си. Преминали са през всички стъпала на автомобилния бизнес. Знаят да произвеждат малолитражни автомобили. Натрупали са тридесетгодишен опит в автомобилната промишленост и ще се справят. Това е всичко, което можем да ви кажем. Доверете се на нашите постижения, повярвайте в нашия опит. Толкова от мен.“

Шамуей: „Но за да ни убедите, вие далеч не се опирате на постижения на компания „Крайслер“.

Йакока: „Хора правят компаниите. Смятам, че вече сме сторили достатъчно, за да си помогнем. Вгледайте се в нас! Ще видите, че в „Крайслер“ се върши много полезна работа. Ще забележите автомобили с най-високо качество и ще се убедите в подобреното техническо обслужване. А това, в крайна сметка, е най-важно.“

Всички търсеха козел опущения, но аз дори не направих опит да прехвърля вината на предишно ръководство в компанията. В края на краищата, през третото тримесечие на 1979 г., „Форд мотър кампъни“ претърпя загуби от 678 милиона

долара. Дори „Дженеръл Мотърс“ същото тримесечие загуби 300 милиона долара. Какво свидетелстват тези данни? Не може всички по едно и също време да са оглупели. Съвършено ясно е, че има други, по-комплексни причини за подобни безпрецедентни загуби. Затова коментирах така обстойно наложените от правителството правила за автомобилния транспорт.

Коментирах също ширещата се неправилна представа, че вместо малки икономични коли, „Крайслер“ произвеждал големи петролосмукачи. Подчертах, че „Крайслер“ бе първата автомобилна компания, започнала производство на малолитражни коли с предно предаване – далеч преди „Дженеръл Мотърс“ и „Форд“. В дните, когато давах показания в Конгреса, по пътищата имаше над половин милион модели на „Омни“ и „Хърайзън“, т.е. повече малолитражни коли с предно предаване, отколкото можеше да предложи на пазара която и да е друга автомобилна компания в САЩ. При това, нея година имавме намерение да пуснем в продажба новия модел „К“.

Проблемът не бе в това, че имавме прекалено големи коли, отстоявах аз. В действителност, произвеждахме недостатъчно от тях. Именно големите коли носят добра печалба, тъй както на щанда за месо пържолата струва повече от каймата за кюфтета.

Както вече казах, „Дженеръл Мотърс“ произвежда 70 % от всички големи по размер автомобили, включително модел „Кадилак Севиля“, който носи по 5500 долара печалба на кола. Ние не разполагахме с подобен модел. За да спечелим толкова, колкото „Дженеръл Мотърс“ от една такава кола, ние трябва да продадем осем коли „Омни“ или „Хърайзън“.

Нещо повече, „Дженеръл Мотърс“ са лидер в цените. И нямат намерение да повишат цените на малолитражните си автомобили с 1000 долара само защото „Крайслер“ може да пропадне.

Говорих и много други неща, но когато си припомня тези прослушвания, в ушите ми отекват отделни гласове. Ясно си спомням изказването на конгресмена от щата Флорида Ричард Кели, отявлен наш противник. Ето как започна той: „Струва ми се, че правите опит да ни обработвате. Предполагам, че когато сте излезли на свободния пазар, вашите конкуренти – не народните избраници, които седят тук пред вас, а крале на индустрията, които действително си разбират от работата, - най-добронамерено са ви казали, че сте загубени. Казали са ви това, защото не сте съумели да се справите в същите условия, в които те са оцелели. А сега заставате пред нас и разчитате група глупаци от нашата подкомисия да се поддадат на всички тези приказки за човешки съдби.“

Кели имаше акъл в главата. Умело подработваше средствата за масова информация, подбирайки нужните изразни средства, за да възбуди умовете на хората чрез вечерните информационни емисии. Непрестанно сипеше удари връз нас. „Подаянието за компания „Крайслер“ ще постави начало на нова ера на безотговорност у правителството. Подаяние за компанията би значело да се одере кожата на американския работник, американската промишленост, на американските данъкоплатци и потребители. Милостиня за „Крайслер“ би била най-груба грешка в наше време.“ Кели не държеше сметка защо компания „Крайслер“ не бе успяла в конкуренцията. Непрестанно настояваше да обявим банкрут и бе против предоставянето на гарантиран държавен заем по какъвто да е начин, в какъвто и да било вид и форма.

Между другото, две години по-късно, конгресменът Кели – „великият“ защитник на американския начин на живот, - бе на два пъти признат за виновен по „делото Абскам“ и вкаран с затвора. Загуби изборите и напусна политическата сцена с опетнена репутация. Получи справедливост!

Кели не бе единствен наш противник. В разгара на дебатите, Дейвид Стокмън – конгресмен от нашия щат Мичиган, - публикува в списание „Вашингтон Поуст“ обширна статия, озаглавена: „Нека оставим „Крайслер“ да банкрутира“. Няколко седмици преди това, в „Уолстрийт Джърнал“ се появи негова бележка под заглавие „Подаяние за „Крайслер“: възнаграждение за неудачника?“. Сред депутатите на щата Мичиган против нас гласува единствен Стокмън, който впоследствие зае поста директор на Административно бюджетно управление. Бе завършил Богословски факултет, но предполагам, че когато там са разглеждали тема „Състрадание“, той е отсъствал.

За щастие, не всички членове на подкомисията бяха настроени враждебно. Стюарт Маккини от републиканското малцинство в подкомисията ни оказа силна подкрепа. В конкретния случай ми провървя, тъй като Маккини ми бе приятел от времето, когато работех във „Форд“. Понесе много критични бележки от догматично настроени колеги. Още в самото начало, Маккини подходи позитивно към молбата ни преди всичко защото осъзнаваше до какви тежки последствия би довела алтернативата на гарантираните заеми: „Познавам автомобилния бизнес и знам какво успя да постигне Йакока във „Форд“. Убеден съм, че ще се справи и тук.“ В един момент, по време на дебатите, се обърна към мен с думите: „Ако успеете да сторите това, което постигнахте във „Форд“, ще

трябва да ви издигнем паметник.“ На което аз отвърнах: „Нали знаете какво правят гълъбите по паметниците?“.

Маккини бе проучил добре нашия въпрос, което не мога да кажа за някои негови колеги. Хенри Ройс, председател на Камарата на представителите по банковата дейност, в хода на изслушването предложи компания „Крайслер“ да се преориентира към строителство на жп вагони! Не съумяхме да запазим в работещо състояние дори наличните производствени мощности, а този човек реши, че трябва да се захванем с производство на съвършено нови за нас транспортни средства. За подобен малък проект биха били нужни капиталовложения от няколко милиарда, и то в момент, когато бяхме почти разорени.

Друг влиятелен наш поддръжник в подкомисията бе конгресменът от щата Мичиган Джим Бланчард, автор на законопроекта за гарантираните заеми, впоследствие избран за губернатор на щата. По старшинство, Бланчард бе втори след демократите в състава на подкомисията и заедно с Маккини се оказаха много силен екип.

Тип О'Нийл изигра първостепенна роля при отстояване на позицията ни в конгреса. Още преди официалното обръщение пред Конгреса, аз се срещнах с него, за да му разясня нашето положение. Той слушаше внимателно и добре разбираше казаното. Веднага, щом застана на наша страна, везните започнаха да се накланят в благоприятна посока. Тип О'Нийл оформи специална група към председателя на камарата в състав от 30-ина души, които да убеждават колегите си. Такава неголяма група за подкрепа бе създадена и от страна на републиканците; при това, обаче, задачата им се оказа далеч по-трудна.

Подобни изслушвания протекоха и в Сената. Там главен наш обвинител бе Уилям Проксмайер, председател на сенатската комисия по банково дело. Той бе суров, но при това праволинеен и честен. От самото начало заяви, че е решителен противник на гарантираните заеми, но добросъвестно ни позволи да изложим своя случай. Открито ни предупреди, че ще гласува против нас, но ще спре дотам и няма да подработва други членове на комисията. Между мен и Проксмайер възникна остър спор, тъй като независимо от своята защита принципите на свободната търговия на думи, в миналото нееднократно бе давал съгласие за оказване известна извънредна помощ на компания „Америкън Мотърс“. През 1967 г., Америкън Мотърс получи от правителството намаление на данъците, което им спести 22 милиона долара.

През 1970 г., по изключение, на „Америкън Мотърс“ бе предоставено специално разрешение да закупи от „Дженеръл Мотърс“ технология за намаляване токсичността на отработените газове, тъй като подобен род покупки бяха забранени с постановление на федералния съд.

През 1974 г., федералното правителство предостави на „Америкън Мотърс“ статут на малко предприятие, за да им осигури преимуществено право да получават държавни поръчки.

През 1977 г. на „Америкън Мотърс“ бе предоставено право да помоли за двегодишна отсрочка в прилагане правилата за съблюдаване нормата за азотни окиси в отработените газове. През 1979 г., службата по охрана на околната среда предостави на „Америкън Мотърс“ такава отсрочка. Между другото, подобна отсрочка за „Крайслер“ би ни спестила 300 милиона долара.

Проксмайер бе известен с това, че се присмиваше над правителствените разходи, чиято целесъобразност намираше за спорна. Но за „Америкън Мотърс“ правеше явно изключение. Защо ли? Защото Проксмайер се оказа сенатор от щата Уисконсин, където се намира най-големият монтажен завод на нея компания.

Приближих се към него и му казах: „Спомням си, че бяхте главен инициатор за предоставяне гарантирани заеми на компания „Америкън Мотърс“, при това тя се владее от французи. Следователно, подпомагате и направихте подарък на френското правителство.“ Борехме се за живота си и в него момент най-малко от всичко ме интересуваше доколко съм вежлив. Проксмайер нанесе ответен удар. Започна да набляга, че не следвам последователно собствените идеологически принципи: „По-енергично от всеки друг в Детройт, вие водехте кампания против намеса на федералното правителство и вашите изказвания съдържаха изключително сериозни аргументи. Аз бих ги приел изцяло, а други членове на комисията биха ги подкрепили още по-решително.“ След това продължи да отстоява теза, че предоставяйки ни гаранции, правителството ще се ангажира прекалено с дейността на компания „Крайслер“. „Не противоречи ли това на всичко, което така дълго и с толкова жар проповядвахте?“ „Разбира се, противоречи – отвърнах му. – През целия си живот съм бил сторонник на свободното предприемачество. И се явих тук, в Конгреса, с голямо нежелание, но съм между чука и наковалнята. Не мога да спася компанията, ако не ѝ бъдат предоставени гаранции от страна на федералното правителство. Не възнамерявам да ви поучавам, но на вас, господа, ви е известно по-добре, отколкото на мен, че случаят далеч не е прецедент. Правителството вече е предоставяло гарантирани заеми



за 409 милиарда долара, така че нека не прекратяваме вече възприета практика точно сега. Нека сумата се увеличи на 410 милиарда долара заради „Крайслер“, десета по размер компания в САЩ, и запазим 600 хиляди работни места.“

Когато заговорих за прецедентите, дори и най-отявлените ми противници се почувстваха неловко. На това те можеха да отговорят следното: „Ако в миналото сме вършили глупости, това не значи, че трябва да направим още една.“

След обстойното ми изказване и последвалите въпроси и отговори, Проксмайер ми направи голям комплимент: „Както знаете – каза той, - аз възразявам срещу удовлетворяване на молбата ви. Но рядко съм слушал аргументи на толкова красноречив, умен и информиран свидетел като вас днес. Справихте се блестящо и за това ви дължим благодарност. Задължени сме ви.“ А аз си помислих: „Нещата стоят тъкмо обратно – ние сме тези, които се стремим да се окажем в дълг пред вас.“

След, като Проксмайер изказа своя комплимент, бих могъл да се зарадвам. Малко по-късно обаче той не остави съмнение в това, че докрай ще се бори против удовлетворяване на молбата ни, и бе изневери на себе си.

Друг наш опонент в сенатската комисия бе сенаторът републиканец от щата Пенсилвания Джон Хайнц, който се отнесе враждебно към молбата ни по свой начин. Нахвърли се върху акционерите ни и настояваше да бъдат наказани. Наложих се да обясняваме, че собствениците на акции в компания „Крайслер“ далеч не са финансови институции. Тридесет процента от тях са наши служители, а останалите – частни лица, и вече са видели, че стойността на акциите им е спаднала съществено. Но Хайнц настоя незабавно да хвърлим на пазара още 50 милиарда в акции, вследствие от което цената

спадна от 7,50 на 3,50 долара на акция. По-късно, така или иначе, тя спадна от само себе си до това равнище. Хайнц въобще не можеше да проумее, че при положението, в което се намирахме, никой нямаше сметка да купува акции на „Крайслер“ на каквато и да е цена.

Изслушванията в комисията на Камарата на представителите и Сената са само част от развръзката. Аз посветих голяма част от времето си на конфиденциални срещи с частни лица и малки групи. Проведох обстойна беседа със сенаторката от щата Канзас Нанси Касенбаум, единствена жена в Сената. Представих ѝ сериозни аргументи в подкрепа на нашата молба и останах с впечатление, че съм я убедил. Но, в крайна сметка, тя гласува против нас.

По-голям шанс имах с група членове на Конгреса от италиански произход. Конгресмен Пийт Роудино от щата Ню Джърси ме покани при себе си и каза: „Ще ми се да поговорите с тукашните ми приятели.“ Приятелите се оказаха тридесет и един (по-точно, тридесет и първата се оказа Джералдин Фераро, представителка на Куинс, щат Ню Йорк). Всички, без един, гласуваха в наша полза. Някои представляваха републиканската партия, други – демократическата, но в този случай всички единодушно подкрепиха италианската листа. Положението бе критично и се принудих да разигравам всички възможни карти – демокрация в действие.

Не остана време за сбирка с групата конгресмени негри, но успях да се срещна с лидера им Парън Мичел от щата Мериленд. През 1979 г., един процент от заплатите на всички чернокожи работници в САЩ идваше от „Крайслер“. Чернокожите конгресмени представляваха значителна част от коалицията, която ни осигури гарантираните заеми.

Негърът Коулмън Янг, кмет на Детройт, няколко пъти идва във Вашингтон, за да свидетелства в наша полза. Не пес-теше думи, за да подчертае какво ще сполети Детройт след банкрут на компания „Крайслер“. Янг бе стар сподвижник на Джими Картер и убедително представи на президента ситуацията, свързана с нашата компания.

В последните три месеца на 1979 г., натоварването ми бе огромно. Два пъти седмично трябваше да пътувам до Вашингтон и в паралел опитвах да ръководя компанията. Междувременно, Мери боледуваше от диабет и състоянието ѝ перидически се влошаваше. На два-три пъти се наложи да зарежа всичко и да се върна в Детройт, за да съм край нея.

Всеки път, когато ходех във Вашингтон, имах невъобразим график с осем до десет срещи на ден. И, при всяко мое пребиваване там, се налагаше да произнасям едни и същи речи, да излагам едни и същи позиции, да издигам едни и същи аргументи. И всичко се повтаряше до безкрай.

Веднъж, както обикалях из мраморните коридори на Конгреса, се почувствах зле. Все едно, че стъпвах в паници. Главата ми се въртеше и а-ха, да припадна; всичко пред очите ми изглеждаше двойно. Заведоха ме в кабинета на началника на медицинското управление, а след това в поликлиниката на Конгреса, където ме прегледаха. Оказа се същият световъртеж, който бях изпитал един път преди 20 години. Вървейки по коридора в главно управление на „Форд“ с Макнамара, бях почнал да се бутам в стената. Макнамара ме пита:

- Какво ви е, Ли? Пиян ли сте или ви става нещо?

- Защо мислите така? – отвърнах му, даже без да разбра, че има нещо ненаред.

- Защото се удряте в стената.

Световъртежът бе предизвикан от нарушаване механизмите за равновесие във вътрешното ухо и при мен тази болест прогресираше. Изписаха ме от поликлиниката, но впоследствие проявите на световъртеж се подновиха. Натрупалата се умора и напрежение през всички тези дни се изрази в това, че все едно имах камъни в главата. По някакъв начин обаче успях да се оправя.

През цялото време, главно за нас бе да запазим доверието на клиентите. Докато се проточваха изслушванията, продажбите ни рязко спаднаха. Хората не желаеха да купуват коли от почти провалила се компания. Частта представители на пазара, склонни да премислят огледа на кола „Крайслер“, внезапно спадна от 30, на 13 %. Повечето сътрудници на службата за връзки с обществеността съветваха да запазим мълчание. „По-добре да си траем – казваха те – и всичко ще отmine; ни най-малко не трябва да привличаме внимание към катастрофалното положение на компанията.“

Рекламната ни агенция „Кениън и Екхард“ обаче решително се възпротиви на такава позиция. „Доколкото ситуацията е критична – заявиха те, - имате две възможности: да умрете тихо или викайки за помощ. Ние препоръчваме втория вариант. Така поне остава шанс някой да ви чуе.“

Съгласихме се с тяхната препоръка. Помолихме „Кениън и Екхард“ да разработят програма за рекламна кампания, която да внушава у хората увереност в бъдещето ни. Целяхме да внедрим в съзнанието им две идеи: първо, че нямаме абсолютно никакво намерение да напуснем автомобилния бизнес, и, второ, че произвеждаме именно автомобили, от каквито Америка има нужда.

Вместо класически рекламни съобщения с илюстрации и текст, описваш новите ни модели, излязохме със серия увод-

ни статии, в които излагахме нашата гледна точка за гарантираните заеми, както и дългосрочните планове на „Крайслер“. Вместо да рекламираме продукцията, започнахме да рекламираме самата компания и бъдещето ѝ. Решихме да се обръщаме към хората с нетрадиционни методи – бе настъпил момент да рекламираме не коли, а нашата кауза,

Рон де Люка от нийоркската кантора на „Кениън и Екхард“ подготви серия рекламни текстове, в които се разясняваше позицията ни. Идваше при мен и в течение примерно на час, обмисляхме заедно съдържанието на всеки текст. След това донасяше готовата статия и заедно я редактирахме, докато и двамата не я намерехме за приемлива.

В тези текстове, които „Кениън и Екхард“ започна да нарича „платени връзки с обществеността“, съвършено открито характеризирахме ситуацията. Развенчавахме най-разпространените митове за компания „Крайслер“: информирахме хората, че не произвеждаме „смукачи на бензин“, че не молим Вашингтон за милостиня и че гарантираните заеми за „Крайслер“ далеч не са опасен прецедент.

Рекламните ни послания бяха преми и искрени. Рон им придаде настъпателен характер и това много ми допадна. Прекрасно знаехме какво мисли обикновеният американец за компания „Крайслер“ и затова се постаряхме, поставяйки се на негово място, да отгатнем неговите въпроси и съмнения. Нямаше смисъл от опити да игнорираме враждебно настроената преса. Напротив, трябваше да я посрещнем добре подготвени и в отговор на несъстоятелни слухове, да приведем убедителни факти. Един от тези текстове имаше смело заглавие, карашо хората да се замислят: „Ще стане ли Америка по-богата без „Крайслер“? В други текстове, смело поставяхме някои въпроси и отговаряхме на тях:

- Нима не е общоизвестно, че колите на „Крайслер“ са неикономични?

- Големите коли на „Крайслер“ не са ли възголеми?

- Не се ли забави твърде дълго „Крайслер“ с пускане на малолитражни коли на пазара?

- Произвежда ли „Крайслер“ удачни модели коли?

- Нима „Крайслер“ има повече от всеки друг неразрешими проблеми?

- Достатъчно компетентно ли е ръководството на „Крайслер“, за да върне компанията към живот?

- Направи ли компания „Крайслер“ всичко, зависещо от нея, за да си помогне сама?

- Има ли бъдеще „Крайслер“?

При това, тези рекламни текстове се отличаваха с още една особеност. Решихме, че под всички трябва да стои моят подпис. Целяхме да покажем на хората, че в живота на компанията е започнал нов етап. В края на краищата, ръководителят на компания, изправена на ръба на разорение, трябваше да даде някакви уверения на хората и да ги успокои. Бе длъжен да каже: „Ето ме, тук съм, наистина съществувам и съм лицето, което носи отговорност за тази компания. И за да докажа твърдите си намерения, полагам тук своя подпис.“

Накрая, получихме възможност да оповестим пред обществеността, че всеки акт в компания „Крайслер“ носи съответна отговорност. Поставяйки моя подпис под тази публикация, предоставяхме възможност на хората да се обръщат лично към мен с евентуални оплаквания и въпроси. По този начин заявявахме, че тази огромна и сложна компания се управлява от конкретен човек, поставил на карта своята чест и репутацията си.

Рекламната кампания имà огромен успех. Дълбоко вярвам, че изигра важна роля в упоритите опити да убедим Конгреса да утвърди гарантираните заеми. Разбира се, при рекламата никой не може с увереност да предскаже нейното въздействие над умовете на хората. Но в случая се носеха слухове, че в Белия дом и в Конгреса сътрудници притичвали от кабинет в кабинет с нашите текстове в ръка; при това, в зависимост от възгледите си, едни били бесни, а други – доволни.

И няма никакво съмнение, че тези рекламни публикации оказаха действително влияние върху нагласата на обществеността. Хората виждаха в първа колонка на вестника съобщение за нашето разорение. После разгръщайки вътрешните колонки, откриваха собствената ни оценка за положението в компанията.

По същото време, на друг фронт, кантората ни във Вашингтон организираше голямо дилърско лоби. Група дилъри от поделения „Крайслер“ и „Додж“ ежедневно посещаваха Вашингтон. Президентът ни за връзки с обществеността – Уендъл Ларсен, - провеждаше брифинги с тях и ги съветваше с кои конгресмени да се срещнат и какво да споделят с тях. Автомобилните дилъри, минаващи за по-заможни или поне някога считани за такива, често имаха влияние върху конгресмени – техни избраници. Присъствието на дилъри във Вашингтон, повечето от които - привърженици на републиканската пария, оказваше голямо влияние върху конгресмени, наши противници по чисто идеологически съображения. При това, много дилъри имаха съществен принос в изборните фондове – нещо, което никой конгресмен не би си позволил да игнорира. Поразително е колко много могат да постигнат група дилъри във Вашингтон. Успяхме дори да привлечем дилъри на други автомобилни фирми в подкрепа на това, че

конкуренцията е благо за цялата автомобилна индустрия и „Крайслер“ заслужава да ѝ бъде предоставен шанс да оцелее.

За успеха на делото ни бе необходимо да подтикнем конгресмените, при разглеждане въпроса за гарантираните заеми, да изхождат не от идеологически, а от чисто хуманни съображения. Изпратихме до всеки конгресмен разпечатан списък на всички работещи за нашата компания доставчици и дилъри от неговия избирателен район. Предоставихме им и точен разчет на евентуалните последствия, до които би довело ликвидиране на „Крайслер“. Доколкото си спомням, от 535-те района имаше само два, в които нямаше доставчици или дилъри на нашата компания. Този списък, който представяше нашите проблеми като нещо реално и конкретно, и им придаваше местно изражение, имà огромно въздействие.

Съществена роля изигра и лидерът на нашите профсъюзи – Дъглас Фрейзър, - който предприе самостоятелно лобистко настъпление. Дъглас не се поддаде на несъстоятелното твърдение как целесъобразно би било да обявим банкрут. Прекрасно разбираше какво ще стане с неговите хора, ако „Крайслер“ фалира. Знаеше и че ние ненапразно бием тревога. В аргументираните си, великолепно обосновани показания, живо обрисова до какви човешки жертви и страдания би довел отказът на гарантирани заеми: „Дошъл съм тук не да защитавам или оправдавам компания „Крайслер“. Тревожат ме ужасяващите последствия над съдбата на работници и техните семейства, до които би довел банкрут на компанията.“ Той се оказа неуморен и умел агитатор. Срещна се поотделно с редица конгресмени и сенатори. При това, поддържаше приятелски отношения с вицепрезидента Мондейл и проведе няколко важни срещи в Белия дом.



Веднъж сам ходих в Белия дом на среща с президента. Картър не се месеше много в дебати във връзка с компания „Крайслер“, но поддържаше позицията ни. При срещата ми каза, че с жена си Розалин харесват моите рекламни телевизионни спотове. Дори се пошегува, че ставам известен като него.

Президентът повери въпроса с „Крайслер“ на Министерството на финансите, но при това даде ясно да се разбере, че е на наша страна. Без подкрепа от изпълнителната власт, никога нямаше да ни бъдат предоставени гарантирани заеми.

След като напусна Белия дом, Картър на два пъти ме посети. Гордееше се, че „Крайслер“ преуспява. Предполагам, че се е чувствал като баща на това дете. „От всичко, което успя да стори моята администрация – ми каза той, - този въпрос, както се убедих сега, сме решили правилно.“ Джими Картър имаше своите недостатъци, но постиженията му не получиха дължимата оценка.

Когато настъпи време за гласуване, е Конгреса вече имахме достатъчно много поддръжници. Решаваща бе подкрепата на Тип О'Нийл. По време на гласуването, той не се изказа като член на Камарата на представителите, а като конгресмен – от щата Масачузетс. В разгорещена реч за защита на гарантираните заеми, той припомни последствията от голямата депресия за жителите на Бостън, където хората, загубили работата си, бяха принудени да се молят да станат чистачи на сняг. „Аз винаги, с всички сили, съм се борил за спасяването на дори стотина работни места – каза той на колегите си. – Не ви ли се струва нелепо това, че ние тук с вас седим и спорим по този въпрос, когато половин милион семейства със страх очакват какво ще отсъдим?“

О'Нийл използваше чисто емоционални средства, за да въздейства на колегите си в Камара на представителите. В целия този случай, той се оказа наш водач. Да имаш на своя страна председател на Камарата, вече бе значително преимущество. При съотношение на гласовете 2:1 (271 срещу 136), Камарата на представителите реши да помогне на компания „Крайслер“ да стъпи отново на крака.

Разликата в съотношението на гласовете в сената се оказа по-малка – 53 срещу 44, - но при подобни ситуации това е обичайно явление. Законът бе приет в навечерието на Коледа и много американски семейства имаха причина да празнуват. Аз бях измъчен до краен предел и в същото време изпитвах чувство на облекчение, въпреки че не бях настроен твърде оптимистично. Откакто постъпих в „Крайслер“, твърде често ми се привиждаха светлинки в края на тунела. И доста често се оказваше, че това е влак, който се движи срещу мен. Знаех, че ще ми се наложи да запълня много празни места в тази главоблъсканица, преди да получим и цент от гарантираните заеми.

Законът предвиждаше да се проведе такова финансово преустройство на компания „Крайслер“, което по мнението на министъра на финансите Уилям Милър, щеше да представлява най-сложната в американския бизнес операция. Побиваха ме тръпки само при мисълта за нея.

Законът предвиждаше създаването на Съвет по гарантираните заеми с права да ни предостави в течение на следващите две години гарантирани заеми на обща стойност милиард и половина долара, които следваше да бъдат погасени до края на 1990 година. Но това решение бе съпътствано от ред условия:

От сегашните ни кредитори се изискваше да ни предоставят 400 милиона долара нови заеми и да отсрочат погасяването на текущи заеми на стойност 100 милиона долара.

На чуждестранните кредитори се предлагаше да ни предоставят допълнителен заем на сума 150 милиона долара.

Компанията трябваше да си осигури допълнителни 300 милиона долара чрез разпродажба на активи.

Доставчиците трябваше да ни предоставят поне 180 милиона долара, в т.ч. 100 милиона за закупуване на наши акции.

Щатските и местни власти там, където имаше заводи на „Крайслер“, следваше да ни осигурят 250 милиона долара.

Самата компания трябваше да пусне на пазара нови акции за 50 милиона долара.

Съкращения в заплати на профсъюзни членове трябваше да доведат до икономии на 462,2 милиона долара.

Да се осигурят 125 милиона долара от съкращения в или замразяване заплатите на непрофсъюзни членове.

Твърде малко хора го разбираха, но така правителството фактически вземаше като залог активите на „Крайслер“. Всичко, каквото притежавахме – автомобили, недвижимо имущество, заводи, оборудване и пр., по счетоводните книги се оценяваше на 6 милиарда долара. Правителствените експерти определиха ликвидационната стойност на активите ни на 2,5 милиарда долара. В случай на най-лошото, правителството разполагаше с абсолютно право да запорира имуществото на компанията. Ако претърпехме крах, то щеше да си възмезди 1,2 милиарда заеми, преди всички останали кредитори да могат да предявяват претенции. Дори ако оценката от 2,5 милиарда долара бе нереално висока и действителната стойност на активите ни се окажеше два пъти по-малка, пра-

вительството си осигуряваше гаранции срещу евентуални загуби. Ако не смогнем да се разплатим по получените заеми, Съветът по гарантираните заеми можеше да ликвидира изцяло активите ни и да си възвърне всичко. С други думи, правителството не поемаше никакъв финансов риск.

Няколко седмици след приемане на закона за гарантираните заеми, на власт дойдоха републиканците. Отношението им бе следното: Това не е програма на Картър. Ние ще следваме буквата на закона и няма да направим и стъпка извън него. Вzetото решение противоречи на идеологическите ни принципи. Ако „Крайслер“ смогне да се оправи, по този начин за нас ще възникнат още трудности. Не бихме искали да се пораждат каквито и да било подобни помисли и в други компании.

За нас бе щастие, че когато се наложи да поставим въпроса за спасение на компанията, на власт бях демократите, които поставяха интересите на хората нас идеологическите принципи. Те винаги постъпват така – мислят за работниците, за хората, за работните места. За сметка на това, в умовете на републиканците има само инвестиционни теории, според които икономическото благоденствие се спуска наготово отнякъде.

Съзнавам, че ползвам стереотипни изрази. Но съм готов да си призная, че когато нещата вървяха добре, когато печелех повече пари, винаги бяха на страната на Републиканската партия. Откакто постъпих в „Крайслер“, обаче, станах демократ. По принцип съм за партията на здравия разум, а в решителния час такава обикновено се оказва Демократическата.

Изобщо не се съмнявам, че ако през 1979 г. на власт бяха републиканците, компания „Крайслер“ не би могла да се изправи на крака. Републиканците не биха и погледнали към нас. Компанията би банкрутирала и днес те щяха да пишат книги за това как са защитили свободното предприемачество. Работата не е само в Рейгън. Повечето републиканци биха се изказали в следния дух: „Заеми, гарантирани от федералното правителство? Нещо сте се побъркали?“ Просто не са способни да мислят другояче.

Ако кризата в „Крайслер“ бе възникнала три години по-късно, когато „Форд“ и „Дженеръл Мотърс“ изпитваха тежки затруднения, а „Интернешънъл харвестър“ бе на ръба на разорението, дори и демократите не биха могли да помогнат с нещо. Щяха да наблюдават как след нас се нареждат още петдесетина други компании, тъй като не съществува система за разрешаване на такива въпроси. Затова може би беше добре, че „Крайслер“ изпадна в затруднено положение малко по-рано, отколкото това би се случило, ако бе имал по-добро ръководство. Ако кризата ни беше съвпаднала по време с кризата на компании „Браниф“ и „Пан Америкън“, във Вашингтон биха казали: „Съжаляваме, момчета. Опашката е прекалено голяма.“

Убеден съм, че всички тези компании също са разглеждали възможност да се обърнат към правителството, но разбраха навреме, че ако и те бяха дошли със същата молба, като „Крайслер“, отговорът би бил: „Забравете за това!“

Пиша тези редове 4 години след приемане на закона за гарантираните заеми. За този период ние осигурихме заплати на стотици хиляди хора, избавяйки ги от необходимост да живеят на помощи. Под форма на данъци изплатихме сто-

тици милиони долари, съхранихме конкуренцията в автомобилния бизнес, погасихме заемите седем години преди определения срок, изплатихме огромни административни такси на Съвета по гарантираните заеми, а правителството получи неочакван доход от продажба на нашите гаранции.

Отчитайки всичко това, можем да си зададем философски въпрос: нарушихме ли духа на свободното предприемачество, обръщайки се за помощ към правителството? Или казано по друг начин: съдейства ли последвалият след това наш успех за запазване системата на свободното предприемачество в нашата страна? Не мисля, че могат да възникнат каквито и да е съмнения относно отговора. Дори хора, които се изказваха против нас през 1979 г., днес признават, че предоставянето гарантирани заеми на компания „Крайслер“ се е оказало добра идея.

Разбира се, все още има твърди глави, като „Уол Стрийт Джърнъл“ и Гари Харт, но какво от това?! Невъзможно е всички да се променят за една нощ.

### РАВЕНСТВО В ОТДАДЕНИТЕ ЖЕРТВИ



С приемане на закона за гарантираните заеми, ние си извоювахме право да оцеем. Подчертавам именно „извоювахме“. Мисията ни представляваше икономически еквивалент на война. Независимо, че никой от „Крайслер“ не бе убит, стопанското оцеляване на стотици хиляди хора зависеше от това ще успеем ли да получим различните отстъпки и облекчения, които законът за гарантираните заеми предоставяше. Аз бях генерал във войната за спасяване на „Крайслер“. Разбира се, не действах сам. Това, с което се гордея най-много, е коалицията, която успях да сформирам. Тя доказва какво може да се постигне с общи усилия в тежки времена.

Започнах с това, че намалих собствената си заплата на 1 долар годишно. Да си ръководител, означава да даваш пример. Озовеш ли се на ръководен пост, хората следят всяка твоя стъпка. Нямам предвид да се намесват в личния ти живот, макар че и това не е изключено. Когато лидерът говори, хората слушат, а когато действа – наблюдават. Така че той трябва внимателно да подбира всяка своя дума и да преценява всяка стъпка.

Приех да получавам един долар годишно не за да се правя на великомъченик. Направих го, защото бе редно да споделя съдбата на всички, които работеха в компанията. Сторих го, за да мога да погледна профсъюзния лидер Дъг Фрейзър в очите и да кажа: „Ето това е, което искам от вас, момчета“, а той да не може да се обърне към мен: „А ти, кучи сине, каква жертва направи ти?“. Постъпих така, ръководен от хладнокръвно пресметлив прагматизъм. Искаше ми се и служители,

и доставчиците ни да мислят: „Готов съм да последвам човек, който дава такъв пример!“.

