

ЛИ ЙАКОКА

ПРЕЗИДЕНТ НА "КРАЙСЛЕР"

ОТКРОВЕНО КАЗАНО



ЛИ ЙАКОКА

С ЛЮБЕЗНОТО СЪДЕЙСТВИЕ НА
СЪНИ КЛАЙНСФИЙЛД

РЕПОРТЕР В НЮ ЙОРК ТАЙМС АВТОР НА РОМАНА

7 МЕСЕЦА СРЕД БЕСТСЕЛЪРИТЕ НА "НЮ ЙОРК ТАЙМС"

TALKING STRAIGHT



LEE IACOCCA

WITH SONNY KLEINFELD

ОТКРОВЕНО КАЗАНО

ЛИ ЙАКОКА И СЪНИ КЛАЙНФИЙЛД

Превод
МАРИЯ КРУМОВА, БИСТРА ХРИСТОВА

Редактор
ЦВЕТАНА СТАРЕЙШИНСКА

ИЗДАТЕЛСТВО „ХРИСТО БОТЕВ“
СОФИЯ/1992

TALKING STRAIGHT

Bantam Book

Copyright © 1988 by Lee Iacocca

New Introduction copyright © 1989 by Lee Iacocca

© Мария Крумова, Бистра Христова, превод, 1992
с/о Jusautor, Sofia

ISBN 954-445-032-7

Съдържание

БЛАГОДАРНОСТИ	9
ВЪВЕДЕНИЕ КЪМ ИЗДАНИЕТО	
С МЕКИ КОРИЦИ	11
КРАТКО СЛОВО	13
УВОД: ОТНОВО УВОЛНЕН.	15
СЪРЦЕ И ОГНИЩЕ	33
МОИТЕ ДЕЦА.	33
С НАПРЕДВАНЕ НА ВЪЗРАСТТА	50
СЛАВА И ВЯРА.	68
НА ПЪТ КЪМ ФАЛИТА.	91
УСПЕШНИЯТ БИЗНЕС – ИЛИ ОЩЕ НЕЩО ЗА УПРАВЛЕНИЕТО.	91
ЛОШИЯТ БИЗНЕС – ИЛИ КАКВО НЕ Е НАРЕД НА УОЛСТРИЙТ.	111
УСЕТ КЪМ БИЗНЕСА ИЛИ ГЛУПОСТ	130
ЩЕ СЕ СРЕЩНЕМ В СЪДА	158
ПРЕСАТА, БЕЗ КОЯТО НЕ МОЖЕМ.	171
РАЗЧИСТВАНЕ ВЪВ ВАШИНГТОН	194
ПОВСЕМЕСТНИ СКАНДАЛИ	214
СВОБОДНА ТЪРГОВИЯ ИЛИ ПЪТУВАНЕ ГРАТИС.	214
КАКВО СРИВА НАШИЯ БЮДЖЕТ.	237
КРИЗА В СЕЛСКОТО СТОПНСТВО.	257
КРИЗА В ОБРАЗОВАНИЕТО	270
В ПРЕСЛЕДВАНЕ НА ВИСОКО КАЧЕСТВО.	290

КАК ДА СЕ СПАСИМ?	310
ДВАЙСЕТ ПЛЮС ОСЕМ	310
АКО БЯХ ПРЕЗИДЕНТ	329
В ДВАДЕСЕТ И ПЪРВИ ВЕК	351

На онези шест и половина милиона души, които купиха първата ми книга... и помогнаха да нанесем удар на диабета.

БЛАГОДАРНОСТИ

Изминаха четири години, откакто написах първата си книга. Човек би помислил, че втория път ще бъде по-лесно, обаче не се оказа така. Първия път ми помогнаха много хора. За втория ми беше нужна още по-голяма помощ.

Бих желал да благодаря на някои от онези, които здраво си запретнаха ръкавите. Трябва да започна с абсолютно незаменимите си секретарки. Преди имах две; сега съм стигнал до три и половина, тъй като пощата ми се е удвоила. Бони Гейтуд – моя секретарка номер едно – управлява офиса ми и успява да приведе в ред както мен, така и страхотно натовареното ми разписание за деня. Тя е най-добрата в света. Помагат ѝ компетентно Валери Кис, Линда Гаспарович и Шерън Гуденау.

Много служители на *Крайслер* ми помогнаха да уточня някои факти. Най-голяма благодарност изпитвам към Том Деном, Бед Бидуел, Бил О'Брайън, Дон Хилти и Уоли Маер. Не мога да забравя Крис Пикулъс и Лин Феднауз, които заедно с мен прочетоха всяко писмо, пристигнало по повод първата ми книга. Майк Морисън – съставител на речите ми и мой довереник, както винаги ме накара да бъда кратък и ясен, а Тони Сервоун и нашият председател Хени Оънгмън ми осигуряваха кратки седмични данни за света на бизнеса.

Уес и Изла Смол ми помогнаха да преживея две сватби като баща на две булки в разстояние на година и по-

ловина. А други приятели като Бил Уин, Нънк Карлини, Боб Браун, Джей Дъгън, Том Кларк, Керън Шелби, Вик Дъмоун, Бил Фугази, Глен Уайт и Айвън Мейдър просто ми помогнаха да оцелея.

Този втори път екипът на издателство *Бентъм* беше по-професионален и по-забавен. Той включва Алберто Витале, Линда Грей, Стюърт Епълбаум, Ниа Хофмън, Стийв Рубин и Хийтър Флорънс.

Трябва специално да благодаря на Неса Рапопорт – моята редакторка – не само заедно оправяше синтактичските ми грешки, но и защото ме накара да се вмести в съкратените срокове, които бе поставила.

И накрая, дълбоки благодарности на сътрудника ми Съни Клайнфийлд, който стоически търпеше несвързаните ми приказки и ги вкарваше в рамките на стандартния английски език, разбираем за повече хора.

Тъй като писането не ми иде отръки и трябваше да прекарвам стотици часове в усамотение, искам да благодаря на мама, на Пеги, Кеи и Лиа за търпението, което проявиха към мен.

ВЪВЕДЕНИЕ КЪМ ИЗДАНИЕТО С МЕКИ КОРИЦИ

Когато пишете книга, най-опасното нещо е, че последната дума от последната глава сякаш спира часовника и замразява във времето всичко, което казвате.

Две неща ме притесняваха особено много, когато написах тази последна дума. Беше ранната пролет на 1988 година. Предстоеше кампания за избор на президент. Надявах се тя да предизвика всеобщи дебати по някои от големите икономически проблеми, които трябва да бъдат решени, ако искаме бъдещето на Америка да бъде толкова светло, колкото и нейното минало.

Освен това приближаваше раждането на първото ми внуче: първи член на едно цяло ново поколение в моето семейство.

Избирателната кампания мина и замина, а дебатите, на които се надявах, въобще не се състояха. Бях разочарован, но не и изненадан. Беше време на мир и благоденствие. Напрежението с руснаците бе отслабнало на ново и бяха изминали цели шест години на икономически разцвет в страната. Ние, американците, няхмахме намерение да прекъсваме римските си ваканции, за да мислим за неплатени сметки. И никой от кандидатите не възнамеряваше да ни ги припомня.

Всеки път, когато пресмятам дълговете от трилиони долари, които оставяме на нашите деца и внуци, се притеснявам, че ги мамим. Това чувство придоби още по-лично измерение, когато на 15 май 1988 г., неделя, в 9 часа сутринта в Ню Йорк, дъщеря ми Кети роди Мери-Кейтлин Хенц.

Мери-Кейтлин бе родена в деня, през който тази книга предстоеше да бъде пусната в продажба, и аз можах да ѝ посветя първия екземпляр, излязъл от печатницата. Един ден тя ще я прочете и ще може да каже дали съм бил прав, като съм се притеснявал толкова много.

Тя се роди в щастливия ден, когато нейната прабаба, майка ми Антонина Йакока, честваше своя осемдесет и четвърти рожден ден. Но денят беше и тъжен, тъй като в него погребяха дядо ѝ Уилиъм Хенц.

И тук нещата стават почти свръхестествени.

Мери-Кейтлин се роди на същата дата и почти същия час, в който пет години по-рано почина жена ми Мери.

Връзката между всичко, което се случи през нея сутрин в Ню Йорк ме накара да осъзная че животът, за разлика от книгите, не може да бъде замразен във времето. Последната дума от последната глава няма да бъде последна дума по въпросите, които ме вълнуват.

Тази последна дума ще имат Мери-Кейтлин и нейното поколение.

КРАТКО СЛОВО

След като бях написал една книга, вече знаех достатъчно по въпроса колко струват продълженията; трябваше да спра, оставяйки след себе си добро впечатление. Филмът „Роки II“ не беше толкова добър, колкото „Роки I“. „Челюсти II“ не можеше да се мери с „Челюсти I“. И дори „Кюфтета II“ не бе така добър като „Кюфтета I“. А филмът никога не е толкова добър, колкото книгата, по която е сниман – така ли беше или обратното?

Не ми е приятно да призная, но същото се наблюдава и при автомобилите. „Мустанг I“ беше образцова кола и почти всички я харесваха. „Мустанг II“ бе пълен провал.

Поради това, когато моят издател ми предложи да напиша втора книга, казах: „Чакай малко, вече си написах автобиографията. Съжалявам, но имам само един живот, който мога да дам на издателя си. За какво, по дяволите, ще говоря?“

Вместо да взема решение набързо, споделих идеята с някои от най-добрите си приятели. Те бяха единомисленици: „Да напишеш друга книга? Луд ли си?“

Дори и дъщерите ми едва сдържаха прозявките си, когато им казах, че бих могъл да изпробвам силите си в една втора книга. Нито една от тях не подскочи от радост и не рече, че ще чака с нетърпение да я прочете.

Беше ясно, че приятелите и семейството ми не умираха от желание да слушат повече мъдри слова от мен. А и аз нямах толкова свободно време. Вярно, че след като приключих със събирането на средства за Статуята на свободата изведнъж открих, че между един и три сутринта ми оставаха няколко свободни часа. Убих част от свободното време, като купих *Америкън Мотърс* и дял от *Мазерати*. Купих дори и една самолетна компания. Направих нова дузина телевизионни рекламни филми и се появих в един лесно забравим епизод от „Пороците на Майами“. Произнесох шест

обръщения на годишни актове, приех пет почетни степени, написах четиридесет и шест статии и държах сто и шестнадесет речи. За да си запълня съботите и неделите, омъжих и двете си дъщери. Запълних още малко от свободното си време, като се ожених и самият аз, подадох молба за развод, сдобрих се с жена си и в края на краищата се разведох. Като на шега, купих вила в Италия и навлязох в бизнеса с вино и зехтин. За съжаление, намерих време и да кача шест килограма.

Но може би най-важното, което направих през последните четири години, беше да прочета 71 412 писма от вас. Този порой в отговор на първата ми книга – на осемнадесет езика, от санскритски до португалски, действително ме порази и накара да се почувствам смирен. Това беше не само най-невероятното нещо, което ми се случи през последните четири години, то бе най-значителното събитие в целия ми живот.

Бях така трогнат от всички тези писма, че реших да изготвя нещо като дълъг отговор, равностоеен на 71 412 писма. Надявам се, че сте готови за него. Той започва на следващата страница.

УВОД: ОТНОВО УВОЛНЕН

След като написах предишната си книга, се случи нещо странно. Уволниха ме. Отново.

За щастие, този път не беше от истинската ми служба. И Хенри Форд нямаше нищо общо с това. След четири години усилен труд, политиците от Вашингтон ме изхвърлиха от поста председател на Комисията за честване стогодишнината на Статуята на свободата в Елис Айлънд.

Когато научих новината, си казах: стига толкова! Хората ще си помислят, че съм непостоянен човек и не мога да се задържа на една работа!

Ще повярвате ли, съобщиха ми с телеграма. Тя пристигна в една февруарска петъчна вечер на 1986 г., точно когато се канех да си лягам. В типичния за Вашингтон лицемерен стил ме хвалеха за положените усилия, след което с най-добрите – „съжaliaваме, че трябва да ви уведоим“ – слова заявяваха, че “има опасност от бъдещ конфликт или назряване на такъв“ между ролите ми като председател едновременно на *Фондация за възстановяване на статуята* в Елис Айлънд, която трябваше да събира средствата, и *Комисия по честване на стогодишнината*, която препоръчваше как да се оползотворяват набраните средства.

Нищо в тези празни приказки не ми се видя разумно тогава, не ми се вижда и сега. Меко казано, идеята за „конфликт“ беше пълна глупост. Очевидно някой от нашите висши служители във Вашингтон не схващаше разликата между „конфликт“ и отговорност. А истинска жертва на цялата тази глупост бе принципът, който президентът Рейгън издигаше като бляскав идеал: американската самопожертвователност. Доброволно се бях заел с нещо и те ме уволниха. Наистина се надявам, че в скоро време няма да им потрѣбват доброволци.

След като уволнението ми бе обявено, се обади майка ми. Сподели за чутото в новините как са ме изхвър-

лили и че иска да ми зададе някои въпроси. Майките понякога са твърде безцеремонни. „Какво става? – казатя. – Искам да каже, това ли е признателността? Така ли се отнася с теб правителството? Ти успя. А те да посътпват така. Какво щеше да бъде, ако се беше провалил?“

Франк Синатра също ми се обади. Беше толкова разстроен, че направо бе позвънил на президента, за да му иска обяснение, без да го получи. Марио Куомо* бе толкова възмутен, че беше надраскал писмо до президента, в което бе поискал да бъде възстановен на длъжност. Поразително е как всички тези италианци се струпват край теб, когато изпаднеш в беда.

А ето и най-смешното. В понеделник, след като получих телеграмата, министърът на финансите Джеймс Бейкър, застанал пред телевизионните камери и най-голямата колекция от микрофони, която някога съм виждал, ми връчи чек за 24 милиона долара. Така изглеждаше сумата, събрана дотогава от продажба на специални монети, сечени по случай кампанията по реставрирането.

Министър Байкър заяви: „Усилията за реставриране на статуята, ръководени така умело от г-н Якока, са типичен пример за американски волунтаризъм“.

Приблизително в един часа след обяд същия ден, бях на половин километър от там, в кабинета на министъра на вътрешните работи Донълд Ходъл. Без камера и микрофони, министър Ходъл ми връчи писмо, с което мое то председателство на Комисията по стогодишнината на Статуята на свободата в Елис Айлънд приключваше.

Бях единственият човек, присъствал и на двете церемонии, проведени в рамките на два часа и половина от двама членове на правителството на Съединените щати. Ако не бях присъствал лично, нямаше да повярвам на това, което стана; имам запис на казаното от министър Бейкър, обаче; в мен е и писмото на министър Хо-

* Марио Куомо – губернатор на Ню Йорк. – *Бел. прев.*

дъл – и им вярвам. Не го разбирам, но вярвам, че се е случило.

В уводна статия на *Лос Анджелис Таймс*, всичко това бе обобщено с една-единствена дума: „тъпо“.

„Станалото – станало“, би казал Шекспир. Кръвното ми налягане се покачи за няколко дни, но сега е добре. Предполагам, че след като си бил уволнен веднъж, свикваш.

Важно бе това, че имах намерение да остана докрай в работата по изпълнение на проекта, без оглед на последниците. Бях я подхванал като любимо дело и нямаше да позволя да свърши безславно. Ето защо упорствах и съм доволен, че го сторих. Струваше си заради триумфалния завършек.

Имаше толкова славни моменти през тези четири години, които отделих за събиране на средства във връзка със статуята, че бих искал да споделя с вас някои от тях. Накараха ме да се замисля относно това къде се намира страната ни днес и за къде може да се запътим утре.

Символите не значат нищо, когато липсват ценности. Не сме похарчили милиони долари само за да не падне статуята в пристанището, превръщайки се в риск за корабоплаването. Не оправихме Елис Айлънд само за да има къде да ходят хората в неделя след обяд. Сторихме го, защото искахме да възстановим, да припомним и подновим основните ценности, направили Америка велика.

Когато представителите на *Крайслер* във Вашингтон ми казаха за първи път за проекта по реставриране, ми препоръчаха да не се включвам в него. Бях затънал до гуша с проблемите на *Крайслер* и те мислеха, че тази работа ще отнема прекалено много време и че може би няма да бъде достатъчно престижна. Казусът се заключаваше в това, че комисията нямаше да бъде към президентството, а към Министерство на вътрешните работи.

Много важно, нали? И все пак това показва доколко дори тогава бюрократите от правителството не схващаха важността на събитието.

На два пъти – когато бях на шест години и по-късно, когато станах на единадесет, баща ми води цялото семейство до Статуята на свободата. Пътувахме със стария извехтял „Форд“ чак от дома ни в Алънтаун, Пенсилвания. Накара ме да се изкача по всички стъпала до короната. След това ми обясни колко е хубаво да си свободен и как чудесно е да си американец. Сцената на пристанището е още жива в съзнанието ми но, честно казано, не разбирах за какво, по дяволите, говори той.

Едва сега започвам да осъзнавам защо баща ми направи на два пъти това пътуване с цялото си семейство.

Децата ми са били в Ню Йорк стотици пъти, но само за спектакли на Бродуей, в музеи и добри ресторанти, и за да пазаруват. Обикаляли сме града много пъти. При всички тези посещения нито веднъж не съм помислил да заведем която и да е от дъщерите си при Статуята на свободата. Какво се е случило за едно поколение? Аз самият не мога да си го обясня. Защо никога е съм им казвал: чудесно е да си свободен, славно е да си американец; хайде да отидем до статуята и да си припомним кои сме ние.

В действителност аз самият не се бях връщал там до 1982 г., когато ме помолиха да застана начело на усилията за реставриране. Тогава трябваше да си задам въпроса, защо не съм се връщал там повече от петдесет години и защо никога не съм водил децата си на острова на свободата и не съм ги карал да се катерят на всички тези стъпала, както стори баща ми.

Отговорът беше прост и неудобен. Статуята на свободата за мен не означаваше това, което бе означавала за баща ми.

Родителите ми работиха здраво и си създадоха чудесен живот в Америка. И баща ми се върна към символа на всичко това просто за да поблагодари по свой собствен начин. Милиони като нас са се връщали през тези

години, мъкнейки след себе си деца или внуци, които понякога не са разбирали какво ѝ е толкова специално на тази гигантска дама с големия факел или защо се катерят по всички безкрайни стъпала.

Такива мисли изпълваха съзнанието ми, когато на 18 май 1982 г., сред великолепието на източната стая на Белия дом президентът Рейгън постави начало на кампанията за реставриране Статуята на свободата и Елис Айлънд – входът на Америка за 17 милиона имигранти. Предполагахме, че това ще ни струва 230 милиона долара, а няха и най-бегла представа откъде да започна. В касата ни нямаше нито стотинка.

Започнах с подарен стол и бюро, със секретарка за няколко часа на ден, с Пол Бергмозър, когото измъкнах от оставка за втори път, и със Стийв Бриганти – човекът, който бе ръководил фонда *Юнайтед Уей** в Ню Йорк. Имахме своите проблеми, но трябва да кажа, че групата бързо набра скорост и стана солидна, здрава организация, която се поддържа цели четири години и събра 305 милиона (със 75 милиона долара над първоначалната цел. Не е малко отгоре, нали?)

Когато очертавахме стратегията си, искахме да съберем повечето пари от обикновените граждани. Ние обаче знаехме, че 305 милиона не се събират само с протягане на шапката. Трябваше да се развие и маркетингова дейност.

Това може да се случи само в Америка: от първия ден трябваше да се борим с обвинението, че комерсиализираме великия символ на нашата свобода. В продължение на деветдесет и шест години статуята беше пренебрегвана, особено от пресата в Ню Йорк. Сега същите хора от печата се възмущаваха, че се осмеляваме да я комерсиализираме, искайки и хора от бизнеса да допринесат с нещо за нея.

* *Юнайтед Уей* – благотворителна организация в САЩ. – Бел. прев.

По ирония на съдбата, през ноември 1985 г. именно Фредерик-Август Бартолди – младият скулптор на статуята, продаде на френски бизнесмени правото да я използват като рекламен знак при производство на техните изделия. Горкият човек бе обвинен в прекалено търгашество.

Така че каквото и да направите, ще сбъркате. Ако привлечете бизнеса, ще ви обвинят в търгашество; ако намесите правителството, ще ви обвинят в политиканство.

За всеобща изненада, най-голяма част от средствата не дойдоха от корпорациите, а от хората. И те правеха дарения с удоволствие.

В самото начало аз се притеснявах дали ще можем да съберем достатъчно пожертвования от отделни граждани. Разучавайки историята открих, че след като французите ни изпратили статуята, нашето правителство отказало да заплати за основите. Някои хора започнали кампания за събиране на средства, но тя не била успешна, докато не се намесил Джоузеф Пулицър. Имигрант от Унгария, той притежавал вестник – *Ню Йорк Уърлд*; в него именно статуята се превърнала в основна тема. Особено популярна сред търговците на коприна. Пулицър събирал пожертвованията с такъв труд, че накрая се наложило да засрамва някои хора: ако откажели да дадат пари, той публикувал имената им във вестника.

В отчаянието си мислех да опитам да направя същото. Можете ли да си представите на каква критика щях да бъда подложен от пресата, ако бях прибягнал до такъв тъп търговски номер?

Оказа се обаче, че това не е необходимо. След като веднъж се разчу, че Дамата е в беда, голям брой патриоти излязоха от скривалищата си и се притекоха на помощ.

Още в самото начало, като че пратен от небето, един човек влезе в кабинета ми. „Г-н Йакока – каза той – дошъл съм, за да ви дам чек.“ Чекът беше за един милион

долара. Помислих, че човекът е участник в старата телевизионна програма „Милионерът“; в нея героят открива името ви в телефонния указател и ви дава един милион. Казва ви: „Можете да го задържите, но само при условие, че се съгласите никога да не разкривате името ми.“

Този човек бе дошъл в Америка като малко момче с майка си. Семейството забогатяло и той искаше да направи нещо за страната и в същото време да почете паметта на майка си.

Доста се позабавлявах с този случай. Като пътувах из страната и държах речи, за да събера пари, обещавах, че ще запазя анонимността на всеки, който има излишни милиони.

През тия четири години срещнах хиляди други дарители. Някои от тях даваха пет, десет или сто долара, но чувството винаги беше едно и също: това бе върнат дълг за сбъднати надежди.

Един човек от Полша изпрати два долара „За този чудесен символ“; той самият не се надяваше да го види, но поне можеше да мечтае за него. От лагер за бежанци в Тайланд пристигна пощенски запис. Седемдесет и осем бездомни вьетнамци бяха събрали 114,19 долара като „Скромнен дял за възстановяване Статуята на свободата по случай стотния ѝ рожден ден“.

Случаят ме смая. Това бяха хора, загубили всичко: всичко, освен надеждата. А Дамата беше символ на тяхната надежда. Просто ни молеха да „държим факела запален“.

Никога, наистина никога няма да забравя сагата на Мери Милър. Това бе просто една дребничка възрастна дама от Ню Джърси, която искаше да помогне и изпрати 1000 долара. Естествено, отговорихме ѝ с мило благодарствено писмо. Предполагам, че е оценила писмото, защото след това ни изпрати друг чек – тоя път за 50 000 долара.

След това аз ѝ се обадох, за да ѝ благодаря отново, и тя каза: „Вие, момчета, сте наистина много мили“. Беше

толкова доволна, че обеща да ни изпрати „малък плик“. Когато писмото пристигна, в него имаше три чека – един за 25 000, един – за 50 000 и един за 75 000 долара.

Толкова много пари потекоха от нея, че започнах да се шегувам: „Аз дори никога не съм срещал Мери Милър. Единственото, което направих, беше да ѝ благодаря и тя ми изпрати 210 000 долара. Представете си какво щеше да стане, ако ѝ бях изпратил цветя!“

Толкова ѝ бях благодарен, че исках да я поканя да посети острова на свободата с мен. Обадох ѝ се на два пъти, когато бях в Ню Йорк, но тя бе все прекалено заета. Беше на осемдесет и седем години и въпреки това нейното разписание за деня изглеждаше по-наситено от моето. Последния път, когато отказа да се срещне с мен ми каза, че ѝ е абсолютно невъзможно да излезе него ден, тъй като провежда пролетното си чистене!

Сред най-важните ни дарители бяха учениците. Към нас се стичаха потоци центове и долари от деца, които печаха сладки, продаваха фланелки и миеха коли. Някои дори ни изпращаха парите си за обяд. Веднъж в пощата си намерих писмо от шестгодишно момче, което пишеше: „Скъпи г-н Йакока, това са джобните ми пари за една седмица.“ Бяха прикачени две банкноти от по един долар. Момчето бе добавило: „Похарчете ги разумно!“

Получих също стотици рисунки на статуята от малки обещаващи художници и стотици поеми в нейна чест от малки последователи на Ема Лазарус.

Всеки се включи в работата. Един бе изминал над три хиляди мили с моторизиран сърф, за да събере пари. Не знам дали ще повярвате, но получихме 2000 долара дори от „Ангелите на ада“! Тези момчета с кожата също обичат Америка.

„Пионерите на Америка“ – организация на Бел систем*, уредила продажба на сладкиши и за една нощ събраха 240 000 долара. Това не са малко пари. Напра-

* Бел систем – първата телефонна компания в САЩ. – Бел. прев.

виха още една такава вечер и гигантски конкурс за най-добър американски сладкиш, и събраха още 245 000 долара.

Получих писмо от една жена на осемдесет години с чек от 10 000 долара. Тя беше добавила в послеписа, че иска да получи безплатен екземпляр от моята книга. В книжарниците, казваше тя, се чака два месеца за нея, а и тя никога не купувала книги с твърди корици, тъй като ги смятала за прекалено скъпи.

Ето такива хора харесвам. Тази жена е съгласна да даде десет бона за статуята, но няма да изхарчи 19,95 долара, за да прочете перипетиите на някакво италианско момче в автомобилния бизнес.

Не искам да изпусна и осемгодишния Майкъл Хавърли от Индианаполис, който вдъхнови всички. Независимо от физическите си недъзи и дванадесет прекарани операции, той бе тръгнал да произнася речи по училищата и пред различни групи хора, и съвсем сам събра над 6500 долара.

Когато се залових с проекта, мислех, че имам пред себе си почти невъзможна задача. Но благодарение на тези милиони забележителни хора никога не ми е било по-лесно.

Трябва да призная, че по време на дългата кампания имах и доста особени моменти. По едно време решихме, че ще накараме президента да връчи медал на свободата на десет души, които най-добре олицетворяват успеха на имигрантите; десет живи американци, родени отвъд морето, които са успели тук.

Събрахме група известни хора, които да бъдат жури и насрочихме среща в „Клуб 21“. Комитетът включваше личности като Марио Куомо, Артър Шлезинджър-младши, Тед Кенеди, Барбара Уолтърс и Теди Уайт. На стария Теди срещата му беше толкова скучна, че помоли да го извиним и отиде до бара на клуба за едно двойно уиски. Беше около десет и половина сутринта.

Когато се върна след близо половин час, седна до мен и запита: „Е, и докъде бяхме стигнали?“

Казах: „Все още не сме избрали един ирландец и един италианец.“

Малко по малко осъзнах, че сме отхапали прекалено голям залък. В един момент някой каза: „Просто не можем да изберем десет души, ако няма и един черен.“ Аз добавих: „Трябва да изберем и една жена.“ Друг рече: „А някой от испански произход?“ Трябваше да има и някой с физически недъг. След това трябваше да присъства и астронавт. По едно време мислех, че няма да минем и без някой луничав индианец.

Накрая вдигнахме ръце и решихме да изберем дванадесет души, тъй като не можехме да се споразумеем на десет. Бяхме се превърнали в работодател, даващ равен шанс на всички.

Нещата не се оправиха много. С напредване на процеса с избора премият Теди Уайт почувства, че сме стигнали до задънена улица: „Минахме от десет на дванадесет и вече имаме двама китайци и четирима евреи, а би трябвало да говорим за великия опит на имигрантите. Нямаме нито един ирландец или италианец. Ако Теди Кенеди не може да намери някой мръсен ирландец, а Йакока някой италианец, наистина ще загазим.“

И трябва да ви кажа, че беше напълно прав. Бурята още не е утихнала. Човек би помислил, че от единадесет милиона ирландски и италиански емигранти бихме могли лесно да изнамерим поне един.

С приближаване на големия празник, напрежението нарасна и мина под знака на лозунга: „Свобода, свобода, свобода“. Търговците започнаха да продават всякакви сувенири и джунджурии. Продаваха се хлебчета във форма на малки статуи на свободата. Собственик на магазин за деликатеси дори бе поставил на витрината си голяма статуя на свободата, издялана от черен дроб. Имаше завеси за баня със статуя на свободата и истински обеци с форма на статуята от тесто. В парка *Батери* човек можеше да се снима с изрязани от картон фигури на Роналд Рейгън или мен. (Бих желал да благодаря на 450-те души, избрали да се снимат с мен, тъй като полу-

чих чек за 450 долара – процент от приходите от снимките.) Но това е Америка. Всеки се включва в спектакъла.

Една от последните ми задачи бе да събере няколко известни личности, които да участват в тържествата през уикенда. Бях удовлетворен, че всички, които поканихме за участие – включително Франк Синатра, Уили Нелсън, Пеги Флеминг, Лайза Минели, – се съгласиха с изключение на Брюс Спрингстийн. Той ни се струваше много подходящ, тъй като е момче от Джърси, спечелило всичките си пари, пеейки за работниците и щастието да работиш. Звънихме му безброй пъти, но неговият импресарио непрекъснато повтаряше: „Ще ви се обадим.“

Още чакам да се обади.

Но макар че Брюс го пропусна, имяхме може би най-хубавото тържество в историята на човечеството.

Вечно ще си спомням уикенда на свободата като най-дългите и най-весели сто часа в моя живот.

От самото начало всички бяха във весело настроение. И то ставаше все по-хубаво и по-хубаво.

Тъй като търговците на *Крайслер-Плимут* бяха вложили 5 милиона долара като начална вноска във фонда, *Крайслер* им организира царско посрещане. Компанията ги закара със самолет до Париж, за да изживеят историята на статуята. След това те се качиха на парахода *Кралица Елизабет II* и потеглиха през океана, за да видят тържествата. Аз пътувах с тях до Бермуда, където трябваше да слеза, за да взема последния чек по време на една церемония близо до Хамилтън.

Когато пристигнах в Ню Йорк на първи юли, имаше серия от тържества. Успях да отида поне на дузина от тях. Най-много ми хареса честването, организирано за стотиците работници и служители, хвърлили толкова много усилия, за да стане празникът наистина блестящ.

Тържествата засилиха очакването на сублимния момент в нощта на трети юли. Статуята на свободата беше скрита в продължение на три години, докато поправях-

ме това, което времето и атмосферните условия, и дори нашето собствено безразличие и небрежност ѝ бяха причинили. Сега най-после щяхме да свалим покривалото на мис Свобода и да разберем дали си е струвало да правим пластичните операции.

Събрахме се на Гавернър Айлънд с президента Рейгън и президента на Франция Митеран като почетни гости. За съжаление това бе най-студеният трети юли в историята на Ню Йорк. Леден вятър смъкна живака в термометъра. Кметът Ед Кох имаше известно влияние и го използва, за да се сдобие с няколко военни одеяла; загърнахме се, за да се стоплим. Почти се прегръщахме с Ед и Матилда Куомо – падаше се по едно одеяло на трима души.

Това, което наистина ни стопли обаче, бе самата церемония. Представих президента Рейгън, той каза няколко приветствени думи, обърна се и гледайки през пристанището на Ню Йорк, натисна копчето, задействащо лазерния лъч. Лъчът освети една миля през пристанището и започна светлинен спектакъл: Свободата се разкри постепенно – от залените пръсти на краката, до величествения лик. Червени лъчи осветиха основите на статуята. След това обхванаха пиедестала. Секунди по-късно синя светлина изпъстри целия монумент. И накрая светлинни потоци обляха цялата статуя в ярко бяло.

После дойде момент за драматичния финал. Президентът Рейгън задейства един ключ и високо над пристанището внезапно засия блестящият факел на статуята. В продължение на пет минути ракети осветяваха пристанището в червено, бяло и синьо, а оркестър от сто музиканти и хор от петстотин певци изпълняваха „Прекрасна Америка“.

Това бе едно потресаващо зрелище. Когато президентът Рейгън задейства този ключ, 242 милиона американци се обединиха като никога от идеята за възстановяване на духа и куража, изградили тази велика страна. Никога не съм бил така развълнуван, както в него

миг, когато гледах как ракетите избухват над статуята и слушах величествената музика. Трябваше да си мъртва, за да не настръхнеш. За да бъда честен пред себе си, признавам: в него момент мислех за баща си.

След като събитията на вечерта започнаха да утихват, се върнах обратно към действителността. В пристанището имаше небивало задръстване от параходи и на всички ни беше ужасно трудно да напуснем острова. Мнозина си спомнят как Франк Синатра избухна. Казах му: „Ей, Франк, по-спокойно; и аз не мога да се измъкна!“

Минаха часове, преди да успея да се кача на параход; успях да си легна да спя едва в два часа сутринта. След четири часа трябваше да се върна обратно, за да приема парада на големите кораби.

Колкото и да бях изтощен нея сутрин, корабите бързо ме събудиха. Гледката беше изумителна. Двадесет и два величествени големи кораба се понесоха в пристанището пред Статуята на свободата. След тях се движеше армада обикновени хора; флотилия, която включваше канута, яхти, каяци, фериботи, военни кораби, китайски джонки и дори един самолетonosач – общо към четиридесет хиляди плавателни съда. Виждал съм всякакви задръствания, но за първи път виждах задръстване на параходи.

Нея нощ грандиозни илюминации, най-големите в американската история, избухнаха над горната част на американското пристанище. Само за тридесет минути бяха изстреляни ракети за два милиона долара. Бяха ни необходими толкова много ракети, че се наложи да наемем трима от най-големите производители на пиротехника в света, тъй като нито една компания не е в състояние сама да поеме поръчката. Наистина си струваше обаче. Още ми звънти в ушите.

В неделя на пети юли, тържеството продължи с пълна сила. Стигна до голямата поляна на *Сентръл парк*, където над 800 000 души се събраха за безплатен концерт на Нюйоркската филхармония. Бях виждал 100 000

души на стадион, но никога не бях ставал свидетел на нещо подобно: 800 000 души на едно място. Това е повече от населението на щата Делауер.

Веднага след като пристигнах там, бях вкаран в малък влекач, където почаках доста, докато ме представят. Тям бяха още полицейският комисар Бех Уърд и кметът Кох. Когато ме видя, Кох каза: „Знаеш ли, направо е невероятно. Остава още един ден, а не е имало престъпления. Крадците са си взели отпуск. Като че ли всички са патриоти.“

Наистина беше невероятно. Градската управа се беше подготвила за най-лошото. Преди всичко, това бе точно след наказателната акция срещу либийския полковник Кадафи и заплахата от терористични акции не бе отминала. Ако някой е побъркан, какво по-подходящо време да предприеме нещо от момента, в който сме погълнати от големите тържества? Затова градската управа бе мобилизирала всички видове взводове за борба с размириците, конна полиция, хора от ФБР и полицията на щата. Мисля, че имаха всичко освен танкове. И при все това в неделя привечер всички се прозяваха. Никой не беше ограбил банка. Никой никого не бе нападнал. Никой не бе откраднал дори тас на кола.