За съжаление, аскетизмът бе нещо ново в „Крайслер“. Когато пристигнах тук, се наслушах на всякакви ужасяващи истории за екстравагантността на предишната администрация, но не бях поразен. В края на краищата, бях прекарал години наред с Хенри Форд, който смяташе компанията за бащиния и имаше достатъчно власт да постъпва така, както пожелае. Хенри харчеше толкова много, че на него фон Лин Таунсенд сякаш мизерстваше, а ръководителят на „Дженеръл Мотърс“ живееше от социални помощи.

Независимо, че намаляването на заплатата ми не значеше, че трябва да гладувам, жестът ми направи силно впечатление в Детройт. Показах, че всички се пържим на един огън и можем да оцелеем, ако всички заедно затегнем коланите. Жестът бе драматичен и слухът за него се разпространи много бързо.

За три години работа в „Крайслер“, научих за хората повече, отколкото за тридесет и две във „Форд“. Открих, че хората са готови на големи жертви, ако всички останали споделят съдбата им. Ако всички понасят едни и същи несгоди, може да се премести планина. Иначе още първия път, когато се окаже, че някой хленчи или не носи своя дял от товара, всичко се обърква. Това аз наричам равенство в направените жертви. Когато положих жертва, видях и други да правят същото. Така „Крайслер“ се измъкна от бедата. Не ни спасиха заемите, въпреки острата нужда от тях. Спасиха ни стотиците милиони долари, предоставени от всички, съпричастни със съдбата ни. Приличахме на семейство, което се събира и провъзгласява: „Взехме заем от богатия си чичо и сега трябва да докажем, че можем да се справяме сами и да върнем дълга.“



Това бе върховна проява на единство и демокрация. Не разправям библейски сказания, а коментирам реалния живот. Преминахме през всичко това и успяхме. Сагата звучи като вършебство и внушава благоговение.

Борбата ни за оцеляване, обаче, имаше и своя обратна страна. За да съкратим разходите, трябваше да уволним много хора. Като на война: победихме, но синът ни не се завърна от фронта. Страданието бе жестоко. Разбиха се човешки съдби, деца напускаха колежи, някои се пропиваха, следваха разводи. В крайна сметка, спасихме компанията, но с цената на много човешки съдби.

Задачата ни малко се усложняваше, като знаехме, че по-голямата част от Америка ни подкрепя. Вече не ни наричаха „тлъсти котараци“, просеци подаяния. Изслушването в Конгреса сложи край на нея част от историята. Едва сега рекламната кампания почна да дава резултати. Ние бяхме жертва, водеща епична борба за съществуване, и обществеността прояви съпричастност. Много непознати хора ни писаха, за да заявят по стотици различни начини, че са с нас, че загубите на пазара за Хенри Форд са печалба за „Крайслер“. Обикновени хора казваха много и го казваха добре. Осъзнаваха какво правим всъщност. Известни личности също ни помогнаха. Посети ме Боб Хоп и ми каза, че по време на масаж видял една от телевизионните ми реклами. Сега искаше да стори нещо за нас. Една вечер, на прием в Лас Вегас, се натъкнах на сатирика Бил Кросби. Нея нощ, в един часа, той ми позвъни в хотела.

- Абе, човече, събуди ме – уведоми го аз.

- По дяволите – отвърна той. – А ние тъкмо почваме да живеем. Не спим по цяла нощ. Между другото, възхищавам се от дейността ти и отдавам дължимото на това, което си

направил за чернокожите. Искам да допринеса с нещо за тво-  
ята кауза. Аз печеля много, а други гладуват.

Пристигна в Детройт и изнесе представление пред 20 000  
наши работници. Качи се на самолета и отлетя. И не поиска  
ни пари, ни кола. Просто желяеше да ни помогне и демонст-  
рира подкрепата за нас.

Една нощ, Пърл Бейли ме посети в диабетния център, раз-  
положен в деловата част на Детройт. Каза, че ѝ е необходимо  
само да поговори с мен. Благодарни ми, че се опитвам да за-  
пазя работните места и да вдъхна надежда на хората. Вместо  
концерт, пожела да изнесе лекция пред работниците от за-  
вода на Джеферсън Авеню в Детройт. Пърл Бейли произнесе  
прочувствени слова за патриотизма и необходимостта от са-  
можертва. Но докато говореше, няколко души я прекъснаха:  
„Лесно ви е да го кажете, Пърл, вие сте богата!“. Преди да се  
усети, редът се наруши. Трябваше да скоча и да закрия сре-  
щата, но това бе голям жест от нейна страна и аз високо го  
ценя.

Франк Синатра също поиска да помогне. Каза ми: „Ли, ако  
вие работите за един долар, ще последвам примера ви.“ Нап-  
рави няколко реклами за нас и на втората година, ние му пре-  
доставихме известна част от акциите си. Надявам се, че  
Франк не се е отказал да ги вземе и по този начин е спечелил  
сума пари.

Имаше и други подобни примери. През него период, имах  
възможност да видя хората си от положителната им страна.  
Никога преди това не съм знаел на практика как биха постъ-  
пили хората, ако изпаднете в беда. А сега узнах, че повечето  
ще ви се притекат на помощ. Няма да мислят за наградата,  
въпреки че средствата за масова информация считат възнаг-

раждението за единствена мотивация в света на бизнеса. Повечето хора ще откликнат и ще помагат, ако са убедени, че не ги мамат. Разбрах също, че хората са в състояние да действат много спокойно в критична ситуация. Приемат съдбата. Знаят, че следват трудни моменти, но стискат зъби и продължават напред. Да наблюдаваш всичко това бе приятно – може би единственото приятно нещо в целия този епизод.

След като намалих собствената си заплата, се заех с ръководния персонал. За него спряхме програмата, стимулираща изкупуване на акции, според която компанията поемаше половината от стойността им. Намалихме заплатите им с 10 % - нещо, което никога преди това не се бе случвало в автомобилната промишленост. Съкратихме всички заплати, с изключение на най-ниските – запазихме тези единствено на секретарките. Те действително заслужаваха всеки цент, който получаваха.

Мениджърите приеха покорно решението ни. Четяха вестници и знаеха отлично, че играта може да свърши всеки миг. В такъв момент заобиколни пътища няма. Остава един-единствен – пътят към оцеляване. Нищо не може да те спре и просто продължаваш напред. Всичко започна от мен, но впоследствие стремежът към оцеляване обхвана всички равнища. За всеобщото благо можех да ги помоля да скочат от прозореца и никой нямаше да възрази, защото всички разбиха, че ще пострадат еднакво.

След като приключих с ръководителите, се заех с профсъюзите. Тук имах помощта на истински професионалист – Том Майнър, който отговаряше за трудовите отношения. Днес, в света на бизнеса, отстъпки на профсъюзите са допустими. Но тогава ние бяхме пионери. Профсъюзите винаги се

придържат към мнение, че ръководителите са „тлъсти котараци“, а от работниците се изстиска всичко до последно. Тоя път им заявих: „Е, добре, сега пред вас е един изпостелял котарак. Какво ще кажете сега?“

От него ден станах техен приятел. Профсъюзите ме обикнаха. Приеха ме в обятията си и признаха гласно: „Този човек ще ни изведе на обетована земя.“

Не казвам, че бе лесно. Трябваше да им изложя горчивата истина, да говоря с тях твърдо: „Ето какво, момчета, опрял съм револвер в главата ви. Разполагам с хиляда работни места по 17 долара на час и с нито едно по 20 долара. Така че по-добре се вразумете.“

Година по-късно, когато положението стана още по-критично, трябваше да се срещна с тях. Една сурова зимна вечер в 22 часа, говорих пред профсъюзния комитет за преговори с администрацията. Това бе една от най-красивите речи, които някога съм произнасял: „Вие трябва да вземете решение до сутринта. Ако не ми помогнете да изляза от положението, ще ви изумя. На сутринта ще обявя банкрут и всички ще се окажете без работа. Разполагате с осем часа да размислите. Всичко зависи от вас!“.

Едва ли трябва да се преговаря по този дяволски начин, но понякога сте принудени да прибегнете към него. Фрейзър спомена, че това е най-лошото икономическо споразумение, на което някога се е съгласявал. „Единственото по-лошо от това, добави той, бе алтернативата хората да останат без работа въобще.“

Нашите работници направиха твърде големи отстъпки. Часовите им ставки автоматично спаднаха с по 1,5 долара. След година и половина, тази сума се увеличи на 2 долара на

час. За 19 месеца, средностатистическият работник в „Крайслер“ загуби от заплатата си близо 10 000 долара.

Профсъюзът свикна с новата ми заплата от 1 долар годишно и се нахвърли върху мен, когато не повторих това и на следващата година – просто се бяха побъркали по този въпрос. Но аз не зная случай, когато висши ръководители от „Форд“ или „Дженеръл Мотърс“ са намалявали заплатите си, след като профсъюзът се бе съгласил на отстъпки за заплатите на работниците.

Факт е, че след като „Дженеръл Мотърс“ и Профсъюзът на автомобилните работници сключиха договор, в който работниците се отказваха от повишение на заплатите, което донесе на компанията печалба от 2,5 милиона долара, Роджър Смит, председател на управителния съвет на „Дженеръл Мотърс“, намали собствената си заплата само с 1630 долара годишно. За да направи несправедливостта още по-обидна, същия ден, в който профсъюзът подписа новия договор, предвиждащ големи отстъпки в заплатата, „Дженеръл Мотърс“ оповести нов, още по-щедър план за премии на висшите ръководители. Някои компании отказват да проумеят принципа за равенство в отдадените жертви.

За пръв път от много години насам, поведението на работниците в „Крайслер“ почна да се подобрява. Когато през 1982 г. канадските профсъюзи обявиха стачка, работници не чуха колите и не повреждаха оборудване, както обикновено става. Искаха повече пари, но не и да предприемат нещо в ущърб на компанията.

Едно от положенията в закона за гарантираните заеми се отнасяше до програмата за предоставяне на работниците право да притежават акции. За 4 години, това ни струва по 40 милиона долара годишно, но имаше икономически смисъл.

Ако позволите на работниците да участват в разпределението на печалбата, те са далеч по-мотивирани да произвеждат качествено. (Всеки работник сега има на сметка около 5600 долара от акции – приличен запас за черни дни.)

И тук привържениците на свободното предприемачество вдигнаха шум. И тоя път бях подготвен. Посочих, че големите фондове за пенсии в тая страна владеят значителни количества акции. Притежават съществен дял от акциите на „Дженеръл Мотърс“ и множество други мащаби компании. Тогава какво лошо има в това, че работници дават част от заплатата си, за да купят акции от компания, в която работят?

Привърженици на принципа за ненамеса на правителството в частната инициатива видяха в това първа стъпка към социализъм. Аз обаче не намирам нищо лошо в това работници да владеят част от акциите на фирмата. В действителност, това не пречи на доброто управление. Какво значение има за мен дали акция на компанията ще се купи от брокер на Уол стрийт или от Джо Блоу – работещ на монтажния конвейер? Кой от тях ще ми бъде от по-голяма полза? Днес работниците ни притежават към 17 % от активите на компанията.

Освен това помолихме профсъюзите да ни помогнат в борбата със системните отсъствия от работа. Вечно имаше по няколко човека, които не идваха на работа, но имаха претенции да получават заплати. Съвместно с профсъюзите, въведохме строги правила за вътрешен ред, на база които санкционирахме системно отсъстващите.

През същия този период, трябваше да закрием редица заводи. Голям брой работници биваха освободени. Актът бе свързан с много емоции за хора, работили двадесет-тридесет години в един завод. В някои случаи родителите им също бяха

работили там. И изведнъж им захлопват вратата. При закриване на някои от заводите, възникнаха немалко протести. Но профсъюзът разбираше пределно добре, че сме принудени да приложим драстични мерки. Приемаха тези ни действия единствено защото знаеха, че изискваме реципрочни мерки и от нашите доставчици, мениджъри и кредитори.

През 1980 г., посетих всеки един от заводите на „Крайслер“, за да поговоря непосредствено с работниците. На масови митинги им благодарях, че са останали с нас в този труден момент. Обещавах им, че когато нещата се подобрят, ние ще опитаме да ги поставим наравно с работниците на „Форд“ и „Дженеръл Мотърс“, но че това не може да стане веднага и с магическа пръчка. Изложих им цялата истина. В отговор, взеха да свиркат и тропат; някои ме аплодираха, други ме освиркваха.

Проведох срещи и със заводските администрации. Питам ги имат ли към мен въпроси. Моите отговори невинаги ги удовлетворяваха, но самата възможност да обменим мисли пряко, представляваше голяма крачка напред. Това бе най-висша форма на общуване: председател на управителния съвет да говори с работници от цеха. Всеки да може да го изслуша и да се почувства участник в разговора. Ще ми се да правя това по-често. Практикувах го често във „Форд“, но можех да си го позволя безпроблемно, защото нещата в главното управление вървяха добре. В „Крайслер“ обаче следваше криза след криза, а това бе изтощително. И денят, в който се здрависваш със стотици хора, ти се струва страшно дълъг. Обезателно някой от работниците на конвейера ще поиска да се приближи до теб и да те прегърне или да ти поднесе подарък, или да ти каже, че се моли за теб в църквата, защото си запазил работата му. През него период, една жена на име

Лилиън Зървас, служител от завод „Линч Роуд“ в Детройт, написа материал за заводския вестник. В него призоваваше колегите си към усърдна работа. Пишеше: „Когато ви уволнят, може би ще разполагате с премного време, за да си спомняте дните, в които сте отсъствали или сте се правили, че не забелязвате дефектни детайли.“ Пратих ѝ писмо, за да ѝ кажа колко ми е допаднал материалът и я поканих да ме посети. Тя донесе кейк, приготвен от самата нея. Спомням си, че бе с шоколадова глазура и една от съставките му бе... бира. Няма значение как го бе направила, но това бе най-вкусният кейк, който съм ял някога. Жена ми писа на Лилиън Зървас писмо с молба да ѝ прати рецептата.

Разбира се, не всички работници споделяха мнението ѝ. Трудно е да си щастлив, когато ти удържат по 2 долара на час. И все пак не е съвсем редно да се твърди, както обичат да правят средствата за масова информация, че служители на „Крайслер“ получават с два долара на час по-малко от тези в „Дженеръл Мотърс“ и „Форд“. Работата е там, че за разлика от „Форд“ и „Дженеръл Мотърс“, „Крайслер“ има необичайно много пенсионери. Нека почнем с това, че средната възраст на работната ни сила е най-висока в отрасъла. При това ни се наложи да съкратим хиляди хора. За всички работници, които сега си стоят у дома, компанията трябваше да плаща пенсии, здравни отчисления и застрахователни вноски. А именно действащият персонал трябваше да заработва парите за покриване на тези разходи. При нормални условия, това не би било проблем. На всеки пенсионер се падат поне по двама заети във фирмата служители и те произвеждат достатъчно, за да обезпечат пенсията и останалите разходи във връзка с него. Но към 1980 г., бяхме стигнали до нелепо и



безпрецедентно съотношение от 93-ма работници на 100 пенсионери. С други думи, сега повече хора седяха вкъщи, отколкото идваха на работа. В резултат на това, всеки работник в „Крайслер“ носеше на плещите си бреме да осигури средства за препитание на още един, освен на себе си. Това е същият феномен, който подрива системата за социалното осигуряване в нашето общество. Когато се пенсионираат рано, продължителността на живот нараства, а няма достатъчна база от работници, които да осигуряват средства за живот.

Независимо, че работниците ни се съгласиха да им се удържат по 2 долара на час от заплатката, големият брой пенсионери означаваше, че разходите за работна сила не са спаднали пропорционално. Някои от работниците не желаеха да проумеят това. Тяхната реакция бе: „Проблемът не е мой. Не съм длъжен да издържам ближния.“ На това отвърщах: „Чакайте малко. Вашият профсъюз е изграден на принципа на вечна солидарност. Сами извоювахте действащата система на пенсиониране и сега много хора си седят вкъщи, а това никак не е добре. Производството ни спадна рязко. Компания „Крайслер“ се оказа прекалено голяма, така че се наложи да я сведем до разумни размери. Някой трябва да плати сметката. Не можем да нарушим задълженията си и да отхвърлим системата за пенсиониране.“

Дори преди профсъюзът да направи каквито и да било отстъпки, поканих Дъг Фрейзър да влезе в нашия управителен съвет. При все твърденията на пресата, назначението на Фрейзър не бе включено в пакета предложения за обсъждане с профсъюзите.

Истината е, разбира се, че от много години профсъюзът бе настоявал за представителство в управителния съвет. Но това

се бе превърнало в нещо като ритуал. Не мисля, че някой сериозно бе разчитал подобно искане да бъде удовлетворено. Поставих Дъг Фрейзър в управителния съвет, защото знаех, че ще има конкретен принос в ръководството на фирмата. Той е енергичен, политически грамотен и пряк. Като член на управителния съвет, Дъг откри от първа ръка какво става в компания „Крайслер“ и как протича управлението ѝ. Установи на какви жертви са готови доставчиците и че възмущаването на компанията далеч не е дело само на работниците, че отчетите за загубите и печалбите са реални и че „печалба“ не е непременно мръсна дума. Научи и разбра толкова много, че някои от работниците започнаха да го възприемат като ренегат, когато им казваше самата истина – че сме твърде слаби, за да прибегнат до стачка. Работата му бе много резултатна. Когато се наложи да закрием завод, той ни съветваше как да сведем до минимум неизбежните крушения и страдания. Бе председател на комисията и разработваше програмата за връзки с обществеността. Бе член също така на комисията по здравеопазване, заедно с мен и Джо Калифино – бивш министър на здравеопазването, образованието и социалното осигуряване в администрацията на Джими Картер, - и Бил Миликън, бивш губернатор на щата Мичиган. Ние четиримата вероятно разбирахме от здравеопазване не повече от който и да е друг на света, но представлявахме профсъюзи, работодатели, федерални и щатски власти. В течение на години, това бяха институциите, приемащи самостоятелно решенията, довели до днешната бъркотия в националното здравеопазване. Всяка от четирите страни бе отговорна за недостатъците в системата на здравеопазване, следователно тези сили трябваше да се обединят, за да изправят положението.

Естествено, когато въведоха Дъг Фрейзър в нашия съвет, деловите кръгове изпаднаха в ярост. Казаха ми: „Да не си посмял да сториш това! Вкарваш вълка в кошарата. Загубил си си ума!“. Отвърнах: „Чакайте малко! Защо всичко е наред, когато имаш в съвета банкери, на които дължиш 100 милиона долара, а не работник? Защо е правилно да имаш доставчици в съвета? Това не е ли конфликт на интереси?“.

Дотогава, представител на профсъюзите никога не бе бил член в съвета на голяма американска компания. В Европа обаче това е редовна практика, а в Япония – общоприета. Къде е проблемът тогава? Заклучава се в това, че средният американски изпълнителен директор робува на идеология. Иска да остане чистокръвен. Продължава да вярва, че профсъюзът следва да бъде единствен смъртен враг на мениджъра. Подобно мислене е остаряло. Аз държа профсъюзът да бъде наясно с вътрешния живот в компанията. Старите времена наистина отминаха. Някои не искат да повярват, но скоро ще осъзнаят това. Икономическото утре на Америка зависи от все по-тясно сътрудничество на правителство, профсъюзи и работодатели. Само ако действаме заедно, ще имаме успех и просперитет на световния пазар.

Но не само представите на управлението не бяха съгласни да включим Фрейзър в съвета. Много от профсъюзните дейци също бяха против. Бояха се, че присъствието му може да провали възможността им да изстискват максимални отстъпки. Цял живот са се ръководили от принципа да измъкват всичко възможно, защото работодателят нивга няма да стори нещо за благо на работника, ако то не се извоюва с насилие и кръв.

За да се промени този начин на мислене, необходимо е разумни хора да дискутират концепция за подялба на печалбата

само когато има нещо в купа, а заплати да се увеличават само когато се подобри производителността. Може би още не е дошло време на тази концепция, но моментът ще настъпи, защото, ако я пренебрегваме и продължим да се бием за по-голямо парче от баницата, която непрекъснато намалява, японците ще ни я вземат цялата.

Когато работех във „Форд“, профсъюзи и администрация се срещаха само през три години, когато дойдеше време да обсъждат условията на новия колективен трудов договор. На всеки три години сядахме на масата, подготвени за жестока борба. Дори не си виждал човека на среща, а вече храниш нагласа: „Не ми харесва, това е враг.“ Прилича на среща върху мост за размяна на шпиони. Мразиш другия, при все че размяната е полезна.

Изключително доволен съм, че приобщих Дъг Фрейзър към съвета заради изключителните му качества. И бих го включил във всеки ръководен от мен съвет. Подходящ е и толкова. Умее да преговаря. Търси компромиси. Смогва да различи добра от лоша сделка. Токова способен е, че веднъж го препоръчах на президента Рейгън за посредник на правителството.

Ако Дъг Фрейзър бе в съвета на Лин Таунсенд, „Крайслер“ вероятно нямаше да купи най-слабата компания в Европа. Някои от тези безславни ходове можеха да бъдат предотвратени само ако един смел човек бе попитал: „Защо ще правим тези неща? Има ли смисъл?“. При това, какво имаме да крием от профсъюза? Какво се мъчехме да скрием от работниците? Целта ни бе да правим по-добри коли с по-малко пари. Кой друг би могъл да ни помогне да постигнем това, ако не главата на профсъюза?

Всеки път, когато ме ругаят за включването на Фрейзър в управлението, аз излагах обичайния аргумент: „Кое ви тревожи толкова? При всеки случай може само да спечелите. Ако ходът се окаже погрешен, ще знаете, че не бива да го повтаряте. Ще имате тема за разговор в извънградския клуб. Ще можете да заявите: Не е ли Йакока чудак? Но ако се окаже сполучлив, ще изиграя роля на опитно свинче и ще ми благодарите, че съм показал правилния път. Някой ден може дори да преуспее по него!“.



## Глава 21

### ОГНЕНАТА ДИРЯ НА БАНКИТЕ



Никоя от групите, с които компанията работеше, не възнамеряваше да прави лесно отстъпки. Но веднъж осъзнали колко тежко е положението и убедили се, че и други внасят своя дял, всички откликнаха бързо. Изключение правеха само bankerите. Нужно ми бе много повече време да получа отсрочка от 400-те кредитни учреждения за изплащане на 655 милиона долара, отколкото за приемане закона за гарантираните заеми в размер на 1,5 милиарда долара от Конгреса на САЩ. Сравнено с преговорите с банките, обсъждането в Конгреса бе нещо толкова лесно – като да сменяш спукана гума в хубав пролетен ден.

Бях огорчен от отношението на банките, но не и изненадан. По време на дебатите в Камарата на представителите и Сената, bankerите бяха настроени изцяло отрицателно. Уолт Ристън, ръководител на „Ситибанк“, Том Клозън, президент на „Банк във Америка“, и Пийт Питърсън, директор на банка „Лемън Брадърз“ – до един се изказаха против предоставянето на държавни гаранции по заемите. Питърсън дори стигна дотам, че ни сравни с Виетнам, заявявайки, че Крайслер може да се окаже бездънно благо.

Имах няколко много неприятни срещи с Питър Фитс от „Ситибанк“ и Рон Дрейк от „Ървинг тръст“. Бяха опитни специалисти по реорганизиране финансовата система на компанията. И двамата смятаха, че ние в „Крайслер“ сме глупаци, ненаясно с какво са се захванали, не се интересуваха от запазване на работни места или инвестиции – единствена тяхна грижа бе как да си върнат парите. Като всички други в банко-

вия свят, настояваха да обявим фалит. Но аз се противопоставих; стараех се да ги убедя с всички сили, че с равни жертви и нов управленски екип, „Крайслер“ може да излезе от кризата.

С Рон Дрейк имах няколко много остри спора, но впоследствие произтече нещо забавно: днес той е мой личен финансов съветник в „Мерил Линч“. През 1980 г. се ненавиждахме един друг, но заедно преминахме през много изпитания и накрая станахме големи приятели.

Когато в края на 1979 г. бе приет законът за гарантираните заеми, компания „Крайслер“ и кредитният ни филиал „Крайслер Файненшъл“ дължаха към 4 милиарда и 750 милиона долара на 400 банкови и застрахователни дружества. Тези заеми са натрупани през години, когато нашите банки трябва да са спали. Никой, изглежда, не се е интересувал от състоянието на компанията, въпреки че всеки можеше да долови злокобни признаци.

Компания „Крайслер“ е била златоносна река за банките и никой не се е занимавал да гледа зъбите на подарен кон. Над 50 години, „Крайслер“ редовно са получавали заеми от банки и никога не са пропускали плащания, били са силно зависими от външни източници на средства, изплащали са щедри дивиденди и са черпили крупни капитали. Това може и да е било добре за банките, но невинаги за „Крайслер“. Когато компанията прибегва активно до заеми, всичко се преувеличава. Добрите времена изглеждат по-добри, но лошите са винаги по-лоши. Това означава, че оценката на кредитоспособността на компанията никога не е била така висока, както за „Дженеръл Мотърс“ или „Форд“. В резултат, винаги е трябвало да плащаме по-високи лихви по заеми. За разлика от „Дженеръл



Мотърс“, чиито мащаби и равнище на печалба са толкова големи и сами по себе си достатъчни компанията сама да си бъде банка, „Крайслер“ бе принуден да взема заеми при най-висок лихвен процент. А това бе по вкуса единствено на банките.

В благоприятни години, bankerите са били винаги плътно до нас, но в неудачни се оттегляха завчас. Като добри консерватори републиканци, повечето банкери възприеха скептично закона за гарантираните заеми. Тъй като повечето заеми бяха на „Крайслер Файненшъл“, а не непосредствено на корпорация „Крайслер“, bankerите считаха, че ако се позволим на глава 11, ще се измъкнат много добре. Предстоеше им обаче да преминат през голямо разочарование. В края на 1979 г., Джери Грийнуолд помоли Стив Милър и Рон Тръст, експерти по банкрута от Лос Анджелис, да изготвят „справка за ликвидация“. Този документ изясни, че е без значение дали заемите са отпуснати на корпорация „Крайслер“ или „Крайслер Файненшъл“. В случай на банкрут, всички заеми ще бъдат блокирани в съда между 5 и 10 години и банките ще загубят значителен процент от инвестициите си. А според хитро замислено положение в законодателството на щата Мичиган, лихвените проценти на неизплатените заеми ще се намалят на 6 процента годишно, докато въпросът окончателно се разреши. Не мина много време и банките осъзнаха, че в техни интерес е да направят отстъпки, които ще позволят на „Крайслер“ да остане в играта. Дори и при това положение, обаче, те бяха далеч по-малко склонни на сътрудничество от доставчици и работниците ни. Първо, оцеляването им не зависеше от напето. И второ, абсолютният брой на банките бе огромен. Когато през 1971 г., „Локхийд“ получи гарантиран от правителството заем, участваха само 24 банки, при това: до една

американски. Нашите банки бяха пръснати из всички 50 американски щата и по целия свят – като почнем с „Манюфекчърс Хановер тръст“ в Ню Йорк, на които дължахме над 200 милиона долара, и свърши с „Туин сити банк“ в Литъл Рок, Арканзас, където дължахме само 78 хиляди долара. Дължахме пари на банки в Лондон, Торонто. Отава, Франкфурт, Париж, Токио и дори Техеран.

Всяка банка имаше своя собствена позиция. „Манюфекчърс Хановер тръст“, известна в света на бизнеса като „Мани Хани“, бе свързана от години с „Крайслер“. Лин Таунсенд е бил девет години член на управителния ѝ съвет, докато двама председатели на съвета на „Мани Хани“ са били членове на нашия. В тежки времена не веднъж са ни помагали. Джон Макджиликъди, сегашен председател на управлението ѝ, сключи с „Крайслер“ автоматически подновяващо се съглашение за кредит от 435 милиона долара. Освен това, той даде показания в Конгреса в подкрепа на гарантираните заеми. „Вярвам, че „Крайслер“ ще оцелее – каза той пред комисията. – Не се противопоставям категорично на правителствена помощ в отделни случаи и не разглеждам ограниченото ѝ прилагане като угроза за системата на свободно предприемачество.“ Джон Макджиликъди бе един от нашите благородни рицари, „Мани Хани“ – наша основна банка, и Макджиликъди убеди колегите си да приемат нашия пакет отстъпки.

Другият ни благороден рицар бе Дж. Уилям Милър – министър на финансите, - свидетелства в комисията на Камара на представителите, че „Крайслер“ се явява прецедент и гарантираният заем е добра идея. Спрямо банките, Милър имаше твърда позиция. Смяташе, че трябва да си понесат загубите и да лижат рани.

Уолтър Ристън бе обаче решително против гарантираните заеми. Като най-влиятелен банкер в страната, той бе опасен противник. В „Ситибанк“ бяха сигурни, че ще фалираме, и не желаеха да чакат получаване на допълнителни 15 цента на долар, което им бяхме предложили под форма на привилегирани акции като условие по сделката. В „Ситибанк“, изглежда, бяха доволни от репутацията си на неотстъпчив партньор. Не пропускаха възможност да поставят препятствия по пътя ни.

Конфликтът между „Мани Хани“ и „Ситибанк“ бе само върхът на айсберга. Наши кредитори бяха както крупни, така и малки градски, американски и чужди банки, дори няколко застрахователни компании. Заемите бяха дадени на самата корпорация „Крайслер“, както и на филиали „Крайслер Канада“, „Крайслер Файненшъл“ и различни задгранични дъщерни предприятия на компанията. Предоставени бяха и акредитиви срещу бъдещи поръчки.

Най-лошо бе, че трябваше да изплащаме различни лихвени проценти. Имахме заеми с ниска и фиксирана лихва от 9 %. Следвах заеми с висок лихвен процент, с плаваща лихва, с плаваща лихва и премиален коефициент, които се колебаеха от 12 % през януари, когато започнахме преговори с банките, до 20 % през април, когато оформихме съглашението, и отново до 11 % по време на окончателно приключване на сделката. В едни банки бяхме изчерпили напълно кредитите, а от други – само частично. Имаше просрочени с 6 месеца заеми, като например този от 5 милиона долара от една испанска банка, отпуснат през юли 1979 г. с предполагаемо изплащане 90 дни по-късно. Имаше и дългосрочни заеми от няколко застрахователни компании, които трябваше да погасим чак през 1995 година.

Естествено, възникнаха разногласия и голямо напрежение между банките относно това как би изглеждало евентуално честно решение. Общо казано, банкерите не бяха настроени да правят компромис. Основните разногласия не бяха с „Крайслер“, а помежду им. Всеки изтъкваше аргументи защо бремето на отстъпките трябва да легне на плещите на някой друг. Американските банки заявяваха: „Да вървят по дяволите чуждестранните банки.“ Въпреки, че не съм достатъчно добре осведомен, не бях забелязал големите американски банки да са особено разтревожени за заемите си, дадени на Мексико, Полша и Бразилия. Всевъзможни отсрочки и просрочени плащания по международни заеми са същите проблеми, които имаше „Крайслер“ и с които се сблъскват големите американски банки. За разлика от тях, обаче, ние нямахме „богат чичо“, който можеше да им помогне, и то без много-много шум и гласност.

Не много отдавна, когато Мексико се нуждаеше от 1 милиард долара за изплащане заеми от нюйоркски банки, Пол Волкър от Федералния резерв просто им написа чек през почивните дни. Това аз наричам „услуга на банкерското братство“. Нямахме изслушвания и опити за налагане на контрол, нито наказания за банките. И, естествено, този 1 милиард се взе директно от данъкоплатците.

Банкерите бяха безусловно против идеята за гарантирани заеми за „Крайслер“, но гаранции за самите тях – виж, това е вече нещо друго! Предоставяйки заеми на чужди страни, допуснаха много грешки, но Международният валутен фонд винаги им е бил поръчител. Банките искаха от нас да намалим заплатите на мениджърите, да спрем изплащането на дивиденди и тъй нататък. Но не съм забелязал някой да се е отнесъл с тях строго за предоставянето а рискови заеми. Ще ми

се да набера смелост и настоя „Ситикорп“ да спре изплащането на дивиденди и намали заплатите на служителите си.

Съветът на Федералната финансова система има следната забавна особеност: в него влизат само банкери и няма ни един бизнесмен. Ако някоя банка търпи крах вследствие лошо управление, веднага ѝ се обръща внимание. В Оклахома две малки банки затъват, а Пол Волкър надава вой: „Ликвидна криза!“ и веднага облекчава достъпа до паричен ресурс. Но когато „Крайслер“ и „Нешънъл Харвестър“ – компании с почти милион работни места, - започват да затъват, задейства добрия принцип на свободно предприемачество. А това не е нищо друго, освен двоен аршин и отявлено несправедлив подход.

В същото време, чуждестранните банки имаха коренно различни оплаквания. Японците заявиха: „Когато възникне проблем в Япония, той се решава от наши банки, а на чуждестранни заемите се изплащат на момента до стотинка. Това си е американски проблем – нека си го решават в Америка.“

Канадските банки тръбяха: „Няма да позволим американци да ни учат какво да правим. Достатъчно дълго ни притискаха.“ Канадското правителство подкрепи тази позиция. Срещу гарантирани от правителството заеми, Канада настояваше за гаранции от нас относно запазване нивото на заемостта. Канадците се чувстваха като най-малко дете в семейството, което получава износените дрехи на по-големите. В Канада правеха автомобилите със задно предаване – големия фургон и модел „Ню Йоркър“. Тогава тези модели изглеждаха напълно остарели. Преговорите завършиха с компромис. Вместо абсолютни цифри, ние гарантирахме на канадците определен процент от работните ни места в Северна Америка и се споразумяхме на 11 %. Съобразно начина по

който тръгнаха нещата впоследствие, обещанието се оказало лесно изпълнимо. Съединените щати така и не съумяха да изработят енергийна политика за периода, когато цената на бензина спадна, а големите автомобили отново станаха много търсени на пазара. На моменти, канадските работници формираха 18 % от работните места на „Крайслер“ в Северна Америка.

Европейските банки отсякоха: „Не ни разправяйте приказки! Помните ли „Телефункен“? Две години по-рано германското правителство бе разработило програма за гаранции на „Телефункен“, но американските банки отказаха да участват, оставяйки германците сами да носят бремето. Германското послание звучеше така: „Това е американски проблем. Нека вашите банки сами се оправят!“.