Казах си: „Може би това беше такава вълна от чиста радост, че дори и лошите хора са били подети от нея. Ако в Ню Йорк имаше такива тържества всяка седмица, бихме могли да решим всичките му проблеми с претъпнатостта.“

Финалното голямо тържество се състоя на шести в стадиона на „Гигантите“ в Медоулендс – Ню Джърси. Петдесет хиляди души се събраха на тричасов гуляй. Искях да използвам случая, за да отдам дължимото на тези, които в действителност се потиха здравата над г-ца Свобода – на сто и петдесетте майстори и работници, които използваха всичко – от компютри, до сода за хляб – за да я направят отново красива. (Содата за хляб бе необходима за последно разкрасяване на дамата.) Зато-

ва повиках всички на сцената и връчих на началника им почетна значка.

Това бе моментът, в който възнамерявах да представя Брюс Спринстийн, но той още не се беше обадил. Уили Нелсън се оказа чудесен заместник.

Уили бе последван от страхотно шоу с 15 000 участници. То включваше Кени Роджърс, Елизабет Тейлър, 1000 танцьори и фон от 850 души. Мисля, че мащабите на тържеството надминаха който и да е футболен мач на нийоркските „Гиганти“.

Дейвид Уолпър, който постави всичко това, свърши изумителна работа. Като погледна назад, сега мисля, че би могъл да пропусне двестата души – двойници на Елвис Пресли. Както винаги, пресата бе безпощадна. Все още продължава да джавка търгашеския дух! Но Уолпър работи като вол повече от година, без да получи и стотинка за свършеното.

Уикендът на свободата бе страхотно тържество във всяко отношение. След като оркестрите спряха да свирят и корабите отплаваха за дома, разбрах, че и статуята, и ние самите сме получили нещо значително повече от обикновена пластична операция.

И така, аз съм ужасно доволен, че посветих тези четири години на кампанията за събиране на средства. В същото време, като се замисля за цялата бюрокрация, с която трябваше да се сблъскам, съм щастлив, че всичко приключи. Не бих го направил отново – поне през следващите сто години. Едно време казвах: „Вашингтон е приятно място за посещение, но не бих желал да живея там.“ Сега не съм много сигурен, че дори бих желал да го посещавам.

Ако срещате такива трудности, за да накарате собственото си правителство да прояви постоянство за няколко години и стори нещо толкова безспорно като възстановяване Статуята на свободата и честване на свободата... как тогава бихте могли да се справите с важните неща в живота – като икономическо сътрудничество

със Съветския съюз или политика в промишлеността и селското стопанство?

В един момент от продължителната кампания по събиране на средства, мрежата Ей Би Си реши да интервюира отделни хора, включително и мен, на тема какво означава за тях свободата.

Включиха ме към сателита и започнах да слушам. Чух първо Анатолий Шчарански да говори от Йерусалим за годините в затвора в Русия и новооткритата радост да бъдеш свободен. След него епископ Десмънд Туту от Йоханесбург коментира свободата, за която се бори, но която още не е извоювал.

Чух директорът на продукцията на Ей Би Си да ми прошепва: „Господин Йакока, след минута сте вие.“ И изведнъж ме озари мисълта: какво, по дяволите, правя заедно с тези двама мъже? Та аз винаги съм бил само свободен. Свободата ми е дадена по рождение, като правото да дишам. Аз нямах с какво да сравнявам. Както мнозина други, винаги съм приемал свободата като нещо, което се разбира от само себе си.

Дори не си спомням какво казах, когато дойде моят ред. Просто знаех, че не ми е там мястото. Експерти по свободата бяха Шчарански и Туту, но не и аз!

Прекарах четири години в тежък труд, за да възстановя най-важния символ на свободата и все още не зная какво е свобода – поне не така, както го знаят те. При това на мен ми беше по-лесно – хиляди малки ученици ми бяха писали, за да ми разкрият тяхната представа за свободата. Писмата им бяха от по 4-5 реда или още по-къси.

Сигурен съм обаче в едно: благодарен съм за свободата и зная, че тя носи със себе си и някои задължения. Зная, че я имаме днес, защото други са се борили, грижили са се за нея и са ни я предали. Наш дълг е да я пазим. Дължим го на родителите си, ако са живи, и на паметта им, ако вече не са с нас.

Най-вече обаче имаме задължения към децата си – задължението да им предадем този невероятен дар. Та-

ка функционира цивилизацията: дълга към нашите предци трябва да изплатим на тези, които идват след нас. И Статуята на свободата ме накара да се замисля над това, което дължим.

Едно от хилядите писма, които получих в отговор на първата си книга, беше от един японски професор по медицина в университета в Токио. Той пишеше:

„От Втората световна война насам Америка е учител на Япония. Когато отидох в Америка преди двадесет години, научих много неща и между тях следните няколко правила: не нарушавай поето обещание, съблюдавай сключения договор, уважавай обществения морал. След като се върнах в Япония, семейството ми и аз живяхме, придържайки се към тези принципи. Наскоро обаче срещнах стар приятел от Америка и за свое голямо разочарование установих, че той вече не вярва в тях. Мисля, че за изминалите двадесет години американското общество се е променило.“

Не е приятно да чуеш такива думи, но в тях има истина. Статуята на свободата може да е на сто години, но не бива да допуснем нашите ценности да потъмнеят като нея. От хубавите и лоши моменти със статуята разбрах, че ценностната ни система страшно се е объркала. През последните няколко години нещата вървят към влошаване и струва ми се все още не сме стигнали дъното. Аз дори вече не зная колко дълбоко е това дъно.

Оглеждам се наоколо и виждам как мъкнат висши служители от Уолстрийт с белезници. Виждам, че националният дефицит е толкова голям, че не мога да преброя нулите. Виждам как правителството плаща на фермерите, за да не засяват земите си, докато бездомници бродят гладни по улиците. Има нещо гнило, и то не в Дания.

Единственият начин да вкараме тази страна в пътя е да се върнем към добрия старомоден здрав разум. Трябва да започнем с основните ценности: как отглеждаме децата си, как се грижим за нашите болни и бездомни, и в какво вярва истински всеки от нас. Едно е сигурно.

В тези сложни времена имаме нужда от някои нови правила във Вашингтон и нови магистрати, които да ги наложат.

Баща ми казваше, че най-добрият начин да накараш някого да възприеме нещо, е личният пример. Той наистина ми показва какво значи да си добър човек и изряден гражданин. Както в стария виц: „Никой никога не е казал на смъртното си легло – трябваше да отделям повече време на работата си...“ Основното, за което съм се тревожил най-много през целия си живот, е било децата ми да станат добри хора.

Основната скала, за която зная, че стои здраво, базовата институция, за която зная, че работи, е семейството. Бях възпитан да вярвам в него и аз наистина вярвам. Мисля, че цивилизованият свят не може да остане дълго време цивилизован, ако основите му се градят на нещо различно от семейството. Един град, един щат или една страна не са нищо друго, освен сбор от основните си съставки – хиляди семейни единици. Не може да има страна или град, или щат, който да струва и пукната пара, ако хората не умеят да управляват сами себе си в обикновеното си всекидневие.

Всичко започва от дома.

СЪРЦЕ И ОГНИЩЕ

МОИТЕ ДЕЦА

Църквата на Свети Хуго в Блумфийлд Хилз, Мичиган, е една от най-красивите, които някога съм виждал. Малка, стара, изградена от здрав камък, тя прилича на миниатюрна катедрала, поставена на хълм със сочни зелени поля, които винаги ми напомнят за английската природа.

Едва ли някога тоя храм е изглеждал по-прекрасен, отколкото в неделя сутрин, на 21 юни 1986 г. Беше великолепен ясен ден; слънцето обливаше земята с лъчите си, всичко беше обсипано с цветя. (Сигурен съм, че имаше много цветя, тъй като получих сметката за тях.) Пееше един от най-близките ми приятели – Вик Дамоне, – и чудесният му дълбок глас изпълваше църквата.

Разбира се, аз вероятно не съм напълно обективен. Омъжваше се Кети, голямата ми дъщеря.

Трябва да призная, че и на двама ни бе необходимо известно време, за да свикнем с тази мисъл. В седмиците преди сватбата Кети се шегуваше с мен: „Мислиш ли, че наистина ще отида докрай в тази работа? Или ще взема да се изплаша и да избягам?“

Опитвах се да я успокоя, но всъщност аз се притеснявах повече от нея. През дните, които ни деляха от заветния момент, за да разведриям обстановката, играех с нея малка игра. Накарах един художник да направи дюзина картички и във вторника срещу сватбата, преди вечеря, оставих първата в червен плик на стола на Кети. На картичката пишеше: *Остават 100 часа!*

Това бе само началото. На всеки няколко часа, в момент, в който Кети най-малко очакваше, се появяваше друг плик в ярък цвят; всеки отброяваше часовете, поч-

ти до минута, когато тя щеше да застане пред олтара. Един се озова под възглавницата ѝ. Друг висеше от огледалото в колата ѝ. Накарах сестра ѝ Лиа да ѝ подаде един на тържествения обяд в деня преди сватбата. Последния ѝ дадох, когато вече бе облякла бялата рокля и слизаше по стълбите. Беше жълт, а на картичката в него пишеше: *Настъпни заветният час!*

На сватбения си ден Кети изглеждаше като принцеса с огърлицата и обещите, които ѝ подарих като изненада. Радостта ни бе примесена с горчивина: майка ѝ ни липсваше много. По време на тържеството носеше годежен пръстен, централен камък на който беше диамантът от годежния пръстен на майка ѝ. И тя носеше жартиера, който Мери бе носила, когато се омъжи за мен; носеше и още един, за да го хвърли. За щастие една близка приятелка на Мери – Айла Смол, – бе поела много от задълженията на майката на булката. Дори я нарекохме ПМНБ – Почетна Майка На Булката.

Изпитвах истинско щастие, като вървах между редовете в църквата. Харесвах избора на Кети: съпругът ѝ Нел Хенц – съставител на рекламни текстове в една рекламна агенция, – бе неин съученик в колежа Мидълбъри. Не можете да избирате съпрузите на децата си; можете само да се надявате, че ще бъдат добри. И аз смятам, че надеждите ми се оправдаха.

Церемонията беше много тържествена и църквата бе претъпкана. Докато вървахме между редиците, Кети беше притеснена и ми каза: „Хвани ме за ръка.“ И аз самият се бях малко разтреперил. Гледах бялата пътека към олтара, намиращ се на тридесетина метра, а съзнанието ми се изпълни със спомени от миналото. По същата пътека бях вървял при кръщаването на Лиа. За миг ми се стори, че наистина я чувам как проплака, когато свещеникът постави солта на устните ѝ. Можех да видя и двете си момичета да вървят по тази пътека за първото си причастие в малки бели роклички с големи червени панделки. И слабо чувах звуците на „Аве Мария“ от реквиема на Мери. Мислех за десетките сватбени церемонии, на които бяхме присъствали с Мери през годи-

ните. Тя беше сантиментална и винаги плачеше. Не и днес. Въпреки това духът ѝ беше около нас. Почти усещах как се усмихва и ни чака да стигнем до олтара.

Солото на тропетата звънтеше в ушите ми и аз си помислих просто: това е животът – радостите, тъгата, които се сменят непрекъснато. След това предаваш щафетата на следващото поколение и се надяваш, че то ще повтори цикъла отново.

Когато стигнахме до олтара, целунах Кети и за момент я прегърнах здраво, като че не исках да я пусна. След това действителността в лицето на високия метър и деветдесет Нед влезе в правата си. И той я пое от мен.

Върнах се към стола си и сълзите се стичаха по страните ми. Смътно си спомням, че трима или четирима души ми викаха да не се спъна в дългия бял шлейф на Кети.

В живота си човек може да има само няколко такива момента и трябва да ги изживее докрай. Бях казал това на Кети преди сватбата; сега го казвам пак, но главно на себе си.

Година по-късно омъжих и Лиа за приятеля ѝ от ученическите години Джим Наги. Този път, за да отброявам часовете, използвах рози. Две дъщери, и двете омъжени, не остава ни една. Преживях същата палитра емоции, както и с Кети; дори може би този път малко по-силни, тъй като знаех, че никога вече няма да мина по този начин между редовете на църквата. Чувствах се малко тъжен, но един поглед към сияещото лице на Лиа ме изкара от това състояние. Защото тя също изглеждаше като принцеса – и не знам дали ще ми повярвате, но наистина се спънах в шлейфа ѝ. Ако съществуват щастливи мигове в живота, не знам дали бих могъл да ги понеса.

През целия си живот съм се стремил да направя децата си щастливи. Тези моменти отбелязаха това, което трябваше да бъде най-голямото ми постижение: да се радвам на живота с родителите си и след това, с остаряването им, да се радвам на децата си и да ги видя как

създават собствени семейства Надявам се, че Кети и Лиа ще бъдат щастливи със своите деца. Аз във всеки случай бях щастлив с моите.

Знаете ли, от всички трудни задачи, които съм имал в живота си, нито една не е била по-трудна или важна за мен от тази да бъда баща.

Винаги съм чувствал, че когато дойде моментът да си отида, ако мога да си кажа, че съм се държал добре със семейството си – и това се отнася за всички: за баща ми, майка ми, сестра ми, дъщерите и дори може би дори внуците ми, – ще бъда спокоен, че съм изживял живота си хубаво и пълноценно. Какво друго има на този свят? Ставате сутрин, прекарвате деня и нощта като всеки друг човек – в Мичиган през зимата има само осем часа дневна светлина, през лятото – шестнадесет. Ядете три пъти дневно, ако сте здрав и не пазите диета. Вероятно спите седем или осем часа нощем и прекарвате също толкова време на работа, с един час повече или по-малко. И когато всичко това приключи, как можете да обобщите резултата? Може наистина да сте се радвали на живота. Но как? Вие сте добър само дотолкова, доколкото сте споделяли всичко това с хората край вас и гласно със семейството и приятелите си.

Бих желал да съм расъл в семейство с десет братя и сестри. Винаги съм харесвал задружния дух в големите италиански и ирландски семейства. Някои от познатите ми фамилии бяха толкова големи, че викаха децата си с номера: „Къде е днес нашето момче номер едно?“ „Сядай зад книгите, момче номер четири!“ И „Момче номер пет, ти ще помогнеш на майка си да измие чиниите тази вечер!“ Съседите ми имаха четири момичета. Те не използват бройната система. Вместо това бяха нарекли дъщерите си Мери, Шери, Кери и Тери. Голяма бъркотия наставаше. Децата никога не бяха съвсем сигурни на коя точно се карат в момента.

Аз имам само две, но като се сетя за многобройните си приятели, които никога не са познали радостта дори от едно дете, винаги благославям съдбата.

Страшно много исках деца, но не бях сигурен, че Мери може да ги има заради диабета ѝ. И двете момичета се родиха с цезарово сечение, и двете започнаха живота си с борба. Никога няма да забравя първите дни на Кети в болницата.

Всяка сутрин сестрите изкарваха малките колички от детското отделение. Майките трябваше да чакат в стайте си и да се вслушват в звука на приближаващите колелца. На третия ден колелцата отминаха стаята на Мери. Тя изпадна в паника. Сестрата ѝ каза, че не може да вземе бебето си него ден, защото е много болно. Мери се разплака и трябва да си призная, и аз поплаках малко.

Кети се бе разболяла от стафилококова инфекция – бичът на педиатричните отделения. Лекарите я бяха поставили в кувьоз. Бяха я завели в списъка с критично болни и не знаеха дали ще оживее. Отгоре на всичко беше уикендът на четвърти юли. Били ли сте в болница по време на празник? Можете да се свържете с автоматичния секретар на лекарите, а с малко повече късмет да измъкнете някой стажант или сестра, поела дежурството на три колежки.

Когато успях да видя Кети, тя бе в малък кувьоз, от крачетата ѝ висяха интравенозни тръбички. Беше кървавочервена. Ужасно се изплаших. Ходех да я виждам на всеки два часа и лъжех Мери, като ѝ казвах, че Кети изглежда чудесно и температурата ѝ спада. След около седмица тя наистина се оправи и Мери започна да я храни. След още една седмица успяхме да я заведем в къщи.

Когато се роди Лиа, беше още по-крехка от Кети. Тежеше само 2 кг и 380 г и трябваше да стои в кувьоз, докато достигне и се задържи на 2,5 кг. Ще повярвате ли, че ѝ трябваха цели десет дни, за да наддаде тези 120 грама? (Днес пази диета и се опитва да сваля два килограма – и среща почти същите трудности. Понякога животът е наистина жесток.)

Може би заради това трудно начало, нашите дъщери ни се струваха още по-скъпи. Не само, че имаха късмет

да се родят, но и успяха да преодолеят тези първи опасни дни. И аз безкрайно много ги обичах. По него време пътувах много, но никога не се връщах у дома без някаква играчка или животно, или нещо сладичко, както казваха те. Често ходех в Кьолн, Германия, и от там винаги носех някаква порцеланова фигурка. Двадесет години по-късно всички тези дреболийки си стоят на рафтовете им. Винаги се усмихвам, като минавам покрай тях.

Много обичах и да им купувам дрешки. Бях записал размерите им върху малка картичка и я носех в портфейла си. И щом намерех някоя рокличка или чифт обувки, които ми се стореха подходящи за тях, веднага ги купувах. Често ходехме да пазаруваме с Ед Блейч, наш контрольор във *Форд*. Спомням си как веднъж тицахме с него по време на обедната ни почивка из Лондон, защото в „*Хародс*“ имаше голяма разпродажба на момичешки фланелки за ръгби. Върнахме се с половин час закъснение на следобедната среща, а тя беше много важна. Всички се опитваха да решат дали да се строи нов монтажен завод за 500 милиона долара във Валенсия, Испания, или в Алджезирас, близо до Гибралтар, където земята е по-евтина. Беше дълъг, скучен следобед, но се чувствах добре като риба във вода, защото бях взел фланелки за момичетата с 40 на сто намаление.