Когато американските банки видяха, че всички са против тях, изведнъж взеха да вярват в справедливостта и възприеха нашето становище: „Всички имаме пръст в това дело. При банкрут, съдът ще третира всички като равнопоставени партньори.“ Бяха почнали да проумяват, че единствен начин, по който може да се разреши този случай, бе да се настоява за честен и равностоен принос от всички засегнат банки.

Все още, обаче, имаше пречки. Малки банки заявиха: „Да върви по дяволите Ню Йорк! Нашите заеми съставляват по-голям дял от активите, отколкото тези при крупните банки в Ню Йорк. Така че нека отстъпките, които всеки ще направи, бъдат съобразно величината на банката.“

За да подтикнем банките към отстъпки, бяхме принудени да им пуснем примамка: гаранции от 12 милиона акции, действителни до 1990 г., които могат да бъдат реализирани само ако курсът на нашите акции достигне 13 долара за дял. Когато Съветът за гарантираните заеми узна това, поиска от

нас подобно споразумение с мотив, че той също е заемодател, рискуващ 50 % повече пари от банките. Така правителството получи гаранция от 14,4 милиона акции.

В крайна сметка, емитирахме 26,4 милиона акции, които можеха да се превърнат в голям минус. По него време обаче не мислехме много-много за тези гаранции. Нужно ни бе сътрудничество от всички страни, а при ниския курс от 3,5 долара на нашите акции, 13 долара бяха далечна химера.

Съставянето на приемлив за банките план отне месеци. Нямах пряко отношение към тази работа и участвах само в някои от първите срещи. Основна част от работата извършиха Джери Грийнуолд и Стив Милър.

Преговорите с банките бяха толкова сложни, че Джери не правеше нищо друго, а само координираше обсъждания по основния план от Хайленд парк. Създаде двадесет и две работни групи, с които се срещаха заедно със Стив Милър всеки петък. А Милър през цялото това време обикаляше банки, летеше до Ню Йорк или Вашингтон, пътуваше до Отава, Париж, Лондон и десетки други градове. Програмата му бе невероятно натоварена. Прекарваше повече от времето в Ню Йорк, където обикновено работният му ден започваше в шест и половина часа сутрин, на закуска с някой от юристите ни. Следваше поредица срещи през целия ден с банкери и техни юридически съветници. В шест часа вечерта провеждаше на чаша среща с друга група банкери, а в осем даваше вечеря на нова група. В десет вечерта се връщаше в хотела и се готвеше за срещите на другия ден. Около полунощ водеше телефонен разговор с Япония и подготвяше споразумение с „Мицубиши“ и японски банки.

Стив се трудеше неуморно и внасяше дух на приятелство в групата. Отношението му към банкерите бе следното:

„Трудно е и знам, че никога не сте се сблъскали с подобно нещо, но и ние не сме. Така че нека видим дали не можем да преминем заедно през тези неизследвани води.“ Стив Милър притежаваше превъзходни качества за нея работа. Бе неотстъпчив и добре организиран, но знаеше също кога да отслаби натиска. На едно заседание, когато различни банки се караха помежду си, насочи пистолет играчка към главата си. „Ако не успеете да се споразумеете по този въпрос – им каза той, - ще трябва да се самоубия.“ На друго такова съвещание, групата поръчала сандвичи от местен деликатесен магазин, откъдето веднага реагирали: „Вие сте от „Крайслер“? Съжаляваме, но сандвичи ще донесем само ако платите предварително!“. Такава бе атмосферата, в която живеехме. Тук ние се борехме да получим отстъпка за стотици милиони долари от банките, а местният деликатесен магазин не пожела да ни продаде на кредит за половин час сандвичи с шунка и пастърма.

В началото, Стив устройваше срещи с bankerите на отделни групи. Така само се засилваха техните разногласия. Скоро след това, реши да ги събере заедно в една зала. Така всички биха могли да разговарят помежду си и сами да видят колко отвратителни могат да бъдат възрастни мъже. Това бе преломно събитие. Много от bankerите се срещаха за пръв път лично. Стив произнесе малка реч. „Съзнавам, че е невъзможно моят план да ви изглежда справедлив – заяви той на bankerите. – Надявам се да е еднакво несправедлив за всички. Моля, вземете материалите със себе си и ги проучете през почивните дни. Ще се срещнем отново идния вторник – 1 април, - и вие ще ми кажете съгласни ли сте или не. Но повече не можем да продължаваме обсъждания на това нещо. Ако планът не ви харесва, по-добре да забравим тази история.“



Някои от bankerите заплашиха, че няма да присъстват във вторник, но всички се явиха. Случи се така, че срещата се проведе в много тежък за банковия свят момент. Пазарът на сребро току-що бе полудял от случая „Хънт Брадърз“. „Бейч“ се оказа в много тежко състояние. Лихвите достигнаха 20 %; имаше изгледи и за 25 %. Ако не успеехме на тази среща да получим съгласие на bankerите, всичко пропадеше. И тъй като в момента икономиката на страната се сринаше, напълно вероятно бе банкрут на „Крайслер“ да повлече лавина от икономически катастрофи.

Когато цялата група се събра на 1 април, Стив откри срещата с няколко стряскащи думи: „Господа, тая нощ съветът на директорите в „Крайслер“ проведе извънредно заседание. Вземайки под внимание тежкото състояние на националната икономика, обезценка активите на компанията и стремително покачване на лихвените проценти, да не говорим за липсата на нужна ни подкрепа от кредиторите, в девет часа и тридесет минути тази сутрин, решихме да подпишем документа за фалит.“ Залата остана безмълвна. Той, естествено, бе в съвета, но за първи път чуваше за подобно заседание. След това Милър добави: „Вероятно трябва да напомня на всички, че днес е 1 април.“ Аудиторията въздъхна облекчено. За съжаление, някои никога не бяха чували що е първоаприлска шега. Продължаваха да гледат тъпо стената, чудейки се каква връзка има между датата и цялата работа.

Милър измисли тази своя шегичка пет минути преди срещата. Бе рисковано, но свърши добра работа и накара всеки в залата да погледне по-нашироко и осъзнае последствията при отказ от споразумение. Компромисният план на Стив бе приет от всички присъстващи банки – отсрочка и намаляване на плащания по лихвите на обща сума 600 милиона долара, и

удължаване с четири години срока на 4 милиарда долара заеми при 5,5 % лихва.

Планът можеше да се осъществи реално само ако всяка отделна банка, на която дължахме пари, се съгласеше да съдейства. Някои от тях, като иранската банка „Теярат“, например, много ни безпокояха. Дължахме им само 3,6 милиона долара, но това бе непосредствено след кризата със зложниците, когато правителството на САЩ замрази около 8 милиарда долара по ирански сметки. За наше голямо облекчение, иранците се съгласиха с плана без никакъв проблем.

До месец юли, почти всички банки приеха плана. Само при съгласие на всички можехме да вземем първите 500 милиона долара гарантирани заеми. Наличните ни средства за изплащане на текущи сметки бързо намаляваха. На 10 юни 1980 г., бяхме принудени да спрем плащанията към доставчици. Банкрутът отново почна да се очертава като реална възможност. Оставаха само няколко дни до получаването на първите 500 милиона гарантирани заеми, но дали ще чакат доставчиците? Дори и да не ни принудеха веднага да обявим фалит, можеше всеки момент да решат да спрат доставките, което щеше да бъде не по-малко пагубно. Всяко прекратяване на доставките би довело до катастрофа, тъй като материалните ни запаси бяха на изчерпване. За щастие, когато стигнахме до ръба на пропастта, те не ни подведоха.

До този момент, над 90 % от банките бяха склонни да приемат нашия план, а те държаха повече от 95 % непогасени наши заеми. Нужно бе обаче 100-процентно съгласие. В противен случай, цялата сделка пропадеше. Времето летеше. Дори ако всички банки се съгласяха да приемат плана, оставаше проблемът с подготовка на цялата документация и набиране

на нужните подписи. Една банка в Аляска, например, бе подписала всички съглашения, но ги прати по пощата, а не по специален куриер. Документите щяха да пристигнат много късно, така че се наложи експресно да им пратим друг комплект документи. В Минесота, банковият служител пък поставил документите в кутия непосредствено до бюрото си с намерение да ги подпише следващата сутрин. През нощта, чистачката ги взема и ги пуска в раздробяващата машина. Банка в Ливан оформила документите, но не могли да ги пратят от летището в Бейрут поради гражданската война. Все пак уредихме да ги доставят в посолството на САЩ. В крайна сметка, Съветът по гарантираните заеми прие уверения от посолството, че всички документи са подписани и редовни.

При финансова реорганизация, за да върви по-гладко процесът, обичайна практика е по-големите банки да откупуват с определена отстъпка задължения на малки кредитори. Но ние заявихме твърдо, че в случая всички ще бъдат третирани равноправно. Знаехме, че при първо изключение, всички бен-тове ще се отприщят.

Някои дребни банкери добросъвестно мислеха, че удължаване срока на заемите означава просто замяна на добри пари с лоши. Цялата работа за тях се състоеше в това дали ще понесат загуби на момента или с отсрочка.

През месец май, Стив Милър отпътува мълниеносно за Европа, за да посети най-неотстъпчивите тамошни банки. Задачата му далеч не се облекчаваше от появилата се във „Файненшъл Таймс“ статия, където се заявяваше, че „Крайслер“ са разработили таен план за изпращане заемите на тези, които отказват съглашението. Всички банки, които Милър посети, бяха нетърпеливи да научат подробности. И всеки път бя-

ха много разочаровани да открият, че има само две възможности: да приемат съществуващото компромисно решение или да ни обрекат на фалит.

В САЩ се съпротивляваха главно малките земеделски банки. Една заплаваше да развали изцяло сделката в „Крайслер“, и то за заем от само 75 000 долара. И тук се носеха слухове, че тихомълком изплащаме заемите на онези, които не приемат съглашението. Мълвите поощряваха неотстъпчивите, но една след друга ги оборвахме, а в същото време засилвахме натиска над останалите. И въпреки това мина май, настъпи юни, и аз почнах да се питам няма ли да свърши тази агония.

Най-драматичният от всички конфликт се разрази в Рокфорд, Илинойс, с „Америкън нешънъл банк енд тръст кампъни“. Дейвид Нап, президент на банката, бе убеден, че дори с гарантирания държавен заем, „Крайслер“ ще фалира, с което не искаше да има нищо общо. Банката му настояваше да си получи обратно заем от 650 000 долара и бе решен да упорства докрай. За наше щастие, в Рокфорд бе разположен един от големите ни заводи за сглобяване на автомобили и много от местните жители работеха за „Крайслер“ или доставчици на компанията. Щом чуха за конфликта, взеха да упражняват натиск над банката да приеме съглашението. Когато това не помогна, Стив Милър отлетя до там да говори с Нап. Милър дори не бе сигурен дали Нап ще приеме да се срещне с него, но ако откажеше, Стив възнамеряваше да отскочи до редакцията на местния вестник и да сподели, че господинът възнамерява да остави 500 жители на Рокфорд без работа.

Кметът на Рокфорд устрой срещата на Нап с Милър в кметството. Милър открито изложи същността на проблема. Опитал да му разясни, че сделката не устройва напълно всички, но че другите банки са съгласни със споразумението. Казал също, че не може да сключи сделка с никоя от тях поотделно. Нап изслушал Милър, но не променил становището си. А то било следното: „Съжалявам, но като сте взели заем, трябва да го погасите.“

След няколко дни, банката в Рокфорд прие плана. Дейвид Нап бе получил множество телефонни обаждания от компании, зависещи от оцеляването на „Крайслер“. Бяха му звънели политически дейци от всякакъв ранг. Хиляди членове от профсъюза на работниците в автомобилната промишленост го бяха заплашили, че ще изтеглят парите си от банката му. Обитател на града го бе заплашил, че ще постави бомба в банката. Нап бе убеден, че ние стоим в дъното на всичко това.

След посещението в Рокфорд, Милър посети един-двама несъгласни кредитори. В края на юни, имаме съгласието на всички и това бе финалът на делото. Или поне така ни изглеждаше. Бяхме получили съгласието на всички банки и оставаше единствено да съберем подписаните документи и проведем заключително събрание. Обикновено то представляваше сбирка на едно място на юристи, които сверяват разни документи и обявяват сделката за приключена. Случаят с „Крайслер“ бе малко по-сложен. Като за начало, имаше 10 000 отдели документа във връзка с него. Само сметката за отпечатване на окончателното споразумение възлезе на два милиона долара! Подредени един връз друг, документите бяха били високи колкото седеметажна сграда. Освен това, те бяха разпръснати из юридически фирми в Ню Йорк и още ня-

колко града. Болшинството се намираха в кантората на нашия юридически съветник – фирма „Дебевоаз, Плимpton, Лайънс и Гейтс“ на Парк Авеню, Манхатън, в „Уествакo билдинг“. В понеделник вечерта на 23 юни, в нея кантора се състоя среща с подреждане документите за заключителното събрание на следващия ден. Бе привлечена голяма група юристи, защото ако липсваше дори един документ, цялата сделка щеше да пропадне. Към 7:30 часа вечерта, Стив Милър бил в ресторанта на 33-ти етаж на „Уествакo билдинг“, когато забелязал през прозореца черни облаци дим. Помислил, че гори мазнина в кухнята, но скоро разбрал, че гори 20-ти етаж на сградата. Стив разказва след това, че в началото изпитал силно изкушение да не обръща внимание на пожара, тъй като готвел реч за заключителното събрание. Но след няколко минути започнала евакуация на сградата и всички, които можели, заслизали надолу към улицата.

Докато групата наши сътрудници успее да слезе, „Парк Авеню“ вече била напълно блокирана с пожарни коли. От прозорците излизали пламъци и дим. Първа мисъл на Стив била: „Това е сигурно послание от Бог. Надига глас против сделката. Със системата на свободно предприемачество шега не бива.“

Сътрудниците ни с нарастващ ужас наблюдавали как канторите в сградата една след друга изгаряли в пламъци, а стъклата на огромните прозорци падали с трясък на улицата. За щастие, пожарът бил ограничен на 20-ия етаж. Всички наши документи тогава се намираха на 30-ия етаж.

Пожарът бил потушен и сътрудниците на „Крайслер“ отишли да вечерят в близък ресторант. Крачейки по улицата, Милър срещнал Джералд Грийнуолд, току-що долетял в гра-

да да подпише документите. Джери бил на път към „Уестварко билдинг“, когато срещнал Стив.

- Хей, момче – казал Грийнуолд, - транспортът насам е блокиран. Имало някакъв пожар. Можеш ли да си представиш какво би станало, ако гори нашата сграда?“.

- Гори именно нашата сграда – отвърнал Стив.

Грийнуолд познаваше чувството за хумор на Милър и естествено предположил, че Стив се шегува. Джери продължил натам, докато не го спрели пожарникарите. Тогава осъзнал, че казаното не било шега.

Накрая, в два часа през нощта, Джери, Стив и юристите се срещнали в „Ситикорп сентър“. Решили, че трябва незабавно да изнесат документите от изгорялата сграда; в противен случай рискували цялата сделка. В два и половина си проправили път през полицейските заграждения. Много пожарникари били получили увреждания от огъня, но на нашите сътрудници им разрешили да влязат в сградата, след като успели да убедят пожарникарите, че оцеляването на „Крайслер“ зависи от изнасяне на тези документи. Така 20 души се качили с асансьора. Поставили всички документи в картонени кутии и ги наслагали в пощенски колички. Час по-късно, посред нощ, колона юристи се захванали да бутат колички по Парк Авеню до сградата на „Ситикорп“ и кантората на „Шърман и Стърлинг“ – една от юридически фирми, която представляваше банките. Останалата част от нощта прекарвали в подреждане на документи, така че заключителното събрание да може да се състои в определеното време. Документите били подредени до следващия ден на обед. Като по чудо, ни един не бил загубен или повреден. На обяд, голяма група юристи и банкери влязоха в тържествената конферентна зала на фирма „Шърман и Стърлинг“ за заключителното събрание. В залата

имаше слушалки за връзка с Париж, Детройт, Уол стрийт, Торонто и Вашингтон, където Съветът по гарантираните заеми бе в очакване.

Нашият главен юрист, Бил Матисън, направи проверка на присъстващите. Огласи дълъг списък с банки, представени в залата, както и тези на телефонна връзка. „Готови ли сте за сключване на сделката, Торонто? Готови ли сте, Париж?“ Получихме потвърждение отвсякъде.

В 12 часа и 26 минути на 24 юни, сделката бе окончателно сключена с аплодисменти. Най-накрая имахме право да получим първи транш от гарантираните федерални заеми. Същия ден по-късно, след като фирма „Соломон Бродърс“ – нашият финансов съветник, - получи хонорар в размер на 13 милиона и 250 хиляди долара, Стив Милър написа чек за 486 милиона и 750 хиляди долара, отиде в „Мани Хани“ и попълни депозитна бланка като изяден вложител.

В крайна сметка, на „Ню Крайслер Корпорейшън“ било съдено да остане в автомобилния бизнес.



## Глава 22

### ОТЧАЯН РИСК С МОДЕЛА „К“



В най-черните дни, надеждата ни бе в модела „К“. Виждахме го като светлина в края на тунела. През тези две години можеше да се говори само в бъдеще време за произведен в Америка икономичен автомобил с предно предаване. Надеждата в модела „К“ ни крепеше при изслушванията с Конгреса и по време на безкрайните преговори с банките.

Моделът „К“ бе сензационно изделие. Напълно нормално е да го хваля аз, доколкото постъпих в „Крайслер“ достатъчно късно и не съм участвал в създаването му. Хал Спърлик работеше по него модел от момента на постъпването си в „Крайслер“ през 1977 година. В много отношения, това бе моделът, който винаги сме искали да построим с Хал във „Форд“. Ако Хенри не бе такъв упорит противник на малките автомобили, отдавна щяхме да сме го реализирали.

Моделът „К“ беше и си остава комфортен автомобил с предно предаване, развиващ висока скорост само с четирицилиндров двигател. В градски условия можеше да измине 25 мили (40,23 км.), а по магистрала – 41 мили (65,98 км.) с галон (3,875 л.) бензин. Сами по себе си, тези цифри говорят много. Но по-важно е, че бяха малко по-добри от показателите на модела „Х“ на „Дженеръл Мотърс“, пуснат в производство година и половина по-рано. Детройт и преди това бе произвеждал малки автомобили, но моделът „К“ бе първи достатъчно просторен да побере шестчленно семейство и достатъчно лек, за да осигури значителна икономия на гориво.

Големият успех на Спърлик се състоеше в това, че автомобилът бе мощен, добре монтиран и здрав. Не създаваше

усещане за крехкост като някои други компактни коли на пазара. Подобно на „Мустанг“, моделът „К“ бе малък и елегантен, но за разлика от него се задвижваше от много малък двигател.

В рекламната кампания обяснявахме защо моделът „К“ е американският избор. За да подчертаем това, повечето от рекламите ни бяха изпълнени в червен, бял и син цвят (цветовете на американското знаме – б. пр.). Наблягахме също, че моделът „К“ е достатъчно просторен да побере „шестима американци“ – малък удар по японските ни конкуренти. Наложи се да монтираме по шест предпазни колана във всяка кола, което малко увеличи разходите ни. Най-ловък наш ход в маркетинга обаче бе използването на кодово име „Модел „К“, вместо истинските имена „Ариес“ (за поделение „Додж“) и „Рилайънт“ (за „Крайслер“). Ще ми се да обявя това решение за своя заслуга, но то е само една от онези щастливи случайности, които възникват сами. След всички преюмения наистина ни се полагаше щастлив край.

Когато един автомобил е в начален стадий на разработка, конструкторите обичайно му дават кодово име за вътрешна употреба. Във „Форд“ винаги използвахме имена на животни. „Крайслер“ и „Дженеръл Моторс“ използваха букви от азбуката. По-късно, специалисти по маркетинг обсъждат дълъг списък с възможни имена и ги изследват подробно.

За „Крайслер“, моделът „К“ бе последен шанс. Ако ни сполетеше несполука, идваше краят. Съзнавайки това, още на много ранен етап от разработката, почнахме да обсъждаме автомобила, преди да определим истинското му име. Ненадейно, буква „К“ се откри отчетливо в съзнанията на хората. Естествено, след като публиката прие темата с модела „К“, я включихме в рекламите, като обявихме: „Автомобилите „К“

идват.“ Дори договорихме съвместна реклама с една от най-големите компании за търговия на дребно, която нарекохме „Автомобилът „К“ пристига в магазина на К-Март“. Скоро обозначението „К“ стана така популярно, че същинските имена „Рилайънт“ и „Ариес“ замязаха на псевдоними. През 1983 г., при опит да свалим кодовата буква „К“ от автомобилите, рекламната агенция ни увери, че бихме допуснали голяма грешка.

„Ариес“ и „Рилайънт“ са автомобили в крак с времето. Позволяват голяма икономия на гориво, дават комфорт и са с привлекателен външен вид. Цитираното мнение не е само мое. Списание „Мотър тренд магазин“ нарече „Ариес“ и „Рилайънт“ автомобили на 1981 г. – награда, спечелена три години по-рано от „Омни“ и „Хърайзън“.

„Това са автомобилите, които са ни нужни – писа списанието. – Несъмнено, те са показатели за качество – предвестник на нова епоха. Нещо повече: разкриват, че може би за пръв път американски производител на автомобили е преценил вкусовете и възжеланията на най-широк кръг клиенти. С „Ариес“ и „Рилайънт“, „Крайслер“ ще съумее да поднесе много добър автомобил, който в условия на остра конкуренция и традиционно недоверие от страна на клиентите, ще се задържи за дълго на пазара.“ А Джим Дан, редактор на автомобилната рубрика в „Попюлър Сайънс“, отбелязва: „Ако „Крайслер“ би могъл да конструира автомобил, съответстващ на изискванията на днешния пазар не преди три години и половина, а преди три седмици, компанията би се справила.“

Днес моделът „К“ е база на всичко, което произвеждаме. Другите модели до един са изградени на негова база, включително и „Льо Барон“, „Крайслер – Е клас“, „Додж-600“,

„Ню Йоркър“ и, в по-малка степен, спортните ни модели „Додж Дейтона“ и „Крайслер лейзър“.

Фактът, че сме заимствали толкова много от отправния модел „К“, предизвиква ожесточени нападки в пресата, особено в „Уол стрийт джърнъл“. Представяха нещата така, все едно че сме изобретили нов начин за измама на купувача.

Факт е, че преди време в Детройт се смяташе за резонно създаването на напълно нов автомобил за всяка отделна ценова категория. В наши дни, обаче, напълно нов модел изисква капиталовложения към милиард долара. Днес „новите“ автомобили са илюзия. Всеки „нов“ автомобил е неизменно съчетание на нови и стари детайли. Нови могат да бъдат ламарините, трансмисията или шасито. Но никой – дори „Дженеръл Мотърс“, - не би си позволил лукса да прави нов автомобил от нула. Разработването на нов модел въз основа на друг се прави в Детройт от 50 години. Япония прилага това от самото начало. „Дженеръл Мотърс“ използва това много майсторски и премного части от „Шевролет“ намериха място в „Буик“ и „Кадилак“. А във „Форд“, както видяхме, „Мустанг“ е преработен „Фолквн“.

Умните хора залагат взаимозаменяеми части, за да снижат себестойността. Това е не само допустимо, но и належащо. В наши дни, когато не си сигурен в търсенето, да правиш автомобил от нулата е гарантиран начин за банкрут. В същото време, съществува опасност от прекомерно увлечение в нея насока. „Дженеръл Мотърс“ изпита тежки последици на два пъти. През 1977, в корпорацията не достигаха V-образни, 8-цилиндрови двигатели за „Олдсмобил“. Тогава почнаха да монтират подобен двигател от „Шевролет“ на някои от своите „Олдсмобил“, „Понтиак“ и „Буик“. За нещастие, забравиха да предупредят клиентите за подмяната. Някои бяха така

възмутени, че предявиха съдебни иски към компанията. Когато нещата се уталожиха, подмяната на двигатели излезе на „Дженеръл Мотърс“ повече от 30 милиона долара. Компанията имà подобен проблем с модел „Кадилак Симарън“. „Симарън“ бе произведен в момент, когато специалисти по маркетинг в „Кадилак“ откриха, че средната възраст на купувачите му е някъде между 70 години и тези на „преселилите се на оня свят“. Впрочем, новият модел не бе нищо друго, освен поразкрасен „Шевролет-Кавалиър“. Дори Пит Естес, бивш президент на „Дженеръл Мотърс“, се оплакваше, че „Симарън“ прилича много на „Шевролет“. Кожените седалки и автоматичните регулатори на късите светлини не бяха достатъчен признак, отличаващ го от базисния модел „Джей“. Купувачите надушиха нещо нередно и „Симарън“ пропадна на пазара.

Дори да имаш отлично изделие, пак може да допуснеш грешки. В крайна сметка, моделът „К“ ни спаси. Но първата му година на пазара съвпада с някои от най-тежките проблеми, които някога сме имали. За наше голямо огорчение, стартът на модела „К“ бе лош. През октомври 1980 г., представянето на „Ариес“ и „Рилайънт“ се провали. Срецахме някои неочаквани затруднения в заводите с нови заваръчни работи, които предизвикваха производствени проблеми. За да осигурим подобаващо откриване на продажбите, се нуждаехме от 35 000 автомобили в демонстрационните зали за деня на официалната церемония. Вместо това, разполагахме само с 10 000. Нещо по-лошо – заблудихме напълно клиентите. Точно тогава бяхме затънали в ожесточена война с модела „Х“ на „Дженеръл Мотърс“. Основният им модел „Ситейшън-Хечбек“ се предлагаше за 6270 долара, поради което определихме цена от 5880 долара на основния модел „К“.

Единствен начин да продаваме по-евтино от „Дженеръл Мотърс“ и да оцелеем, бе да я компенсираме, продавайки автомобили с допълнително оборудване. Затова произведохме много коли с климатични инсталации, автоматични трансмисии, велурена тапицерия и електрическо задвижване на стъклата, което повиши цената с към 2000 долара.

Трябваше да проучим щателно пазара. Вече имахме сведения, че купувачите ще търсят базови модели, които се продаваха за около 6000 долара. И тъй като явно претърпявахме и криза в мисленето, пуснахме на пазара автомобили с цена между 8000 и 9000 долара. Това бе скъпо струваща грешка. Трябваше да изчакаме, докато моделът „К“ бъде приет, и тогава да пуснем модели с допълнителни екстри. Не трябваше да търсим богати купувачи. Не те бяха хората, които гарантирано ще се спрат на модела „К“. За късмет, навреме доловихме причината и можехме да в преодолеем. Виждахме, че купувачи посещават демонстрационните ни зали и интерес имаше. Забелязвахме също така обаче и че болшинството си тръгват, без да направят поръчка. Когато разговаряхме с тези хора на излизане от салона, всички заявяваха едно и също: „Предполагах, че този автомобил ще бъде изгодна покупка. Видях обаче обявената цена и се отказах.“ Незабавно преминахме главно на базови модели и не след дълго продажбите скочиха.

През декември срещнахме друг проблем. Лихвите по заеми достигнаха 18,5 %. Два месеца по-рано, когато представяхме модела „К“, лихвата бе с 5 % по-ниска. Ако се бе задържала на 13,5 %, щяхме да продадем много коли. Тогава обаче лихвените проценти варираха ежедневно. Автомобили залежаваха, имотният пазар замръзна.

Бях вбесен от плаващата политика на федералната финансова комисия спрямо лихвения процент, но нищо не можех да сторя в него отношение. Все пак можех да реагирам на промени в обстоятелствата; това и сторих.

За да се справим с угрозата от високи лихвени проценти, въведохме плаваща търговска отстъпка. Гарантирахме компенсиране разходите на всеки купувач, взел автомобил на изплащане, на база разликата между 13% и лихвения процент в момента на покупка. Когато обявих новия план, си казах: „Бог помага на тези, които сами си помагат“. Изглежда, че той ни чу, за разлика от Пол Волкер, защото рисковото начинание ни се отплати. Много скоро след това, „Форд“ и „Дженеръл Мотърс“ също предложиха търговски отстъпки.

В началото на 1981 г., продажбите съществено скочиха. При все неудачното начало, модел „К“ приключи годината, заемайки над 20 % от пазара на компактни автомобили. Оттогава те неизменно се продават добре. Въпреки, че някои ни подценяваха, продадохме милион коли „Ариес“ и „Рилайънт“, което ни гарантира средства за разработване на нови модели.

Това стана по-късно. Поради неудачния старт на модела „К“, в началото на 1981 г, се озовахме в много тежко положение. Въпреки, че през цялата година с всички сили се стремяхме лоши новини от „Крайслер“ да не попадат на първа страница в пресата, скоро се наложи да отидем във Вашингтон, за да теглим последен транш – 400 милиона долара, - от гарантирания заем. Когато се стигна до фактическо оформяне на заема, Съветът по гарантирани заеми струпа множество пречки по пътя за изход от кризата. Например, не можехме да вземем заема изцяло, а само на части. Първите два транша бяха непосредствено един след друг през 1980 г. Но третото

теглене, година по-късно, бе пълна катастрофа в очите на общественото мнение. Повечето хора просто не разбираха какво става. Наблюдаваха историята по телевизията и си мислеха: „Къде отиват пак? Тия хора наскоро получиха милиард и половина долара. Какво искат още?“

Не би следвало да се съглася да получим парите на три части. При всяко вземане, трябваше да се изправим пред дискредитиращи заглавия в печата. Ситуацията бе кошмарна. Не смятам, че Съветът по гарантиране на заеми щеше да разреши получаване на цялата сума наведнъж, но вместо на три, можеше да се уговори вземане на два транша по 600 милиона долара.

Всеки път, когато се обръщаме за допълнителни суми, продажбите спадаха. Масовата аудитория бе с впечатление, че „Крайслер“ е бъчва без дъно. Много хора, възнамерявали да купят наши автомобили, променяха мнението си и купуваха от конкурентите. Не мога да твърдя със сигурност, но считам, че към една трета от фактически получения заем загубихме под форма на намалели продажби и лош отзвук. Но дори и така, друг начин за оцеляване не ми бе известен.

За да получим право на последните 400 милиона от нашия заем, трябваше да договорим нови отстъпки. Искрахме от банките допълнителни 600 милиона долара чрез превръщане на заема в преференциални акции. Поискахме от профсъюзите съгласие да се преустановят компенсациите при поскъпване на живота. Поискахме от доставчиците удължаване срока на плащанията ни и 5 % намаление на цените през първо тримесечие на 1981 година. А Дж. Уилям Милър, министър на финансите, поиска банките да опростят половината от оставащия дълг. За пореден път, алтернативата бе банкрут.



Тоя път банките опростиха общо 1,1 милиард долара от сумата на дълга срещу преференциални акции на компанията. Преференциални акции обичайно носят дивидент, но в нашия случай се договорихме да не го изплащаме, докато не изчистим гарантираните заеми. Банкерите не се отнесоха много сериозно към нашите акции, но оптимистите сред тях знаеха, че ще възвърнат вероятно голяма част от отпуснатите средства.

През цялата 1981 г., нашето оцеляване всяка седмица висеше на косъм. Дори с модела „К“, загубите ни за годината бяха смразяващи – 478 и половина милиона долара. За да влоши още повече положението, Съветът по гарантираните заеми ни наложи някои допълнителни ограничения, които с нищо не спомогнаха за подобряване на оптимизма ни.

Едно от наложените правила бе, че трябва да им плащаме административна такса от милион долара всеки месец. Това действително ме вбеси, защото само вноската за месец януари покрива целогодишните им разходи, така че следващите 11 милиона долара са чиста печалба за хазната. По дяволите! Ако можех да сключа подобна сделка в полза „Крайслер“, никога не бих прибягвал към гарантиран заем.

Според условията на документа, правителството очакваше да получи от нас годишна такса 0,5 % от общата сума за административни нужди. Но Уилям Милър имаше право да вдигне таксата до 1 %, ако реши, че заемите са съпътствани с голям риск. Той стори това, а един процент на милиард и двеста милиона долара са 12 милиона долара на година. Не можехме да оспорим решението, нямаше възможност да кажем: „Това е прекомерно много. Не ни устройва.“ Тези допълнителни 6 милиона можеха да се използват за нещо полезно, което да подсигури бъдещето ни тепърва.

Вторият спор със съвета бе за нелепата бумашина, с която ни затрупваха. Добър подробен отчет всеки месец би им осигурил цялата нужна информация. А те искаха от нас несметно количество документи и непосилен труд.

Никой в съвета не четеше тези материали. Ако възникнеше въпрос, можеха просто да вдигнат телефона и да позвънят. Разбирам, че първоначално, в Съвета по гарантираните заеми са били обезпокоени и за тях е било важно да са сигурни, че всички са информирани надлежно. Но когато състоянието на компанията постепенно се подобри, се оказа, че не е предвиден механизъм порочният начин на работа да се промени.

Впоследствие срещнахме проблем, какъвто може да роди само гениалната глава на чистокръвен бюрократ. Съветът нареди да продадем нашия реактивен самолет „Гълфстрийм“. За малките мозъци във Вашингтон, самолетът на „Крайслер“ бе символ на разточителството в една голяма компания. Няма значение, че членове на правителството разполагат с десетки и стотици персонални самолети – до един за сметка на данъкоплатеца, - за да им помагат при изпълнение на важни държавни дела. Никой не се интересува, когато се изразходват 100 милиона долара за нови работи; когато изпращаш един от добрите си специалисти на обиколка из заводите, за да обучи работници как да ползват тези работи, няма проблеми, но само ако лети с някоя авиокомпания. А ако му се наложи да пътува от Хайленд парк, Мичиган, до Рокфорд в Илинойс или до Кокомо в Индиана? До някои от заводите ни не може да се стигне лесно с пътнически самолет. И когато плащам на някой 200 000 долара годишна заплата, не желая той да си губи времето по аерогари. Частни самолети спестяват много сили на служителите ни. Хора извън света на бизнеса често

са с впечатление, че болшинството мениджъри са разглезени лигльовци, Ни един от тези, които познавам, не е такъв. Работят по 12 – 14 часа на ден и времето им струва много скъпо. Частният самолет на компанията не е лукс, а необходимост. Повярвайте ми, далеч по-приятно е да летиш на пътнически самолет с усмихната стюардеса, която поднася напитки, но частният самолет на компанията спестява много време и напрежение.