С Мери имахме много прост метод за възпитание на дъщерите ни. Почиваше на здрав разум, втълпен ни от нашите родители. За разлика от родителите ни обаче, ние много добре осъзнавахме, че децата ни растат в доста охолна среда. Трябваше да ги накараме да разберат, че ценностите в живота не се заключават в това, какъв цвят кола ще получат за шестнадесетия си рожден ден или дали ще можем да прекараме коледната ваканция на Хаваите. Често съм чувал хора да се жалват: „Дявол да го вземе, давах на детето всичко, каквото пожелаеше. Подарих му лека кола „Корвет“ на Коледа и направих фантастично тържество за рождения му ден в клуба. Обещах му хеликоптер. Защо стана наркоман?“

Животът понякога се оказва труден за деца, родени със златна лъжичка в устата, тъй като те никога не успяват да разберат дали могат да работят здраво и да се справят сами. Мери и аз бяхме твърдо решили да не подведем дъщерите си по този начин.

Никога няма да забравя първите дни след преместването ни в къщата в Блумингфийлдс Хилз. Дойде празникът на Все светии. В стария квартал десетки деца идваха да чукат на вратата; очаквахме същото и тук. Бяхме приготвили най-различни видове бонбони; тиквата беше на прозореца и лампите отвън бяха запалени, за да посрещнем гостите. Никой обаче не се появи. Бяхме на половин миля разстояние по междуселски път и децата в този богаташки район не ходеха толкова далеч по тъмното. Накрая, след няколко часа, дойде нашият единствен гост. Малко момиченце пристигна в голяма, дълга лимузина, карана от шофьор. Никога не успях да се оправя напълно от този случай. Почти година трябваше да ям специално приготвените шоколадови куклички и вафли.

Години по-късно Ендрю Браун, приятел на Кети, дойде от Чикаго за шестнадесетия ѝ рожден ден. По пътя видя зеленчуковата градина на Мери и голямото плашило в средата. Плашилото беше облечено в стар мой смокинг. Загледа го внимателно, поклати глава и рече: „Страхотно, какъв шиказен квартал!“

В такава среда трябваше да бъдем особено внимателни. Кети и Лиа се мъчат да забравят колко пъти са ме чували да казвам, че „Парите не растат по дърветата.“ Трябва да съм го повтарял доста често, защото и до днес са доста стиснати.

Никой също така нямаше намерение да изпълнява всички техни капризи. Когато момичетата бяха малки, имяхме икономка на име г-жа Шейди. Лиа я наричаше сержанта, защото беше много строга. Въпреки че я бяхме взели, за да ни помага, не оставяхме момичетата просто да разхвърлят нещата си наоколо и да чакат някой друг да ги вдигне вместо тях. Мери ги караше да

почистват стаите си и особено шкафовете, които винаги бяха в ужасен безпорядък. И до днес на вратата на спалнята на Лиа има месингова плочка, на която пише: „Частна бъркотия“ – бяхме я намерили в магазин за моряшки принадлежности в Сан Диего.

Момичетата и без това никога не знаеха съвсем точно дали сме чак толкова състоятелни. Веднъж, когато бях вицепрезидент на *Форд*, в детската градина бяха запитали Лиа какво работи баща ѝ. Тя беше отговорила: „Не съм съвсем сигурна. Мисля, че мие коли.“

Моите родители прекарваха много време с мен и аз исках моите деца да бъдат възпитани с толкова любов и внимание, колкото бях получил и аз. Е, това е благородна цел. Всеки изпитва такова желание. За да го приведете в изпълнение във всекидневието обаче, трябва наистина да се потрудите.

Винаги е налице извинението за работата, която пречи на семейството. Виждал съм как някои от хората във *Форд* живеяха живота си – уикендите означаваха просто още два дни, прекарани в кабинетите.

Но аз не си представям семейния живот така. Прекарвах с децата си всички уикенди и ваканции. Кети беше в отбора по плуване и никога не съм пропуснал някоя среща. След това имаше мачове по тенис. Присъствах на всички. И рецитали по пиано. Ходех и на тях. Винаги ме беше страх, че Кети може да излезе първа или да се класира последна и аз ще чуя за това от някой друг и няма да бъда там, за да я поздравя или утешавам.

Хората ме питаха: „Как може човек, зает като вас, да посещава всички тези рецитали и срещи по плуване?“ Просто ги записвах в бележника си наред със срещите с доставчиците и търговците. Записвах си: „Отивам в клуба извън града. Срещата започва в три и половина и свършва в четири и половина.“ И се измъквах.

Същото беше и с Лиа. Ходех да гледам наивни пиески – често убийствено скучни, – но когато тя ме съзреше сред публиката и ми намигнеше стеснително, се чувствах щастлив и горд, че съм там.

Веднъж отидох да взема Лиа от един лагер за скаути. Тя беше на шест години и дотича до колата в новата си сиво-кафява униформа с оранжева кърпа на врата и малка шапчица на главата. Току-що я бяха приели в племето потаватами. Беше се надявала да влезе в наваджо, както тя ги наричаше, но не беше успяла. Въпреки това беше много възбудена, както и аз. Странното бе, че него ден пропуснах важна среща, но за нищо на света не мога да си спомня каква беше тя.

В *Крайслер* винаги разговаряме със старшите служители и това им е приятно. Правя го с най-добрите си хора, защо да не процедирам така и със собствените си деца?

Никога не съм чел редовни лекции на децата си: „Ето как искам да растете.“ Но съм им давал някои основни насоки: всеки път, когато имате някакви проблеми, елате да поговорим, не ги задържайте в себе си. Никога не лъжете никого. Не посещавайте зложни къщи. Никога не взимайте заем, за който ще забравите. Не бъдете безделници. Не давайте обещания, които не можете да изпълните.

Баща ми беше пълен с историйки и притчи, с които ме учеше на тези ценности. Като малък например завиждах на по-богатите деца в града. Баща ми казваше: „Бъди благодарен за това, което имаш. От завист не само се позеленява, тя убива.“ За да ме накара да запомня това, той ми разказваше една приказка, която не съм забравил и до днес.

Имало едно време един цар с двама синове. По-голямото момче било винаги много по-облагодетелствано, а малкият син бил винаги бесен, че брат му получава повече.

Веднъж царят казал на по-малкия си син: „Ще направя нещо чудесно за тебе. Ще изпълня каквото и да е твое желание. Искаш ли да ти дам толкова злато, колкото тежиш? Искаш ли чудесен арабски жребец? Искаш ли харем с момичета? Избери, каквото пожелаеш.“

По-малкият син казал: „Това е прекрасно, татко. Дай ми един ден да помисля.“

След това царят добавил: „Но тъй като брат ти е по-голям, на него ще дам два пъти повече от това, което ще дам на тебе.“

Момчето не се зарадвало много; решило да изчака до сутринта, преди да вземе решение. На другия ден казало на баща си: „Реших, искам да ми извадят дясното око.“

Всеки път, когато ме е обземал пристъп на завист, съм си спомнял тази приказка. Разказвал съм я и на дъщерите си, защото исках и те да запомнят поуката от нея.

Когато родител трябва непрекъснато да имате предвид, че не може само да говорите. Трябва и да слушате. Трябва да седнете и да чуете за какво мислят децата ви. Някои хора свикват семеен съвет веднъж седмично, но аз никога не съм бил толкова официален в къщи. Достатъчни ми бяха срещите в службата.

И когато се опитвате да импулсирате децата си, трябва да знаете колко силно да ги подтиквате – без да прекалявате. Всеки баща има големи очаквания за децата си, но човек трябва да бъде реалист. Знам, че моето поколение понесе прекалено много напрежение. Баща ми винаги искаше да се стремя към най-високите постижения. Искаше да се състезавам и прилагаше свой вид психологически натиск върху мене, като винаги завършваше с едно и също: човек никога не е достатъчно добър, стреми се към съвършенство и никога, ама никога не се предавай. Господи, той говореше като Уинстън Чърчил.

Не съм се опитвал да приложа към децата си тази част от моето възпитание. Не побеснявах, когато момичетата не получаваха най-високите оценки. Това, разбира се не означава, че не обръщах внимание дали учат уроците си или не. Лошо се пишеше на тази от тях, която приключеше срока под средното ниво на класа. Но докато децата ми се справяха добре, не се намесвах.

Най-много да помърморя малко. Прикипяваше ми, ако някоя от тях получиеше тройка. С четворки можех да се примиря.

По едно време Лиа имаше проблеми – не знаеше що е това книга. Когато беше в седми или осми клас, Мери започна с нея една игра. Взимаше лист хартия и правеше календар на учебните дни в месеца, след това го залепваше на черната дъска в кухнята. Всяка вечер след вечеря караше Лиа да напише честно колко смята, че заслужава него ден в училище с оценка от едно до десет. Веднъж Лиа се беше абсолютно провалила на някакъв тест и въпреки това си даде оценка три. Тя също така много често си пишеше оценка седем или осем. Самооценъчната система я караше всеки ден да мисли за това как се справя. Не можеше да се заблуждава, защото ако през целия месец си беше поставяла седмици и осмици, а след това получеше бележника си с тройка или двойка, я чакаше разправия у дома.

От време на време пробвах да използвам стимули – давах на момичетата пари, когато получеха петици или шестици, но с променлив успех. Опитах същото с ноктите на Кети. Тя гризеше ноктите си непрекъснато и те изглеждаха ужасно. Затова ги преглеждах и казвах: „Е добре, тези двата са доста добри, тези два са зле. Ще ти дам по два долара на нокът, ако ги приведеш в добър вид.“ Може парите да са били малко, но никога не свършиха работа. Днес обаче ноктите на Кети изглеждат като милион долара.

В някои случаи беше малко трудно да дадеш добър пример. Майка им и аз им казвахме да не пушат. Мери, Бог да я благослови, пушеше непрекъснато, а и на мен ми се случва да запаля пура. След като дойдоха децата, Мери се постара много да намали цигарите. Преди пушеше по два пакета на ден, свали ги до шест цигари дневно.

Днес Кети не пуши, а Лиа са мъчи да ги задържи на – познахте – шест цигари на ден.

Беше ми малко трудно да им проповядвам за вредата от пушенето, докато пусках дима от пурата си в лицата им. Но опитвах да ги уча на умереност във всичко. Естествено не можете да учите децата си, че умерената лъжа или умерената измама са нещо нормално. Но от ранни години може да им бъде внушавано как да различават доброто от злото. С някои неща просто не може да се прави компромис. Дъщерите ми, ако не друго, поне различават доброто от злото. (А ако не могат да го различат, все едно, вече е много късно.)

Как да внушите това на децата си с годините? Ако можех да отговоря на този въпрос, щях да стана пълноправен психиатър и щях да помагам на другите. Единственото, на което мога да се надявам е, че добрите неща се запомнят, а лошите – като пушенето – не.

Винаги обръщах голямо внимание на това, с кого дружат дъщерите ми. Като се почне още от детската градина, винаги е имало много деца в дома ни и мислех, че е важно да знам какви са те. Не ги разпитвах много, но когато мислех, че са особени, не се страхувах да го заявя. Приятелите на децата ми често вечеряха с нас и говореха за родителите си, така че знаех какви са техните семейства.

В една област бях изключителен диктатор – до колко часа могат да стоят навън. Бяха възприели правилото, че където и да са, момичетата трябва да се обаждат. И бях много строг с вечерния им час. Можеха да стоят навън до единадесет и половина, след като навършат шестнадесет години, и до полунощ – след осемнадесет.

Не им бе разрешено да излизат до два или три часа сутринта, освен ако случаят не беше съвсем изключителен. И дори тогава трябва да ми кажат къде са и с кого са.

Сигурно знаете обичайното напомняне вечер в телевизионните програми: „Часът е единадесет. Знаете ли къде са децата ви?“ Аз винаги знаех къде са моите деца. Те обикновено се оплакваха: „Когато се омъжим, пак

ли ще ни казваш кога да се прибираме?“ И, знаете ли, оказаха се прави.

Границата между справедливост и диктаторство е съвсем крехка и аз понякога я преминавах. Например една вечер някакво момче със светнали очи и малко прасковен мъх по бузите дойде да вземе Лиа. Навън валеше суграшица и прогнозата предвещаваше половин метър сняг. А това момче ми казваше, че е взело колата на баща си и че едва реди две седмици е получило шофьорска книжка. Отгоре на всичко, пристигна в къщи с дебел телефонен указател. Беше високо само метър и петдесет и трябвало да седне на указателя, за да вижда над кормилото. Всичко това доста ме обезпокои и ги посъветвах да останат в къщи да гледат телевизия. Това бе капакът. Всички се нахвърлиха върху мен с обвинения, че предизвиквам неприятна сцена. Аз обаче не подложих решението си на гласуване. Лиа не излезе нея вечер.

Когато момичетата се връщаха късно, това им носеше големи неприятности. Политиката ми беше проста: биваха наказани да не излизат толкова дни, колкото минути бяха закъснели. Рекорд държеше братовчедка им Робин, която беше четири години по-голяма от Кети и живя с нас няколко години, когато момичетата още не бяха навършили двадесет. Тя винаги имаше неприятности. Всеки път, когато излезеше, нещо се случваше. Къжете ѝ да се върне в определено време, а момчето, което я придружавало, загубило пътя. Или пукнало гума. Или падали метеорити. След поредица малки нарушения, с които искаше да ме изпита, една нощ тя се появи двадесет и три минути по-късно и аз я наказах да не излиза двадесет и три дни. Между впрочем това оправи нещата. Може би доктор Спок няма да одобри методите ми, но аз бях от старата школа.

Колкото и да бях строг, разтапях се, когато децата бяха болни. Кети, горкото дете, претърпя три операции на коляното. В първите две ѝ махнаха хрущяла; в третата, когато беше в колежа, искаха да ѝ махнат капачката. Обиколихме заедно страната, за да чуем други

мнения. Повярвайте ми, научих за колената много повече, отколкото някога съм искал да знам.

Говорих с много хора, преди докторите да отворят коляното на Кети. Накрая хирурзи оперираха, извадиха капачката, излъскаха вътрешната ѝ страна и я поставиха на място. Кети се измъчи много. И изглеждаше като че ли непрекъснато е в гипс. Днес обаче отново тича и играе тенис. Наложил се да престане да кара ски, но тя просто ги смени с бягане на дълги разстояния.

Винаги съм бил нежен с децата си. Много хора не могат да кажат на никого „Обичам те“. Техните родители не са им го казвали и те не го казват на своите съпруги и съпрузи. Може би това се дължи на пуритански предразсъдък - трябва да бъдеш сдържан, не бива да показваш онова, което чувстваш. Никога не съм можел да разбера защо хората се страхуват, че някой може да ги упрекне за нещо толкова естествено като дишането: обичта към собственото им семейство.

Трябва да даваш на семейството си всичко, което имаш, защото човек никога не знае колко ще трае доброто време. Жена ми почина прекалено рано. Когато диабетът ни я отне през май 1983 г., тя току-що бе навършила петдесет и седем години. Но поне беше с децата, когато бяха малки. Диабетът е толкова непредсказуем, че може да ви повали по всяко време. Когато децата бяха на пет и десет години, се молах жена ми да издържи поне докато станат на десет и петнадесет. После – до петнадесет и двадесет. След това се молах за двадесет и двадесет и пет, но нямахме този късмет.

Не се оплаквам. Имало е и по-страшни проблеми от моя. И все пак винаги съм живял с ужасния страх, че ако нещо се случи с жена ми, ще трябва да променя целия си начин на живот. Знам във всеки случай, че ако бях изправен пред перспектива чужд човек да отглежда децата ми, щях да напусна работа.

Когато Мери почина, навлязох в нова фаза. Не можех да си представя колко трудно ще бъде – това е нещо, което трябва да се преживее. Децата ми бяха дос-

татъчно големи, за да се сблъска със смъртта, въпреки че никой от нас не можеше да я приеме. Понесоха я зле.

Веднага след смъртта на Мери с момичетата отидохме за един месец на Бермудските острови, за да обсъдим всичко. Бяхме в състояние на шок, буквално като вцепенени; трябваше да свикнем с факта, че вече сме само трима вместо четирима. Бях прекарал повечето от времето си в роля на баща и изведнъж открих колко значима е ролята на майката. Бих искал повече хора да помислят за нещата, които върши тя и които приемаме за нещо естествено. Води децата на училище. Чака ги. Говори с учителите им. Пазарува. Пере дрехите им. Кърпи чорапите им.

Не само децата ми разчитаха на Мери. Когато пътувах служебно, винаги тя нареждаше чантите ми. Аз дори не знаех къде са куфарите ни. Тя организираше всичко. Тя плащаше сметките за домакинството. Тя помнеше гаранционните срокове. Тя имаше адресите на водопроводчици – знаеше кои са добри и кои не. Сега аз трябваше да започвам отначало.

За първата Коледа след смъртта на Мери тримата посетихме апартамента си в Бока Райтън, Флорида. Когато стигнахме до вратата на апартамента, казах: „У кого са ключовете?“ Само се спогледахме. Никой не беше взел ключовете. Те винаги бяха стояли у Мери. В доброто старо време ние просто си стояхме и чакахме тя да ги извади. Сега никой от нас дори не знаеше къде стоят те, дали са на полицата за ключове в кухнята, или горе в една от нейните кутии. Следващата година се случи същото. Накрая Лиа отиде и направи десетина ключа, но пак не можем да се оправяме с тях.

Опитах се да си задам въпроса: какво да правя сега? Как да се държа? Нямах много хора, които да помогнат. Естествено, имах чудесни приятели, които минаваха, изказваха съболезнования и питаха: „Мога ли да направя нещо?“ Но те не можеха да станат майка на децата ми. Опасявах се, че ще започнат да идват при мен по момичешки теми и какво, по дяволите, ще правя?