За да съм честен, не всичко, което Съветът по гарантираните заеми искаше от нас да правим, бе банално и необосновано. Едно от най-разумните им изисквания бе да търсим активно партньори за обединение. Когато в началото постъпих в „Крайслер“ с идея да създам „Глобал Мотърс“, смятах, че единствено допустимо е сливане с чуждестранна компания, като „Мицубиши“ или „Фолксваген“. Но само ако погледнеха балансовия ни отчет, никой не би седнал дори да говори с мен.

През 1981 г., когато покривът ни почна да пропада, сливане ни се струваше единствен начин за измъкване. Казват, че нуждата е майка на изобретателността. Излязохме с план, породен от отчаяние – идея, на пръв поглед абсурдна, но всъщност много разумна. Тъй като разполагахме с модела „К“, а „Форд“ нямаха действително равностоеен модел, предложихме сливане на „Крайслер“ с „Форд“.

Пречките пред осъществяване и на този план бяха хиляди, но първото, което идва в ума на всеки, бе проблемът с личностите. „Да допуснем, че планът е целесъобразен – казваха bankerите ни. – Но Хенри е там, както и вие. Как ще оформите сделката?“

- Ето какво ще сторя – отвърнах аз. – Хенри вече обяви, че се оттегля. Готов съм да направя същото. Бих желал да остана

дванадесет месеца, за да помогна да потръгнат нещата. След като всичко приключи, ще се оттегля. Това дел е по-важно и от двама ни.

Друга съществена пречка бе обстоятелството, че подобно сливане при нормални условия би било нарушение на анти-тръстовските закони. Затова се консултирах с Пит Роудино, известен от делото „Уотъргейт“, и с някои други членове на юридическата комисия. Те смятаха, че щом сме заплашени с фалит, правилата могат да бъдат заобиколени. Свързах се и с Боб Строс, виден юрист и крупна фигура в Демократическата партия. Той също сметна, че ще можем да се справим със законовите рестрикции.

След като препятствието с антитръстовското законодателство бе преодоляно поне на теория, можехме да се съсредоточим върху положителните аспекти. Предшестващата 1980 г. бе катастрофална за нас: приключихме с 1,7 милиарда загуби. Но 1980 г. не бе удачна и за „Форд“. Загубите им бяха съизмерими с нашите – надвишаваха 1,5 милиарда долара. Много по-важно бе обаче, че пазарният им дял се сви. През 1978 г., той бе 28 %, а три години по-късно се срина до 15 %.

Помолих Том ДенOME, сътрудник в нашия щаб, да изготви примерни планове. За няколко седмици, Том разработи задоволителен проект. Съгласно условията в него, „Форд“ следва физически да погълне „Крайслер“. „Форд“ щеше да бъде оцелялата организация, като много по-голяма и стабилна компания. „Крайслер“ и „Додж“ ще продължат да функционират, но като трето и четвърто подразделение на „Форд“, успоредно с подразделения „Форд“ и „Линкълн-Мъркюри“. С Том виждахме големи ползи и за двете компании, които сливането обещаваше. Там, където бяха силни, ние бяхме слаби, и

обратно. Преди да дойдем в „Крайслер“, и двамата бяхме работили във „Форд“, така че разбихахме проблемите и нуждите на всяка от страните.

При евентуално сливане, изгодите за „Крайслер“ биха били очевидни – така очевидни, че можеха да се изкажат с една проста дума: оцеляване.

А какво обещавахе то за „Форд“? Голяма сделка. По него време, „Форд“ бяха много силни в Европа, където бяха изразходвали непропорционално големи средства. Но в Америка пазарът им загиваше. След втората петролна криза, вносът на автомобили им нанесе съкрушителен удар. Освен „световната“ кола на „Форд“ – „Ескорт-Линкс“, - те нямаха друг компактен автомобил с предно предаване. При това, „Форд“ бяха готови да инвестират милиарди долари, за да произвеждат просторни коли с предно предаване, каквито „Крайслер“ вече маха в лицето на модела „К“. Ако се слеехме, ние можехме да продаваме модификация на техния „Ескорт“ на мястото на нашите остарели „Омни-Хърайзън“, а те можеха да продават модификации на новите ни „Ариес“ и „Рилайънт“. Според условията на нашия план, „Форд“ щеше да осигури автомобили с по-голям размер и предно предаване за 1987 г., повечето от големите модели, както и камиони. Ние щяхме да пуснем в производство през 1987 г. минивани.

За „Форд“, сливане с „Крайслер“ бе най-бързият и лесен начин да си възвърне безусловно предишните позиции на втора компания в автомобилната промишленост. С едно драсване с перото, надминаваха „Дженеръл Мотърс“ в продажбата на камиони и ставаха номер едно на автомобилния пазар в Канада и Мексико. А в САЩ, сливането би означавало рязко увеличение пазарния дял на „Форд“ от 17, на 27 %.

Ако осъществеше сливане с „Крайслер“, компания „Форд“ би достигнала 75 % от продажбите на „Дженеръл Мотърс“. Тогава бихме наблюдавали истинско надбягване на расови коне. Алфред Слоун би се обърнал в гроба, защото новата компания щеше да има четири подразделения срещу пет на „Дженеръл Мотърс“. Би било фантастична гледка да наблюдаваш носещите са една до друга две компании гиганти. Това би било чудесно за Америка. А банкери и юристи биха харесали сливането, защото това би било най-крупната сделка в историята на американската индустрия.

От друга страна, наши изследвания сочеха, че ако „Крайслер“ пропадне, частта на пазара на „Форд“ би се увеличила незначително. По този сценарий, голяма част от нашия пазар щеше да се заеме от „Дженеръл Мотърс“, и преимуществено вносни автомобили.

Показахме плановете на някои от най-видните нюйоркски банкери и те хлъцнаха: „Божие творение – заявиха те. – Продукцията е пригодна. Дилърската мрежа съвпада. Всичко пасва идеално.“

Бяхме нахвърлили вероятните баланси и те изглеждаха блестящи. Бяхме изготвили и оперативен план. От сделката предвиждахме да осигурим 1 милиард долара печалба. Много силни бяха всички цифри.

Инвестиционният ни banker „Соломон Брадърз“ окачестви нашия план като твърде добър. Джим Волфенсон, водещ банковите сметки в „Крайслер“, се съгласи да влезе в контакт с „Голдмън Закс“ – фирма, представляваща „Форд“. Използвайки финансови данни на „Крайслер“ и тези, до които можеше да се доберат във връзка с „Форд“, експертите на „Соломон Брадърз“ разработиха подробно идеята ни, систематизираха точка по точка аргументи в обосновка целесъобразност-

та на сливането за всяка от страните, както и набеязаха най-добри начини за осъществяването му.

„Голдмън Закс“ проявиха известен интерес към предложението и го предадоха на висши мениджъри във „Форд“. До него момент, планът бе таен. Понеже това бе шанс, явяващ се веднъж в живота, аз се срещнах с Бил Форд и му изложих предложението. Изключая тази среща, положихме огромни усилия да държим в тайна своя план. Всички преговори се водеха зад кулисите, тихомълком, и без никакво изтичане на информация в средствата за масово осведомяване.

Внезапно, цялата работа рухна. Проговори председателят на съвета на директорите на „Форд“, Филип Колдуел. Той изпревари самото обсъждане на проекта със изявление в пресата. По същество това, което каза, бе: „Крайслер“ предлага сливане с нас, но ние никога няма да оглупеем дотам.“

Ръководството на „Форд“ направи това изявление, за да ни подразни мъничко. То обаче не си бе направило труд да разгледа обстойно плана. Колдуел просто обявил, че съветът е гласувал единодушно да не се започват преговори с „Крайслер“. Впоследствие един от членовете на същия този съвет ме информира, че са разглеждали плана не повече от две минути. Решение взели след двадесет и четири часа. А им бяха нужни двадесет четири дни само за да вникнат добре в детайлите. За един ден можаха само да отсъдят, че плана за сливане е несъстоятелен и да се присъединят към мнението на висшето ръководство в компанията.

Според мен, управлението на „Форд“ се противопостави на идеята, защото знаеше, че сме привлекли повечето от добрите им специалисти в „Крайслер“ и е преценило, че в случай на сливане, мнозина от тях може да се окажат излишни. Предполагам, че Хенри, който се водеше в оставка, също е

подходил отрицателно към предложението. Ето защо те приеа най-лошия вариант и мисля, че пропуснаха златна възможност.

Отговорих с изявление, в което изтъкнах личното се мнение, че такова сливане би било благо за страната и че Америка се нуждае от действителен конкурент на „Дженеръл Мотърс“. Случилото се бе жалко, защото бях осигурил съдействие от необходимите хора във Вашингтон. Бяха ме уверили, че щом успеем и имаме съгласие от „Форд“, те ще сторят всичко необходимо за провеждане на плана. Но „Форд“ отхвърлиха плана, без да го проучат в детайли.

Ако някак успеехме да осъществим тази сделка с „Форд“, единствено „Дженеръл Мотърс“ щяха да направят всичко възможно да възпрепятстват сливането. Отношението им би било: „Ние вече проведохме такава операция през двадесетте години. Не трябва да се допусне никой да я повтори. Картел „Крайслер“ – „Форд“? Никога! Това много ще ни затрудни.“

Ако сливането бе станало, американската автомобилна промишленост би се променила коренно. На следващата сутрин след сливането, би изчезнало дублирането на продукти между „Форд“ и „Крайслер“. Бихме спестили три или четири милиарда долара инвестиции. В такива големи компании снабдяването ще става по-лесно. А постоянните разходи биха спаднали рязко, защото – подобно на „Дженеръл Мотърс“ – разполагахме с много взаимозаменяеми части.

Моментът бе благоприятен за сливане. Вероятно и сега е удачно. Но не мисля, че сега Министерство на правосъдието ще го разреши. Това би довело до бурни протести, защото ще бъде добре подготвена хоризонтална интеграция на два гиганта в олигопол със само трима участници. Министерство на правосъдието би го забранило съгласно антитръстовските



закони. След сделката „Дженеръл Мотърс“ – „Тойота“ обаче и новите настроения спрямо сливанията във Вашингтон, който знае какво би се случило?

Въпреки, че в момента състоянието на „Крайслер“ е добро, сливане и сега би срещнало резон. „Дженеръл Мотърс“ има пет подразделения, а „Форд“ и „Крайслер“ – по две. Това е такъв случай, при който загуба произтича от фиксираните разходи.

Както вървят нещата, към 2000 година на ринга ще има само двама боксьори: „Дженеръл Мотърс“ и „Джъпен инкорпорейтид“. Сливане между „Форд“ и „Крайслер“ е вероятно единствено решително действие, което можем да предприемем, за да укрепим позициите на американската автомобилна индустрия срещу японската.

Разбира се, всичко е въпрос на гледна точка. Във „Форд“ смятат, че автомобилната индустрия ще си възвърне статуса, на който се радваше в доброто старо време и компанията ще бъде отново претендент за трона. Но на „Форд“ му е съдено да бъде вечно по средата, тъй като японците настъпват с малките коли, а „Дженеръл Мотърс“ владеят пазара на скъпи луксозни автомобили. „Форд“ прилича на месото в сандвича – изяждат го бавно. Надявах се, че дори и без обединение с „Форд“, ще стъпим здраво на крака до 1981 година. Но съвсем не предполагах, че ще се запазят високите лихвени проценти и ужасното състояние на икономиката. На 1 ноември, ние достигнахме нова критична точка: бе ни останал един последен милион долара. В „Крайслер“ обичайно изразходваме към 50 милиона долара дневно. Нелепо е да останеш само с един милион. В автомобилния бизнес такава сума е като дребни монети, които държите за всеки случай в малкото джобче.

В подобен момент, всеки един от големите доставчици може да те повали. Припомням, че всеки месец изплащахме 800 милиона долара на доставчици. Единствен изход бе да искаме от тях отсрочка в плащанията. Но това е по-лесно да се каже, отколкото да се направи. Ако се обърнеш към тях и им кажеш: „За малко ще забавим вашето плащане“, това ще предизвика верижна реакция. Компания и доставчици хранят взаимно доверие. Разруши ли се то, доставчиците почват да действат, водени само от собствен интерес. Стават неспокойни и опасенията им лесно могат да предизвикат катастрофа.

Някои дребни доставчици прекратиха експедиция. В рамките на дни се видяхме принудени да затворим завода на „Джеферсън авеню“, но успяхме да се споразумеем с доставчиците за отсрочка на плащанията с 20-22-23 дни, в отделни случаи дори 30. Съумяхме също така да се договорим с „Гудиър тайърз“ и „Нешънъл Стийл“. Чък Пилъд и Пит Лав, вечно ще ви помня – вие удържахте на думата си.

Много се тревожех и за изплащане на работните заплати, но нито веднъж не ги забавихме. Винаги навреме плащахме на нашите служители. Показателно е, че ни веднъж не сме пропускали плащане на доставчик, въпреки че удължавахме срокове, но само с изрично предварително съгласие на отсрещния. Имаше дни, когато си казвах: „Господи, трябва да изпратя хиляда автомобила допълнително, за да получим нужните суми; в противен случай в четвъртък няма да можем да изплатим по сметките 28 милиона долара, а в петък 50 милиона долара заплати.“ И така, ден след ден; става дума наистина за дни, но колко много бяха те!

Бяхме истински факири. Трябваше да знаем на кого можем да отложим плащане и чии изисквания не търпят отлагане. Когато си вече в играта, трябва да следваш правилата. Сега, естествено, доставчиците виждат парите ни в банката и ни предоставят 60 дни отсрочка. Дори можем да получим кредит, без да сме го искали. Това е старият параграф 22. Искате заем? Докажете, че не ви е нужен, и ще ви предоставим. Ако сте богат, ако имате пари в банката, кредитът ви е открит. Но ако нямате наличност и сте в нужда, никой няма да ви даде и грош.

Моят баща ми бе разкрил тази истина от живота още преди тридесет години, но, изглежда, не бях слушал достатъчно добре. Тя ми се разкри с пълна сила през ноември 1981 година.



## Глава 23

### СЛАВА И ИЗВЕСТНОСТ



В средата на 1983 г., когато компанията бе отново здраво стъпила на крака, тръгна слух, че ще се кандидатирам за президент на САЩ. Предполагам, че слухове се породиха след участието ми в телевизионна реклама на „Крайслер“. Сега много хора ме имат за артист, но това е смешно. Всички знаят, че да си само артист не е достатъчно, за да станеш президент.

По време на дебатите в Конгреса, всички рекламни публикации, в които разяснявахме позицията си, бяха подписани от мен. Кампанията се оказа много ефективна и когато приключи, рекламната ни агенция реши да използва идеята за моята отговорност, предприемайки следваща стъпка – да покаже лицето ми в телевизионна реклама.

Идеята не възникна инцидентно. Преди „Кениън и Екхард“, „Йанг и Рубикъм“ настояваха да се появя на телевизионния екран. Не бях съгласен и се обърнах за съвет към стар приятел: Лео-Артур Келмънсън, президент на „Кениън и Екхард“.

Лео споделяше моето негативно отношение към идеята. „Ли – каза той, - на твоето място не бих участвал. Моментът е неподходящ.“ Келмънсън подчерта, че единствена обоснова на причина за появата ми в телевизионна реклама, би могъл да бъде само стремеж да се укрепи доверието в „Крайслер“. Но сега, според него, бях много нов на този пост, а компанията – твърде слаба. Доверието е нещо, което се печели с време. А ако още не е спечелено, не можеш да се позовеш на него.

Когато „Кениън и Екхард“ ми предложиха да се появя по телевизията, положението беше много по-благоприятно. Изминала бе цяла година и много неща се бяха случили. По време на изслушванията в Конгреса, стана известна в страната личност. Делата на „Крайслер“ бяха важна тема в новините и хора от рекламата търсеха начин да превърнат образа ми в свой актив.

На съвещания за стратегия на фирмата в Хайленд парк, рекламната агенция представи силни аргументи. „Всички мислят, че „Крайслер“ е банкрутирал. Някой трябва да заяви, че няма такава опасност. Човек, на когото ще повярват, сте вие. Първо, добре известен сте и второ, зрителите отлично осъзнават, че след като се появите в телевизионна реклама, трябва да продължите да правите колите, които току-що им предлагаште. Появявайки се в телевизионна реклама, залагате на карта собствената си репутация.

С поглед назад, трябва да призная, че имаха право. Очевидно е, че появата ми в телевизионна реклама имаше свой принос за възраждане на „Крайслер“. Когато идеята бе предложена, обаче, в началото подходах с резерви. Да подписваш рекламни публикации е като да пишеш открито писмо до американската общественост, докато участието в телевизионни реклами е нещо коренно различно.

Освен всичко друго, не виждах как ще намеря време да участвам в тях. Рекламните филми са най-доброто нещо по телевизията и за това има основателни причини. Правят се с много повече внимание и творчество от всичко друго, но производството им отнема много време. Създаването на рекламен филм е най-уморителното нещо на света – все едно да наблюдаваш как расте тревата. Аз обичам да правя всичко

бързо, а заснемането на 60 секунди реклама може да продължи осем или десет часа. Всеки ден пред телевизионната камера би означавал много по-малко време за работа в компанията. Не можеш да бъдеш хем артист, хем главен изпълнителен директор едновременно.

Бях убеден също така и че всеки председател на управителен съвет, който се появява в рекламни клипове на своята компания, се самовеличае. Имал съм неприятно усещане всеки път, когато съм гледал как главен изпълнителен директор рекламира собствената си компания. Тридесет години се занимавам с маркетинг и знам, че има линии, които не бива да се прекриват.

Естествено, тревожех се, че появата ми в телевизионни реклами ще се възприеме от аудиторията като последен акт на отчаяние и цялото начинание може да се обърне против нас.

Вече много години знаменити личности рекламират стоки по телевизията, Компания „Крайслер“ бе използвала Джо Гарджола и Рикардо Монталбан. По-късно включихме Джон Хаузмън и Франк Синатра. До неотдавна, изключително малка част от лидерите на националния бизнес се бяха появявали в рекламни филми на своите компании. Тримата най-популярни сред тях бяха Франк – Франк Борман, - от Ийстърн Еърлайнз, Франк Селинджър от „Шлинц“ и, естествено, Франк Пърдю – кралят на бройлерите.

Има и друга причина, освен доверието, шефът да се появи в реклама по телевизията. Тя, обаче, не звучи много убедително. Ако рекламата е неуспешна, именно шефът с участието си се поставя в неловко положение. Вината винаги може да се припише на изключителната самовлюбеност на предсе-

дателя на управителния съвет. В края на краищата, аудиторията обичайно възприема рекламата като негова идея, дори това да не е вярно.

Няколко месеца по-рано, хората от „Кениън и Екхард“ ме помолиха да разреши техен служител да присъства на наши съвещания с портативна кинокамера, за да подготви филмов репортаж за възстановяването на „Крайслер“. Заснеха как говоря пред група дилъри и за проба, приложиха няколко секунди от клипа в края на наша телевизионна реклама. Харесаха заснетото и помолиха да участвам в няколко рекламни филма. Въпреки, че разбирах техните съображения, идеята не ми допадна. Един ден се оказахме заедно в самолета с Джон Мориси, завеждащ детройтския филиал на агенцията, и той ми изложи идеята направо: „Трябва да внушим на публиката, че това е нова компания, напълно различна от предишната. Най-добрият начин да предадем това послание е да покажем на хората новия шеф. Мисля, че няма друго решение и вие ще трябва да го сторите. Така аз приех да участвам в рекламни клипове.

Привличаше ме само едно – за разлика от някои директори, които привличахме в миналото, моето участие не струваше много. Веднъж за десетина часа направих 108 дубъла срещу награда от един сандвич и чаша кафе! Отначало произнасях само финална реплика – кратко изявление в края на рекламата, от рода на: „Не ви увещавам да купите на доверие един от нашите автомобили. Моля ви само да го сравните с други.“ Или: „Ако закупите автомобил, без да изпробвате „Крайслер“, ще навлечете загуба както на нас, така и на себе си.“ Впоследствие набрахме смелост и прилагаме по-агресивен подход, включително: „Бихте могли да купите автомобил от „Крайслер“ или друга фирма – рискувайте!“, или вече



станалия знаменит кадър, на който, сочейки камерата с пръст, заявявам: „Ако съумеете да намерите по-добър автомобил, купете го!“.

Всъщност, тази фраза е мое творение, което обяснява защо съумявам да я произнеса така убедително.

Изразът „Ако съумеете да намерите по-добър автомобил, купете го!“ е пародиран по стотици различни начини. Очевидно е бил достатъчно самобитен, защото оттогава получавам купища писма с думите: „Направих това, което казахте. Обиколих много автомобилни салони наоколо, но не открих по-добра кола“ Естествено, имаше и противоположни реакции: „Последвах вашия съвет. Намерих по-добра кола и тя не беше „Крайслер“. Както при всяка шега, и тук има елемент на риск. Фразата ми стана част от рекламния жаргон. Стараех се да не обръщам внимание на стотиците нови варианти на същата тема, като например рекламна обява в Далас: „Ако можете да намерите по-добър Бърбън, изпийте го“, или едно писмо, гласящо: „Ако можете да намерите по-добър лимон, смучете го!“.

Колкото по-често се появявах в рекламни предавания, толкова повече инициатива проявявах при подготовка на текста, който трябваше да произнеса. Естествено, когато председателят на управителния съвет внесе удачно предложение, рекламната агенция се чувства неловко. Там почват да се чудят: „Виж ти, щом предложението е така сполучливо, защо ние не се сетихме за него?“

В по-късен рекламен клип, станал също доста известен, започвам така: „Беше време, когато изразът „Made in America“ значеше нещо. Носеше послание, че правим най-доброто. За съжаление, много американци вече не вярват в това.“ Възнамерявах да продължа с: „И напълно основателно. Вероятно

сме заслужили тази си репутация, защото по наше време от Детройт е излязла немалко дефектна продукция.“ Като чува това в рекламната агенция, дори в смекчен вариант, едва не пощуряха. Заявиха: „Телевизионната реклама не е място за изповеди. Ако кажете това и предаването се гледа от зрител, чийто модел „Воларе“ от 1975 г. е ръждясал, той веднага ще поиска хиляда долара за пребоядисването му.“ Стигнахме до компромис. Добавих думите: „И може би с пълно право“, с които репликата приключваше.

По онова време, подобни рекламни клипове бяха необичайни. Но при нашето състояние се нуждаехме от нещо драматично. По силата на неподвластни нам обстоятелства, „Крайслер“ имаше собствен облик. Възприемаха ни като компания, напълно различна от цялата останала автомобилна индустрия на Америка.

Изразено с термини от маркетинга, изборът пред нас бе прост: или ще опитаме да се приобщим и станем като другите, или ще възприемем самостоятелен облик, работещ в наша полза. Показвайки председателя на управителния съвет в рекламите ни спотове, избрахме втория път.

В печатни реклами, предшествали телевизионните, решихме пряко да разсеем опасения и съмнения на аудиторията. Не е тайна, че мнението на американския потребител за родните автомобили не е особено ласкаво. Повечето хора считат германските и японските за несъмнено по-добри от всичко, правено в Детройт. Ние директно заявявахме, че нещата вече не стоят така. И подкрепихме това твърдение, предлагайки 50 долара на всеки, който сравни един от нашите автомобили с кола друга марка, дори и да купи такъв от конкурента. В същото време внимавахме да не изглеждаме прекалено дръзки. Искахме да внушим дух на доверие, а не

арогантност. Създавайки представя за изделията на „Крайслер“, не целяхме да твърдим неотклонно, че колите на „Крайслер“ са ненадминати, въпреки че бяхме убедени в това. Стремяхме се клиентът сам да стигне до това заключение. Запазихме главната идея – всеки, избиращ нова кола, да изпробва и една от нашите. Вярвахме, че качеството на нашите автомобили ще се открие и ще бъде очевидно за всеки, който ги изпита. Стига да успеехме да привлечем достатъчно клиенти в демонстрационните зали, щяхме да увеличим продажбите. Така и стана.

Не можех обаче да остана вечно в рекламата. Уморих се, както и публиката. В свободно общество като нашето няма вечни герои. Никой не е безсмъртен и незаменим. Всяка седмица, списание „Пийпъл“ ни поднася купища нови звезди. За месец-два, повечето изчезват безследно от небосклона.

Не исках да злоупотребявам с благосклонния прием от страна на телевизионните зрители. Достатъчно често се появявах в холовете на хората и ми се щеше да спра, преди да почнат да се прозяват с думите: „О, не, тоя пак изскочи!“.

След като започнах да участвам в рекламни клипове, винаги съм си мислел, че рано или късно ще дойде време да спра. Но „Кениън и Екхард“ вечно намираха повод да ме покажат на екрана. Дори съвсем наскоро открих, че били разработили тайно сценарий как Ли Йакока се явява на екрана заедно с Пиги, Кермит и други герои от „Кукленото шоу“. Без дори да ме уведомят, изпробвали идеята пред няколко различни аудитории в страната. Зрители отсъдили, че предаванията са забавни, но прекалено остроумни. Слава богу!

Бяха минали две години, откакто „Крайслер“ преодоля кризата, и ми се щеше да отправя послание към зрителите в нея връзка в телевизионна реклама. Мислех, че изчезна ли

веднъж от рекламните предавания, хората ще си кажат: „Не сме ни чули, ни видели нещо ново за този човек... Явно пак е стъпил здраво на крака. Идваше при нас, когато бе в нужда, а сега... Каква ли гуша е направил?“. В противен случай пък можеха да ме нарочат, че вдигам фалшива тревога.

Рекламните филми пораждаха друг проблем: станах известен, но загубих лично спокойствие. В град с една-единствена промишленост като Детройт бях известен от години, но сега, поради рекламните клипове, не можех дори просто така да се разходя по улиците на Ню Йорк. Не можех да прекося един квартал, без няколко души да се вгледат много внимателно в мен, шестима да ме спрат, а шофьори да не подвикват името ми. Към седмица ми бе забавно, но после славата почна да ме дразни.

Преди две години гледах някакво телевизионно шоу в Детройт. Водещият интервюира местен журналист и го попита: „Искам да ви назова няколко имена с молба да споделите какво означават те в този град.“ Първото бе Йакока. Журналистът незабавно отсече: „Слава“.

- Слава? — пита водещият. — Какво разбирате под слава? Много ли е влиятелен?

- О, не — отвърна журналистът. — Той не притежава никаква власт. Просто е известен, известен със своите телевизионни реклами.

Поклатих глава и си помислих: „Съгласен съм.“ Това потвърждава казаното преди няколко години от някой: в нашето общество знаменитост е този, който се е прославил с широката си известност.

Славата е нещо преходно. За мен тя е свързана преди всичко със загуба на спокойствие. Не ме разбирайте погрешно — в определени моменти това може да бъде много приятно.

Спомням си как веднъж в асансьора на „Уолдорф“ в Ню Йорк влезе жена и се обърна към мен: „Йакока – каза тя, - гордеем се с вас. Не спирайте своето дело! Вие сте истински американец.“ Стисна ми ръката и слезе от асансьора.

Един от членовете в нашия съвет на директорите отправи към мен въпрос: „Това не ти ли доставя вътрешно удовлетворение?“. Дявол да го вземе, разбира се, че доставя.

Друг път, вече на улицата, към мен се приближи възрастна жена. „Знам кой сте – каза ми тя. – Тук съм от няколко години само; идвам от Пуерто Рико, но мисля, че правите много хубави неща за тая страна. Толкова сте енергичен и толкова американец.“ В много от тези срещи присъства силен елемент на патриотизъм, породен вероятно от рекламното предаване „Made in America“ или просто защото Америка е страната на толерантност към по-слабия.

Славата има и други страни. Винаги, когато съм на вечеря в ресторант, през пет минути някой се лепва за мен с приказки за своя „Мустанг“ от 1967 г. или за своя „Додж-Дарт“ още в движение или вече на трупчета.

Ако щете вярвайте, но по природа съм много затворен човек. И досега чувствам неловкост като се сетя, че преди две години бях поканен за главен церемониалмайстор на парада по случай Деня на Колумб в Ню Йорк. Бе голяма чест, но постоянно нервничех, защото трябваше да стоя изправен пред погледите на милиони хора и да им махам с ръка, сякаш бях Дъглас Макартър или друг герой, завръщащ се от война. Разбира се, признанието на заслугите ми е приятно, но винаги ми напомня, че славата ми е много малко свързана с реални постижения. Донесе ли ми слава „Форд-Мустанг“? Донесе ли ми слава управлението на „Форд“ през най-успешните години в историята на компанията? А възраждането на „Крайс-

лер“? Имам чувство, че ще ме запомнят само с участието ми в телевизионни реклами. Ах, този проклет екран!

Преди 25 години се натъкнах на поразителни данни. Научих, че в американските домове телевизионните приемници работят средно 42,7 часа седмично! От него ден изпитвам преклонение пред силата на телевизията. Започнах да изразходвам милиони долари за закупуване на телевизионно време. Имаше момент във „Форд“, когато така се бях увлякъл, че закупих 100 % от предаванията на Национална футболна лига. Днес, при цена от половин милион долара на минута, това би било немислимо!

Още тогава долавях каква могъща сила е телевизията, но не бях го изпитвал върху себе си. Днес, поради моето участие в рекламите на „Крайслер“, кой ли не ме търси? Дузина оптици са се взирали в очилата ми и са стигнали до заключение, че рамките са вероятно произведени във Франция. Смятат, че това не е удачно за човек, който рекламира стоки „Made in America“. Отнякъде изникнаха трима лицево-челюстни хирурзи, които ми писаха, че зъбните ми протези не били добре поставени. Обидих се и им отговорих, че това са моите собствени зъби и че всички са напълно здрави. Но те бяха обезпокоени от това, че зъбите ми никога не се виждали – дори когато се усмихвам, - но лечението според тях било много просто. Владели метод, наречен „естетична процедура“, чрез който ще изменят положението на зъбите или ще скъсят устните ми! Разбира се, бих направил какво ли не, за да продавам коли, но чак пък толкова!?

Ако съдя по кореспонденцията, изглежда съм популяризирал и сините ризи с бели яки. Между другото, въпреки че никога не съм пушил пури в рекламни филми, много пъти ме показваха по телевизията с пура в ръка. А, вярвайте ми, това

е недопустимо! Пресата твърди, че пуша някъде между 12 и 100 пури на ден. Чиста измислица! Дори три пури дневно са ми много.

Именно от тези проклет рекламни клипове тръгнаха слуховете, че ще се кандидатирам за президент. Настроен патриотично, казах: „Нека Америка възвърне своето величие“, и хората го свързаха с тази моя реплика. Не бях и предположил, че рекламните предавания ще бъдат видени в тази светлина.

Слуховете, че съм се кандидатира за президент, се засилиха особено през юни 1982 г. от статия на първа страница в „Уол стрийт джърнъл“, която започваше с думите: „Ли Йакока, както се говори в Детройт, страстно ламти да заеме държавен пост. Но не какъв да е, а достатъчно висок да удовлетвори болното му самолюбие. Ли Йакока, президент на корпорация „Крайслер“, се стреми да стане президент на всички нас. Щом като това можа да постигне една звезда от Холивуд, защо да не смогне да го стори и търговец на автомобили от Детройт?“.

Разсъжденията им не бяха убедителни. Според тях, Йакока често произнасял речи. Участвал в телевизионни реклами. Свързан бил с реставрацията на Статуя на Свободата. Бил ярка фигура в индустрия с безлики мениджъри. Несъмнено имал болно самолюбие. Следователно, смятал да се кандидатира за президент.

Все пак, статията предизвика огромен интерес. Последваха много коментари, купища писма. Как започна всичко? Подозирам, че няколко запили се журналисти от Детройт забъркаха тази каша. Когато за пръв път ме питаха искам ли да стана президент на САЩ, като не знаех как да отговоря, се измъкнах с шегата: „Да, бих желал да стана президент, но един-

ствено ако бъде назначен на този пост, и то само за една година.“ Дори не казах „един мандат“, защото на този пост бързо се старее. А вече достатъчно застарях през първия мандат в „Крайслер“.

Статия на Аманда Бенет се появи в полухумористична рубрика на „Уол стрийт джърнъл“ с средата на първа страница. Непосредствено преди това, Аманда бе публикувала материал за последния публичен дом в щата Мичиган, и то в същата рубрика. Това дава много точна представа как приех статията.

Няколко месеца по-късно, в списание „Тайм“ се появи статия с вероятните кандидати за президент през 1984 ., и отново се споменаваше моето име. Списанието отбелязваше, че мога да се кандидатирам за президент, защото имам „изразително лице“. Нов пример за убедителна политическа логика.

Определението „изразително лице“ бе свързано с един забавен случай. Още през 1962 г., „Тайм“ устрои голям прием в Детройт, на който присъства и основателят на списанието Хенри Лус. Аз бях поканен в качество на надежден млад вицепрезидент на „Форд“, въпреки че това бе две години преди появата на „Мустанг“. Бях представен на господин Лус. Той ме погледна и каза: „Изразително лице“. Минути по-късно, негов сътрудник сподели с мен: „Някой ден ще публикува снимката ти на корицата. Той обича изразителни лица.“ И да бъде проклет, ако духът на Хенри Лус не използва същия израз двадесет години по-късно, за да ме опише. Това се стовари върху ми досущ като тон тухли. Наистина, така ли избираме своите лидери?

Хора попадат в Белия дом по най-различни причини. Един ден попитах Джими Картър защо се е кандидатира за президент и то ми отговори: „Като губернатор на Джорджия бях



посетен от някои други кандидати за президент, които не ми се сториха много умни.“ Това усещане ми бе познато.

Бих се поласкал да стана президент, но това е чиста фантазия, защото не мога да си представя как се боря за държавен пост. Тези хора са програмирани като робот за 16-часов работен ден – безкрайни обеда, вечери, банкети, ръкостискания, разговори пред вратите на заводи. Само ентузиаст би се кандидатира за президент. За да издържиш това изнурително натоварване, трябва много силно да желаеш този пост. Стиснал съм милион ръце. През изминалите четиридесет години съм присъствал на повече събрания и конгреси, отколкото мога да изброя. Държал съм толкова много чаши с коктейли, че дясната ми ръка е вече постоянно сгъната. Струва ми се, че съм посетил всички заводи на света. Произнесъл съм над сто речи само в балната зала на „Уолдорф Астория“. Служителите там вече знаят историята на „Крайслер“ не по-зле от мен. При една от последните си речи отсъдих по движението на устните им, че някои сервитьори изговарят беззвучно текста. По-късно един от тях ме помоли да му заема 200 долара до заплата.