Наистина, доста слушах за сърдечните им тревоги и просто правех каквото съумея. Не можех всяка вечер да си слагам престилка и да казвам: „Сега аз ще съм пазителят на дома. Говорете с мен така, както бихте говорили с майка си.“ Нещата не стават по този начин. Наистина беше различно без Мери; искам да кажа, коренно различно.

Чел съм книги, в които става дума, че когато загубиш другаря си или любим човек, първите шест месеца си в шоково състояние, след това от две и половина до три години изпитваш дълбока скръб. С други думи, необходими са около три години, за да осъзнаеш, че този човек няма да се върне и че трябва да продължиш да живееш без него.

Каквато и да е статистиката, това твърдение се оказва доста точно и в моя случай. Необходими ми бяха около три години, за да мога да се възстановя и мисля, че видях как децата ми постепенно излизат от периода на сътресение. Вече открито говорят за майка си и споделят хубави спомени за нея.

Тогава казах на децата: „Трябва да се заловите за нещо.“ Кети винаги се е интересувала от диабета и беше много активна, когато майка ѝ боледуваше. Когато организирахме *Фондация Йакока*, за да финансираме изследванията за диабета, Кети се включи активно в работата. Тя все още активно се занимава с това.

Когато Мери се разболя, Лиа беше още студентка първи курс в колежа Холидейл. Първата ѝ година беше тежка. През втората година се премести в университета Оукленд в съседство с дома ни, за да бъде по-близо до майка си. Справи се много по-добре, и то съвсем сама. Трябва да призная, че не ѝ оказах голяма помощ в ученето. В последния курс обаче, три години след смъртта на Мери, тя получаваеше шестиси и петици. Наистина се гордеех с нея.

Сега вече тя е завършила и се мъчи да навлезе в проблемите на рекламно-информационния бизнес, главен неин предмет в училище.

След като и двете ми момичета се омъжиха и вече работеха, си мислех: „Сигурно ще настъпи промяна в живота ми.“ Почти се надявах те да се омъжат по-скоро, тъй като приз всичкото време ме измъчваше мисълта: какво ще стане, ако нещо се случи с мен? Ще останат сираци. Господи, колко съм се притеснявал от това. Предполагам, че винаги е така, когато единият родител почине. Изведнъж осъзнавате, че само вие стоите между тях и катастрофата.

Сега нещата се обърнаха. Децата се чудят дали не изоставят мен. Докато аз искам те да са щастливи и да създадат семейства, те се безпокоят че аз оставам сам.

Надявам се, че не се притесняват за мен толкова, колкото аз за тях. Когато бяха малки, никога не можех да си легна, ако те не се бяха прибрали. Няма нощ, в която да съм заспивал, ако някоя от тях е била все още навън. Струва ми се, че съм спал хиляди часове с едно отворено око.

По време на коледните празници през 1986 всички заедно заминахме за Флорида. Веднъж Кети и Нед отидоха на кино. По някое време аз си легнах: Кети бе излязла с Нед – неин съпруг от шест месеца, – така че не спях с едно отворено око, както някога. Когато се събудих обаче, беше два без петнадесет и те още не се бяха върнали. Легнах си пак и се събудих отново в три часа. Сега вече и Лиа беше будна и започна да кръстосва стаята заедно с мен. Не бих казал, че в Бока Рейтън затварят рано, но в единадесет спускат кепенците.

Отидохме в кухнята и започнахме да се чудим къде могат да бъдат. Лиа се обади в *Дивото цвете* – местна дискотека, но те бяха затворили, В три и петнадесет слязох долу и вместо да кръстосвам из стаите, започнах да меря с крачки пътеката пред къщата. Момичетата винаги се обаждаха и бях свикнал да чакам позвъняването им като кучето на Павлов.

Кети и Нед в края на краищата се върнаха в четири и пет. Бяха намерили отворена дискотека във Форт Лаудердейл и не се бяха обадили, защото не искали да ни

будят. Не се зарадваха много, като ме видяха. Дявол да го вземе, трябва да престана да правя така.

Сега Кети ми съобщи, че ще ставам дядо. Направо ликувам, но – сигурно сте познали – вече започнах да се притеснявам.

Децата ми винаги са били най-важното за мен. Може би мисля така, защото останалата част от живота ми се е наредила добре. Но знам, че дори и да бях покорил света, ако техният живот не се беше сложил успешно, щях да се считам за пълен неудачник.

Като навлизам в залеза на живота си, се опитвам да погледна назад и да разбера за какво е било всичко. Все още не съм напълно сигурен какво точно се разбира под късмет и успех. Знам, че славата и властта са преходни. Изведнъж обаче животът застава на фокус. Ето тук са децата ми. Обичам ги.

С НАПРЕДВАНЕ НА ВЪЗРАСТТА

Преди няколко години бях поканен да произнеса реч пред *Общество на автомобилните инженери* в курорта Грийнбрир в Белите серии извори, Западна Вирджиния, и като повечето от присъстващите бях довел със себе си и гост. Тези служебни събрания наистина могат да ви изтощат – дори понякога ме изморяват, – но тя винаги имаше желание да присъства на тях. След това ѝ казах, че добре се е справила за човек, който наближава осемдесет и една години.

Представям ви майка си.

Предполагам, че не са много висшите служители, които биха посмели да доведат със себе си осемдесет годишен човек на служебно събиране – по-скоро биха се появили абсолютно голи, отколкото да помъкнат след себе си своите майки.

Аз не чувствам нещата по този начин. Грийнбрир е едно от любимите места на майка, защо да не я заведа?

Няколко месеца по-късно срещнах Боби Галвин, президент на *Моторола* и той ме попита как е майка ми. Не разбрах защо се интересува от нея, но после се сетих, че те с жена му наистина изпитаха удоволствие от вечерята с майка ми по време на конференцията. Тя влезе в тон толкова успешно, че започнах да се питам дали хората няма да започнат да ме канят на разни места само за да заведе майка си там.

За мен да останеш близък с родителите си е най-естественото нещо на света. Много са хората обаче, които не споделят напълно тази гледна точка. Колко пъти сте чували фразата „ние просто се разделихме“? По географски признак това може да стане, ако решите да се установите близо до Южния полюс, а родителите ви си останат в Ийст Рокъуей. Тогава те няма да ви идват на вечеря много често. Но дори и хора, които живеят на десет минути път, започват да дават пространни логически обяснения и докато се усетиш се оказва, че те не виждат родителите си с месеци и дори години.

Има и такива, които изобщо не ги е еня за родителите им. Единствен контакт с тях може да е телефонно обаждане от време на време, за да проверят дали абонаментът за списание *Модерна зрелост* не трябва да се поднови. Струва ми се, че нещо подобно става при птиците. След като напуснат гнездото си, те не се срещат много често с родителите си.

Не разбирам защо става така, че майката и бащата дават живот на децата, полагат усилия да се грижат за тях по най-добрия възможен начин, а накрая децата гледат да се отърват от тях. Някои нещастници гледат на срещите с мама и татко като на посещение при зъболекар за вадене на зъб. Съжалявам тези, които мислят така; за нещастие, познавам доста такива хора.

Вълшебството в отношенията ми с моята майка е, че с времето ставаме все по-близки. Същото беше и с баща ми, преди да почине през 1973 г. С майка вечеряме заедно и прекарваме заедно празниците (това се подразбира), и дори ходим заедно на почивка.

На много хора им се струва необичайно, ако не и съвсем странно. Мислят, че след като създадеш свое собствено семейство, не е редно да се срещаш често с първата си фамилия. Като че ли съществува неписан закон. Ами ако се радвате на компанията си, защо да не продължите да се виждате често?

Преди години пътувах по служба в Калифорния и взех със себе си майка си и баща си. Никога не бяха виждали Калифорния и това бе чудесна възможност за тях. Направихме дълго пътуване по брега. Беше времето на хипитата и за тях беше много любопитно (същински шок!) да видят как нечий мръсни деца с дълги коси обядват с храна за кучета. По пътя купихме сувенири от ръчно обработен метал с тюркоази, които майка още пази като скъп спомен.

Докато планирах това пътуване, и за миг не ми мина през ум да не поканя родителите си. В края на краищата, тяхната компания беше приятна и с тях бе забавно. Какво от това, че са с двадесет и пет години по-възрастни? Гил Ричардс, мой стар приятел, казваше: „Дявол го взел, те са по-забавни от теб.“

В нашата страна битува някакъв неписан закон, който ви заставя да общувате с хора от вашата възрастова група, дори в рамките на собственото си семейство. В резултат на това толкова много хора, които имат средства за това, дори не помислят да заведат родителите си на почивка или дори на следобеден излет сред природата.

Когато заведох майка на тържествата по случай голямия празник на свободата, тя непрекъснато прескачаше от елегантни състезателни лодки в яhti и обратно. Задъхвах се да тичам след нея. Не си спомням някога да е била по-щастлива. И защо трябва да я лишавам от тези прекрасни моменти само защото някой би могъл да прошепне: „Виж го тоя – довел майка си.“

Собствените ми деца сигурно са си взели бележка от факта, че макар и важна птица в света на бизнеса, когато решех да си почина и да тръгна нанякъде, продължа-

вах да каня родителите си със себе си. Сега, когато те тръгват да пътуват, неизменно ме питат дали не искам да ги придружа. Аз не винаги отивам – очевидно има пътешествия (като сватбените), когато няма нужда да мъкнат след себе си добрия стар татко, – но от време на време приемам поканата, и винаги прекарваме чудесно.

Виждам се с майка преди всичко защото компанията ѝ ми е приятна. Наред с това обаче чувствам известен дълг пред нея. В края на краищата, тя се е грижила за мен доста години – и сигурно съм ѝ създавал немалко главоболия като дете. Мисля, че баща ми ме е научил на повечето от нещата, коти човек трябва да знае, навлизайки в света на бизнеса. Но когато става въпрос за моите ценности – чистота, благочестие, предпазване от лоши влияния, – за повечето от тях съм задължен на майка.

Ето защо е напълно естествено, че искам да се погрижа малко за нея. Тя е на осемдесет и четири години и живее сама. Когато баща ми беше жив, той бе толкова властен, че майка почти изцяло зависеше от него. Беше типична съпруга, която се грижи за семейството и не се меси в работата на мъжа си. Тъй като бракът им бе чудесен и правеха всичко заедно, са страхувах, че тя наистина ще рухне след смъртта му. Тя обаче продължи да живее в същата къща в Пенсилвания; справя се изключително добре през петнадесетте години, откакто го няма, и това наистина ме изненада.

Ако можехте да видите майка ми днес, бихте се изумили. Във фантастична форма е. Очаквам с нетърпение да стигна нейните години, ако мога да бъда в такава кондиция. Надявам се само да съм наследил нейните гени. Тя и днес е доста активна; не е загубила нито грам от разума си. Изглежда превъзходно и до последната година, когато разболя от пневмония, не бе прекарвала нито ден в болница. Дори и двете ѝ деца са родени в къщи.

Почти единствен проблем със здравето на майка е, че не дочува с едното ухо. Мъчех се да я убедя да поста-

ви слухово апаратче в рамките на очилата си, но тя упорито отказва. Казвам ѝ: президентът на Съединените щати има такъв апарат, защо ти не искаш? Винаги съм си мислил, че съм страхотен продавач, но не можах да продам на майка си слухов апарат. Тя настоява, че това е сигурен признак за старост. Представете ли си що за суета на осемдесет и четири години?!

Истинско чудо обаче са зъбите ѝ. Вярвате ли, всичките ѝ зъби си стоят, и – дръжте се! – никога в живота ѝ не са ѝ слагали пломба. В болницата я смятаха за чешит, защото не искала да даде на сестрите ченето си. По дяволите, тя просто не можеше, тъй като няма.

Въпреки че майка се радва на добро здраве, мисля, че би се чувствала по-добре, ако не беше толкова сама. Винаги е била много активна и според мен сега води прекалено изолиран живот. В резултат на това чувствам още по-голямо задължение да я виждам колкото се може по-често. Смятам задължително да я каня всеки път, когато ходя на почивка във Флорида. Неотдавна я водих заедно с нейна приятелка в Италия и прекарахме две чудесни седмици.

Когато започна да остарява, придобих навик да ѝ се обаждам пет или шест пъти седмично. От време на време прескачам някой ден, но не често. Ако пропусна два дни поред, майка автоматично заключава, че съм пипнал някоя ужасна болест или са ме отвлекли. Затова всеки път, когато съм имал тежък, дълъг ден и не съм успял да ѝ се обадя, първото нещо, което записвам в тефтера си за следващата сутрин, е: „Да се обадя на мама.“

Когато отивам при нея, майка ми се отнася с мен както с момче на четиринадесет години. Готви ми нещата, които ми бяха любими в началното училище. Притеснява се за мен така, както когато бях малък. Предполагам, че този инстинкт никога не се променя. Когато ѝ кажа, че ще се отбия да я видя, тя излиза да пазарува специално за мен и ме сюрпризира с вкусни неща. Все още се стреми да ме зарадва и да види как се усмихвам, въпре-

ки че сега на лицето ми се появява шестдесет и три годишна гримаса. Понякога, когато седнем да обядваме заедно, имам чувството, че сме върнали часовника на времето към тридесетте години.

Освен на хубаво, домашно приготвено ядене винаги, когато отивам при мама, мога да разчитам на щедра доза родителски напътствия. Последното ѝ притеснение е, че се залавям с прекалено много неща и тя живее в непрестанен страх, че в даден момент на слабост ще сваля гарда и ще реша да се кандидатирам за президент. Когато я посетих една неделя скоро след като бяхме обявили, че купуваме *Американ Мотърс*, тя премина в нейния „мама знае най-добре“ стил: „Защо купуваш чужди главоболия? За какво са ти? Не вървяха ли нещата достатъчно добре?“

„Слушай, мамо, отвърнах ѝ, нали татко казваше: ако стоиш на едно място, ще изостанеш?“

„Да, да, каза тя, но повтаряш едно и също цял живот. Би могъл да намалиш малко темпото. Спомни си – баща ти казваше, че трябва да си оставяш време и да усетиш аромата на розите.“

Всеки път, когато я навестя, неизменно следва една от нейните малки проповеди. Тя обаче не обича да мърмори. След като си произнесе речта, преминава на други теми. Когато си тръгвам, ме изпраща с обич и след то-ва за из път ме напомпва още веднъж със съвети. Това е нейният ритуал и аз винаги събирам сили за него.

С всяка година се убеждавам все повече, че човек трябва да се мъчи да прави някои неща за родителите си, преди да остарее прекалено много. Ако все отлагате времето, което можете да прекарате с тях, как накрая ще се оправдаете пред самите себе си? Без значение какъв сте – добър или лош, богат или беден, – като остарее и седнете на люлеещия се стол с поглед към залязващото слънце и си припомняте живота си, мисълта, че сте пренебрегнали родителите (или децата си), наистина няма да ви дава покой.

Без значение какво сте сторили за себе си или за човечеството, ако не сте отдали любов и внимание на собственото си семейство, какво сте постигнали в действителност? Чудесно е да правиш нещо за съвсем чужди хора, но запомнете: човек трябва да започне да дава най-напред у дома.

Дълбоко уважавам не само родителите си, но и всички стари хора. От известно време все ме измъчва мисълта за това, как в Съединените щати захвърляме старите хора само защото им са се появили бръчки. В света на бизнеса, след като навършите шестдесет и пет години, автоматично ви показват вратата. Често пъти не само ви я показват, но и ви изхвърлят през нея. За жените е още по-тежко. Когато една жена навърши четиридесет, мнозина смятат, че е вече остаряла. Тогава пред нея има две възможности: да си направи пластична операция или да се скрие някъде.

Всички сме слушали вицове за това, кое определя старостта. Задъхвате се, когато играете шах. Не можете да понасяте хора, които не са толерантни към другите. Чувствате се като предната нощ, а не сте ходили никъде. Захапвате бифтека и зъбите ви остават в него. Най-хубавата част от деня е отминала, когато будилникът спре да звъни. Блясъкът в очите идва от отражението на слънцето в очилата ви.

Шегите започват да стават реалност.

Едно време хората просто остаряваха елегантно. Сега, щом нечий години напреднат, дори човекът да е здрав и пълен с живот, всеки казва: „Беше страхотен човек, но вече гони седемдесет.“ Подхвърлят снизходителни забележки: „Много е енергичен за човек на шейсет.“ Какво означава това? Познавам много хора, които и на двайсет са летаргични. Освен това, след като навърших шейсет, подобни коментари започват да ме докачат.

Заради Холивуд и телевизията нашата страна вярва в лозунга: *винаги бодър, винаги млад, винаги щастлив*, и непосредствено свързва щастието със здравето и кра-

сотата. Не е чудно тогава, че мисленето на повечето млади хора е от сорта: на шейсет години човек е остарял, а седемдесет е развалина, а на осемдесет не си струва да се говори за него.

Все едно, че възрастта е нещо лошо и злокобно. Използваме я, за да обособим едно малцинство, въпреки че това малцинство скоро ще стане мнозинство. Как може да се постъпва така? Остаряването няма нищо общо с раса, вяра или религия. То просто доказва, че времето отминава; отминава за всички ни. Времето наистина тече.

Мнението, че остаряващите хора трябва да се захвърлят, битува и в много наши институции. Знам за много компании – правила сме го и в Крайслер, – които поглеждат даден човек и заключават: „Добър служител е, работата му е на ниво и винаги изпълнява плана, но е вече на петдесет и три, а това значи, че му остават още само около пет или шест добри години.“

Какво ни кара да мислим, че не му остават още двадесет пълноценни години, или тридесет?