Напълно сериозно трябва да кажа, че бях изтощен. Годишната работа в „Крайслер“ ме състариха. Ако бях десет години по-млад, бих могъл да се видя в ролята на политически деец. Преди десет години бях пълен с енергия. Но уволнението от „Форд“, дългата криза в „Крайслер“ и особено загубата на скъпата жена, изчерпиха силите ми.

Нямам и темперамент на политик. Наблюдавах Макнама-ра колко по-дисциплиниран е от мен, а щом не можа да се пречупи и да помогне действително на тази страна, аз вероятно също не бих успял. Освен това съм доста нетърпелив. Пряк човек съм, а не дипломат. Не мога да си представя как

търпеливо чакам осем години, за да се убедя дали може да се прокара през Конгреса закон за енергетиката.

Толкова пряк съм, че не мога да бъда добър политик. Ако някой ми плеши глупости, направо му казвам да спре, защото не е прав. Не смятам, че подобен стил е президентски.

Мисля обаче, че в управленските структури има много юристи и недостатъчно представители на деловите кръгове. Бих предпочел система, която включва двадесет мениджъри от висш ранг, които да задават икономическия курс на страната, дори за това да им се плаща по милион долара годишно, необложени а данъци. Това би било истински стимул и тогава ще се появят по-талантливи хора, готови да заемат държавни постове.

Преди две години, много влиятелна група политически дейци опита да ме убеди да се кандидатирам за губернатор на Мичиган. Защо? Защото губернаторски пост е най-добър трамплин за президентски пост. Заявиха: „Вие спасихте „Крайслер“ и сега нещата там вървят отлично. Какво ще кажете за Мичиган? Щатът има същите проблеми, а сега вие живеете в него щат!“ Отвърнах им: „Ако реша някога да се кандидатирам за губернатор, намерете ми хубав, богат щат като Аризона. Тогава може би ще приема да помисля. Но никога повече няма да се занимавам с някой без достатъчно пари в банката. Един път вече стига.“

Откак през 1982 г. се появих в статия на „Уол стрийт джърнъл“, трябваше да загубя много време в оборване на слухове, че се кандидатирам за президент. Но всичко бе напразно, защото дори истинските кандидати отричат, докато настъпи момент за публична разгласа на намеренията им. Затова хората не ми вярваха. „Ако не смята да се кандидатира – се питаха те, - тогава защо пише книга? Защо се занимава

да реставрира Статуята на Свободата, ако не смята да прегърне националните символи?“.

След като никой не чуваше моите доводи, реших да се забавлявам. Всеки път, когато ме питаха дали смятам да се кандидатирам за президент, отговарях: „Хайде стига с тези слухове. Намирам ги за необосновани и преждевременни, Освен това държат под пара и избирателния ми щаб.“

Практически, нямаше как да прекратя подобни спекулации. Ако коментираш само автомобили, хората те смятат за ограничен; ако коментираш национални и глобални нерешени въпроси, почват да мислят, че се стремиш към висок държавен пост.

Най-после, в края на 1983 г., подписах тригодишен договор с „Крайслер“. Това повече от всичко друго сложи край на всякакви слухове за мои политически амбиции.

Въпреки, че никога не съм възнамерявал да се кандидатирам, научих много неща от шумотевицата около кандидатурата ми за президент. Малко след като започна цялата работа, разговарях със сътрудник на рекламната ни агенция. Той каза нещо интересно: „Открих защо всички ви спрягат като кандидат за президент. Много просто. Хората вече не вярват на никого. Вие им говорите и ги убеждавате, че имате определени цели, които преследвате. Не ги лъжете, а американците твърде често са били лъгани.“

Друга черта, която хората видимо ценят у мен, е, че съм успял мениджър. Мога да съкращавам производствени разходи, да печеля пари, да ръководя голяма организация – все области, в които съм се доказал пред себе си. Знам как да контролирам бюджет и имам опит с възраждане на компания

пред фалит. Американците очакват лидер, способен да балансира бюджета, както и да възстанови самочувствието на страната.

Получавам много писма по повод „кандидатурата“ ми за президент. Те ме карат да осъзная, че там цари пълен вакуум. Хората са жадни да чуят от някого истината, че Америка не е лоша страна, че е велика или поне отново може да стане велика, ако се върнем на правилния път. Пишат ми, защото ме виждат по телевизията, защото изнасям речи и защото „Крайслер“ е стъпила здраво на краката си. Един човек се обърна към мен с писано на ръка писмо: „Защо не поемете управлението на тая страна? Защо си губите времето с продажби на автомобили?“

Хората имат нужда от водач. Не мога да повярвам и за миг, че живеем в общество, лишено от герои. Истината е, че след Айзенхауер не сме имали лидер, на който да разчитаме. Кенеди бе убит. Джонсън ни въвлече във война. Никсън ни опозори. Форд бе невзрачен, междинен лидер. Картър, при всичките си достойнства, не бе на висотата на епохата. Рейгън живее в миналото. С времето ще открием личност, която да бъде истински лидер. Поласкан съм от становището на много хора, че такъв лидер бих могъл да се окажа аз. Това ми носи дълбоко удовлетворение, каквото винаги съм търсил.

## Глава 24

### ПИРОВА ПОБЕДА



През 1982 г., когато димът на бойното поле за разсея окончателно, взеха да се случват добри неща.

Само преди три години, корпорация „Крайслер“ трябваше да продава 2,3 милиона автомобили и камиона, за да съществува. За съжаление, търгувахме само към милион. С малко аритметика бързо става ясно, че ситуацията бе критична.

Но сега, в резултат от съчетаните усилия на много и различни хора, сведохме критичния праг до 1,1 милиона коли. Много скоро започнахме да увеличаваме броя служители и да имаме контракти с нови дилъри. С други думи, бяхме готови за голям подем – на микро-, но не и на макрониво.

В края на 1982 г., икономическите условия започнаха да се подобряват, а продажбите на автомобили се раздвижиха. Най-сетне! Когато приключи годината, действително имаме малка печалба. Първият ми порив бе да дам пресконференция, за да погребя всички епитети, използвани по наш адрес през време на дългата криза. Внимание, журналисти! От този момент, компания „Крайслер“ не е вече „безпарична“, „в отбрана“ или „с финансови затруднения“. Може да продължите да ни наричате „национален производител на автомобили № 3“, но други квалификации забравете завинаги.

Следващата 1983 г. имаме текуща печалба от 925 милиона долара – най-голяма в историята на „Крайслер“.

Изминахме много дълъг път от времето, когато ни изслушваха във връзка с гарантираните заеми и когато дадохме толкова много обещания: да модернизираме заводите си и да въ-

ведем най-нови технологии, да започнем производство на автомобили с предно предаване, да постигнем най-добри резултати в икономията на гориво, да запазим половин милион работни места и да предложим търсени изделия. За три години изпълнихме всичко обещано. През пролетта на 1983 г. съумяхме да предложим нови акции на пазара. Първоначално бяхме планирали да продадем 12,5 милиона, но търсенето на наши ценни книжа бе толкова голямо, че емитирахме два пъти повече от тях. Купувачи се редяха на дълги опашки. Още първия час всички предложени 26 милиона акции бяха продадени. С обща пазарна стойност от 432 милиона долара, това бе трето по мащаб предлагане на акции в историята на Америка.

Винаги, когато емитирате повече акции, резонно намаляват стойността на всяка от тях. Но сега се случи нещо странно. При предлагането, наши акции се търгуваха по 16,625 долара. За няколко седмици търсенето на акции на „Крайслер“ се повиши дотам, че цената скочи на 25 долара, а малко по-късно и на 35. Ако това е ефектът на разреждането, аз съм изцяло за него.

Малко след продажба на акциите, изплатихме една трета от нашия гарантиран заем, или 400 милиона долара. Това бе най-тежкото ни задължение поради убийствената 15,9 % лихва. Няколко седмици по-късно взехме много важно решение – да изплатим целия заем незабавно, седем години предсрочно. Не всички в „Крайслер“ смятаха подобен ход за разумен. Въпреки всичко, трябва да сте много сигурни за следващите няколко години, за да се решите да изплатите такава сума наведнъж. Но вече вярвах твърдо в нашето бъдеще. Освен това бях решил да се освободя от опека на правителството час по-скоро.

Обявих публично погасяването на заема в националната преса на 13 юли 1983 г., по странно съвпадение точно 5 години от деня, в който Хенри Форд ме уволни. „Това е денят, заради който последните три лоши години имаха смисъл – казах си. – Ние в „Крайслер“ вземаме пари на заем по старомодния начин и ги връщаме“.

Бях в настроение. „Хората от Вашингтон имат богат опит в раздаване на пари – казах в речта си, - но не и в получаването им обратно. Така че началникът на медицинската служба трябва да има готовност, ако някой припадне, когато връчваме нашия чек.“

В действителност, правителството дори не може да приеме чека ни него ден. Поради бюрократични порядки, на тях им бе необходим цял месец, за да се реши как да стане това. Очевидно, никой преди нас не бе погасявал заем по този начин.

На церемония в Ню Йорк връчих на нашите банкери най-големия чек, който някога съм виждал – 813 487 000 долара. За всички неприятности получих 35 кг. ябълки. По време на изслушването в конгреса, сключихме облог с Кох, кмета на Ню Йорк, за 35 кг. ябълки за онзи, който изпревари в изплащане на гарантираните от правителството заеми. Ние си разчистихме сметките, докато Ню Йорк все още дължеше над милиард долара.

Сега, когато бяхме вече в безопасност, дойде време за приятни занимания. Откакто преди 10 години Детройт престана да произвежда открити автомобили, те наистина ми липсваха. Последна открита американска кола, произвеждана до 1976 г., бе „Кадилак Елдорадо“, а после откритият автомобил на „Крайслер“ – „Баракуда“, модел 1971 година. Много хора

са с впечатление, че правителството е забранило производството на открити автомобили. Това не е съвсем вярно, въпреки че нещата вървяха натам. Във Вашингтон чиновници, занимаващи се с безопасност на движението, опитаха да забранят тези модели или поне да внесат съществени промени в концепцията. По него време имахме достатъчно главоболия със съблюдаване нормите за безопасност. Никой не желаше още затруднения, така че откритите автомобили отпаднаха от производство. В действителност, и те бяха погубени от климатичните инсталации и стереоуредбите. И двете губят смисъл, ако карате кола без покрив.

През 1982 г., когато започнахме да излизаме от кризата, реших да лансирам отново открития автомобил. За целта разполагахме с ръчно изработена модификация на „Крайслер“ – „Льо Барон“. Карах я през лятото и се чувствах превъзходно. Хора с коли „Мерцедес“ и „Кадилак“ ми препречваха пътя като полицаи „Каква е тази кола? Чие производство е? Къде мога да си купя такава?“ – питаха всички.

Разпознали вече известното ми лице зад волана, бяха готови да направят поръчка на момента. Един ден отидох до местния търговски център и край мен и колата набързо се струпа тълпа. Човек би си помислил, че раздавам 10-долариви банкноти. Не трябва да си гений, за да разбереш, че този модел предизвиква голям интерес.

В службата решихме да прекратим проучванията. Позицията ни беше: нека направим тази кола. Едва ли ще ни донесе пари, но ще бъде голяма реклама. Ако потръгне, нищо не губим.

В момента, в който се разнесе слух, че ще пуснем открит модел „Льо Барон“, хора от цялата страна почнаха да правят



поръчки. Сред тях бе и Брук Шийлдс и с рекламна цел ѝ връчихме първата кола. Тогава стана ясно, че могат да се продадат много от тези малки автомобили. В действителност, първата година продадохме 23 000 вместо планираните 3000 коли. Много скоро, „Дженеръл Мотърс“ и „Форд“ пуснаха собствени модели с открит покрив. С други думи, доскорошната малка стара компания „Крайслер“ прокарваше нов път и не бе на опашката.

Откритата кола произведохме предимно за развлечение и с рекламна цел. Но през 1984 г. създадохме ново изделие, забавно и твърде лукративно – минивана „Т-115“.

Миниванът е съвършено нов автомобил, предназначен за хора, които желаят нещо по-голямо от обикновен модел комби и по-малко от микробус. Побира седем пътници. Движещи са предните колела. Изминава тридесет мили (48,28 км.) с един галон (3,785 л.) бензин. И най-важното – побира се в обикновен гараж.

Винаги, когато говоря пред студенти от американски бизнесшколи, някой все ще ме попита как успяхме да пуснем минивана толкова скоро след дългата криза. „Как можахте да вложите 700 милиона долара три години предварително, когато фирмата е на границата на фалита?“ Интересен въпрос. Но в действителност нямах избор. Знаех, че не можем да изядем „семенния си фонд“. Борбата губеше смисъл, ако нямахме какво да продаваме, след като стъпим отново здраво на крака. Обикновено отговарях полушеговито: „И така бяхме затънали до гуша в дългове. Какво означават някакви си 700 милиона долара за приятели?“

В действителност, миниванът се роди във „Форд“. Скоро след първата световна криза на ОПЕК, докато ние с Хал

Спърлик работехме над конструкцията на „Фиеста“, създадохме проект за модел, който нарекохме „Мини-макс“. Имаше предвид малък фургон с предно предаване, компактен отвън и просторен отвътре. Изработихме опитен образец и се влюбахме в него. След това изразходвахме 500 хиляди долара за изследвания. В хода на тази дейност научихме три неща. Първо, стъпалото трябваше да е ниско, за да е удобно на жените, повечето от които по него време носеха поли. Второ, нужна бе кола с достатъчно ниска конструкция, за да се вмести в гараж. Трето, нужна бе специфична предница, която освен място за двигателя, да осигури два фута (76,96 см.) просвет в случай на удар.

Проучвания показваха, че ако съблюдаваме тези изисквания, ще имаме годишен пазар за 800 000 автомобила. И това беше през 1974 година. Естествено, веднага поисках аудиенция при „краля“.

- Забравете всичко това – каза Хенри. – Не искам експерименти.

- Експерименти? – отвърнах аз. – „Мустанг“ бе експеримент, „Марк-3“ бе експеримент. Този автомобил ще е следващият ни удар.

Хенри обаче не склони.

Според мен, ако компанията не е № 1, тя е длъжна да създава нови изделия. Ако сте „Форд“, трябва да биете „Дженеръл Мотърс“ навсякъде, да откриете ниша в пазара, за която и през ум не им е минавало. Не можеш да се мериш с тях – много са силни. Трябва да ги надхитриш. Така че, вместо да направим минивана във „Форд“, с Хал го създадохме през 1984 г. в „Крайслер“. И вече крадахме клиенти от „Форд“.

Всъщност, сега проучванията на пазара са още по-убедителни. До средата на 1984 г. – в момента, когато пиша тези

редове, - новият миниван е напълно разпродаден. Нещо повече, „Форд“ и „Дженеръл Мотърс“ се надпреварват в създаване на собствен модел. Мисля, че подражанието в действителност е най-откровена форма на похвала.

Още преди появата на минивана на пазара, списание „Конисър“ го определи като един от най-красивите автомобили, конструирани някога. „Форчън“ му отреди място в първата десетка новаторски изделия на годината. А списанията за автолюбители поместваха снимката му по кориците си месеци преди да бъде пуснат в продажба. Откакто през 1964 г. „Мус-танг“ бе представен пред публика, не съм наблюдавал подобен шум около нов автомобил.

Все още помня първата обиколка с минивана на изпитателния полигон. Никой не можеше да ме накара да спра. Продължавах да карам и не спирах. Много ми хареса работата на конструкторите, постигнали отлична маневреност и образцови ходови качества. Да се управлява този автомобил е истинско удоволствие.

Рекордна печалба, изплащане на заема и създаване на минивана са компоненти на нашия триумф.

Успехът ни имаше и своя обратна страна. Когато в крайна сметка стигнахме до парад на победата, мнозина от нашите воители не бяха сред нас. Спечелихме войната, но с големи загуби. Мнозина, които бяха с нас през 1979 г. – „бели яки“, „сини яки“, дилъри, - не можах да вкусят плодовете на победата.

От юни 1980 г. тегнеше проблемът с 14,4 милиона акции на корпорацията, предоставени като гаранция на Съвета непосредствено преди да получим първите 500 милиона долара от гарантирания заем. По право, Съветът ги закупуваше по

13 долара. Когато давахме гаранциите, курсът на нашите акции беше около 5 долара, така че по онова време 13 долара за акция ни се струваше неясно далечно бъдеще. Сега, когато наша акция вървеше вече към 30 долара, правителството получаваше неочакван бонус. Освен това можеха да използват гаранциите по всяко време до 1990 г., когато изтичаше официалният срок за погасяване на заема.

Тези гаранции висяха като дамоклев меч над главите ни. Всеки момент през следващите 7 години, правителството или всеки притежател на гаранциите, може да поиска да издадем 14,4 милиона акции на „Крайслер“ по предварително договорената цена. Ние смятахме, че и така сме платили възсъщо за гарантираните от правителството заеми. Взехме 1,2 милиарда долара за 10 години, но ги върнахме за три. За тях платихме 404 милиона долара лихви, 33 милиона административни такси на федералното правителство и още 67 милиона долара на юристи и инвестиционни банки.

По борсовия курс на акциите, стойността на гаранциите можеше да достигне 300 милиона долара. С лихвите за административни такси, това осигуряваше на правителството и кредиторите еквивалент на 24 % годишна лихва. Като помислите, че правителството не рискува нищо – то имаше право да наложи запор върху цялата ни собственост, която е с паричен еквивалент много над 1,2 милиарда долара, - но подобен вид печала е... меко казано неприлична. По-важно е, че никой от тези, които спомогнаха нашето възстановяване наред с правителството, не можеха да вкусят плодовете на нашия успех. Жертвахме поравно, когато бяхме в затруднение, следователно би трябвало да разделим поравно и възнаграждението. Ако правителството нанесе убийствен удар на компания „Крайслер“ чрез гаранциите, как ще се отрази това на

работници, доставчици и дилъри, които работиха така усърдно? Ето защо помолихме скромно правителството да се откаже от нашите гаранции безвъзмездно или на ниска цена.

Голяма грешка! Молбата ни вдигна страхотен шум. „Що за наглост! – презрително писа „Уол стрийт джърнъл“. – Искът на „Крайслер“ не може да бъде окачествен по друг начин“. Този път вестникът не беше сам. Всички ни счетоха за алчни. От гледна точка на обществен престиж, това бе катастрофа. За кратко бяхме герои, изплатили дълга седем години по-рано, след което станяхме нехранимайковци. Болезнено изпитание.

Бързо отстъпихме крачка назад. За компромис, предложихме на Съвета по заемите 120 милиона долара за нашите инвестиции. Без ефект. Увеличихме мизата на 187 милиона долара. Никакъв резултат. Накрая предложихме 250 милиона долара, за да изкупим гаранциите си.

- Стига хазарт! – отсече съветът. – Ние ще ги продадем на онзи, който плати повече.

Така и постъпиха. Дон Ригън, бивш борсов посредник, възприе традиционна тактика. Настоя за публичен търг, което значи голяма печалба за хората на Уол стрийт, но това трябваше да се очаква. По идеологически причини, още от самото начало той бе против гарантираните заеми. За три години, Ригън ни веднъж не свика заседание на Съвета по гарантираните заеми и не ни помогна с нищо.

Сътрудници на президента Рейгън, начело с Дон Ригън, винаги са твърдели: „Ще получите това, което е отпуснала администрацията на Картър. И пръста си няма да мръднем, за да променим нещо. Дали ви е от полза или не, нас това хич не ни интересува.“

Когато компанията прескочи трапа, казах на Ригън: „Подкрепете ни. Приемете част от нашия успех. Ако не друго, то това поне е добра политика.“ Но Доналд Ригън и други от администрацията продължиха да твърдят: „Идеологически винаги ще сме против попечителството. Не вярваме в благоприятните резултати.“ Дори те твърдяха, че държавният заем за „Крайслер“ е бил лош прецедент.

Разногласията станаха толкова остри, че се наложи два пъти да се срещна с президента Рейгън. Той се изказа, че аргументите ми са добри, в смисъл справедливи. По време на полета ни до Сейнт Луис на борда на президентския самолет, нареди на Джим Бейкър да се заеме с делото. И той се зае. Но това, което стори, бе да го върне на Дон Ригън, който дълго време ме държа в неведение. Не знам какво се е случило в Белия дом, но накрая надделя Ригън.

Дори и сега не мога да повярвам в станалото. Когато като главен директор на компанията наредя на някой служител да направи нещо и той не го свърши, го уволнявам. Не е за вярване, че мнението на Ригън тежи повече от това на Рейгън.

Накрая бяхме принудени да наддаваме срещу предложените от нас 250 милиона долара и приключихме делото, като изкупихме гаранциите си за повече от 311 милиона долара. Тогава бях, а не криях, че и сега съм, бесен. Защо трябваше правителството да играе на борсата с нашите гаранции? Предложих щедра цена от 250 милиона долара. Но това им се видя малко. Принципът им бе: „Да изстискаме „Крайслер“. Нека вземем всичко, което можем.“ Един конгресмен предложи: „Какъв благоприятен шанс. Нека употребим тези 311 милиона долара за преквалификация на безработни в автомобилостроителния отрасъл. Парите идват от „Крайслер“, затова да ги вложим в автомобилния бизнес. Нека помогнем на

хората, които загубиха работните си места, когато „Крайслер“ съкращаваше производството.“ Правителството обаче не прояви интерес към този проект.

Аз предложих друг план. „Тъй като не се надявахте на подобен подарък – казах на правителството, - вземете тези пари, увеличете ги 10 пъти и използвайте новите 3 милиарда долара в помощ на нашата автомобилна промишленост, за да стане конкурентоспособна спрямо Япония.“ Правителството обаче реши да върне парите в приход на бюджета. Опасявам се, че нашите 311 милиона не помогнаха много за съкращение на федералния дефицит, макар че всяка лепта помага!

Цялата тази история с гаранциите остави горчивина в душата ми. Но това, което лично за мен помрачи победата на „Крайслер“, бе, че тя съвпадна по време с най-голямата мъка в моя личен живот. През цялата ми кариера във „Форд“, а после в „Крайслер“, съпругата ми Мери бе най-голям ценител и вдъхновител на моите успехи. Бе неотклонно до мен. Мери страдаше от диабет – състояние, което води до много други усложнения. Двете ни дъщери например трябваше да се родят с цезарово сечение, като преди това имаше три спонтанни аборта. Освен това човек, страдащ от диабет, трябва да избягва всякакви форми на стрес. За съжаление пътят, който бях избрал, не позволяваше това. Мери получи първия инфаркт през 1978 г., непосредствено след като ме уволниха от „Форд“. Имаше оплаквания и преди това, но травмата от събитието влоши рязко състоянието ѝ. През януари 1980 г., тя получи втори инфаркт. По него време бе във Флорида, а аз имах среща в един вашингтонски ресторант с всички, които ни подкрепиха. Президентът Картър току-що бе подписал Закона за гарантираните заеми и ние празнувахме победата. По

средата на вечерята ми съобщиха по телефона, че Мери е получила втори инфаркт.

Две години по-късно, през пролетта на 1982 г., тя получи мозъчен удар. Здравето ѝ винаги се влошаваше рязко след мои премеждия във „Форд“ и „Крайслер“.

Всеки, който страда от диабет или който живее с диабетик, ще разпознае симптомите му. Мери беше с много лабилен диабет. Панкреасът ѝ работеше от време на време. Следваше твърде строга диета, а инжекциите с инсулин, които си правеше два пъти дневно, са цяла отделна история. Много често, обикновено посред нощ, получаваше инсулинов шок. Мери изпиваше чаша портокалов сок със захар, потрепвания на тялото и обливане в студена пот налагаха да викаме „Бърза помощ“, а понякога и спешно да бъде карана в болницата.

Когато пътувах, а това се случваше често, звънях на Мери два или три пъти дневно. По гласа можех да определя състоянието ѝ. Когато отсъствах, винаги някой оставаше нощем при нея. Опасност от кома и шок присъстваше непрестанно. Вечно ще съм благодарен на моите дъщери, които не само стоически понесоха болестта на майка си, но като две малки самарянки бдяха нежно над нея.

През пролетта на 1983 г., състоянието на Мери рязко се влоши. Умореното ѝ сърце отказа да работи. Тя почина на 15 май. Беше само на 57 години и с прекрасен вид. Винаги съжалявам, че не доживя да види изплащането на заема, станало два месеца по-късно, което би я зарадвало много. Преди да умре, ми каза: „Колите наистина стават по-хубави. Това не са вече страшилищата, с които се прибираще вкъщи преди време.“

Последните няколко години не бяха лесни за нея. Мери никога не можа да проумее как мога да работя с Хенри Форд.



След разследването през 1975 г., настояваше да го оглася пред обществеността и ако е необходимо, за заведе съдебно дело. И въпреки, че не бе съгласна с моето решение, тя го прие и подкрепи.

През последните ми две години във „Форд“, държах Мери и дъщерите встрани от всичко, което ставаше в компанията. Когато ме уволниха, се безпокоях повече за тях, отколкото за себе си. Те дори не подозираха колко зле се бяха променили нещата.

След уволнението, Мери бе моя най-сигурна опора. Разбиха, че искам да остана в автомобилната промишленост, и подкрепи решението да приема ръкавицата на „Крайслер“. „Бог прави всичко за добро – ми каза тя. – Може би уволнението ти от „Форд“ е най-доброто, което някога ти се е случвало.“

След първите няколко месеца в „Крайслер“, обаче, нашият свят отново започна да се разпада. Бензинът е кръвта на автомобилната индустрия, а лихвените проценти – кислородът. През 1979 г. дойде иранската криза а лихвените проценти скочиха. Ако тези две неща се бяха случили година по-рано, никога не бих приел да работя в „Крайслер“. Съвсем не бях предразположен към капитулация, но очевидно събитията надделяха. На моменти, Мери настояваше да напусна тази работа. „Обичам те и знам, че си в състояние да направиш всичко, което си замислил – казваше тя. – Но си се изправил пред непреодолима отвесна стена. Няма нищо безславно, ако се откажеш от неизпълнима мисия.“

„Разбирам всичко – отвърнах аз, - но нещата трябва да тръгнат на добре.“ Не можех дори да си помисля, че преди компанията да тръгна нагоре, състоянието ѝ ще се влоши още. Като мен, Мери бе болезнено уязвена от това, че старите

приятели ни напуснаха, след като ме уволниха от „Форд“. Тя обаче не се поддаде на униние. Винаги е била силен и пряк човек, и остана такъв докрай.

Един път, малко след постъпването ми в „Крайслер“, Мери научи от вестника, че дъщерята на наши близки приятели ще се омъжва. И двамата много обичахме това момиче.

- Ще ида на сватбата ѝ – ми каза Мери.

- Не може – отвърнах аз. – Ти си персона нон грата и не си сред поканените.

- Така си мислиш ти – каза Мери. – Сигурно мога да отида на церемонията. Обичам това дете и искам да я видя на сватбата ѝ. Ако родителите ѝ не искат да имат нищо общо с нас, защото са те уволнили, това си е тяхна работа.

Тя отиде също така и на годишното събрание на акционерите във „Форд“, състоял се, след като бях уволнен. „Била съм толкова пъти на него – каза тя, - защо да не отида и сега? Не забравяй, че след семейство Форд, ние сме най-големи акционери в тази компания.“

Мери запазваше самообладание в най-трудни положения. При нещастен случай, поемаше всичко в свои ръце. Веднъж, когато бяхме на гости при нашия добър приятел Бил Уин, той получи сърдечна криза. Докато се чудех какво да правя, благодарение на нея лекари от „Бърза помощ“ вече бяха при болния с кислороден апарат, а сърдечният хирург чакаше готов с катетрите си. И всичко това – за двадесет минути!

Друг път наша близка приятелка, Ан Клоц, се оплаква на Мери по телефона от силно главоболие. Тя отива веднага при нея, намира я на пода в безсъзнание, вика линейка, отива в болницата и остава там, докато ѝ се прави спешна неврохирургична операция.

Нищо не бе в състояние да я извади от равновесие. Можеше да се окаже на място при нещастен случай, където, примерно, на някой му е отрязана главата, и нейна първа реакция би била: „Какво трябва да сторя?“. Правеше всичко бързо и на момента, и вследствие двама души ѝ дължат живота си. Когато дъщеря ни Кети беше на 10 години, спирачките на велосипеда ѝ внезапно блокирали. Тя полетя над кормилото и падна на глава. Много години преди това, моят лекар ми бе казал, че най-сигурен признак, че някой е получил мозъчно сътресение, е зениците му да са разширени в рамките на цялото око. Вгледах се в зениците на Кети – бяха огромни и черни. Веднага съм припаднал. През него време Мери вдига Кети, вика „Бърза помощ“, за половин час я настанява в болница, връща се къщи, приготвя любимата ми супа, слага ме в леглото и всичко това, без да каже и дума. Тя беше изтъкана от неизчерпаемо милосърдие.

И ако сега заговорим за Мери с приятели, те казват: „О, Господи, това, което си спомняме за нея, е самообладанието ѝ при всякакви обстоятелства, нейната енергичност.“

Мери следеше подробно научните изследвания за диабета и сама оказваше доброволни помощи за диабетици. Понасяше смело своето тегло и мисли за смъртта приемаше хладнокръвно. „Мислиш, че съм много зле? – обичаше да казва тя. – Трябваше да видиш други пациенти, които лежаха с мен в болницата“.

Вярваше в нуждата от разпространение на знания за диабета и съвместно учредихме стипендия на името на Мери Йакока в Джослински диабетен център в Бостън. Мери държеше да се знае, че сред факторите за смъртност в страната, диабетът заема трето място – след сърдечните заболявания и рака. Но тъй като думата диабет много рядко се явява изписа-

на върху смъртния акт, обществеността подценява тежестта на проблема. Когато тя почина, сторих всичко, за да се каже истината в този документ: смъртта е настъпила вследствие усложнения при диабет.

Приятно прекарвахме дълги часове заедно, но тя никога не се включи в светския живот на корпоративния елит. Не се стараеше да покаже, че не е по-долу от другите. За нас семейството бе над всичко. Що се отнася до задълженията ѝ като съпруга на президент на компания, тя ги изпълняваше с усмивка. Най-висши ценности в живота за нея, както и за мен, бяха домът и топлата привързаност.

Често пътешествахме заедно, особено на Хаваите – нейно любимо място. Но и когато бяхме в града, прекарвах вечерите и почивни дни въщи, заедно с децата.

Никога не съм смятал за особено привлекателна играта на голф в обществото на служители от компанията. А въобще мисля, че корпоративният живот във всичките му аспекти трябва да бъде преоценен. Не казвам, че трябва да станем отшелници, но в крайна сметка важен е крайният резултат. Работата отнема толкова много време, че това, което остава, не бива да се краде от семейството.

Четиримата заедно често пътешествахме с автомобил, особено докато децата бяха малки. Именно тогава станахме действително сплотено семейство. Без значение е какво съм правил през всичките тези години – знаех, че два дни седмично – почивните, - и много вечери, бяха посветени на Мери и децата.

Някои хора мислят, че колкото по-високо стоиш в компанията, толкова по-често трябва да пренебрегваш семейството си. Напротив! Именно ръководителите всъщност имат свобода и гъвкавост да прекарват достатъчно време с жените и

децата си. Често съм срещал ръководители, които пренебрегват семействата си, и това винаги ме е натъжавало. Навремето, след като един млад служител умря на бюрото си, тогавашният президент на „Форд“ – Макнамара, - заповяда: „Нареждам всички да напускат канцелариите до 21 часа.“ Издаването на подобна заповед е факт, илюстриращ изкривените представи за нормален начин на живот.

Не можеш да превърнеш компанията в трудов лагер. Усърдният труд е същностно явление, но трябва да отделяте време за почивка и развлечения, да погледате детето си на игрището в училище или в басейна. А ако не правите това, докато децата са малки, по-късно няма как да търсите близост.

Две седмици преди да умре, Мери ми звънна една вечер в Торонто да ми каже колко се гордее с мен. А аз през последните няколко години ни веднъж не се сетих да споделя как се гордея с нея. Мери вечно ме подкрепяше и се отдаваше безрезервно на Кети и Лия. Да, направих чудесна и успешна кариера, но ако не беше моето семейство, тя не би имала никакво значение за мен.



# ОТКРОВЕН РАЗГОВОР

---

## Глава 25

### КАК ДА ПРЕДПАЗИМ ЖИВОТА НА АВТОМОБИЛИСТИТЕ



Като цяло ние, американците, сме добри шофьори. В сравнение с водачи в други страни, сме просто страхотни. И въпреки това, много народ загива всяка година по пътища и автостради, като смъртността, отнесена към трафика – 3,15 на 100 милиона мили (160 930 400 км., т.е. припл. 1,96 на 100 милиона км.), пропътувани с моторни превозни средства, е най-ниска в света.

Не претендирам за експертни познания в шофирането, но знам доста за автомобилите и искам да обясня защо именно предпазните колани, а не въздушните възглавници, са ключови за намаляване смъртността по пътищата в САЩ.

Дълги години рекламирах нещо непопулярно – задължително използване на предпазни колани. През 1972 г., като президент на „Форд“, в писмена форма лично известих петдесетте губернатори, че нашата компания приветства задължителното използване на предпазни колани, и ги приканих да подкрепят тази животоспасяваща кауза. Дванадесет години по-късно, като пиша тези редове, нито един щат в цялата страна не бе приел такъв закон. Вероятно ще се вразумим, но много време ще изгубим напразно.

Съпротивата срещу задължителна употреба на предпазни колани идва от няколко посоки. Но и тук, както и в много други спорове, основният аргумент е от идейно естество. Идеята да налагаш безопасност по административен път просто не попада на някои хора. Мнозина смятат, че това е един от примерите за ограничаване на човешките им права от правителството, което особено се отнася за администрацията на Рейгън. За нещастие, остарелият им възглед за саморегулираща се икономика засяга и безопасността. Трудно е за вярване, но дори и сега според много хора, да кажеш на някой, че трябва да предпази от смърт себе си или съседа, не е по американски. В името на идеята са склонни хиляди хора да загинат, а десетки хиляди да останат осакатени.

Като човек с отношение към проблема, смятам, че тези хора живеят в XIX век. Затова и винаги, когато изляза с декларация в полза на задължителното носене на колани знам, че ще получа купища писма от отрицателно настроени хора, оплакващи се, че пледирам за ограничаване правото им да излязат от дома си и да се самоубият, ако решат.

Дали ги ограничавам в действителност? За да карате кола, трябва да имате свидетелство за правоуправление, нали? Спирате на червен светофар. В някои щати трябва да носите каска, ако карате мотоциклет. Нима тези закони са неразумни административни вмешателства или необходими правила в едно цивилизовано общество? Всеки кръстопът би бил касапница, ако няма известни правила за движение.

А какво да кажем за законите в някои щати, според които някои хора не могат да карат кола без очила? Аз съм един от тях. Ако ме спре полицаи в Пенсилвания и съм без очила, ще



бъда глобен. Мисля, че е време да добавим нов ред в свидетелството за правоуправление, гласящ: „Невалидно без предпазен колан“.

Съжалявам, но не мога да открия някъде в конституцията, че управлението на автомобил е основно право. Не мога да го открия, защото не е. Карането на кола е привилегия. И като всяка привилегия, е свързано с определени отговорности.

Представява ли закон, принудително налагащ употребата на предпазен колан, прекалена административна намеса? Не, естествено. Когато нещата опрат до административна намеса, някои хора мислят, че трябва да подхождаш категорично – или я приемаш, или се обявяваш напълно против нея. Но както при всички други случаи, трябва да се вземат предвид обстоятелствата. В някои сфери от живота, правителството трябва да вземе отношение, за да предпази обществото. Единствено ние, в Америка, позволяваме на идеолози да надделят пред необходимостта от безопасност.

Това, което тези пуристи, изглежда, забравят, е, че щетите вследствие неупотребата на колани за безопасност, увеличават данъците и застрахователните ни вноски, нараняват нас и близките ни. И ако това не е посегателство върху свободата ни, то тогава не знам как да го нарека.

Не искам да се впускам във философски разсъждения за предпазните колани, тъй като това е територия на идеолозите. Трябва да помислим кое е полезно, как стоят нещата в реалния живот. Безспорен факт е, че ако имате поставен комбиниран предпазен колан през рамото и таза, не може да загинете при скорост под 30 мили (48,28 км.) в час. Освен това, той ви предпазва от мозъчно сътресение и загуба на съзнанието при катастрофа, която може да се случи и при сравнително ниска скорост.

В действителност това, което ме впечатлява силно, е, че дори противници на предпазни колани са единодушни, че те спасяват живота. Ако все още някой настоява това да бъде доказано, трябва да посоча известно проучване, проведено от университета на Северна Каролина над пътните катастрофи, което установява, че предпазните колани намаляват тежките наранявания с 50 %, а смъртоносните – със 75 %. В края на 60-те години, в Швеция анализирали 29 000 катастрофи, при които пътуващите били с предпазни клани. Оказало се, че сред тях няма нито един смъртен случай.

Националното управление за безопасност на движението по пътищата преценява, че смъртността ще се намали веднага с поне 50 %, ако всички използват предпазни колани. Но към момента, само един на всеки осем пътува с поставен колан.

Хора винаги са изказвали мнение, че задължителната употреба на предпазен колан е неосъществима мечта. Не мисля, че повечето пътници имат нещо против предпазните колани – те просто не искат да се затрудняват с тях. Изследванията показват, че притежателите на моторни превозни средства не са против идеята за предпазни колани, но повечето от тях ги намират неудобни, неприятни и досадни. А те действително са такива. Този род оплаквания не са нови. През 1956 г., когато „Форд“ за първи път предложи предпазни колани като допълнително оборудване, само 2 % от клиентите си ги поръчаха. Безразличието на останалите 98 % ни струва доста пари. И трябваше да чуете причините, поради които не ги искаха. Някои се оплакваха, че коланите не подхождат на цвета на интериора. А аз никога няма да забравя едно писмо, в което се казваше: „Много са обемисти и седенето върху тях е страшно неудобно!“.

Нека разгледаме и други доводи, при все недотам убедителни. Слушал съм хора да казват, че е искат да бъдат вързани с колан в случай на катастрофа с подпалване на колата, при което не могат да се измъкнат. Нещо подобно действително може да се служи, но знайте, че изгаряния са причина за смърт при само 0,1 % от загинали по пътищата. Освен това дори ако възникне пожар, да се освободите от колана е така лесно, както да си отворите вратата. А никой досега не е предложил да шофираме с отворени врати.

Друг довод срещу задължителната употреба на предпазен колан е, че може да бъдете изхвърлен при катастрофа, вместо да останете блокиран в купето. Тук също има малка доза истина. В края на краищата, случва се някой пътник да бъде изхвърлен при злополука. Но не много често. В действителност, вероятността да загинете е 25 пъти по-голяма, ако бъдете изхвърлен от колата, отколкото ако останете вътре и тя ви предпази.

Следващ довод е, че предпазни колани са необходими само при шофиране по автомагистрала. Много хора обаче не осъзнават, че 80 % от всички катастрофи с тежки наранявания стават в чертите на градове, при скорост по-малка от 40 мили (64,37 км.) в час.

Изминахме дълъг път от времето, откакто предпазни колани се използват само в самолетите. Бяха разработени в ранните дни на авиацията, когато едно от големите предизвикателства на полета е било да се задържиш безопасно в кабината. Към 1930 г., федералните закони постановяват да се поставят предпазни колани във всички пътнически самолети. Днес, когато тези самолети са много по-модерни и безопасни отпреди, законът все още повелява, че не можете да пътувате

с тях, без да поставите колана при излитане и кацане. И предпазните колани са дори по-ефективни на земята, отколкото във въздуха. Ако нарушите този закон, авиокомпанията има право да ви сваля от самолета.

Първоначално, предпазни колани в автомобилите са използвани само при състезания. Когато „Форд“ и „Крайслер“ предложиха едновременно предпазни колани в моделите от 1956 г., много малко хора ги приеха. Само осем години по-късно, през 1964 г., те станаха стандартна принадлежност на всички леки автомобили.

Преди повече от 30 години, участвах в рекламна кампания за предпазните колани. Тя започна през 1955 г., когато работех в групата по маркетинг на „Форд“, решила да предложи в моделите от следващата година допълнително оборудване, повишаващо безопасността. По днешни стандарти, предпазното оборудване, което предлагаме, изглежда примитивно, но по онова време то беше революционно. Освен предпазни колани, то включваше безопасни брави на вратите, предпазна козирка против слънце, волан като дълбока чиния и табло от мек материал.

По онова време, да рекламираш безопасни коли, бе революционно действие в Детройт – революционно дотам, че хора от управлението на „Дженеръл Мотърс“ се обадиха на Хенри Форд по телефона в настояване да се спре. По тяхно мнение, нашата кампания не бе полезна за отрасъла, тъй като поражда представи за уязвимост и дори смърт – неудачен мотив за успешен маркетинг. Робърт Макнамара, чиято ценностна система се различаваше доста от тази на директорите във „Форд“ и други компании, бе взел решение относно движение за безопасност. Заради това, той едва не загуби работата си.

Докато ние „продавахме“ безопасност, „Шевролет“ – наш основен конкурент – предлагаше шарени колела и мощни V-образни 8-цилиндрови двигатели. Нея година, „Шевролет“ ни победи. През следващата обаче променихме стратегията, залагайки на „модерни“ автомобили с голямо ускорение. Освен безопасност, рекламирахме експлоатационни и скоростни качества с много голям успех.

От времето на кампанията през 1956 г. ме цитират, че съм казал „безопасността не се продава“, сякаш съм изказал оправдание да не се правят безопасни коли. Това е силно изопачаване на моите думи и убеждения. След провала на нашата кампания с предлагане на оборудване за повишаване на безопасността, казах нещо в следния смисъл: „Смятам, че безопасността не се продава, дори да направим невъзможното, за да я популяризираме.“ А ние го бяхме сторили. Похарчихме милиони долари и отдадохме всичко от себе си – разработихме изделия, рекламирахме ги, демонстрирахме ги. Ни клиентите не реагираха. Някои даже заявиха: „Ще взема колата, но трябва да махнете предпазните колани. В противен случай сделката отпада.“

Когато пристигнах за пръв път в Детройт през 1956 г., нищо е разбирах от безопасност. Но проумях, че безопасността съвсем не влияе на пазара, поради което бе нужна правителствена намеса. В този смисъл циниците са прави: ако наблюдаваш на безопасността, клиентът почва да мисли евентуална катастрофа, което пък е последното нещо на света, с което му се ще да се занимава. Инстинктивно си казва: „Стига глупости! Никога няма да ми се случи нещо подобно. На някой съсед, може би, но не и на мен.“

Въпреки, че тази конкретна кампания нямаше успех, аз съм много горд, че бях сред първите, въвели оборудване за

безопасност на движението през 1956 г., когато, доколкото ми е известно, Ралф Нейдър е карал детско колело с три гуми.

Въпреки неуспеха на кампанията за безопасност през 1956 г., „Форд“ продължи всяка година да предлага предпазни колани като допълнително оборудване, дори когато конкурентите ни се отказаха поради нежеланието на клиентите. Спомням си, че някои хора ни сметнаха за луди: „Предпазни колани като в самолет? Та ние караме кола, а не летим!“.

Спомням си също как на сутрешни заседания, изследователи на безопасността ни показваха цветни диапозитиви с автомобилни катастрофи, за да разберем какво точно става при удар. Това бе доста неприятно и веднъж ми се наложи да напусна залата, за да не повърна, но беше добро като обучение. Накара ме да осъзная, че най-ефективен фактор в безопасността са предпазните колани – при условие, че са поставени, разбира се. Понякога трябва да стреснете хората, за да проумеят проблема.

През 1982 г. обядвах с издателите на „Ню Йорк Таймс“. Говорих им много за предпазните колани и им представих няколко графични етюда на тема колко са важни за предпазване от тежки наранявания и смърт. След няколко дни получих писмо от издателя Сеймър Тонинг. До нея вечер, той въобще не се замислял за коланите. Но откакто чул моя страховит разказ, вече карал само с предпазен колан. По-късно същата седмица, по време на буря, на прибиране към къщи, колата пред него занесла и препречила пътя му. За да избегне удар, Тонинг натиснал рязко спирачките, но поради дъжда, колата му поднесла и се блъснал в мантинелата. Благодарение на предпазния колан, останал невредим, и днес е техен горещ привърженик.

Може да сте много добър шофьор, но все пак трябва да карате с предпазен колан. Никой не мисли, че ще катастрофира. Но 50 % от всички пътни произшествия са причинени от пияни шофьори. А когато те ви ударят, може да стане голяма беля, ако не сте предпазен. Преди към десет години осъзнах, че в близко бъдеще няма да има закон, регламентиращ употребата на предпазни колани. Тогава предложих план, който да заставя насила водачи и пътници да слагат колани. С помощта на инженери във „Форд“, разработих приспособление „Интерлок“, не позволяващо двигателят да се запали, когато водачът и пътникът до него не поставят предпазните колани. „Американ Мотърс“ ни последваха и възприеха „Интерлок“. „Дженеръл Мотърс“ и „Крайслер“ обаче се възпротивиха. След няколко разгорещени спора, Национално управление за безопасност по пътищата през 1973 г. постанови всички новопроизведени автомобили да се оборудват с „Интерлок“, но резултатът бе плачевен. Автомобилистите не харесаха „Интерлок“ и бързо му намериха цаката. Мнозина закопчаваха коланите, без да ги прекарват през рамото и бедрото. И тъй като дори нещо по-тежко, поставено на предната седалка до вас може да блокира запалването, то дори пълна пазарска чанта можеше да предизвика проблем, ако не е опасана с предпазен колан.

Масовото недоволство срещу „Интерлок“ бе толкова силно, че Камарата на представителите, начело с конгресмена Луис Уаймън, републиканец от Ню Хемпшир, бързо го отмени. В отговор на обществения натиск, на Конгреса му бяха нужни 20 минути, за да обяви „Интерлок“ за незаконен. Замени го звуков сигнал с прекъсвания, издаван в продължение на 8 секунди, с цел да напомня коланите да се поставят.

„Интерлок“ имаше и някои недостатъци. Не спирам да мисля, че можеше да бъде усъвършенстван и да спаси живота на много хора, обаче. След като Конгресът го отхвърли, излязох с друг план: специален светлинен сигнал на таблото, светещ зелено, когато предпазният колан е сложен, и червено, когато не е. Дори намислих нещо като радарно устройство, с чиято помощ полицията да не спира коли, а направо да изпраща квитанция за глоба на водача по пощата. Но след „Интерлок“, никой не се интересуваше от това.

Когато стане дума за безопасност, хората невинаги знаят своите интереси. Тъй като тук е заложен животът на мнозина, единствено решение би бил закон за предпазните колани. Естествено, аз не съм единствен на света, мислещ по този начин. Повече от тридесет и пет страни и пет от десетте канадски провинции имат вече приети такива закони. В Онтарио, само на минути път от мястото, където работя, смъртните случаи при автомобилни катастрофи намаляха със 17 %, след като бе приет закон за задължително използване на предпазни колани. Във Франция, вследствие подобен закон, смъртността при автомобилни катастрофи намаля с 25 процента.

В някои страни, наказанието за неносенето им е глоба, в други губят застраховката си, а в трети се прилагат и двете мерки. Съединените щати все още нямат такъв закон. Федералното правителство обикновено смята, че това е работа на отделните щати, а те пък нищо не правят. Колко хора още трябва да загинат, преди да проумеем важността на предпазните колани? В някои щати сега има закон, правещ употребата им задължителна за деца. Време е вече да предпазим и родителите. Няма нищо по-печално от това да свършиш дадена работа наполовина, т.е. в случая оставяш много деца сираци.



Винаги съм мислил, че като родно огнище на автомобила, Мичиган трябва да води строя. Щом се повдигне въпросът за задължителни предпазни колани през законотворците в Лансинг, аз съм в залата или публично се обявявам в негова подкрепа.

Някои хора смятат, че въздушните възглавници ще решат проблема. Не съм съгласен. Винаги съм бил техен противник още от разработването им преди двадесет години.

Въздушните възглавници са създадени през 60-те години от група инженери в „Итън Корпорейшън“, компания-доставчик на автомобилната индустрия, от Кливлънд. През 1969 г., Национално управление за безопасност по пътищата реши, че те са най-добрият начин за намаляване на смъртността, и предприе кампания, която да задейства задължителното им монтиране във всички американски коли.

Същата година, Конгресът прие закон, разрешаващ министърът на транспорта да задължава поставянето на оборудване за безопасност, и през 1972 г., въздушните възглавници станаха задължителни. Правилото бе отменено много скоро от Федералния съд. Правителството на Форд загърби въздушните възглавници, но хората на Картър възродиха идеята. Национално управление за безопасност по пътищата заповяда през 1977 г. на производителите да монтират от 1982 г. „пасивни ограничителни приспособления“, т.е. въздушни възглавници. Оттогава този въпрос неспирно се разглежда в съда и в Конгреса,

Самата въздушна възглавница е направена от найлон, покрит с неопрен, нагъната в средата на волана и в жабката пред пътника на предната седалка, заедно със стотина грама натриев азид. В случай на катастрофа, се задействат специални сензори, които възпламеняват моментално натриевия азид;

при това се освобождава достатъчно количество азот, който изпълва възглавницата. Когато системата сработи, възглавницата действа като голям балон, омекотяващ силата на удара.

Въздушните възглавници изглеждат на пръв поглед като идеално решение, но са свързани с големи проблеми, които техните привърженици не обсъждат. Смята се, че въздушните възглавници са форма на „пасивен ограничител“, което значи, че клиентът не трябва да предприема нищо с цел да ги задейства. Всъщност, те са ефективни само ако се използват съвместно с предпазни колани. Без колани, въздушните възглавници имат ефект само при челен удар. Самостоятелно не помагат в повече от 50 % от катастрофите или при последвали „вторични“ удари.

Повечето хора погрешно считат, че въздушните възглавници ще премахнат необходимостта от поставяне на предпазни колани. Страхувам се, че ние, в Детройт, не разясняваме особено добре този момент.

Още нещо. Въздушните възглавници могат да бъдат и опасни. Винаги съществува вероятност възглавницата да не се надуе, когато трябва, или се раздува, когато не трябва. Може да се раздуе случайно, което може да доведе до нараняване или дори смърт. Възглавница, раздула се в неподходящ момент, може да избута шофьора назад, причинявайки катастрофа. Дори и в сравнително безобидни случаи, преждевременно раздута торба може да струва много скъпо. А натриевият азид не е химикалът, с който бих желал да пътувам с колата си.

Дали въздушната възглавница не е задействала навреме или се е надула предварително, цялата тази сага е рай за адвокати, специализирали се в дела за обезщетения.

Тъй като мнозина считат въздушните възглавници за панацея, не биха се поколебали да съдят производители и това без съмнение ще стане, когато хора започнат да осакатяват при катастрофи с автомобили, снабдени с въздушни възглавници.

За да съм коректен, редно е да отбележа, че технологията днес прави въздушните възглавници изключително надеждни – те задействат в 99,9 % от случаите. Ако всички коли са оборудвани с тях и ако, както и сега, има 150 милиона автомобили по пътищата, това означава, че 0,01 от въздушните възглавници няма да са надеждни. Следователно, 15 000 пъти годишно, което прави 40 пъти на ден, нечия въздушна възглавница няма да задейства. Ако дори 1 % от тези хора се отнесат към съда, това би било твърде скъпо струващо решение.

Въпреки всичко, въздушните възглавници са основна част от съвременната технология. Един път, когато бях в Европа, си бях взел английски вестник и останах изумен, когато прочетох заглавие: „Янките предлагат въздушни възглавници за изпълнение на смъртни присъди.“ Предположих, че е шега, но явно написаното бе напълно сериозно. Автор на статията бе пенсиониран инженер, специалист по безопасност от Мичиган, който представяше въздушните възглавници като хуманна алтернатива на електрическия стол и други форми на смъртно наказание. В заявка, отправена към американската патентна служба, изобретател съобщаваше, че раздувайки въздушна възглавница непосредствено под главата на осъден, силата от 12 000 фунта може моментално да прекъсне шията му много по-акуратно от примка на палач, и то така бързо, че да изключи всякаква болка. Не съм сигурен дали искам да имам такава измишльотина в колата си.

Въздушните възглавници не са решение. Тъй като в действителност никъде в предложения закон на се споменават „въздушни възглавници“, а става дума за „пасивни ограничители“, законотворецът може да бъде успокоен с пасивни приспособления от типа на раменно-коленен колан, който автоматично се заключва при затваряне вратите на колата. Разработени са от „Фолксваген“ – при качване се наместват под раменната част на колана, който след това автоматично се заключва. Ремъци, които ви обхващат независимо дали искате или не, се предлагат като допълнително оборудване на „Рабит“.

Въздушни възглавници са предлагани само веднъж от американски производител на автомобили. През 1974 г., „Дженеръл Мотърс“ инвестираха 80 милиона долара за производство на въздушни възглавници и произведоха 300 000 комплекта като допълнително оборудване за някои модели на „Кадилак“, „Буик“ и „Олдсмобил“ от 1974 до 1976 г. Поръчки направиха само 10 000 клиенти, което означава, че всяка въздушна възглавница бе струвала на компанията 8000 долара. Или, както навремето един от шефовете на „Дженеръл Мотърс“ се пошегува: „По-добре да продаваме торбите и да подаряваме колите.“

Подозирам, че 10 години след като излезе тази книга, правителството ще продължава да обсъжда въздушните възглавници. Възседнат ли рицарите веднъж бойните коне, е вече невъзможно да ги спреш. Ходът с въздушните възглавници още в самото начало целеше отвлечане на вниманието. Освен ако не настъпи нещо непредвидено, разисквания ще има още дълго време.

Но ние не се нуждаем от въздушни възглавници. Това, което ни е необходимо, са закони, задължаващи каране с предпазни колани. Колкото по-скоро ги прокараме, толкова повече хора ще бъдат спасени.

Докато получим тези закони, правете го заради вас и вашите близки. Умолявам ви, слагайте коланите!



## Глава 26

# ВИСОКА ЦЕНА НА РАБОТНАТА СИЛА



Като човек, произхождащ от семейство на отрудени имигранти, силно вярвам в достойнствата на труда. Считам, че работещите хора трябва да бъдат справедливо компенсирани за вложените време и усилия, Разбира се, не съм социалист, но подкрепям поделение на придобитото, ако фирмата печели добре.

Още през 1914 г., пръв Хенри Форд решава да плаща на работниците си по 5 долара на ден и така създаде средната класа. Идеята му беше правилна, защото, ако не направим живота на работещите хора добър, ще подроним средната класа. Циментът на демокрацията ни днес е работникът, печелещ 15 долара на час. Това е човекът, който ще купи къща, кола, хладилни. Той е бензинът в двигателя.

Масмедииите обичат да спрягат свръхбогати и свръхбедни, но средната класа придава устойчивост и кара икономиката да работи. Докато един човек печели достатъчно, за да изплаща ипотека, да изучи децата си в колеж и да излезе веднъж седмично с жена си на ресторант и на представление, той е доволен. А когато средната класа е доволна, никога няма да има гражданска война или революция.

Америка не е Европа. Тук работниците в автомобилната индустрия са почти толкова капиталисти, колкото и администрацията. И нищо чудно в това. Що се отнася до почасовите надничари – членове на профсъюза, - те са елитът на света. А когато парите говорят, за идеология няма място.

Размерът на заплатите не е същински проблем между управление и синдикати. Истинският проблем се корени в допълнителните възнаграждения.

Докато Детройт печели сносно, за нас е лесно да приемем исканията на профсъюза и след това да ги удовлетворим за сметка на потребителите, увеличавайки цените.

Алтернативата е да приемеш стачка и риск от разорение на компанията. Ръководителите на „Дженеръл Мотърс“, „Форд“ и „Крайслер“ никога не са били заинтересовани от перспективно планиране. Блазнеше ги изгодата, скок в печалбите през следващото тримесечие и по-голяма премия.

Тях? Бих казал „нас“. Все пак, и аз съм един от тях. Компонент в системата. Постепенно, малко по малко, ние отстъпвахме пред всяко искане на профсъюзите. Печелехме така обилно, че не се замисляхме много-много. Рядко бивахме готови да приемем стачка и в резултат никога не отстоявахме принципите си.

В подобна ситуация отсичам: „По-добре да проявим благоразумие. Дайте им това, което искат, защото, в случай на стачка, ще загубим стотици милиони долари, ще се лишим от премиални, а аз лично ще бъда ошетен с половин милион долара в брой.“

Мотивира ни алчността. Инстинктът ни кара да решаваме бързо, търсейки същината на въпроса. В този смисъл, критиките ми са прави – ние винаги мислим за следващото тримесечие.

„Какво е един допълнителен долар на час?“ – разсъждаваме ние. – Нека бъдещите поколения да му мислят. Нас тогава няма да ни има.“ Но бъдещето дойде, а някои от нас все още са тук. Днес плащаме цената на нашата отстъпчивост.



С поглед назад, виждам три ключови области, където мениджмънтът отстъпи и сега ни убиват: неограниченото индексирание и поскъпване на живота, „тридесет години и пенсия“ и медицинските застраховки за цял живот.

Най-напред, индексирание на надницата с поскъпването на живота. Това е механизъм, подхранващ инфлацията. Двата милиона работници, които получиха такова първоначално, бяха от автомобилната индустрия. Днес милиони американски работници в промишлеността и правителствени чиновници получават индексации. Колкото и да ми се иска да упрекна профсъюзите за индексирането, в действителност идеята не е тяхна. Индексацията е изобретение на управлението, а не на труда. През 1946 г., Чарли Уилсън, президент на „Дженеръл Мотърс“, предложи индексирание на заплатите с поскъпването на живота, за да се справи с временната инфлация, която настъпи, когато правителството премахна контрола на цените. Инфлацията бързо намаля, но профсъюзите се уплашиха. В споразумението от 1948 г., „Дженеръл Мотърс“ предложи клауза за надбавка към работната заплата в зависимост от поскъпването на живота, установено въз основа на индекса на потребителските цени.

„Форд“ и „Крайслер“ скоро последваха с подобни споразумения. За няколко години, ние се договорихме да има такова индексирание. Но автомобилните работници много скоро излязоха на стачка и таванът отпадна. Така индексацията се оказа нож с две остриета. Въведена да се бори с инфлацията, тя в действителност я подхранваше.

Индексацията се самоизяжда: колкото повече се мъчиш да я поддържаш с повишаване на цените, толкова повече подхранваш инфлацията. Но като всяка друга привилегия, след

като индексацията бе въведена, стана невъзможно да се отмени или поне промени. Наподобява търкаляща се снежна топка.

През петдесетте и шестдесетте години, това не беше такъв проблем – блажени времена на възход. Американската индустрия се радваше на необятни пазари. Западна Европа и Япония, опустошени от войната, изискваха години, за да се възстановят. През тези две десетилетия, инфлацията бе ниска: около 2 % годишно. В същото време, производителността на труда бе висока – с годишен прираст 3 %. Това значи, че индексацията всъщност не влияеше на инфлацията, защото повишенията се компенсираха с по-голяма производителност.

През последните години, обаче, се наблюдава обратното: инфлацията стремително нараства, а производителността спада. Ако не успеем да овладеем тревожната тенденция, индексацията ще прерасне в по-голям проблем.

Когато индексация бе въведена за пръв път, това бе разтълкувано като голям успех при договарянето. С годините, тя прерасна в ритуал. И обратно, увеличаването на производителността вече е история. Има ли нещо чудно тогава, че производствените разходи стават контролируеми? Днес индексацията си проправи път в обществено осигуряване, медицински грижи, въоръжени сили и в планове за държавните работници. Ние възпитахме у тях всички лоши привички. Проблемите днес произтичат от непремерени разходи за индексация.

За разлика от индексирването, „пенсия след тридесет години работа“ е не само идея на профсъюзите, но лоша идея по принцип. Уолтър Ройтер, основател на Профсъюз на работниците с автомобилната промишленост, я обърна в основна тема за преговори с „Дженеръл Мотърс“ през 1970 г.

Заедно с искането за неограничена индексация, това бе причина за голямата стачка в „Дженеръл Мотърс“, последвала през есента същата година.

„Пенсия след тридесет години“ е условие, според което, след като човек е работил тридесет години, има право да се пенсионира независимо от възрастта и се оттегля с пълна пенсия – 60 % от заплатата му, - все едно, че е навършил 65 години. „Тридесет години работа и пенсия“ звучи добре и бе замислено с цел създаване на работни места за млади хора, които навлизаха в редиците на работната сила. Но това е вид програма, която прави Америка все по-малко конкурентоспособна. Защо? Та ние наемаме добър, усърден работник на осемнадесет. Обучаваме го с години и на четиридесет и осем той си отива вкъщи завинаги. Не само губим квалифициран работник, но трябва и да плащаме пенсия до края на живота му, което прави средно още тридесет години!

Според закона, на този пенсиониран човек не му се разрешава да работи. В противен случай губи пенсията си. Но ако е на четиридесет и осем години, той няма дълго да стои вкъщи. Най-често става шофьор на такси или намира случайна работа, която се заплаща на ръка. Както един път ми призна ръководител на профсъюза: „Не спират да работят. Просто сменят работата. Законът гласи, че няма право на работа, но кой ще го следи?

Резултатът е, че някои от най-добрите електротехници, които някога работеха за мен във „Форд“ и „Крайслер“, сега карат таксите. А по ирония на съдбата, ако искам да наема нови хора за електротехници, трябва да обучавам таксиметрови шофьори, които не знаят нищо за автомобилния бизнес. Да полудееш!

„Тридесет години работа и пенсия“ ме вбесява. Престъпление е да пенсионираш човек само защото е работил тридесет години. На петдесет, той тъкмо е стъпил на крака. Точно тогава има богат житейски опит и куп умения. И вместо да ги прилага, кара такси или си стои в къщи със скръстени ръце. Не съм против идеята за добра пенсия. Но не можем вече да си позволяваме да даваме пенсия на хора на петдесет или петдесет и пет години. Бих желал да променя правилото „тридесет години работа и пенсия“ така, че работникът да запази правото си на по-ранно оттегляне с пълна пенсия, ако е работил тридесет години, но поне след като навърши 60 години. Иначе казано, плащаме на хората по 800 долара месечно, а това няма да ни помогне да отговорим на предизвикателството на японците. Има ли някакъв смисъл всичко това?

Трета основна злоупотреба в системата е здравното осигуряване. Когато постъпих в „Крайслер, забелязах, че „Синият кръст“ е нашият най-голям доставчик. На тях плащаме повече, отколкото на доставчиците ни на стомана и каучук! „Крайслер“, „Форд“ и „Дженеръл Мотърс“ сега плащат три милиарда долара годишно само за болнични, хирургически, медицински и стоматологични застраховки, плюс всички сметки в аптеките. В „Крайслер“ това прави 600 милиона долара годишно, или около 600 долара на кола. Казано друго-яче, това се равнява на повече от 1 милион долара дневно.

Като всяка друга придобивка, която администрацията осигурява на работниците, в началото медицинските застраховки бяха скромни. През годините изминахме пътя от неплащане на медицински фактури до момент, когато се заплаща всичко, за което може да се сетите – дерматология, психиатри, зъбно протезиране, дори очила.

Освен това, лекарските хонорари или болнични разходи не облекчават данъчното облагане. Съществува само малко изключение за предписани лекарства: човек трябва да плати първите три долара от джоба си. Това е моята голяма гордост. Преди тази сума беше 2 долара, а аз успях да я повиша на 3 долара. След 25 години преговори, това е единствената ми явна победа.

Коренът на проблема е, че не са регламентирани отношенията купувач-продавач при осигуряване на медицински стоки и услуги. Стремешт е да се остави Чичо Сам или Чичо Ли да плати сметката. „Какво от това, че трябва да се платят толкова изследвания или операции? Нали не ги плащам аз?“.

Също като правителствената програма за медицинско обслужване, тази система поражда невероятни злоупотреби. Наскоро открих четирима лекари ортопеди, всеки от които печелеше по 400 000 долара годишно само от семействата на работници в „Крайслер“. Как, по дяволите, един ортопед може да прегледа толкова много болни? Изглежда, лекуват по един пръст на крака при всеки преглед! Установих, че само за година плащаме за 240 000 изследвания на кръв. Това е море от взета кръв при положение, че имаме само 60 000 служители.

Здравните грижи ни струват по 600 долара на всеки автомобил или камион, който продаваме. За някои от малките автомобили, това са 7 % от продажната цена. През 1982 г. например, платихме 373 милиона долара за здравни осигуровки на служители, пенсионери и техните семейства. Осен това платихме 20 милиона долара данъци за медицински нужди. И накрая, по наша преценка, около 200 милиона долара от наши плащания към доставчици отиват за покриване вноските за здравно осигуряване на техните служители.

Всеки път, когато се договорим с профсъюзите, трябва да дадем подобни придобивки и на администрацията – от президента, до най-нисшия служител.

Преди две години, Мери лежа в болница в седмици. Сметката възлезе на към 20 000 долара. Отгатнете колко поискаха от мен да платя? Общо 12 долара. (И то за телевизора!) „Крайслер“ покри разликата от 19 900 долара. Самият факт, че дори не са поискали да платя първите 1000 долара, е скандален. Но системата действа така.

Много усилия сме положили, за да отстраним някои от тези злоупотреби, но все още много остава да бъде свършено. Разумно разрешение на въпроса би било данъчно облагане на работещи според вноските, които сме направили за тяхно здравно осигуряване. Така хората ще се замислят, преди да се подложат на излишни изследвания. Така, както работи системата днес, лекари и болници ни убиват.

Това се три големи области, в които много бързо отстъпваме пред искания на профсъюзите. Но има и четвърта – четиридневната работна седмица – нещо, което профсъюзите спрягат от години. Но никой не го нарича с истинското му име – плащане за пет дни при четири дни работа.

Веки път, когато се заговори за това, се сещам за Втората световна война: Франция беше на четиридневна работна седмица, а Германия – на шестдневна. Спомняте ли си кой кого победи за 45 дни (10 май 1940 – 25 юни 1940 г.)?

В профсъюзите са предостатъчно умни да предявяват открити претенции за четиридневна работна седмица. Знаят прекрасно, че хората няма да я приемат. Леонард Удкок, тогавашен президент на Профсъюз на работниците в автомобил-

ната промишленост, един ден ми каза: „Ли, аз ще имам четиридневна работна седмица и ти няма да разбереш, че това е станало.“ Заобиколният му път бе да се искат толкова почивни дни, че постепенно профсъюзът да получи равностойността на четиридневна работна седмица. Това се основаваше на онова бляскаво изобретение, наречено платен личен отпуск, когато всеки работник взема няколко почивни дни в годината. През 1976 г., профсъюзът извоюва 12 дни платен личен отпуск – пет дни през втората и седем през третата година от договора. В същото време, дори рожденият ден на служителите е платен отпуск. Тъй като това създаваше големи главоболия, профсъюзът се съгласи на промяна – всички рождени дни да се празнуват едновременно.

Всички тези програми – неограничена индексация, „тридесет години работа и пенсиониране“, неограничени медицински привилегии и платени лични почивни дни – противоречат на здравия разум. Без значение колко изискано звучи нещо като „платени лични почивни дни“. Няма логика, по която да се плати на някой просто за да си стои вкъщи.

Ако възнамеряваме да оцелеем, безусловно необходимо е трудът и мениджмънтът да намерят нов и по-резонен начин да работят заедно. Този вид задружни усилия, които спасиха „Крайслер“, ще трябва да станат стандартен способ на действие.

Знам, че няма да е лесно. На първо място, защото работниците имат добра памет. Някои от острите сблъсъци с автомобилните компании в началото на столетието, все още не са забравени. Не толкова отдавна, през 1937 г., националната гвардия на Флинт бе призована да усмири разбунтували се работници на „Дженеръл Мотърс“ и техни профсъюзни ръководители.

Освен това, работници и мениджъри представляват различни социални прослойки, което е вечен източник на напрежение. Работникът от конвейера изпитва неприязън към мениджър, който според него по цял ден пие кафе и не се преработва много-много.