Като изключим факта, че вече съм минал шестдесетте, мисля, че този въпрос ме измъчва, защото винаги ме е впечатлявало голямото уважение към възрастните хора в Япония. Ориенталците казват, че колкото по-дълго живееш, толкова по-умен ставаш. Много от хората, които ръководят Япония, са над осемдесет. Живели са достатъчно дълго и са станали достатъчно мъдри – най-малкото за да предпазят младите хора от самоунищожение. За тях няма нищо ново: пред очите им са минали много неща. А в Америка не бихме поверили на някой над осемдесет дори и да отчита резултатите от игра на дама.

Можем ли да променим това отношение? Е, можем поне да си сверим часовника. Конгресменът Клод Пепър вече направи това. Каза, че би било противозаконно да накараш някого да се пенсионира автоматично на шейсет и пет и сега това е така. За съжаление промяната

на закона още не е променила отношението ни. Но това е само началото.

Стремя се да гледам на този проблем, както и на всичко останало, с очите на бизнесмен. Наскоро реших да задържа в *Крайслер* няколко души над пенсионна възраст. Нито изглеждат, нито се държат като шейсет и пет годишни. Имат ума най-малко на седемдесет и пет, ако не и на осемдесет и пет годишни и държат да останат в бизнеса.

Едно от опасенията в нашата страна е, че ако допуснем всеки да запази работата си до шейсет и пет или до седемдесет и пет години, това ще попречи на изкачването на млади хора по служебната стълбица. Ако наистина се сблъскаме с този проблем, трябва просто да се открият още работни места, но да се заключава автоматично, че някой изведнъж е станал безполезен, защото е достигнал определена биологична възраст, е глупаво.

Ако се оттеглите от компанията, в която работите, това на би трябвало да означава, че трудовият ви живот е приключил. Френк Пейс, който се пенсионира преди около петнадесет години като президент на *Дженерал Дайнамикс*, направи нещо изключително хубаво. Бе забелязал, че шейсет и пет годишните, които са били пенсионирани автоматично, прекарват повечето от времето си в игра на голф или карти. През останалото време спят. Правят се на глупаци, докато цял един свят има нужда от тяхната помощ. Има нужда от американската изобретателност и ноу-хау, а хората, които притежават тази изобретателност, я използват, за да решат коя карта да хвърлят.

Затова Френк създаде една асоциация, наречена *Американска асоциация на пенсионираните висши служители*; тя „заема“ хора на различни страни, за да ги подпомогне при съставяне и реализиране на сериозни проекти. Френк посвети живота си на организацията, стори много добрини и даде чудесен пример на други пенсионирани служители.

Има един неявен, но застрашаващ възрастните хора проблем, който обикновено се премълчава: кой се грижи за тях, когато се разболеят? Не струва много едно общество, което допуска старите му хора да завършват живота си болни и бедни и след това казва: какво да се прави – просто най-приспособените оцеляват. Това е част от естествения подбор. А ние правим именно това.

Към 1990 се очаква разходите за здравеопазване да нараснат до 640 милиарда долара, което е с 28 на сто повече спрямо 1987. И въпреки че се харчат всичките тези пари, 36 милиона американци не ползват никакви здравни осигуровки.

Страната ни като цяло изглежда не се вълнува много от факта, че хората живеят много по-дълго и че някой, надхвърлил осемдесетте, може да е активен и производителен, но че може и да не е в състояние да се справя сам. Може да има нужда от нов бъбрек или нова капачка на коляното. А те никак не са евтини.

Обичаме да казваме, че сме състрадателни хора. Но като гледам цифрите, ме обземат съмнения.

Според началника на медицинското управление, през следващите петдесет години броят хора над шестдесет и пет годишна възраст ще се увеличи със сто процента и ще достигне най-малко 64 милиона души. В същото време хората между двадесет и шестдесет и четири – тези, които получават заплата, – ще нарасне само с 30 на сто, до около 185 милиона.

Прочетох наскоро други изненадващи статистически данни, които всеки президент на компания би трябвало да залепи на бюрото си: през 1974 г. в една средна фирма (от разглежданите в сп. *Форчън* 500), на един пенсионер са се падали дванадесет работници. Днес те са трима.

Това обаче не е всичко; след петдесет години почти половината от всички разходи за здравеопазване ще трябва да отиват за старите хора.

Направо е скандално, че не можем да гарантираме на всички граждани на страната спокойни, сигурни стари-

ни. Вярно е също така, че не съм мислил много по този въпрос, когато съм бил на петнадесет или дори на двадесет и пет години.

Не говоря за себе си. За щастие, разполагам със средства да посрещна нуждите си. Не всеки обаче има. Гледам свои връстници, които се притесняват дали ще бъдат в състояние да се грижат за възрастните си родители.

Какво ще правите, когато се разболеят? Ще ги изхвърлите ли? Или ще ги убиеете? В някои древни племена най-възрастните били изхвърляни от висока скала. Ние правим почти същото, но по по-бавен, по-жесток начин.

За да се реши този проблем ефективно, ще трябва по-активно да се включи общността на бизнесмените. Наскоро *Ай Би Ем* направи интересна стъпка, въвеждайки безплатна служба за консултация и насочване към специалисти в помощ на служители и пенсионери на компанията да организират лечение на възрастните си роднини.

Не знам как другите решават проблема с възрастните. Никога не съм навлизал в дълбочина и мога да изложа само личната си гледна точка. Едно обаче знам със сигурност – никога не бих могъл да погледна майка си в очите и да кажа: „Мамо, много се притеснявам за тебе, ти си сама в къщи и се страхувам да не паднеш по стълбите. Може би е време да те пратя в старчески дом.“

Защо да пращам там майка си и да ѝ променям живота? Тя винаги ми казва: „Живяла съм в тази къща през целия си живот. Това е моят дом и искам да остана в него.“

Надявам се, че никога няма да ми се наложи да взема такова решение. Имал съм близки приятели, които са се измъчвали до болка в подобна ситуация. Много пъти просто е нямало друг изход и съм прекарвал много време, за да ги убеждавам, че са постъпили правилно.

С годините самотата идва не само за родителите ни. Започнах да мисля за нея и аз самият, когато Мари по-

чина преди пет години. През първите шест месеца след смъртта ѝ не можех напълно да осъзная какво се е случило. След това разбрах, че животът наистина се е променил.

В края на 1983 и през 1984 ми беше много трудно. За щастие, нещата вървяха много по-добре в работата. А и поначало толкова се притеснявах за децата, че дори не се замислях за себе си.

Един ден обаче се завърнах у дома и осъзнах, че дъщерите ми водят свой живот и че вече не си стоят в къщи. Озовах се сам и смъртно уморен. Имаше приходяща жена, която переше и се грижеше за дома, но почти всяка вечер ядях сам. Да се храниш сам е потискащо, а мисълта да живея сам наистина ме плашеше.

Произхождам от здраво семейство и да прекарвам времето в самота ми се струва ненормално. Не искам да оскъря всички ергени по света или хората, които по своя воля никога не са се женили или не чувстват нужда от спътник в живота, за да живеят пълноценно. Истински вярвам обаче, че хората са създадени, за да бъдат заедно и да живеят съвместно.

Наистина много е спокойно да живееш сам, но е изключително пусто. Някои стари хора казват: „Имам две кучета и две котки и ги обичам, и нищо друго няма значение за мен.“ Чудесно. Разговаряйте си с животните. Аз обичам да общувам с хора.

Знаех със сигурност, че на моите години и с моята работа няма да имам желание отново да тръгна и ухажвам жени. Не можех да се представя в бар за самотни хора или да се включа във видеослужба за уреждане на срещи.

Но човек инстинктивно търси някого, с когото да си говори и споделя. Животът е изпълнен с приливи и отливи, но ако не можеш да споделяш радостта и мъката си с някого, става съвсем пуст.

И така, започнах да се замислям над идеята за втори брак. Трудното при вторите бракове идва, когато установиш, че си започнал да ставаш егоист. Наясно бях, че

поради възрастта си няма да имам повече деца. В такъв случай човек се жени главно с цел приятелство. Надявах се, разбира се, че го правя от чиста любов, но това не е любовта, с която се създава семейство и се продължава името на рода – ето защо е малко егоистично.

Докато обикалях да събирам пари за Статуята на свободата, срещнах Пеги Джонсън и започнахме да се виждаме често. Беше ни приятно и весело, и доста се смеехме заедно. Тя бе млада, беше хубава, обичаше да готви и бе факир в решаване на кръстословици. От едно на друго, решихме да се оженим. Трябва да призная, не бях съвсем сигурен, че съм готов за брак. Не бях сигурен, че в душата си съм приключил със скръбта по Мери.

От една страна, практичният човек в мен непрекъснато ми шепнеше в ухото: да живея сам е глупаво. Трябва да имам другар, с когото да се смея и с когото да ми е приятно.

В същото време моето второ Аз шепнеше на другото ми ухо: не зная. Все още ще трябва да прекарвам доста време с майка си и с децата, работата ме изцежда и графикът на пътуванията ми е невъзможен. Защо да не изчакам, преди да се установя отново?

Накратко, бях напълно объркан.

Вероятно трябваше да изчакам малко повече. Реших обаче, че трябва да придвижа нещата, така че през януари 1985 с Пеги се сгодихме. И, разбира се, един от гласовете се оказа прав: беше малко прекалено рано. В резултат годежът ни не беше изцяло сполучлив. Още в началото с Пеги обсъждахме доколко изцяло (и чистосърдечно) искам да се оженя. Ако прецените да се ожените за някой, когото сте познавали с години, вероятно няма да трябва да бъдете сгодени година и два-три месеца. Точно толкова продължи нашият годеж. Ако не друго, може би поставих рекорд за най-дълъг годеж на шестдесетгодишен мъж.

Имаше обаче търкания, които трябваше да изчистим. Главно въпроса с децата. Бях твърдо убеден, че на мои-

те години е твърде късно, и затова ѝ казах, че ако се омъжи за мен, ще се лиши от възможността да има деца. Дори счетох, че това вероятно би било твърде голям компромис от нейна страна. В края на краищата, вече бях отгледал семейство, а тя – не. Пеги размишлява доста обстойно и реши, че би сторила подобен компромис.

Не можеше да се пренебрегне фактът, че Пеги беше с цяло поколение по-млада от мен. По него време тя току-що бе навършила тридесет и шест. Дъщерите ми, наред с хиляди други, се чудеха защо щях да се женя за толкова млада жена.

Имаше и хора, които ми писаха: „Не се притеснявай от разликата в годините. Аз сум на осемдесет, а жена ми е на трийсет. Ако наистина обичаш и уважаващ някого, възрастта няма значение. Карай напред.“ Повечето, главно жени на по четиридесет-петдесет години, ме съветваха да си избира жена на моя възраст.

Мисля, че никой не може да каже как точно да се преодолее разликата в поколенията. Има много за и против. Лично на мен, възрастта не ми изглеждаше сериозен проблем. Пеги бе толкова силна, общителна и енергична, че край нея се чувствах млад. Аз съм от онези бедни създания, които отразяват настроенията на хората край себе си. Приятно ми е да си мисля, че съм на тридесет и пет години по дух. Работя като на тридесет и пет. (За съжаление, пълнея като шейсет и пет годишен) Затова не ми се искаше да мисля, че двама души могат да имат успех само в определен възрастов диапазон.

Един въпрос обаче се оказа наистина ключов. Когато сте добре материално, имате деца и се жените за човек с цяло поколение по-млад от вас, в наши дни е масова практика да сключите предбрачен договор. Така и стори. И сега съм убеден, че това е важно. Поне адвокатите ми мислеха по този начин. Това обаче не е много романтично. Не отговаря докрай на букета от рози или на пръстена с петкаратов диамант, мога направо да заявя. Още в момента, в който се повдигне, този въпрос про-

меня по някакъв начин характера на взаимоотношенията.

Така че в крайна сметка бракът ми с Пеги би бил зареден с много свръхбагаж. Да искаш от жена, по-млада с цяло поколение, да няма деца и отгоре на всичко да подпише предбрачен договор, значи да очакваш твърде много. Експертите казват, че в основата на всички провалени бракове са децата и парите, в тази последователност. Точно това бяха нещата, които обсъждахме и ние.

Някои казват, че не трябва да се жените, освен ако не сте влюбен до уши, както когато сте ухажвали първата си приятелка. Не зная. Толкова време е минало, че не съм сигурен дали си спомням какво значи да не стъпваш по земята.

Виждам нещата така: исках някой, който ми харесва, да бъде до мен – някой, когото уважавам. Пеги ми харесваше. Търсех добър, общителен, дружелюбен човек. Тя бе всичко това. Можех да мина и без хвърчене във въздуха.

Истината е, че човек никога не знае. C'est la vie. Няма гаранция, че двама ще станат едно цяло и ще заживеят щастливо вовеки.

Въпреки това, независимо от всички зловещи предсказания за пречки по пътя изглеждаше, че сме изгладили търканията помежду си; през май 1986 г. взехме и се оженихме. Направихме малко скромно тържество в катедрала „Свети Патрик“ и заминахме на едномесечно сватбено пътешествие в Палм Спрингс.

Всичко се случи три години след смъртта на Мери. Първите шест месеца от женитбата ни бяха много бурни. Независимо от опитите, които правехме, като че ли не можехме да се споразумеем по основни пунктове. И аз поемам най-малко половината от отговорността за всички разногласия.

Може би трябваше да настоя да изчакаме още година? Може би това би спестило част от трудностите? Веднага започнах да преразглеждам взетото решение. Защо толкова бързах – питах се аз. По характер съм не-

зависим. Защо просто не почаках, за да бъда съвсем сигурен, че съм готов? Бях вече поставил рекорд за продължителност на годеж; защо не го бях продължил, така че да съм сигурен, че никой никога не ще го задмине?

Стана съвсем ясно, че и Пеги не е била напълно готова. Най-фрапиращият начин, по който това се прояви, бе че тя не искаше да се премести да живее в Детройт. Беше твърдо решена да остане в Ню Йорк. Сигурно се чудите как е възможно да се оженим, без да стигнем до решение да живеем там, където работя. Е, аз мислех, че сме се разбрали. Предполагах го. Уверен бях до такава степен, че дори купих къща в Детройт.

Каквито и да са били нейните причини – мисля, че тя и до днес не знае точно какви са били те, – Пеги не искаше да се премести. Знам, че през зимата в Детройт не е приятно, но чак дотам...

Отказът ѝ ни постави, както можете да се досетите, в доста смешно положение. Аз пак прекарвах много време сам в Детройт, а вече бях женен. Не само се чувствах неловко, но и бях бесен. А и сметките ми за телефон ставаха учудващо високи.

Преместването бе основният ни проблем. Освен това обаче Пеги смяташе, че живея прекалено много с миналото. Дори стигна дотам, че всеки път, когато се замислех тя решаваше, че мисля за миналото. Така си и беше. Не можех да си направя лоботомия с молба да ми отстранят мозъка.

В края на краищата всичко от миналото стана деликатна тема и почти трябваше да се правя, че изобщо не е съществувало. Установих, че няма как просто да изтриеш свидните спомени. Твърде тежко е за сърцето и прекомерно натоварва нервната система.

На Пеги също така, разбира с, ѝ беше трудно да свикне с цялата тази моя известност. Мисля, че докато беше с мен чувстваше, че няма собствена самоличност. А аз я уважавам за това. Сигурно няма да ви е приятно, ако всички, които срещате, се правят, че не ви забелязват, и

през цялото време се подмазват на партньора ви? Кой не би се почувствал като пето колело, ако не и шесто? Подобна ситуация може много бързо да стане досадна. На мен също не ми харесва, но не можех да сторя нищо.

Естествено, децата ми не приеха Пеги като майка – още повече, че беше само с десет-петнадесет години по-възрастна от тях. Това също не беше малък проблем. След като сте отгледали децата с майка им, е прекалено трудно, ако не и невъзможно, те да приемат друга жена на нейно място.

И така, напрежението нарастваше непрекъснато и аз започнах да мисля, че вероятно никога няма да мога да имам успешен втори брак.

Започна да се трупа някакво чувство на безсилие. В продължение на три месеца усилено обмислях положението. Написах на един лист няколко точки и казах на Пеги, че като минимум това са нещата, които следва да бъдат изпълнени. Особено място заемаше въпросът къде ще живеем. Тя обаче не беше готова да приеме никакви условия.

Към декември реших, че ножът е опрял до кокала. Разговаряхме много пъти и накрая вече не знаех какво още да направя. Не можехме да изберем място на срещата на пътя между Ню Йорк и Детройт и да заживеем там. Не можехме да кажем: „Добре, ще направим компромис и ще живеем в Кливланд.“ Затова ѝ заявих: „Ще се преместиш или...“ Тя не склони и аз подадох молба за развод.

За мен това бе много трудно решение. Винаги съм смятал, че мога да владея положението, а така признавах, че не съм обмислил нещо достатъчно и съм допуснал ужасна грешка. Ако съм толкова сигурен в себе си и наистина решителен, как можех да искам развод осем месеца след като съм се оженил? Но сърдечните проблеми не се поддават на стриктен статистическия анализ. Като погледна назад сега, ми се иска да бях почакал с Пеги още шест месеца или година и да не съм бил тол-

кова зает, за да реша предварително всички тези реални, живи, злободневни въпроси.

В момента, в който подадох молбата, мислех: може би ще трябва да се науча да живея с каквото ми е отредила съдбата, т.е. да бъда сам през останалата част от живота си.

Ще ви кажа нещо. Съобщението за развода изкара майка ми от релси. Тя е от старата школа, която смята, че разводът е немислим. Веднага отсече, че не съм дал на брака си достатъчно време и рече: „Трябва да работиш и пак да работиш над него.“

Отвърнах й: „Мамо, съветът е добър, но как да го изпълня, като сме в два различни града?“

Подадох документи през декември 1986. Предполагам, че това бе своеобразен тест за любовта ми към Пегги, защото започнах да се измъчвам. Наистина се измъчвах. Документите за развода имаха поразяващ ефект и над нея. Тя каза: „Става тежко. Хайде да обсъдим нещата.“ Съгласих се, че може би трябва да се срещнем със съветник адвокат и да се опитаме да решим недоразуменията.