Системата на старшинство е друг фактор, предизвикващ профсъюзна активност. По-млади хора винаги първи биват освобождавани от работа в тежки времена. В профсъюза на автомобилите работници, безработни имат право да гласуват за договори шест месеца след като се прекратят помощите. След това, всеки месец трябва да попълват формуляри, ако искат да запазят право да гласуват. Повечето от тях просто не се занимават с това. Така че при референдум за нов договор или нови отстъпки, гласуващите обичайно са по-възрастни работници. Те могат да си позволят да бъдат борбени, защото са застраховани от загуба на работното си място, освен ако компанията не пропадне изцяло. Но какво ще стори млад работник, останал временно без работа? Склонен е на отстъпки, за да си върне работата, но обикновено никой не го пита.

Профсъюзът бе замислен да пази правата на работници – жертва на лошо отношение или оцетени като заплащане. Тази му дейност е повече от успешна. Но днес е вече представител на добре заплатена и силно покровителствана елитна група. Стана така, че профсъюзът на автомобилните работници възпрепятства млади и необучени хора да намерят работа в автомобилната индустрия. Много често профсъюзът ги прогонва от пазара.

Как се стигна до това жалко състояние на нещата? То се зароди, когато автомобилната индустрия бе златна мина.



Дори когато напуснах „Форд“ през 1978 г., току-що бяхме приключили трета най-успешна година за всички времена. Дотогава, с няколко изключения, историята на „Голямата тройка“ е поредица от вариации на неизменна тема: успех. Това е особено вярно за периода след Втората световна война. Тогава автомобилите бях почти толкова важни, колкото и храната. А способността да ги произвеждаш бе равнозначна на разрешително да печаташ пари. „Дженеръл Мотърс“ приличаха на и все още напомнят империя, а не компания. „Форд“ бе трета по големина индустриална компания в Америка. Дори „Крайслер“, най-малка в „Голямата тройка“, доскоро бе десета по мащаб промишлена корпорация в света.

За да се реализира подобен крупен успех, са нужни две много различни групи хора. От една страна, управление, водено от групи високоплатени изпълнителни директори. Днес то се доминира от випускници на елитни бизнесшколи. Но невинаги в било така. През по-голяма част от своята история, автомобилната промишленост е ръководена от силни личности – индивидуалисти, - арогантни, напористи и богати.

От другата страна са профсъюзите. Синдикатът на работниците в автомобилната промишленост, който реално получи признание след Втората световна война, бе по своему равен по могъщество на управлението. Винаги е бил монополист – единствено той обслужваше работната сила, движеща промишлеността.

Профсъюзът на работниците в автомобилната промишленост започва своята дейност през 30-те години като част от Конгрес на промишлените предприятия (КПП), отцепил се от Американска федерация на труда (АФТ) през 1935 г. Преди това, АФТ многократно, но безуспешно е правила опити да

проникне в автомобилната промишленост. Накрая, след големи и често яростни битки с всеки от автомобилните производители, профсъюзът се утвърди като сила, която няма как да не бъде зачитана.

Бях много млад, за да познавам основателя на профсъюза и негов президент от 1946 до 1970 г., Уолтър Ройтер. Той е загинал при самолетна катастрофа, когато щях да ставам президент на „Форд“. Но не знаех, че е бил много ерудирана личност. Отношението му може да се резюмира много просто: задача на работната сила е да разреже баницата, колкото се може по-изгодно за себе си. А колкото е по-голяма, толкова по-голямо парче от нея се пада на работниците. Според ветерани, Ройтер сядал на преговори и рисувал баница. „Управлението трябва да приготви баницата“ – казвал той. След това маркирал отделни парчета и обяснявал, сякаш говорел пред ученици: „Това парче ще бъде за суровини, това – за рента и собственици, това – за заплати на управлението, а това за труда. Ние днес сме тук, господа, защото не сме съвсем доволни от начина, по който е разрязана тази баница. Искаме да я разрежем я по-различни пропорции.“

Речите на Уолтър Ройтерс се разнасяли като виц из града, защото повтарял едно и също нещо на всяка среща. Някои журналисти пишеха статиите си предварително и никога не бъркаха драстично. Той бе спечелил уважението и на администрация, и на работници, защото се грижел за печалбата и производителността, доколкото бе осъзнал, че съдбата на наемния труд е тясно свързана с тази на компанията. Понякога действително обичам да припомням позицията му на сегашния ръководител на профсъюза. Въпреки, че Ройтер е основател на Профсъюза на работниците в автомобилната промиш-

леност, днес името му не се спомената много често. Причината е основателна. Профсъюзът продължава да иска своята обилна гощавка, но баницата става все по-малка.

Ройтерс никога не се е борил против автоматизацията. Никога не се е противопоставял на индустриалния прогрес, дори когато непосредствените интереси на наемния труд са изглеждали застрашени. От самото начало, той подкрепя внедряването на работи. „Никога не се бори срещу нова машина, защото така се увеличава производителността. А ако икономиката стане по-производителна, то те ще получат по-високи печалби. Тогава ние ще сме в по-изгодна позиция на преговорите“ – казвал той на хората си.

При такава позиция, наемният труд и управлението преуспяваха. И двете групи в Детройт спечелиха повече пари, отколкото сродните им по света. При всички мои жалби от Профсъюза на работниците в автомобилната промишленост, трябва да призная, че погледът му, вперен в бъдещето, направи неговия профсъюз различен от други, като например този на железничарите или на печатарите с тяхното изкуствено раздуване на щатове. Когато бе въведен дизеловият локомотив, например, огнярят стана излишен. Но профсъюзът настоя той да остане на локомотива, въпреки че работата му днес е ненужна.

При все и може би несговорчив, дори неразумен, Уолтър Ройтер е бил истински ясновидец. Журналистът Мърей Кемптън каза веднъж, че е срещал един-единствен човек, който може да разказва спомени от бъдещето, и това е Ройтер.

През 1948 г., под ръководство на Ройтер, мениджмънт и профсъюзи разработват модел на преговори за многогодишен трудов договор. Преди това се провеждали срещи за пре-

говори ежегодно, което създавало неустойчива работна атмосфера. През 1948 г., трудовото съглашение вече е с продължителност две години, вместо една. Бива последвано през 1950 г. от петгодишен договор. В крайна сметка, профсъюзът решава да сключва поредица тригодишни договори с всяка една компания от „Голямата тройка“.

В някои промишлености, като каучукова или стоманодобивна, компаниите от време на време се съюзяваха и провеждаха колективни преговори за целия бранш. Но автомобилостроителните работници винаги са преговаряли отделно с „Дженеръл Мотърс“, „Форд“ и „Крайслер“. На всеки три години, профсъюзът избира някоя от компаниите и често, след заплаха със стачка, постига отстъпки от нея компания. Това става модел за останалите. Моделът за преговори улеснява живота на всички. Едно от предимствата е, че нито една компания не може да възпрепятства конкуренция при възнаграждението. От друга страна, примерните преговори правят управлението по-задружно, когато дойде време да преговаря с профсъюзите. И въпреки всичко, ако едно и също съглашение е в сила за четири автомобилни компании („Америкън Мотърс“ е част от това съглашение), то за мениджмънта стимулът към борба за по-добра сделка по време на преговорите е по-малък. Участвал съм многократно в трудови преговори през 70-те години като президент на „Форд“. През цялото време винаги съм чувствал, че компаниите са губеща страна в преговори с профсъюзите. Споразуменията бяха тежки, защото в арсенала на профсъюзите бе включено право на стачка като последно оръжие. А най-ужасяващо нещо, което можехме да си представим, бе самата заплаха от спиране на работа.

Всеки в Детройт помнеше стачката в „Дженеръл Мотърс“ от 70-те години, продължила 67 дни в Съединените щати и 95 – в Канада. Бе катастрофална както за профсъюза, така и за управлението. 400 000 работници, безделничейки, загубиха 760 милиона долара от заплати. Стачният профсъюзен фонд бе изчерпан бързо и работниците трябваше да живеят от спестявания. По него време, „Дженеръл Мотърс“ преживя тежки моменти. Приходите им през 1970 г. спаднаха с 64 % спрямо предходната. Поради стачката, „Дженеръл Мотърс“ не произведе планираните поне 1,5 милиона леки коли и камиони, което би означавало повече от 5 милиарда долара продажби. Спомням си една мисъл оттогава, че всеки профсъюз, имащ силата да постави „Дженеръл Мотърс“ на колене, трябва да бъде много силен.

През 1940 г., „Крайслер“ беше издържал 104 дни стачка. Точно тогава „Форд“ изпревари „Крайслер“, така че резултатът от нея стачка се чувства и днес. Във „Форд“ също имахме своя дял от стачки, като загубите достигаха до около 100 милиона долара седмично. При това темпо, много бързо се сещахме за стойността на истинските пари.

Тъй като стачките са много разрушителни, ръководителите на промишлеността правят всичко, за да ги предотвратят. В онези дни можехме да си позволим да бъдем щедри. Пазарът ни принадлежеше и можехме непрестанно да изразходваме повече пари за работна сила и просто да прехвърляме допълнителните разходи на купувачите под форма на увеличение в цените.

Отговор на това може да бъде локаут – вид стачка, но в обратна посока, - когато управлението затваря заводите. Това би струвало скъпо, разбира се, и накрая би могло да загуби собствената си кръв. Далеч не бе изключено да съумеем да

променим взаимоотношенията между профсъюзи и мениджмънт, преди да стане твърде късно. Но в автомобилната промишленост никога не е провеждан локаут. Когато работех във „Форд“, съм обмислял и такова възможно решение. Но в „Дженеръл Мотърс“ винаги са гледали благосклонно на исканията на профсъюза, защото за тях парите не бяха проблем. „Крайслер“ също се съгласяваше, но по съвсем различни причини. Като най-слаб играч, първи щеше да пострада в случай на продължителна стачка.

Преди всяка среща за преговори, когато ръководителите на „Голямата тройка“ обикновено се срещаха да планират стратегиите си, винаги коментираха възможността за локаут. Имахме навик да разглеждаме предложенията, но винаги сме били достатъчно разединени помежду си, за да можем да предприемем някакво съвместно действие. „Форд“, „Дженеръл Мотърс“ и „Крайслер“ не можаха да се споразумеят за нищо в продължение на цяла една година. Тъй че нямаше причина да се мисли, че ще направят изключение за нещо толкова важно като това. Профсъюзът нямаше от какво да се страхува.

### ЯПОНСКОТО ПРЕДИЗВИКАТЕСТВО



Малко след като постъпих в „Крайслер“, заминах за Япония на серия срещи с управлението на „Мицубиши Мотърс“. През 1971 г., „Крайслер“ бе закупил 15 % от „Мицубиши“ и компанията бе договорила да внася някои от техните превъзходни малки автомобили под име „Додж“ и „Крайслер“. Оттогава с тях сме партньори.

Разговори се провеждаха в свещения град Киото. През един от почивните дни, излязох да се разходя с д-р Томио Кюбо, енергичния президент на „Мицубиши“. Както минавахме през отделни храмове и паркове в града, попитах новия си приятел защо компанията му е построила гигантския си завод за двигатели в тази пасторална селска местност.

Кюбо се засмя и отвърна:

- В действителност, заводът в Кито започна работа като най-голям завод за самолети в Япония. През войната тук строяхме нашите бомбардировачи.

- Но защо тук, сред тази красива идилия? – питах аз.

- Преди войната, вашият президент и г-жа Рузвелт бяха тук на почивка. Тя е влюбила в този град. А когато започна войната, г-н Рузвелт издал заповед да не се бомбардира Киото. След като нашето военно разузнаване научи за тази заповед, решихме да построим авиационния завод на място, чиято безопасност бе вече гарантирана – отвърна той.

Когато чух този разказ, вметнах:

- Мисля, че в любовта и на война, всичко е позволено.

Кюбо кимна в знак на съгласие.

- Как бихте постъпили вие? В Япония ние се грижим за собствените си интереси. Това, което не разбирам, е защо вашата страна невинаги прави същото.

И аз не разбирам това. Точно сега сме в разгара на друга голяма война с Япония. Тоя път не стреляме и мисля, че трябва да сме благодарни за това. Сегашният конфликт е търговски.

И тъй като нашето правителство отказва да се взре каква е в действителност тази война, бавно, но сигурно крачим по пътя към поражение.

Проумейте това: икономическата борба с японците е критична за нашето бъдеще. Изправени сме пред страховит съперник и при равни други условия бихме били щастливи, ако излезем квит. Но не всички условия са еднакви. Игрището не е равно. Силно наклонено е в полза на Япония и затова играем само с една ръка. Няма съмнение, че ще загубим войната!

На първо място, японската индустрия не се състезава самостоятелно. Тя е подкрепяна безусловно и от тесни връзки с правителството чрез Министерство на външна търговия и индустрията. Задачата на това министерство е да определи клоновете на промишлеността, решаващи за бъдещето на Япония и да ги подпомага в тяхната изследователска дейност и развитие.

За американския наблюдател, Министерство на външната търговия и информацията може да прилича на вмешателски орган, съставен от посредствени бюрократи. Но това не е така. В Япония държавната служба привлича много от най-добрите и надарени младежи. Ако вземете под внимание и че министерства на търговията, икономиката и финансите са най-престижни направления в правителството, добивате известна



представа за талантите, които Министерство на външна търговия и индустрията привлича. То допусна някои станали вече нарицателни грешки, но комплексното му влияние над японската промишленост е огромно.

Когато Япония започна да се възстановява след войната, правителството ѝ се прицели в автомобили, стомана, химикали, корабостроене и машиностроене като решаващи индустрии. С други думи, икономическата съдба на Япония не бе оставена на свободната игра на неограничаваната икономика. Все пак, Япония не е Русия с нейната изцяло планирана икономика. Много далеч е от нея. Но Япония наистина има система от цели и приоритети, която позволява правителство и индустрия да работят заедно, за да постигнат начертаните национални цели.

В резултат на това, японската автомобилна промишленост е като в предпазен пашкул: държавни заеми, ускорени амортизации, подпомагане на научноизследователската и развойна дейност, протекция от внос и забрана на чужди инвестиции. В резултат на тези обединени усилия, японското производство на автомобили от 100 000 в средата на 50-те години, днес достига 11 милиона.

Независимо как японските производители на автомобили са подпомагани, те заслужават нашето уважение и възхита. Проявиха се като благоразумни плановици и инженери, не се спряха пред търговските бариери и не бездействаха.

Вместо това, мениджъри, собственици на акции, правителство, банкери, доставчици и работници добре си сътрудничеха. Разработиха продукти на световно ниво, прилагайки най-модерни технологии, произведоха икономични коли, отговарящи на националната енергийна политика, предвиждаща високи данъци за бензина поради оскъдни ресурси. Нищо

чудно защо японците бяха подготвени за арабско-израелската война от 1973 г. и за ненадейното бягство на шаха през 1980 година.

Друго предимство на японците е, че от всички индустриални държави в света, те имат най-ниски данъци. А една от причините да си позволят толкова ниски данъци е, че не харчат много за отбрана. От края на Втората световна война, ние носим това бреме вместо тях. След като капитулираха, им казахме: „Спрете да правите оръжия. Видяхте докъде ни докарахте. Не се безпокойте, ние ще защитаваме страната ви вместо вас. Искаме да започнете да правите нещо добро, като автомобили например. Дори ще ви научим как. Хората от Детройт ще ви помогнат!“

И им помогнахме. Постепенно създадохме чудовище, което днес е на около 35 години, напълно оформено и много силно. То зашеметява американския автомобилен пазар и ще продължи да прави това, ако не го спрем.

Но как да се състезаваме със страна, която годишно харчи за отбрана само 80 долара на жител, докато ние даваме десет пъти повече? И докато се грижим за отбраната на двете страни, японците спокойно могат да харчат парите си за научно-изследователска и развойна дейност.

Друго голямо предимство на японците е изкуствената слабост на йената. Манипулациите им с валутите са достатъчни, за да ви поставят на колене. Банките и промишлеността им заговорнически поддържат йената слаба, така че цените на стоките, които изнасят, да бъдат привлекателни за западните пазари.

За съжаление, манипулациите на йената са много трудно доказуеми. Винаги, когато се оплаквам от това във Вашингтон, правителството иска от мен доказателства. Всеки иска

да знае как точно Япония прави това, а аз нямам и най-бегла идея. Освен това, не разполагам с посолства в Токио, Лондон и Цюрих, които да ми помогнат с отговори. Министерство на отбраната на САЩ има 126 000 служители. Нека те да се намесят!

Аз знам, че ако нещо върви като патица и кряка като патица, много вероятно е то да е патица. Но когато основният лихвен процент от 10 % се покачва на 22 % и след това отново спада на 10 %. и при всички тези колебания йената стои закрепена на 240 за един долар, става съвсем ясно, че има нещо гнило в Токио.

Йената е обезценена с 15 % най-малко. Това може да не изглежда много, но води до ценово предимство с около 1000 долара за една нова „Тойота“. Как, по дяволите, ние в Детройт трябва да се състезаваме с подобно нещо?

Винаги, когато се повдигне този въпрос, японците твърдят, че не йената е толкова слаба, а доларът е твърде силен. Има известна истина в това обвинение, а и новите данъчни изменения го засилват. Правителството на Рейгън трябва да приеме част от упреците, защото политиката му на малко пари и високи лихви направи нашия долар много привлекателен за чуждия капитал. Едно от най-големите ми опасения е, че след 10 години ще имаме висока производителност в „Крайслер“, която ще увеличи печалбата с 1000 долара на кола. И тогава йената внезапно ще се заколебае и ще ликвидира това предимство, за създаване на което сме работили толкова много.

Не можем да продължаваме повече така. Време е нашето правителство да повика провинилия се палавник след часовете и да му поиска обяснение защо се държи така. Извиненията му не са вече убедителни, а действията му подриват

нашата икономика. Трябва да дадем на японците срок от 90 дни, за да ни обяснят защо държат йената в подчинено положение и с какви намерения го правят.

Накрая, митът и проблемът със свободната търговия или по-скоро – митът за свободната търговия. Мога да кажа, че свободна търговия е имало само четири пъти в историята. Единият път е в учебниците. А три страни, приложили я в действителност, са холандците – за много кратко време, англичаните – в началото на индустриалната революция, и Съединените щати – след Втората световна война.

Англичаните можеха да я практикуват преди двеста години, когато нямаха истинска конкуренция. Щом се развиха и останалите индустриални страни, Англия изостави свободната търговия.

Подобно на тях, Съединените щати владееха света. С годините, нашето могъщество ерозира, но в съзнанието си ние сме още в 1947 година.

Свободната търговия е чудесно нещо, когато всички играят по едни и същи правила. Но Япония си има свои собствени, така че ние сме в неизгодно положение.

Ето какъв е механизмът. Когато една японска кола се натовари на кораба за Съединените щати, японското правителство прави отстъпка от около 800 долара на производителя. Това е търговско намаление на данъка – напълно легално според Общо споразумение за митата и търговията (ГАТТ). С други думи, домакия в Токио плаща повече за една „Тойота“, отколкото в Сан Франциско. Как трябва да отговорим ние? В Европа е обичайно да увеличат вносното мито така, че да компенсират рабата, който японците осигуряват за експортните си стоки. Това свободна търговия ли е? Разбира се, не. Разумно ли е? Можете да бъдете сигурни!

Да вземем една „Тойота“, която се продава за 8000 долара в Япония. Щом пристигне в Сан Франциск, цената ѝ пада на 7200 долара. Но ако същата тази „Тойота“ отиде във Франкфурт, цената ѝ става 9000 долара. Ако е в Париж, тя се продава за 10 500 долара. Тъй като ние се смятаме за последен бастион на свободната търговия, нас ни вземат за глупаци.

А сега, след като сме дали на вноса 25 % от автомобилния пазар за 12 милиона коли, как да се защитаваме, за да не ни вземат 35 %? Нечувано е в анализите на историята да се откажем от стоки, които откриват работни места, а след това да кажем на японците: „Вземете всичко, което ви хареса. Социалните последици са си наш проблем.“

Докато се постигне известно равновесие в нашия търговски дефицит, трябва да ограничим японския дял на нашия вътрешен автомобилен пазар, като им кажем: „Може да разполагате с 15 % и само толкова.“ Европа е много по-стара от нас и много по-опитна. Ако свободната търговия е толкова важна, тогава защо те поставят ограничения върху вноса си? Италия заявява, че на година може да внесе най-много 2000 японски коли. Франция определя квота от 3 %. А какво да кажем за Германия – великия свободен търговец? Те не харесват подобни строги ограничения. Какво направиха обаче, когато японският дял на пазара в Германия достигна 11 %? Обявиха: „10 % - повече не може!“ Англия направи същото.

За съжаление, нашето правителство смята този начин на действие труден за осмисляне. Много от нашите ръководители, изглежда, мислят, че сме все още единствен производител и трябва да бъдем великодушни. От Втората световна война, обаче, ни делят четиридесет години и е време да осъзнаят, че положението се е променило.

В същото време, честно ли играят японците с внесените в Америка стоки? В никакъв случай! Наскоро някои наши търговски представители се срещнаха с японците, за да обсъдят тези липси на паритет. Нашите хора настояваха да се обсъди проблемът с говеждото месо и цитрусовите плодове, които в Япония са защитени продукти, и отваряне на нови пазари за наш експорт там. Японците обаче заявиха, че никой от тези въпроси не подлежи на обсъждане. С неизменната усмивка заявиха, че могат да намалят митата за доматиеното пюре. Представяте ли си – не домати, а само доматиено пюре. Страхотно! Това ще намали 30-милиардния ни търговски дефицит с Япония с повече от хиляда долара. Същевременно, Япония ограничава продажбите на американската фармацевтична промишленост. Забраняват наша телекомуникационна техника и оптични влакна. Създали са мрежа от почти 500 подкрепяни от правителството картела, практикуващи двойно ценообразуване и неясни връзки по договорите. Японският пазар е защитен с редица невъобразими изисквания и бюрократични процедури, което прави невъзможна продажбата на много американски стоки там.

Например системата им за пререгистриране на стоките е чисто шарлатанство. Да вземем пържените картофи, които японците наистина харесват. В началото, те бяха определени като обработена храна, което предполага до 16 % вносно мито. Когато един американски производител ги заплаши, че ще завладее голяма част от японския пазар, отгатнете какво се случи? Пържените картофи внезапно бяха определени като сладкарски изделия и им бе лепнато 35 % мито. Любим мой пример са цигарите. Разрешено е наши цигари да се продават в Япония, но само в 8 % от магазините са цигари. Освен това има мито от 50 цента на пакет. Това да ви прилича на

свободна търговия? До 1981 г., американските производители на цигари можеха да рекламират само на английски език. Може би за да изравним резултата, би следвало да задължим „Датсун“ и „Тойота“ да рекламират тук само на японски? Можете ли да си представите страдалческите викове, ако сторим това? Ще ми се да знам как казвате на японски: „О, какво усещане!“?

Когато хората ме питат дали предпочитам свободна търговия или протекционизъм, моят отговор е: нито едното, нито другото. Аз съм против протекционизма. Противник съм и на местните ограничаващи закони, Но Съединените щати са единствена индустриална страна без научна, съвременна търговска политика. Ние сме единствена страна в света, която практикува почти свободна търговия, и ще бъдем наказани за това. Ето защо, аз тръгвам по средния път, който наричам честна търговия (Fair Trade). Честната търговия включва някои подбрани и временни ограничения спрямо единствената страна в света със силно изразен отрицателен търговски баланс.

Нека погледнем какво в действителност става тук. Доставяме им пшеница, царевица, соя, въглища, дървесина. А те какво ни доставят? Леки коли, камиони, мотоциклети, оборудване за добив на нефт и електроника.

Въпрос: Как се нарича страна, която изнася суровини и внася промишлени стоки?

Отговор: Колония.

И така, това ли са отношенията, които желаем да имаме с Япония? Веднъж преди това сме били в подобно положение и това приключи, като изхвърлихме чая в пристанището на Бостън! Но този път само си седим и наблюдаваме как японците се прицелват от една индустрия в друга.

Превзеха електрониката. Превзеха спортните стоки. Превзеха копирни машини и камери. Превзеха една четвърт от автомобилната индустрия. Пътьом, превзеха и една четвърт от стоманодобивната промишленост. Японците имат много хитър начин да прекарват стоманата си в Съединените щати. Боядисват я, поставят я на четири колела и я наричат леки коли.

Докато японците ни доставят през океана Тойоти, в действителност те изнасят нещо много по-важно от автомобили. Изпращат ни безработица. Техните дотации са насочени да поддържат пълна заетост в Япония и тази политика действа. Безработицата у тях е 2,7 процента. При нас тя е 3-4 пъти по-висока. Какво следва? Не е тайна, защото бяха достатъчно добри да ни го демонстрират: самолети и компютри.

Не искам никой да остане с погрешно впечатление за моето отношение към японците. Да, разгневен съм от наклоненото игрище. Но съм гневен и от това, че пасуваме, докато всичко това става. Япония в действителност не прави нищо лошо. Както Кюбо каза, те просто само работят за собствените си интереси. Време е и ние да почнем да работим за нашите.

Тъй като аз говоря публично за тези несправедливости, докато мнозина мои колеги в автомобилната промишленост мълчат, хората остават с впечатление, че съм против японците. Дори в страната наскоро излезе виц за учител по история, който питал учениците:

- А сега – казал той, - кой е казал „Съжалявам, че имам само един живот, който да отдам на родината?“

Малко японско момиченце от първите редове станало и казало: „Натан Хейл, през 1776 г.“



- Отлично – казал учителят. – А сега, кой е казал: „Дай ми свобода или смърт?“

Малкото японче отново станало и отговорило: „Патрик Хенри, 1775 г.“

- Много добре – казал учителят. – Момчета и момичета, чудесно е, че Кико знае отговорите. Но всички останали трябва да ви е срам. Помнете – вие сте американци, а тя – японче.

Тогава едно момче от последните редове се обадило: „Да такаваме японците!“

- Кой каза това? – питал учителят. След което се чул глас: „Ли Йакока. 1982 година.“

Анекдотът е остроумен, но в действителност аз съм голям почитател на японците. Ще попитате защо? Защото знаят откъде са тръгнали, къде се намират и накъде са се запътили. И което е по-важно – имат национална стратегия, която ги води към целта. Знаят също как се правят висококачествено коли. През 70-те години, техните коли наистина бяха по-добри от нашите. Днес това вече не е вярно, но много американци все още мислят така.

Как японските коли станаха толкова доброкачествени? Тръгна се от работниците. Да започнем с това, че работната сила в Япония е по-евтина, отколкото у нас. Техните работници получават около 60 % от това, което американските им колеги носят вкъщи. При тях не съществува автоматичното увеличение, свързано с поскъпването на живота според индекса на потребителските цени както при американските работници. Няма и същия обем заплатени от компанията медицински разходи, струващи на потребителя неколкостотин долара на кола.

Японските работници са по-продуктивни от нашите. Не смятам, че са по-добри; просто работят по различни правила.

В Япония има само две класификации на труда: квалифициран и неквалифициран. В зависимост от нуждата, даден един работник може да извършва най-различни работи, Ако подът е замърсен, той ще вземе метлата и ще почисти, без да се пита дали това е част от работните му задължения. Естествено, това чувство за отговорност води до много по-голяма ефективност.

Подобна система е немислима в Детройт, където всеки работник има конкретен списък задължения. Съпоставена с простотата и здравия разум в японския завод, нашата система от профсъюзни правила и разпоредби изглежда доста смешна. Профсъюзът на автомобилните работници има в момента 150 класификации за работните места. Докато поведението на японския работник е: „Как мога да помогна?“, то това на неговия американски колега най-често е: „Това не е моя работа.“

Японските профсъюзи работят в много тесни връзки с мениджмънта. Всяка от страните разбира, че съдбата ѝ е преплетена с успеха на другата. Отношенията между работници и мениджъри са на сътрудничество и взаимно уважение. Доста далеч от антагонизма и взаимното подозрение, които дълго бяха традиционни в нашата страна.

Японският работник е много дисциплиниран – ако нещо не е наред, той ще го оправи. Ако възникне проблем на конвейера, той ще спре линията, докато се оправи.

Тези хора са много горди, приемат труда си като мисия. В Япония няма да чуете разкази за работници, които заплашват със стачка. Няма промишлен саботаж и няма видимо отчуждаване на работниците.

Някъде четох, че в действителност някои японски компании карали свои надзиратели да глобяват, защото мнозина настоявали да работят през почивни дни, както и по време на отпуск. Можете ли да си представите нещо такова да се случи в Мичиган или Охайо?

Японският мениджмънт прилага редица стимули, които може да ни изглеждат странни, но които допринасят за общия успех. Типичният ръководител в японската автомобилна промишленост не получава нищо подобно на това, което печели негов колега в Детройт. Не получава акции, нито компенсации.

В определен момент от кариерата си, той може дори да е на работа в производството. Американски мениджъри вероятно ще бъдат изненадани да научат, че главният изпълнителен директор на „Мицуи“ някога е ръководил профсъюза на компанията. За разлика от свои подобни в Детройт, японските директори живеят в един свят с работниците си, вместо в напълно изолирана среда.

Накратко казано, в Япония правителство, работници и индустриалци работят заедно, като един отбор. В нашата страна, индустриалци и трудещи се са традиционни противници. И независимо от разпространеното мнение, частна индустрия и правителство също не работят заедно.

Тук отново порицавам идеолози, които, изглежда, мислят, че всяка правителствена намеса в националната икономика по някакъв начин подронва системата на свободен пазар. Естествено, може да се случи така, че да се намесва пряко. Но като продължаваме да изоставяме от Япония, става все по-ясно, че много малко е направено.

Трябва да предприемем действия. Време е да заменим свободната търговия с частна. След като Япония или всяка друга

нация защитава своите пазари, ние трябва да направим същото. Ако те подкрепят местната промишленост, трябва да им отвърнем реципрочно. А ако играят мръсни номера със своята валута, трябва да предприемем стъпки за изравняване на обменните стойности. Не съм наясно кога ще се събудим, но се надявам да е скоро. В противен случай, след няколко години, нашият икономически арсенал ще се състои само от банки за автомобилисти, закусвални за хамбургери и галерии за видеоигри.

Наистина ли искаме това да бъде Америка в края на XX век?

## Глава 28

### ДА ВЪРНЕМ ВЕЛИЧИЕТО НА АМЕРИКА



Тези дни, всеки говори за национален дефицит. И тъй като преди няколко години едва не загубихме „Крайслер“, започнах да се безпокоя по този проблем малко по-рано от мнозина други. Съсипваха ни високи лихвени проценти и бе ясно, че докато правителството използва над 50 % от националния кредит, лихвените проценти никога няма да спаднат съществено. През лятото на 1982 г., написах статия за „Нюзуик“, където предложих прост начин да се намали националният дефицит наполовина. По него време, дефицитът бе само 120 милиарда долара! Планът ми се състоеше в намаляване на правителствените разходи с 30 милиарда долара и увеличаване на приходите с нови 30 милиарда.

От собствен опит знаех, че „Крайслер“ живее вследствие съвместни усилия на мениджъри, работници, банки, доставчици и правителство. И се удивлявам не би ли могъл принцип „Равенство в отдадените жертви“ да се приложи към Федералния бюджет. Планът ми бе прост: най-напред съкращавам с 5 % годишния бюджет за отбрана. Това са 15 милиарда долара и може да се направи, без да пострада ни една военна програма.

После ще поканим демократите и ще им кажем: „Искаме от вас да отговорите с равностойно съкращение в социалните програми, въведени от вас през последните 40 години.“

Иде ред на по-тежкото. Веднъж намалили разходите с 30 милиарда, трябва да се захванем с приходите. Първо набираме 15 милиарда долара от допълнителен данък върху вноския

нефт с цел да помогнем ОПЕК да задържат цената си на 34 долара на барел. След това добавяме 15 цента данък за бензин от помпа, което ни дава нови 15 милиарда долара.

Дори с тези нови данъци, американският бензин и нефтопродукти ще бъдат по-евтини, отколкото в другите страни, освен в арабския свят. И като допълнение, ще въведем енергийна политика. Когато ОПЕК удари следващия път, ще сме готови за това. Взети заедно, тези „4 x 15 милиарда“ ще намалят дефицита с 60 милиарда на година. Красотата на този план е, че разпределя жертвата поравно върху цялата нация – републиканци, демократи, бизнес и работна сила.

Когато у мен се зароди този план, посетих всички главни изпълнителни директори, които познавах на Уол стрийт, и ги попитах: „Какво ще се случи, ако президентът обяви по телевизията, че намалява федералния дефицит наполовина?“ Всички се съгласиха, че тази новина ще постави начало на най-голям инвестиционен бум в нашата история и ще възстанови доверието към нас като страна, която знае какво прави.

Излишно е да казвам, че това не стана. Но много хора го чува. Хиляди читатели на „Нюзуик“ ми писаха, за да ми кажат, че харесват плана ми. Дори ми се обадиха от Белия дом, за да ме поканят на среща с президента.

Когато влязох в Овалната зала, президентът Рейгън ме посрещна с броя на „Нюзуик“ в ръка.

- Ли, хареса ми това, което си написал тук – каза той. – Аз също съм обезпокоен от размера на дефицита. Но Ричърд Уъртлик, моят социолог, ми каза, че данъкът върху бензина е най-недопустимото нещо, което мога да направя.

„Чакай малко, помислих си аз, да не би да управляваме тази страна чрез социолози? За какво са политиците?“

Президентът искаше да говори за бюджета по отбрана.

- При Картър харчихме съвсем малко. Ще трябва да изразходваме много повече за нашата национална сигурност. Вие не схващате цялостно положението – ми каза той.

- Вярно е – отвърнах. – Не всичко разбирам и не желая да бъда самонадеян, но бюджетът за отбрана е повече от 300 милиарда долара. Аз съм бизнесмен и, повярвайте ми, мога да съкратя 5 % от всяко нещо и вие никога няма да разберете, че съм го сторил. Всъщност, върша това цял живот.

Така и не съкратихме бюджетния дефицит през месец август 1982 г. А сега той е нараснал на над 200 милиарда долара. Когато пиша тези редове през пролетта на 1984 г., ние продължаваме да кършим ръце и да се чудим какво да правим.