Точно това и направихме през пролетта. Уверявам ви, че решението бе изключително трудно за мен. Така съм устроен, че съм свикнал да решавам своите проблеми. Искях обаче да съм сигурен, че съм сторил всичко възможно. Чувствах, че напътствия могат да бъдат от полза и за двама ни. Ето защо решихме, че трябва да положим искрени усилия за помирение.

Винаги съм вярвал, че през първите няколко години на брака, човек може да премина през доста спрекввания, но че това го прави по-силен. Важни са желанието да реши проблема и силното уважение, възхищение и любов към отсрещния.

Децата ми приеха новото положение. Уверявах ме: „Всеки, който те прави щастлив, ще направи щастливи и нас. Ако с Пегги можеш да се смееш и радваш на живота, това е единственото, което има значение.“

Е, бих желал този епизод от личния ми живот да бе с щастлив край. Не ни било писано. Не успяхме. И така, на 19 ноември 1987 в 1 ч 43 мин следобед, бракът ни бе разтрогнат в съда на Оукленд. Тъжно, с един удар на чукчето, всичко приключи.

При всички професионални и аматьорски съвети от добронамерени приятели и след всички дълги разговори с Пеги, аз се провалих. Мисля, че всеки от нас положи искрени усилия да разрешим проблемите си, но след шестмесечни опити не успяхме. Документите за развода бяха толкова студени. Бракът е „непоправимо разстроен поради непреодолими противоречия“. Няма време дори да се простиш с онова, което би могло да бъде. Трябва да ви кажа, че още тая много обич към това момиче.

Едно ми е ясно сега: втория път няма стриктно разчертан маршрут. Трябва да затегнете колана и смело да се пуснете по пистата. С мен се получи така, че изхвърчах от нея, а дори не си бях сложил колана.

СЛАВА И ВЯРА

През последните няколко години, животът ми предлагаше какви ли не възможности. Онзи ден ми се обадиха от заведението за пици на Ивърит в Покатело, Айдахо. Собствениците питаха дали не мога да се измъкна за малко и да отида в Покатело да им помогна да изградят бизнеса си. Обещавах, че ще ме възнаградят добре. Ще стана почетен гражданин на Покатело и ще получа голяма пица с повече чушки за тяхна сметка.

На другия ден пристигна покана от гледачите на прасета в Америка. Бих ли могъл да ги посетя? Наложих се да се почеша по главата. Доколкото си спомням, никога през живота си не съм гледал прасета.

Откакто ме хванаха да правя рекламни филми за *Крайслер* и физиономията ми започна да се появява по

време на паузите при повторните прожекции на филмите на Ливър и Шърли, ми се налага учтиво, но доста често, да отказвам на различни покани. Докато не написах книгата си мислех, че почти всеки, който е пожелал, се е свързал с мен. Изведнъж се оказа, че целият свят ме познава, и то без картата ми на Америкън Експрес.

Хората като че ли наистина ме смятат за чудотворец. Повярвайте, очакванията им надхвърлят моите възможности. Ако бях чудотворец, никога нямаше да имам лоши резултати от продажби на коли.

Някои ми пишат, за да попитат как да накарат децата си да престанат да крадат. Моите никога не са крали. Искат да знаят как най-добре да отглеждат котките си. Имам две кучета.

Понякога въпросите са наистина в широк диапазон. Преди време бях в Майами и някои репортери ме попитаха какво мисля за проблемите на Никарагуа. Аз си гледах часовника, тъй като по него време трябваше да бъда в студиото за „Пороците на Майами“. Виждате какво ме е занимавало преди всичко в момента. Седмица по-късно бях в Атланта; там искаха да знаят как би се справил с Кадафи. Помислих си: по дяволите, аз дори не зная как да се оправя с профсъюза за автомобилните работници!

Работата се състои в следното: митът за мене дотолкова е надминал реалността, че е нелеп. Бих желал да се срещна със себе си – такъв, какъвто ме виждат. Веднага бих взел на работа такъв човек.

Би трябвало да съм доста глупав, за да взема особено сериозно цялата тази реклама. Ако четете всички бележки в пресата за вас и ги приемете много навътре, ще ви е страх изобщо да станете от леглото сутрин. Според мен, човек трябва да стои здраво на земята, преди да се сблъска с известността. В противен случай ще се окаже като плевел, подухван от вятъра.

Като малък исках да ме смятат за детето с най-големи шансове за успех, но сега тази моя популярност из-

лиза от контрол. Все още не мога да разбера защо книгата ми пожъна такъв триумф. Ако беше отшумяла за три месеца и бе останал само един подвързан в кожа екземпляр, който да дам на децата си, щях да бъда напълно щастлив. Издателят ми счете, че 100 000 бойки ще й осигурят място в списъка с бестселърите на *Ню Йорк Таймс*, но 2,6 милиона екземпляра с твърди корици са вече много. Все още не мога да проумея това явление. Наистина ме смайва.

Когато започнаха да идват писмата, разширих познанията си по география. Бях стъписан от броя им. Можех да разбера пощата от Мичиган. Дори тази от Пенсилвания с нюанс в стил „местно момче успява“ също можех да възприема. Но когато започна потокът от Източна Африка, Индия, Гренландия, Западна Австралия, Полша, Китай, бях озадачен. Получих писмо от младеж в Чангзу, който се интересуваше „какво значи първокласен лентай“. Пенсиониран работник от Люлед, Швеция ми писа, че книгата ми се търси много в Северна Швеция, недалеч от Полярния кръг. Изглежда имат много време за четене през 24-часовата нощ. Мислех, че книгата ми ще представлява интерес за хора със спортни коли, но едва ли и за люде с шейни, теглени от северни елени.

Беше направила впечатление дори в червен Китай. Знам това, тъй като синът на Дън Сяопин ми изпрати две книги с молба за автографи за него и баща му. Очевидно са ме харесали в Китай, защото много китайци са почувствали, че имам ориенталска душа. Казаха ми, че обичат истории за успели хора със скромен произход, които изпитват любов към семейството, преживяват нещастие и по-специално никога не губят търпение и постоянство.

Разбрах, че и Фердинанд Маркос е чел книгата. Сподели, че е научил много от нея. Едва ли обаче е разбрал чак толкова много, след като го изхвърлиха. Може би е трябвало да я прочете малко по-навреме.

Най-хубав резултат от първата ми книга бе, че ми даде възможност с писмата да завържа хиляди приятелства по цял свят. По телевизията дават рекламно филмче за хубав хляб, в което се използва фразата: „Само една малка филийка от Америка.“ Тази фраза доста точно описва моята поща. Всеки ден заедно с лавината от документи, записки и писма по проблемите на *Крайслер*, минаващи през бюрото ми, получавам стотици писма от хора, които просто имат какво да кажат и искат да го споделят именно с мен.

Сред тия писма няма две еднакви, въпреки че много започват по схдоден начин: „Скъпи Ли, Вие не ме познавате, но аз Ви чувствам близък, след като четох за Вас и Ви видях по телевизията.“ Или: „Скъпи Ли, сигурно това е най-странното писмо, което сте получавали, но просто трябва да го напиша.“ Или: „Скъпи Ли, мислех да Ви пиша от известно време, но моята съпруга (жена) (дъщеря) (син) (племенница) (племенник) (братовчед) (кръстник) или командир ми каза да не го правя, тъй като само ще си загубя времето и никога няма да ми отговорите.“ Или „Скъпи Ли, винаги са ми казвали, че ако искам нещо да бъде сторено, трябва да се обърна към най-високото място, и затова Ви пиша...“

След такива въведения следва всичко, ама наистина всичко.

Любимите ми писма са или от много млади, или много стари хора. И двете групи говорят направо, без церемонии. Бързо стигат до същината на проблема и наистина го поставят ребром.

Децата питат за любимите ми предмети в училище, за това, какво е оказало най-силно влияние в живота ми и какво обичам да ям на закуска. Възрастните нравоучителстват какво е трябвало да уча в училище, какви влияния е трябвало да избягвам в живота и какво би било добре да ям на закуска.

Трябва да отдам дължимото на хората за тяхната изобретателност да намерят нещо общо между нас. Хиляди, с които съм загубил контакт през годините, пре-

тендират, че са играли някаква роля в живота ми: приятели от училище, учители, стари съседи, приятелки. Получих писма от хора, които ми припомнят, че сме вечеряли заедно в къщата на еди-кой си в Алънтаун през 1941 г. — споменават, че сме яли печено, картофи, мешана салата и желе. Учудващо е колко народ е расъл заедно с мен или се е срещал със сестра ми Делма, или сме яли хот-дог, или кара коли „Крайслер“ (благодаря на бога за това). Ако вярвам на онези, които твърдят, че сме били съученици, ще излезе, че класът в Алънтаун от 1942 г. трябва да е бил най-големият в историята на САЩ.

Кой каквото и да смята, прочел съм всяко писмо, адресирано до мен, и съм отговорил на всеки, на когото съм могъл. Толкова писма ме забавляват и разчувстват, че едва дочаквам да получа следващата партида.

Една жена от Канада ми съобщи, че е нарекла новородената си дъщеря (три килограма и половина) Ерика-Ли. Изпрати ми снимка на бебето. За щастие на детето (и мой късмет) не долових никаква прилика.

Искрено се зарадвах на писмото от един студент в университета в Денвър, който пишеше, че е платил за обучението си единствено с печалба от акции в *Крайслер*.

Най-често по един или друг повод ми пишат директори на предприятия. Най-странен, поне така ми се струва, бе началникът на администрацията в затвора Сан Куентин, който ми писа: „Вие предлагате стил на управление и професионализъм, които могат да се приложат и при нас, Благодаря за съветите.“ Ако моите хора научат, че управлявам *Крайслер* като затвор!

Друг радостен факт, свързан с пощата ми е, че съм подложен на постоянна диета от безплатни ценни съвети. Например скоро получих писмо от осемдесетгодишен бръснар с две страници напътствия как да разделям косата си. Като изучавал снимки на главата ми от всички ракурси (с изключение на поглед отвътре), той старателно анализира формата на черепа ми и плътността

на косата ми (на това, което е останало от нея). Заключение му: няма съмнение, трябва започна да се сресявам надясно.

Аз съм много внимателен човек, затова реших да попитам още някого.

Тъй като вестниците всяка година пишат за голямата ми заплата, получавам и много писма, в които ми се предлага възможност да получа акции на общо основание с учредителите на нещо, което може да се окаже шансът на живота ми.

Досега са ми били предлагани възможности да спонсорирам кьнтри и уестърн състави, суинг състави, биг бендове, училищни състави, джаз формации, религиозни хорове – всеки един от тях, както ме уверяват, ще накара света да забрави изобщо за съществуването на „Ролинг стоунс“.

Не много отдавна получих суперпокана да вложа 350 000 долара във ферма за охлюви. Само за някакви си пет години, ме уверяваха, тя ще отглежда над 35 милиона охлюва. Какво да ви кажа, обичам охлюви, но нямам никаква представа, дали съществува пазар за 35 милиона охлюва.

Тъй като съм в бизнес, който черпи жизнена сила от нови изделия, мнозина ми пишат също така за изобретения, които биха имали нужда от малък начален капитал. Един човек от Оклахома мислеше, че само аз мога да спонсорирам неговия „подслон при урагани“. Едно момиче от Мериленд ми изпрати известие за „устройство за чистене на лапи за една секунда“. В големи подробности и с чертежи, тя описваше изобретението си: пълна с дунапрен кутия с четири отвора в капака и ролка хартия, прикрепена отстрани. Когато в къщи влезе животинче с мръсни лапи, то трябва да бъде накарано да стъпи в отворите и после с лист хартия да изсуши вече чистите си лапи. След внимателен оглед на пазара, включително и след отчитане на нуждите в собствения ми дом, реших да съм пас и по изобретението за кални лапи.

Сред най-верните ми кореспонденти са религиозни общности. Преди време например един джентълмен от Охайо ми поиска 5 милиарда долара, за да помогна да се изгради Божието царство. Чудя се дали не беше срещнал господина, който ми се обади с идея да рекламира модела „Льо Барон“ като колата, движеща се с „божии крачки в Тексас“. Човекът от Тексас по-късно ми писа, за да каже, че би било неподходящо за Бог да кара яркочервена кола, затова би искал да смени заявката си с черен „Крайслер“, модел „Ню Йорк“ 1988 г.

В добрите дни се обажда по някой, който за разнообразие ми предлага някой долар. Преди месец-два получих писмо от една германка на име Карола Гастърн, която каза, че остарява и е събрала значително богатство. Била силно впечатлена от книгата ми и искала да остави цялото си състояние на мен, „за да мога да се отдам изцяло на литературна дейност“.

Писмото много ми допадна, но отговорих, че все още не чувствам нужда от дребни пари. Дори съм доста добре материално. Казах ѝ, че би било по-добре да остави богатството си на някоя организация, която да се погрижи за подобряване на отношенията между нашите страни.

След малко повече разследвания открих, че Карола Гастърн всъщност не съществува. Излезе, че в действителност това е гимназиален учител на име Уинфред Борнеман, който пише сатирични книги за кореспонденцията си с известни хора и държавни ръководители. Под различни псевдоними праща безсмислени писма и после публикува отговорите в книгите си. Беше просто едно мошеничество и аз попаднах в капана.

Не може да се отговори лесно на всички писма, които получавам. Животът не е лек и някои хора сигурно са доведени до безизходица, когато се решават да ми пишат.

Най-силно ме вълнуват писмата от семейства с лични трагедии.

Наскоро една жена ми писа: „Свекър ми, който е на осемдесет и две, загуби зрението си и страда от сърдечна недостатъчност. Всеки ден му чета по една глава от вашата книга. Това е едно от малкото неща, които му доставят удоволствие.

Друго писмо дойде от човек от федералния изправителен дом в Лексингтон, Кентъки. Там го бе довел кокаинът. Писа ми: „След като Вие сте могъл да преобразите една от най-големите корпорации в Америка, вярвам че аз ще мога да преодолея този отвратителен епизод в моя живот.“

Някои писма късат сърцето ми.

Един човек от Саутфийлд, Мичиган, ми писа: „Не съм чел книгата Ви като другите хора. Прочел съм на глас всяка дума на дъщеря си. Тя е в болница завинаги – родена е с множество трайни увреждания, които не ѝ позволяват да се чувства добре в който и да е момент... Кети няма да живее дълго, но поне ще е имала моменти на отпускане и шанса да научи за Вас.“

Как би могъл човек да не се трогне и почувства смирен от такива писма?

В края на автобиографията си апелирах за дарения за реставрацията на Статуята на свободата. Потекоха много пари. Но получих и подаръци, каквито изобщо не съм очаквал.

Плетоха ми шапки, шалове, пуловери, кувертюри. Един мъж беше изплел дамски шал на една кука и ми го изпрати да го дам на Пеги като подарък за сдобряване.

Получих детско люлеещо се столче, костюм на Статуята на свободата с корона (не, не съм го носил още), шлифер за всички сезони, ръчно изработен коледен чорап във форма на официален костюм, кутия с бельо за жокеи (това вече носих), двуметрово борче от Норфолк и чифт обувки за сняг.

Получих плетени килимчета, витражно стъкло и картини в изобилие. Някои си бяха играли да направят карикатури и гравюри на лицето ми. Към момента разпо-

лагам с към стотина различни интерпретации на моя образ и болшинството от тях надминават действителността. Всеки ден пристигащите пликове са издути от копчета за ръкавели, вратовръзки, всякакви видове шапки – рибарски, бомбета, цилиндри. Получих толкова пури от цял свят, че мога да задоволя нуждите на голям пушачески клуб.

Трябва да спомена и братството създатели на символи. Ако се появи още някой, открил нов начин да изобрази петолъчката на *Крайслер* – вече съм получил копия, изработени от бисквити и шоколад, – ще полудея.

Храната е друг предпочитан подарък. Един психиатър от Ню Йорк дори ми изпрати кутия с двадесет шоколада, върху всеки от които бе гравирано лицето ми. Опитвали ли сте някога да отхапете от лицето си? Тръпки ме побиват. Един психиатър не би трябвало да бъде толкова глупав.

След като веднъж човек успее, всички възможни организации и общности държат да му засвидетелстват дължимото уважение, като му присъждат почетни звания и награди.

Щастлив съм да кажа, че ми бяха отредени някои истински отличия. Членове на обществото на карикатуристите в Америка бяха запитани кой има най-подходящи за скициране черти. Победители бяха веждите на Дайана Рос, устните на Бевърли Силз, брадичката на Джейн Фонда и носът на Ли Йакока. Да имам такива големи кафяви секси италиански очи, а те да изберат римския ми нос!

Попадна ми и един преглед в списание *Пуйпъл*. Читатели отговаряха на въпроса: „Чий мозък бихте заели за 24 часа, ако можехте?“ Списъкът се водеше от Алберт Айнщайн, следван от Джон Кенеди, Роналд Рейгън, Йакока, Томас Едисън, майките на анкетираните и Моцарт. Бих могъл да се възползвам от един ден почивка, но повярвайте ми, далеч няма да бъде толкова интересно. Във всеки случай едва ли бих могъл да се сравня с Господ.

Когато Адолфо представи новия си парфюм „Адолфо за мъже“, попита гостите си за името на мениджъра, който според тях най-много заслужава да получава парфюма, докато е жив. Аз бях щастливецът. Не знам дали това означава, че им харесвам или че не им допада моят одеколон.