За нещастие, бюджетният дефицит е само върхът на айсберга. Ако някой се съмнява, че сме изгубили нещо от икономическото си величие, нека помисли над следните въпроси:

Защо страната, създала Уолтър Крайслер, Алфред Слоун и Хенри Форд, изпитва толкова трудности в производство и продажба на конкурентоспособни коли?

Защо страната на Андрю Карнеги има толкова трудности с конкурентите си в стоманодобивната промишленост?

Защо страната на Томас Едисон трябва да внася повече от средствата за звукозапис, радиоапарати, телевизионни приемници, видеомагнетофони и други видове битова техника?

Защо страната на Джон Д. Рокфелер има проблеми с петрола?

Защо страната на Илай Уитни трябва да внася толкова много металообработващи машини?

Защо страната на Робърт Фултън и братя Райт среща такава конкуренция в транспортното оборудване?

Какво се случи с индустриалния механизъм, който някога будеше завист и бе надежда на останалия свят?

Как за по-малко от 40 години успяхме да разсипем „арсенала на демокрацията“ и да достигнем до една слаба в толкова много критични области икономика?

Загубата на лидерството ни не стана отведнъж. Постепенното размиване на силата и мощта ни започна в безметежните години след Втората световна война. Няма обаче период от нашата история, в който Америка да е била по-уязвима, отколкото последното десетилетие.

Първо, една сутрин се събуждаме и откриваме, че формиране, наречено ОПЕК, притежава мощ да постави Америка на колене. Подобно на И. П. Павлов, който звъни със звънец, за да получи желани резултати при опитно животно, ОПЕК удря звънеца и ние се подчиняваме. И сега, след повече от десет години, все още нямаме истинска програма, за да отговорим на тази колосална икономическа заплаха.

Второ, в името на свободната търговия, ние бездействаме и наблюдаваме как Япония системно завзема нашата промишлена и технологична база. Съчетавайки уменията и ефикасността на своята култура с безброй нечестни икономически предимства, Япония е способна да заграби безнаказано пазара ни. Във Вашингтон това се нарича икономическа ненамеса и им се нрави. В Токио го назовават икономика *veni, vidi, vici* – дойдох, видях, победи, - и, повярвайте ми, дори я харесват повече. Японците дойдоха, видяха и завладяват. А нашата зависимост от тях продължава да нараства, докато реално не ограничим удоволствието им да завземат нашите пазари.

Трето, Съветският съюз ни догони по абсолютна ядрена мощ. Америка вече няма решаващ военен превес. Начертах-



ме програма с цел да си възвърнем този превес, но неговото господство в националните проблеми бе толкова абсолютно, че започнах да се питам какво ще предпазват всички тези оръжия? Без силна и жизнена индустриална инфраструктура се превръщаме в страна, осеяна с ракети край местности с празни заводи, безработни и замиращи градове. Къде е здравият смисъл на тази политика?

Накрая, четвърто, в един момент от нашето близко минало, Америка забрави своите истински извори на мощ и величие. От нация, чиято мощ винаги е произтичала от инвестиции в производство и потребление на стоки, ние някак се превърнахме в нация, увлякла се да инвестира в хартия. И така, нашите най-големи компании влагат колосални средства за купуване на акции в други компании. Нови заводи? Ново производствено оборудване? Нови продукти? Една не много голяма част от капитала вероятно ще стигне дотам. Повечето то тези пари обаче ще приключат в банки и други финансови институции, които правят пари и ги дават на заем на страни като Полша, Мексико и Аржентина. Това не помага много на Америка. Но когато накрая тези страни банкрутират и банките нададат вой, те правят това, което „Крайслер“, „Интернешънъл Харвестър“ и строителната промишленост никога не биха могли да постигнат: убеждават Федералната банка да отпусне пари.

Всеки месец се създава някакъв нов финансов инструмент с нарочна цел да поеме покупателната мощ на потребителя и да обогати брокерските къщи.

Точно сега, нашите най-големи индустриални работодатели са в автомобилостроене, стоманодобив, автомобилна и текстилна промишленост. Ако искаме да съхраним милиони работни места, трябва да запазим тези индустрии. Те са тези,

които създават пазари за сектор „Услуги“ или „Високи технологии“. Ключови са за нашите национални интереси. Как бихме могли иначе да поддържаме гръбнака на нашата отбранителна система без здрава стомана, машиностроене и автомобилна промишленост?

Без силна индустрия можем да кажем сбогом на нашата национална сигурност. Можем да се простим и с повечето високоплатени работни места. Лишете Америка от работни места в промишлеността, платени по 10-15 долара на час, и подронвате цялата икономика. Изведнъж средната класа изчезва.

Така че трябва да вземем няколко основни решения. Ако не действаме бързо, до 2000 година ще се лишим от автомобили и стомана в полза на Япония. И най-лошо е това, че ще се предадем без съпротива.

Някои хора, изглежда, мислят тази загуба за неизбежна. Вярват, че дори трябва да ускорим процеса, изоставяйки промишлената си база и вместо това да се насочим към високи технологии.

Аз нито за момент не поставям под съмнение ролята на високи технологии в индустриалното бъдеще на Америка. Но само високи технологии не могат да ни спасят. Важни са за нашата икономика не сами по себе си, а точно защото много други клонове на американската индустрия са техни потребители. Особено автомобилната промишленост. Ние сме тези, които използваме всички работи. При нас се прилага повече отвсякъде компютърно проектиране и роботизирано производствено оборудване. Използваме компютри, за да постигнем по-големи икономии на гориво, да намалим емисиите вредни газове и да постигнем прецизност и качество в процеса по сглобяване на автомобили.

На малко хора е известно, че тримата най-големи клиенти на IBM (като изключим отбраната) са „Дженеръл Мотърс“, „Форд“ и „Крайслер“. Силиконовата долина не би могла да съществува без Детройт. Ако някой произвежда силициев чипове, той го прави, защото някой друг ги използва. Това сме ние. Сега на всяка кола, която правим, има поне един компютър. Някои по-екзотични модели имат и по пет!

Не можеш да продаваш силициевите си чипове в бакалията. Те трябва да имат приложения. Основни индустрии на Америка са потребителските. Ако прекратим работа, рушим пазара си. Закривайки производство на автомобили, закривате производство на стомана и каучук и закривате още седем работни места в тая страна.

До къде ще доведе всичко това? Ще бъдем страна на хора, които си поднасят сандвичи един на друг, а на света – силициев чипове.

Не ме разбирайте погрешно: високите технологии са ключови за стопанското ни бъдеще. Но колкото и да са важни, никога няма да наемат повече хора, отколкото наемат днес нашите основни индустрии. Това е урок, който трябва да сме научили при загиването на текстилната промишленост. Между 1957 и 1975 г., в Ню Йорк бяха уволнени 674 000 индустриални работници. И въпреки разцвета на високи технологии в областта, само 18 000 – около 3 % от тях, - намериха работа в електрониката. Близо пет пъти повече намериха работа в нископлатена търговия на дребно и услугите. С други думи, ако загубиш работа в текстилна фабрика с Масачузетс, имаш пет пъти по-голям шанс да намериш работа в магазин на „К-Март“ или закусвалня „Макдоналдс“, отколкото в „Диджитъл Икуипмънт“ или „Уонг“. Не можеш просто да вземеш един водопроводчик от Детройт, Питсбърг или Нюарк,

да му нахлузиш бяла престилка и да очакваш от него да програмира компютри в Силиконовата долина. Следователно, решение не е да се развиват високи технологии за сметка на основни индустрии. Вариантът е да вървят в паралел. Има място за всички ни в рога на изобилието, но са нужни съгласувани усилия на нацията, за да се сбъдне това. С други думи, страната се нуждае от рационална индустриална политика.

В наши дни, „индустриална политика“ е обременен термин.

Това е като да извикаш „пожар“ в препълнен театър. Много хора изпадат в паника само като чуват думата.

Нима те не желаят Америка да бъде силна и здрава? Разбира се, че искат. Но не и това да стане без никакво планиране. Не искат Америка да стане велика на случаен принцип.

Идеолози настояват, че индустриалната политика ще отбележи край на системата за свободно предприемачество такава, каквата я познаваме. Добре, но нашата чудена система на свободно предприемачество сега има 200 милиарда долара дефицит, програма за разходи, неподлежаща на контрол, и търговски дефицит от 100 милиарда долара.

Проста истина е, че пазарът не винаги действа ефективно. Живеем в сложен свят. От време на време той има нужда от съдействие. За разлика от някои хора, които говорят за индустриална политика, не искам да кажа, че правителството следва да отсъди кои са победители и кои - победени. Правителството винаги е доказвало, че не е достатъчно съобразително да прави дори това. А и не бих желал правителствена намеса в делата на моята компания или която и да е друга по тази причина. Повярвайте ми, вече издадените постановления са достатъчно лоши.

Според мен, индустриална политика означава преструктуриране и съживяване на т.нар. залязващи индустрии – стари предприятия в затруднение. Правителството трябва да стане по-активно, помагайки на американската промишленост да посрещне предизвикателството на външни конкуренти и променящ се свят.

Едва ли не всеки се възхищава на японците в тяхното перспективно мислене, на сътрудничеството между правителство, банки и работна сила и на умението им да се наложат със своите силни традиции. Но веднага, когато някой предложи да последваме техния пример, се натрапва представа за Съветския съюз с техните петгодишни планове.

Правителствено планиране не значи социализъм. Означава само, че имаш план за играта, цел; означава координиране всички части на икономическата политика, вместо да се действа разпокъсано, на тъмно, от хора, които вземат присърце само своите законни интереси. Дали планирането е антиамериканско явление? В „Крайслер“ планираме много. Така прави всяка друга успешно работеща корпорация. Планират футболни отбори. Планират университети. Планират профсъюзи. Планират банки. Всички правителства по света планират, с изключение на нашето.

Няма да напреднем, докато не изоставим смешната мисъл, че всяко планиране на национално равнище представлява покушение върху капиталистическата система. Поради този страх, ние сме единствена развита страна в света без индустриална политика. В сегашно време, това не е напълно вярно. Америка има индустриална политика, но тя е лоша. Никой, добре познаващ Вашингтон, не може да твърди, че правителството по някакъв начин нарушава свободното предприемачество, ако помага на американската индустрия. Вашингтон

е град на дотации! И всяка дотация се свежда до индустриална политика.

Да започнем с федералните гарантирани заеми (Аз съм специалист в нея област.) „Крайслер“ бе пръв. Преди ние да успеем, гарантираните заеми бяха на стойност 409 милиарда. Понастоящем са за над 500 милиарда и продължават да растат. Това е то индустриална политика.

После идва отбраната. Айзенхауер ни предупреждаваше за това, което говореше за военнопromишления комплекс. Този комплекс ни кара да харчим над 300 милиарда долара годишно. Това е единствената промишленост под държавна протекция, останала в тази страна. Единствена индустрия, където по закон не се допуска японска конкуренция. Ето защо, когато „Крайслер“ продаде подразделението си, правещо танкове, на „Дженеръл Дайнамикс“, много хора ни питаха: „Защо не продадете автомобилния бизнес и не оставите танковете? От тях печелите гарантирано и с протекция 60 милиона долара годишно!“.

Следват НАСА и космическата програма. Това е също така индустриална политика. Полетът до Луната издигна на висота нашата компютърна индустрия.

Или какво да кажем за Международния валутен фонд? Той защитава чужди държави, които вземат заеми над своите възможности и не могат да се издължат. Не много отдавна, Пол Волкър даде на Мексико още един милиард долара, за да запази кредитоспособността им и да успокои на първо място някои големи американски банки, отпуснали заемите. Волкър даде заема веднага, без изслушване в Конгреса. Но за да получим 1,2 милиарда долара, за да спасим „Крайслер“ - американска компания, - бяхме забавени със седмици от Конгреса. Що за индустриална политика е това?

В миналото, американското правителство даде заеми на Полша при 8 % лихва, докато ние искаме американци от полски произход да купуват къщи при 14 % лихва. Ако демократите не използват това като тема за размисъл, заслужават да загубят.

А какво да кажем за данъчната политика? Автомобилната индустрия като цяло плаща 50 % от приходите си под форма на данъци. А банковата индустрия плаща само 2%. Това е друг вид индустриална политика.

Така че ние имаме индустриална политика или по-точно казано, стотици индустриални политики. Единствен проблем е, че те са толкова много, а допринасят токова малко, да не кажа никак, за нашите основни клонове промишленост.

Някаква радикално нова идея ли е индустриалната политика? Съвсем не. Ние в Америка сме имали индустриална политика дори преди да станем нация. А през 1643 г., Масачузетс допуска за една новосъздадена металургична компания привилегии в производство на стомана за 21 години с цел да поощри тази развиваща се индустрия. През XIX век в нашата индустриална политика се включват големи правителствени помощи за железниците, канала Ири и дори за университетите ни, през XX век – на автомобилните пътища, изкуствения каучук, съвременния самолетен транспорт, за космически програми, включително полета до Луната, производство на интегрални схеми, високи технологии и какво ли още не.

През последните няколко десетилетия, необикновено успешна бе индустриалната ни политика в областта на селското стопанство. Три процента от населението ни изхранва не само станалите от нас, но и голяма част от света. Ето това е производителност.

Как стигнахме дотук? Е, добре. Има още нещо, освен добрия климат, богатата почва и усърдно работещи фермери. Имахме всички тези условия и преди 50 години, но страдахме от суши и бедствия. Разликата се състои в широкообхватни програми, финансирани от правителството, във федерални субсидии за изследователска дейност, в специалисти, навлезли в селското стопанство да обучават хората, в опитни държавни ферми, електрификация на селски области и хидромелиоративни проекти, в застраховки на реколтата, експортни кредити, поддържане на цените, контрол на земеустройството и в наши дни: заплащане на фермерите, за да не произвеждат някои продукти. Само последните програми струват сега над 20 милиарда долара годишно.

С цялата тази правителствена помощ (някой би казал намеса) постигнахме чудо. Аграрно-индустриалната ни политика предизвика завистта на света. И ако имаме селскостопанско – индустриална и военнопromишлена политика, защо, по дяволите, да не можем да имаме индустриална политика за промишлеността?

Предполагам, че отношението ми спрямо индустриалната политика наподобява отношението на Ейбрахъм Линкълн, когато някой му казал, че Юлисис С. Грант пиел много. Линкълн отговорил: „Разбери каква марка уиски пие и изпрати от него на останалите генерали.“

Ето моята програма в шест точки, която може да послужи като основа за нова индустриална политика.

Първо, трябва да обезпечим енергийната си независимост до 1990 г., като облагаме с данък вносните горива и на пристанището, и в бензиностанцията с цел да се възвърне пестеливостта и да се засилят инвестициите в алтернативни източници на енергия. Не трябва да се успокояваме от намаленото



търсене в момента. ОПЕК винаги ще действа в свой интерес и този интерес ще бъде винаги по-добре обслужен от високи цени и ограничени доставки. Американският народ е склонен да плати цената на енергийната независимост. Знае, че тя не може да се постигне без жертви.

Второ, трябва да осигурим специфични граници на японския дял на пазара за застрашени клонове от промишлеността. Трябва да обявим състояние на икономическо извънредно положение за тези индустрии и едностранно да отменим ограничаващите условия на ГАТТ за него период. Не трябва да се извиняваме за възприемане на този разумен подход при търговия с Япония. На този етап не можем да си позволим търговски партньор, който отстоява право да продава, но който отказва да купува.

Трето, като нация трябва са погледнем смело истината за себестойността и да създадем федерални програми за нейното намаляване. Това се проучва най-обстойно във Вашингтон като злободневен политически въпрос. Отговорът е бил винаги ясен и не можем да плащаме вечно повече, отколкото получаваме, макар че това ще отложи едно много болезнено преустройство.

Четвърто, Америка се нуждае от повече инженери, учени и техници. На глава от населението, Япония подготвя четири пъти повече инженери от нас. (Ни ние подготвяме 15 пъти повече юристи!) Трябва да се осигурят специални стипендии и заеми за обучение в областта на високите технологии. Руснаци и японци са се посветили да създават своя технологична компетентност, а ние не се променяме.

Пето, нуждаем се от нови стимули, за да увеличим изследователските и внедрителски усилия в частния сектор, да ус-

корим модернизацията на заводите и увеличим производителността в решаващи индустрии. Един от начините е да се предоставят данъчни кредити за инвестиции в научни изследвания и внедрителска дейност, и 12-месечно опрощаване на амортизационните отчисления за инвестиции, свързани с повишаване производителността на труда.

Шесто, накрая се нуждаем от разработване на дългосрочна програма за обновяване артериите на американската търговия – пътища, мостове, железопътни линии и водни системи. Нашата инфраструктура, жизненоважна за засилване и разширяване на индустриалната ни мощ, се влошава с тревожни темпове. Трябва нещо да се направи. Такава програма може частично да се финансира от данък върху доставките от ОПЕК. Тя ще послужи като буфер при бъдещи размествания на работната сила, които неминуемо ще последват от увеличената производителност и автоматизиране на индустрията.

За да се осъществят практически всички тези програми, трябва да създадем Комисия за изпаднали в критично положение клонове на промишлеността – форум, на който правителство, работна сила и мениджмънт заедно да открият начин за измъкване от бъркотията, в която се намираме. Трябва да се научим да общуваме един с друг, за да можем да предприемем съвместни дейности. Тази тристранна коалиция ще препоръчва конкретни мерки за заздравяване на застрашени клонове от индустрията ни и за възстановяване и засилване конкурентоспособността им на международните пазари.

Нека кажа ясно, че не предлагаме благотворителна система за всяка възпрепятствана компания. Нуждаем се от програма, която ще действа само когато затруднени амери-

кански компании се съгласят на равенство в отдадените жертви между мениджмънт, работна сила, доставчици и финансови поддръжници. Това сработи при „Крайслер“ и може да помогне на останалата част от Америка.

Когато един промишлен отрасъл търси помощ, както сторих аз преди 5 години във Вашингтон, комисията трябва да запита от името на данъкоплатците, които ще поемат риска: „Каква полза ще имаме от това?“. Каква полза ще имат хората? С други думи: „Какво ще допринесат за обществото мениджъри и работници?“ Аз преминах всичко това и то е просто. Мениджърът трябва да направи нещо, преди правителството да стори каквото и да е, като например: гарантирани заеми, ограничаване на вноса, инвестиционни данъчни кредити, помощ за научноизследователска и внедрителска дейност. Може да се наложи мениджър да вложи печалби в инвестиции, създаващи работни места, да раздели печалбата със служителите си, да се съгласи с ограничаване на цените. А профсъюзите – те трябва да излязат от средновековието и да зложат промени в многобройните трудови правила, пречещи за повишаване на производителността. Кому са нужни 114 класификации за работните места в монтажните заводи, когато 6 биха свършили същото? Може да се наложи те да се съгласят с ограничения на бързорастящите медицински разходи, сега зложени в системата.

Ако мениджъри и профсъюзи не направят жертви, тогава среща няма да се състои. Не можете да очаквате правителствена помощ, ако не сте готови да въведете ред в дома си. С други думи, това не е безплатен обяд. Всеки, който се обръща с молба за помощ, трябва да разбере, че има насрещни условия.

Всичко това наподобява плана „Маршал“, приложен към Америка. Ако Америка можа да възстанови Европа след Втората световна война, да създаде Международния валутен фонд и дузина международни банки за развитие, за да се помогне на света, по същия начин трябва да сме способни да възстановим собствената страна днес. Ако Световната банка – печеливша институция, - успешно подпомага слабо развити страни, защо да не може една нова национална банка за развитие да подкрепи затруднените промишлени отрасли на Америка?

Може би онова, от което се нуждаем, е един американски валутен фонд. Какво страшно има в една национална банка за развитие с 5 милиарда долара капитал, за да станат отново конкурентоспособни основните ни клонове на промишлеността?

В началото на 1984 г., комисията „Кисинджър“ искаше 8 милиарда долара за икономическо развитие на Централна Америка. Винаги съм смятал, че Централна Америка – това са Мичиган, Охайо и Индиана. (Представяте ли си колко съм ограничен?) А НАШАТА Централна Америка? Как можем да похарчим 8 милиарда долара, за да укрепваме икономиката на други страни, пренебрегвайки болната индустрия в собствения заден двор?

Някои хора казват, че индустриалната политика не е нищо друго, освен чист социализъм. Ако е така, аз го приемам, защото ако не действаме бързо, ще се превърнем в пустиня.

Всяка реалистична индустриална политика на Америка трябва да съдържа монетарна и данъчна част.

Не можем да имаме стабилна и здрава икономика с високи лихвени проценти или с лихва, които се променят всеки де-

сет минути. Високите лихви са бедствие, причинено от човека. А това, което е създадено от човека, може да се разруши от човек.

Спомням си за 6 октомври 1969 г. като ден на бедствие в нашата страна. Тогава Пол Волкър и Федералната резервна система направиха лихвата плаваща. Монетаристите заявиха: „Единствен начин да се овладее инфлацията е да се ограничи количеството на парите, а лихвата да върви по дяволи-те.“ Както научихме от собствен опит, това решение освободи взрива на икономическата разруха. Сигурно имаше по-добър начин за ограничаване на инфлацията, а не тя да се стовари на гърба на работниците в автомобилната и строителната промишленост. Когато бъдещи историци проучват нашия начин за лечение на инфлацията и всичката болка, която това лечение причини, вероятно ще го сравнят с кръвопускане през средните векове!

Най-напред Детройт понесе удара. Изпитахме най-продължителен спад в продажбите от 50 години насам. Последва ни жилищното строителство, а след това: почти всички останали отрасли в страната.

Преди да се освободи основният лихвен процент, той е достигал 12 на сто само веднъж в нашата история, и то е било през Гражданската война. Но сега, след като достигна 12 %, лихвата продължи да расте. На моменти достигаше 22 % - узаконено лихварство. Някои щати имат закони, които наказват за 25 % лихва, защото се предполагат криминални намерения. Според мафията, това е доста силно. Но колкото и твърдо да стояха на 20 % лихвите, лошо бе въздействието на колебанията. От 6 октомври 1979 до октомври 1982 г., лихвените проценти се променяха 86 пъти, което прави един път

на всеки 13,8 дни. Как може при това положение да се планира нещо?

Когато лихвените проценти са високи, потребителите влагат много пари с краткосрочни ценни книжа. Но да правиш пари от пари е непродуктивно, защото това не гарантира работа на хората. А тези от нас, които трябва да създават работни места, инвестирайки в повишаване на производителността, искат да разширят производството и са готови да платят своя справедлив дял данъци, вървим по течението и чакаме някакви жалки кредити, за да можем да върнем малко повече хора на работа.

Високите лихвени проценти поощряват големи бизнесмени да играят новата игра – правене на пари от пари. Когато парите са скъпи, инвестирането в изследователска дейност и нововъведения е рисковано. Когато лихвите са високи, поевтино е да купиш, отколкото да изградиш компания. От десетте най-големи сливания на корпорации в историята на Съединените щати, девет станаха при управлението на Рейгън. Едно от тях включваше „Ю Ес Стийл“. Бидейки защитена от освободените цени (което ни струва допълнително 100 долара на автомобил, за да купуваме американска стомана), тази компания плати 4,3 милиарда долара, за да придобие „Маратон ойл“, а повечето от тези пари бяха взети на заем и не можеха да се използват за закупуване на съвременни кислородни пещи и оборудване за непрекъснато леене, за да се конкурират японците.

Когато работници в стоманодобивната индустрия видяха какво става, бяха толкова разгневени, че пожелаха всяка отстъпка във възнаграждението, която направят, да бъде инвес-

тирана в стоманодобивната промишленост. Почти невероятно е, но работници трябва да учат американските мениджъри.

Или какво да кажем са „Дюпон“, които закупиха „Коноко“ за 7,4 милиарда долара, утроявайки по този начин дълга си на 4 милиарда долара? Това струва на „Дюпон“ 600 милиона долара годишно само за покриване на лихвите. Не би ли било по-добре, ако „Дюпон“ бяха вложили тези пари в разработване на нови и оригинални изделия от рода на онези, които им донесоха световна слава?

А „Бендикс“, „Юнайтед текнолджиз“ и „Мартин-Мариета“, които взеха на заем 5,6 милиарда долара, за да финансират своя корпоративен канибализъм, без да създадат ни едно ново работно място след цялата операция? Този цирк с три арени приключи едва когато съюзнците ги покриха с платнище и самите те сложиха край на това.

Помислете над следното: в десетилетието между 1972 и 1982 г., общият брой служители в петстотинте най-големи американски компании всъщност намаля. Всички нови работни места, вероятно над 10 милиона, идват от два други източника. Единият е дребният бизнес. Вторият – съжалявам, че го казвам, - е правителството, което може би е единствен отрасъл с прираст.

Защо не приемем закон, гласящ, че когато вземеш пари на заем, за да купиш някого и да го изядеш, да няма данъчни облекчения при изплащане на заема. Това много бързо ще изхвърли ексцесиите въвн от системата.

В момента, ако пожелаете да купите конкурент, няма да можете, понеже ще нарушите антитръстовското законодателство. Но ако искате да купите компания, която произвежда нещо съвсем различно, моля. Има ли смисъл всичко

това? Защо трябва някой, работил в стоманодобивната промишленост, изведнъж да стане петролен магнат? Та това е коренно различен свят. Ще му трябват години, за да го изучи. А по-важно е, че няма да е продуктивен.

Ако намалим лихвите и прекратим тези безумни сливания, ще смогнем да изгоним от храма на националната икономика обменителите на пари. Ще можем пак да правим бизнес по американски, като реинвестираме и се конкурираме, вместо да се купуваме един друг. След като създадем нови работни места, много повече хора ще съумеят да се включат в икономическия растеж. Социалните разходи на местни, щатски и федерални органи на властта ще намалеят. Ще започне да се натрупва капитал, а заводите ще процъфтят отново.

Както всеки знае, начинът да се намалят лихвите е да се направят големи съкращения във федералния бюджет. Време е някой да свие част от разходите на правителството. Днес Вашингтон изразходва над половината налични кредити (точно – 54 %), за да финансира държавния дълг. Въпреки всички предизборни обещания на президента Рейгън, държавният дълг е неконтролируем. През 1835 г., държавният дълг е само 38 000 долара. През 1981 г., за пръв път в историята, той надхвърли 100 милиарда долара. Днес е около 200 милиарда долара. А за следващите пет години се очаква да достигне 1 трилион долара.

Само веднъж за целия период от 1776, до 1981 г., сме имали такъв дефицит. Помислете над това. Бяха ни необходими 206 години и осем войни, две големи депресии, десетина рецесии, две космически програми, отваряне към Западна Европа и 39 президентски мандата, за да го достигнем. А сега само за пет мирни години ще удвоим този рекорд, и то в период, наречен икономическо възстановяване. Или, другояче



казано, тази страна има 61 милиона семейства и ние ще ги направим длъжници с по 3000 долара годишно, без тяхно знание и съгласие. Все едно чичо Сам да използва кредитната ви карта, бе да ви пита. В резултат, рискуваме бъдещето на децата и внуците си. Тъй като много от тях не могат все още да гласуват, те са ни се доверили, а това доверие ние не го оправдаваме особено добре. В книгата ми всички хора от Вашингтон получават слаба оценка за бюджета.

Трябва да се борим с бюджетния дефицит и другите си икономически проблеми, преди напълно да ни разорят. Разбира се, в името на това, човек трябва да бъде готов да прибегне към непопулярни мерки. Като дете от времето на Голямата депресия, аз винаги съм бил почитател на Франклин Делано Рузвелт. Той направи толкова много за нашата страна, въпреки че на всяка крачка бе на нож с идеолозите. Той запали огъня. Приобщи изгонените. Имаше смелост да махне хората от ъглите на улиците, където продаваха ябълки, и да ги настави на работа.

Преди всичко, той бе прагматик. Когато се сблъскваше с големи проблеми, предприемаше нещо, а това изисква винаги повече смелост, отколкото да бездействаш. Рузвелт не се бореше с проблемите на депресията със схеми и графики, с криви на Лафер или с теории на Харвардската бизнесшкола. Предприемаше конкретни действия и бе винаги готов да опита нещо ново. Ако то не се оказало ефективно, подхващаше друго.

Днес се нуждаем много повече от него дух във Вашингтон. Проблемите са огромни и сложни, но решения има. Невинаги лесни и удобни, но ги има. Големите злободневни въпроси пред нас не са адресирани към републиканци, нито към де-

мократи. Политическите партии могат да обсъждат средствата, но и двете трябва да приемат крайната цел, а именно: да направим Америка отново велика.

Можем ли да смогнем в това начинание? Някой бе казал, че в големите дела слава носи дори евентуален неуспех. Така че трябва да опитаме и ако настояваме, аз вярвам, че ще се справим успешно. Въпреки всичко, ние сме изобретателни хора и нация, благословена с изобилие. С управление, насоки и подкрепа на американския народ, няма как да не успеем. Уверен съм, че тази страна може пак да бъде онзи ярък и светъл символ на сила и свобода – неоспорван от никого и лелеян от всички.

## ГОЛЯМАТА ДАМА



*Когато президентът Рейгън ме помоли да стана председател на Комисията по възстановяване Статуята на свободата и за честване стогодишнината на остров Елис, бях затънал до гуша в проблемите на „Крайслер“. Въпреки всичко, склоних. Хората ме питат: „Защо приехте това? Нямате ли предостатъчно работа?“*

*Но това бе емоционално издължаване към майка ми и баща ми, които са ми разказвали за остров Елис. Родителите ми били неопитни, не знаели езика. Не знаели какво ще правят, след като дошли тук. Били бедни и нищо не притежавали. Островът станал част от моя живот – не като място, а като символ на едно преживяно изпитание.*

*Тези 17 милиона души, преминали през вратите на остров Елис, имат много деца, т.е. дали са на Америка стотина милиона наследници, което значи, че почти половината от страната ни има корени там.*

*Нашата родина тъгува за корените си. Хората жадуват да се върнат към островните ценности. Усърден и достоен труд, борба за справедливост – ето нещата, които Статуята на Свободата и остров Елис символизират.*

*Като изключим американските индианци, ние всички сме имигранти и деца на имигранти. Така че е важно да се от-*

къснем от стереотипите, с които сме живели. Италианците са донесли в тази страна нещо повече от пица и спагети. Евреите са донесли нещо повече от гевреци. Германците – нещо повече от кренвириши и бира. Всички етнически групи са дарили своята култура, музика, литература. Претопили са се в американския казан, но по някакъв начин са успели да запазят своята култура, при все допира с други.

Нашите родители дойдоха тук и станаха част от промишлената революция, променила лицето на света. Сега преминаваме нова революция – на високите технологии, - която оставя дълбоки следи в съзнанието на хората. Когато сте в процес на промени, каквито преживяваме сега, големият страх е, че на много хора ще бъде причинена болка. А един от тях може да бъдете точно вие. Ето защо толкова много хора са обезпокоени. Питат се: „Ще бъдем ли достатъчно добри като нашите родители, за да се справим с тези нови промени, или ще изпаднем от играта?“ А децата ни започват да питат: „Ще трябва ли да отрезвим своите надежди и да влошим жизнения си стандарт?“.

Искам да им кажа: не, не трябва. Ако нашите родители са се справили, вероятно и вие ще съумеете. Сигурно никога не сте допусkali, че те са преминавали през ада. Отдали са големи жертви в желанието си вашият живот да бъде по-добър.

Когато парите привършиха, майка ми не намираше нищо лошо в това да работи в копринената фабрика, но да имаме пари за закуска в училище. Правеше това, което трябваше да бъде сторено. Когато постъпих в „Крайслер“ заварих голям безпорядък, но свърших нещата, които чакаха мен.

Помислете за това. Последните 50 години могат да ви дадат представа за следващите петдесет. Изминалите 50

години ни научиха да различаваме добро и лошо и че само усърден труд носи успехи, че не съществуват безплатни обе-ди, че трябва да си продуктивен. Това са ценностите, направи Америка велика. Това са и ценностите, които Статуята на Свободата олицетворява. Статуята на Свободата е един красив символ на чувството, че си свободен. Същността е остров Елис. Свобода е само входният билет, но ако искаш да участваш и преуспееш, трябва да платиш цената.

Аз имах блестяща кариера, но страната ми даде шанс да я разгърна. Възползвах се от благоприятната възможност, без да съм сензация. Отдадох почти четиридесет години усърден труд. Хората ми казват: „Ти си еталон за бляскав успех. Как постигна всичко това?“. Връщам се назад към това, на което са ме учили родителите ми. Работи усърдно! Учи всичко, което можеш, но после свърши нещо реално! Недей да чакаш, направи каквото трябва, щото нещо да се случи! Не е лесно, но ако работиш усърдно е буквално потресаващо как в едно свободно общество можеш да станеш толкова велик, колкото желаеш да станеш. И, разбира се, трябва да си благодарен за това, че Бог ти е дарил своята благословия.

И тъй като по-голяма част от живота ми е преминала в продажба на продукти, идеи или ценности, мисля, че ще изневеря на себе си, ако приключа тази книга, без да ви помоля за пари. Така че:

Моля, помогнете ми за възстановяване на остров Елис и Статуя на Свободата. Изпращайте волни пожертвования, освободени от данъци, на адрес:

*Фондация „Статуя на Свободата – остров Елис“, ПК 1986,  
Ню Йорк, Н. Й. 10010. Не позволявайте огънят на Стату-  
ята да загасне!*

*Помнете: поне Христофор Колумб, баща ми и аз ще бъ-  
дем благодарни завинаги.*



Ли Йакока  
АВТОБИОГРАФИЯ  
Мениджърът

Първо издание

Превод Биляна Станойлович

Редактори Донка Маркова  
и Цветан Старейшински

Художник Валентин Дончевски

Технически редактор Ронка Кръстанова

Коректори Цветана Георгиева и Любка Михайлова

Издателски № 8832

Печатни коли 29. Формат 84/108/32

Цена 49 лв.

ISBN 954-445-165-X

Издателство „Наука и изкуство“ – ЕООД, София

Издателска къща „Христо Ботев“, София

Предпечатна подготовка „Спектър – 365“

Печат ДФ „Балканпрес“, София







През 1993г. „Откровено казано“ на Ли Йакока се превърна в бестселър на българския книжовен пазар.

Сега ви предлагаме най-касовата му книга, която в САЩ бе разпродадена за три месеца в 2 600 000 екземпляра с твърди корици и вече е преведена на над 20 езика.

Цена 49 лв.