Алън Полсън, президентът на Гълфстрийм*, дори нарече на мое име състезателен кон. Ако нещата вървят добре, след около година ще бягам в дербито на Кентъки. Казах му, че съм поласкан, стига конят да не се окаже някоя кранта. Той мисли, че това не е възможно, тъй като е платил за жребеца финансов еквивалент от 750 000 долара. Можете ли да си представите да дават толкова пари за подобна работа? Бащата е Сийтъл Слю, а майката – една кобила от Нейтив Дансър. Родителите не са лоши. През следващата година моите приятели ще могат да отидат на дербито, да викат като луди за мен или да се надяват, че ще счупя крак.

Има друга една група чудесни хора, които притежават ловни домове, курорти и минерални извори и клиники за отслабване, и биха желали да им погостувам някоя и друга седмица. Очевидно увисналите ми бузи започват да личат. След това идва ред на стотиците, които твърдят, че готвят чудесна италианска кухня, и искат да се отбия у тях на вечеря. Бях изкушен да приема поканата на една жена от Северна Дакота да опитам супата с топчета на свекърва ѝ.

Получавам и други ужасно съблазнителни покани. Един човек от селцето Палма Тзова в Израел ме покани да прекарам една седмица с него. От състава „Гетлин Брадърс“ искаха да се отбия и да поиграя малко голф с тях. В една справка за „фантазиите на известните личности“, която излезе в *Рийдърс Дайджест* бях споменал, че някой ден бих желал да дирижирам суинг състав и да свира на саксофон. Естествено, получих писмо от

* *Гълфстрийм* – компания, свързана с конните надбягвания. – Бел. прев.

танцовия оркестър „Хот Тоумейтоу“ в Денвър, който ме канеше да го дирижирам.

Някой хубав ден ще взема да избира напосоки шест-седем от тези покани, просто ще се кача на автобус и ще се отзова. Какъв чудесен начин да се срещнеш с приятни хора!

След като съпругата ми почина, получих тонове писма от жени. Част от тях ми пишеха: „Прекарахме заедно нощта и ти беше фантастичен.“ Радвам се, че поне някой е прекарал добре времето си с мен.

Когато се разчу, че съм се развел, писмата започнаха отново. Получих наскоро едно от жена, която пишеше: „Обичам хубавата музика, хубавите книги, хубава храна и съм на четиридесет и осем, привлекателна и разведена. Как Ви харесва това?“ Друга започваше: „Мисля, че мога да Ви съобщя нещо, което ще Ви зарадва. Виждала ли, майка ми и моята любима леля много биха желали да се грижат за вас. Въпреки че не сме италианци (ние сме гърци), те са много добри готвачки и много биха се радвали да се научат да готвят италианска кухня, както я харесвате.“

Млада дама бе нахвърлила писмо, тъй като била сигурна, че съм карал червен „Крайслер“ по детелината на Флорида на 3 декември 1986 г. Пишеше: „Ако наистина сте бил Вие, аз съм момичето в сивата кола, модел „Кътлас“, с която се следихте около час, докато изляза от магистралата на изхода на Делри Бийч.“ Уви, това трябва да е бил моят двойник.

Част от тези обожателки изпращат снимките си – предполагам, за да ме заинтригуват. Обикновено бяха любителски снимки, въпреки че имаше и професионални, гланцирани, с размер 8 x 10 инча. Една корейка с явното желание да ме възбуди ми прати снимка по монокини. Накара ме да се изчервя. Дори и секретарката се изчерви.

Друго приятно нещо, когато си голяма клечка е, че ти звънят богати и известни хора. Миналата година ми се обади Пол Нюман. Бях наистина поласкан, че люби-

мият ми актьор иска да говори с мен. Оказа се, че заедно с Том Круз търсели 7 милиона долара, за да спонсорираат свои надбягвания. Стори ми се много, но предложих да съдействам, ако се съгласят да направят няколко рекламни филма за нас.

Пол отвърна, че било изключено. Според него щом ед-на известна личност се принизи да прави рекламни филми, вече залязва.

Пол, казах му, ами ние с Бил Крозби?

Не се споразумяхме, но той си остава любимия ми актьор.

Проблемът ми сега е, че прекалено много хора ми се обаждат, с твърде много искания. Убеждават ме, че всички са за доброто на човешкия род и сигурно много от тях са. Трудно е обаче, дори за личност като мен, да бъде на хиляда места едновременно.

От момента, в който приключих със събиране на парите за реставриране Статуята на свободата, са ме канили за „запаля факела“ на подобни проекти из цялата страна. Ако съдя по пощата, трябва да има буквално стотици статуи, музеи, мостове, паркове и паркинги, които се нуждаят от ремонт.

Някои хора дори не са сигурни защо съм им потривал там, където ме канят. Един човек наистина ми писа: „Не мога да определя точно, сигурно е нещо абстрактно, но прочетох книгата Ви и се чувствам добре. Не мога да кажа точно защо, но ми е добре. И затова искам да се срещна с Вас.“

От време на време получавам покана, която ми се струва забавна. Тогава допускам грешката да я приема. И преди да се усетя, попадам в клопка.

Преди няколко години Майкъл Толбът, актьорът, който играе рошавия детектив Стенли Свитек във филма „Пороците на Майами“, ми писа да му изпратя книга с автограф. Изпратих му и той ми писа отново, за да ме покани да посетя спектакъла му. Смят аз не гледах сериите, но знаех, че около 80 на сто от жените в страната са побъркани по Джонсън.

Случи се така, че в началото на 1986 г. бяхме насрочили среща на търговците от *Крайслер* в Майами. Имах малко свободно време, като пристигнах, и отидох до брега, където се снимаше сериалът.

Докато се усетя, се озовах на обяд с актьорите. След това предложиха да участвам в една сцена. Преди да се опомня, ми връчиха сценария. След това ми дадоха собствена, „като на звезда“ гримьорна, дойде и гримьорът, за да ми придаде малко по-раздърпан вид.

Историята бе свръхпроста. Беше станала голяма кражба на наркотици и аз трябваше да играя комисар Лидо. Сценарият го описваше като „администратор, недопускащ глупости, с посребрени коси, изпълнен със самообладание“. В сцената аз трябваше да предупредя Дон Джонсън и другите кога ще пристигнат лодките с наркотици.

Още помня последната си реплика: „Момчета, ако имате нужда от помощ, аз мога да си служа с пистолет.“

Добре се справих с първия кадър, но на втория започнах да обърквам репликите. Накрая толкова се притесних, че вече не знаех какво, по дяволите, правя. Трябваше да съм запомнил десетте реда, но тези хора бяха забравили, че съм свикнал да поглеждам бележките си. Краткото посещение се беше превърнало в шестчасови снимки.

След като напуснах снимачната площадка, мислех, че съм приключил с този въпрос. На другия ден обаче инициатива пое отделът по реклама. И аз се появих на първа страница в *Ю Ес Тудей*. Изглеждах дързък и бях облечен в хавайска спортна риза.

Пощата дойде бързо и с послания по същество. „На Ваше място, бих се придържал към рекламните филми.“ Или: „Щом сте толкова претрупан, че не можете да отделите време да посетите вечерния ни лагерен огън, как са занимавате с подобни глупости?“

Когато всички подробности от живота ти са достояние на пресата, бързо установяваш, че следва да внимаваш. Не трябва да правиш нищо просто така, за удо-

волствие. „Пороците на Майами“ имаха нужда от малко реклама и светът реши, че и аз се нуждаю от нея. Някои от съобщенията в печата по-нататък гласяха: „Това само доказва какъв съвършен егоист е той.“ Или твърдяха, че се стремя да получа роля в киното, защото „какъв по-добър трамплин да се добереш до президентския пост?“

Простата истина е, че отидох на него спектакъл като на шега. Беше приятно разнообразие. От време на време трябва да се измъквате за по ден и да направите нещо различно в живот, просто за да не губите форма. Какво знаех аз?!

В последно време изглежда, че трябва да внимавам дори какво обличам. Снимах рекламен филм за камиони на *Крайслер* на открито и стана студено. Не носех палто и заех шлифера на директора. Разбира се, духна вятър, шлиферът се разтвори и се показа подплатата от непромокаем плат. Веднага след това ми се обади президентът на *Акваскутъм*. Каза ми, че съм много изостанал от модата, и ми изпрати два от техните шлифери.

Когато се показваш по телевизията, хората наистина забелязват всичко и не трябва да допускаш никакви грешки. За съжаление наскоро направихме гаф. Снимах рекламен филм за джипове, който започва със снимка на американското знаме в дъното; след това камерата се насочва към завода за джипове, където ме показват как карам весело спортна кола „Ямаха“. След като филмът бе излъчен, зрителите ме засипаха с писма. Така му се пада на човека, който разгромява японците!

Истинският проблем с рекламните филмчета е, че всеки път, когато отивам някъде, някой ме вижда за пръв път на живо и казва: „Ама Вие сте много по-висок, отколкото изглеждате по телевизията.“ Казват ми: телевизионният екран наистина ви скъсява и разширява малко. Но аз изобщо не им вярвам. Убеден съм, че Рон де Лука, продуцент на всичките ми рекламни филмчета, го прави нарочно. Висок е метър и петдесет и пет и си отмъщава от името на всички ниски хора по света.

Митът за човека, спечелил реванша на века, вече разпространи всевъзможни истории, в които ме дават за пример. Някои от сравненията са доста измислени, но името ми става нарицателно. Не мога да си спомня колко биографии съм чел за Йакока на търговията със стриди или на лаковата промишленост. Мисля, че статията в *Отомотив Нюз* за вожда на племето чоктоу Филип Мартин, описан като „Ли Йакока на индианския резерват“, е минала всякакви граници. След това обаче на първа страница на *Уолстрийт Джърнъл* се появи статия, която величаеше Горбачов като Йакока на Съветския съюз. Не знам дали това бе замислено като комплимент или като обида.

Напоследък стават невероятни неща: едно от тях е, че някои хора, въпреки че одобряват принципите, които отстоявам, се опитват да ме променят. През последните години получих доста писма, в които се казва: „Имате голямо влияние сред децата в училище. Гледайте да го използвате правилно. Внимавайте какво казвате, защото всяка дума е от значение.“

Все още не съм член на Държавния департамент, където човек трябва да внимава с прилагателните. Аз наистина започнах да ставам малко самоуверен. Дори собствените ми служители искат да смекчат думите ми. Наложих се да казвам на тези, които ми подготвят речите, че проектите им не са достатъчно силни за мен. Но те отвръщат: „Трябва малко да се сдържате. Да се държите повече като държавник. Вече сте получил признание. Започнете да се държите малко повече като Чърчил и по-умерено като Хари Труман.“

Постигнал съм успех в какво? Ако започна да говоря така, както приказвам, никой няма да ме разбере. Някои от речите ми стават толкова размити, неутрализирани, хомогенизирани и написани като за пред комитети, че не мога да разпозная собствените си идеи.

Въпреки това нямам нищо против малко по-изискания стил и дори съм променил някои от навиците си. В бъдеще няма да използвам толкова ругатни, тъй като

след първата ми книга всички се нахвърлиха върху мен заради тях. Типичен пример бе една жена от Арканзас, която ми се накара: „Единствената грешка, която майка ти е направила, като те е отглеждала е, че когато е мила мръсното ти лице със сапун, не е направила същото с малката ти мръсна устичка.“ Обещавам: ще се помъча да поддържам устата си чиста.

Решил съм също така да нямам зъб на никого. Шестдесет свещеници, четиридесет и седем монахини и тринадесет послушници ми писаха: „Не трябва да се сърдиш на никого; трябва да се учиш да прощаваш.“ И така, смирен съм. Ще очистя речите си и винаги ще любя ближния.

Освен хората, които се мъчат да променят стила ми на говорене, друга доста шумна група се мъчи да промени стила ми на пушене. Всички мои приятели знаят, че от време на време обичам да запаля хубава пура. Пушенето, разбира се, става строго забранено в щатите, поне на обществени места, и запалване на пура след вечеря може почти да предизвика бунт.

Преди известно време бях в ресторант „Пригор“ в Ню Йорк и след вечеря запалих пура. Една жена се завъртя на стола си и поиска да я загася. Бях стреснат, но когато осъзнах, че тя ме сочи със запалена цигара в ръка, се вбесих. Още малко и щях да загася пурата си в носа ѝ.

Друг път бях отишъл в Нантъкет с Кети и Нед и влязох в една хлебарница с току-що запалена хаванска пура в ръка. Дори не бях всмукнал, но след по-малко от десет секунди едно момче в бяло изтича от дъното на хлебарницата и каза: „Сега да видим кой пуши? Изгаси я или излез навън.“ Стеснително вдигнах ръка и излязох навън. Все още се чудя на нахалството на това момче. Истински унижен се почувствах обаче от строгите жители на Нова Англия, които на излизане от хлебарницата съскаха срещу мен така, като че бях перверзен тип.

Вероятно ще трябва отново да се крия в тоалетната, както когато бях малък. Този натиск започва да ми действа.

Най-лоша страна на славата е, че загубих самотата си и тя ми липсва.

Цялото това внимание ма прави да приличам на срамежлива мимоза. Дори започвам да се дегизирам, когато излизам на обществени места. Наскоро през един дъждовен ден в Бока Рейтън децата и майка ми решиха, че би било забавно да отидем до една сладкарница, в която сервитьорките бяха по монокини. Носех шапка за бейзбол, тъмни слънчеви очила и стара винтияга, но дегизировката не мина. Дойде един човек, тупна ме по гърба и каза, че много харесва новата си кола модел „Льо Барон“.

Независимо от дребните неприятности няма да бъда искрен, ако не кажа, че в резултат на цялата тази шумотевица хората ме разпознават и харесват. И това ми допада. Трябва да сте от камък, за да не се трогнете от всички млади хора, които идват, за да ви кажат: „Вие променихте живота ми. Полагам повече усилия в училище.“ Или: „Започвам да се оправям благодарение на Вас.“

Славата обаче не ме главозамайва. Поне се надявам, че е така. Някои хора израстват, а други се пръсват, когато станат известни и богати. Това е стара истина. Човек трябва да знае, че славата е преходна, а аз го зная – родителите ми са ми го напомняли непрекъснато.

Независимо от това, за колко важен се мислиш, ме учеха те, във времето ти си едно нищо. След като веднъж достигнеш определено материално равнище, какво повече можеш да направиш? Не можеш да ядеш повече от три яденета на ден – това би те убило. Не можеш да носиш два костюма един върху друг. Би могъл да имаш в гаража си три коли, но шест?! Така че човек може да си угажда, но само до определена граница.

Един от начините да се убедите, че славата не ви променя, е да помните, че на земята ви е отредено само оп-

ределено време и нито пари, нито слава могат да ви купят няколко дни в повече. Въпреки че един богат приятел от Ню Йорк казва: „Какво искаш да кажеш с това — не мога да го взема със себе си? Вече съм написал чековете и съм ги изпратил.“

Животът е толкова сложен, че е трудно за всеки, особено за децата, да решат каква е целта им в живота и пред кого трябва да отговарят. Естествено всички през целия си живот отговаряме пред Бог и трябва да следваме това всеки ден, а не само на смъртното си легло, когато молим за опрощаване.

Мнозина не вярват в Бог, защото не могат да го видят. Аз обаче не съм Тома Неверни. Истински вярвам. Когато бяхме деца, учителите в неделното училище отговаряха на този въпрос с думите: „Не можете да видите и електричеството, но то съществува. Пъхайте пръст в контакта от време на време, за да си припомняте“ Лично аз никога не съм виждал и озонов слой или въглероден окис, или вирус на СПИН, но те са някъде около нас.

Винаги ми е било трудно да определя в какво точно вярвам самият аз. Никога не съм бил теолог в какъвто и да е смисъл на думата и затова, когато си задавам въпроси на нея тема, винаги ми идват доста елементарни отговори. Вярвам ли в отвъдния живот? Да. Как мисля, че съм дошъл на този свят? Не знам, но си мисля, че Господ Бог ме е пратил. Защо съм роден в САЩ? Късмет.

Като дете бях редови средно практикуващ католик; такъв съм и сега. Ходя на черква в неделя, но от време на време, когато пътувам, прескачам. Винаги съм долавял същината на ритуалите и съм избрал няколко, които намирам за особено ценни; по-специално: ритуала на изповед.

Изповядвам се не защото църковните канони повеляват, а защото се чувствам добре, когато изказвам на глас грехове и неразумни постъпки.

Практикувам въздържание или саможертва не защото църковните правила повеляват, а защото ми харесва

да се подлагам на изпитание от време на време. Искам да съм сигурен, че все още съм способен да се откажа от изкушение, че не съм пристрастен към нищо.

От много години по Великден винаги отказвам пури-те. Колкото и да съм твърд, трябва да призная, че на няколко пъти едва съм се сдържал. Когато *Крайслер* се бореше за оцеляване и сключвахме сделки за милиони късно посред нощ, бях нервен и буквално умирах да запаля. Но не можех. Бях дал обет да се въздържам 45 дни (Децата ми казват, че ако наистина съм сериозен, щях да пуша като луд по време на постите и да отказвам пурите през останалите 320 дни.)

Мой приятел, Бил Кърън, се тренира горе-долу по същия начин, а дори не е католик. Обича шотландско уиски и пие в такива огромни количества, че веднъж беше отишъл специално до фабриката в Перт, Шотландия, където се произвежда, само за да види какво влиза в този магически еликсир. Колкото и да е пристрастен към това питие обаче, той се подлага на пълно въздържание за две седмици на всеки три месеца. И никога не е пропускал. Казва, че това е единственият начин да се провери; ако наруши макар веднъж обета си, ще се обяви за алкохолик и наистина ще се предаде.

Друг ритуал, който означава много за мен, е молитвата. Почти без да пропускам се моля всяка вечер. Започнах като дете и продължавам през всичките тези години.

Защо аз, възрастен мъж, се моля? Нямам ли какво друго да правя? Мисля, че е успокояващо да се молиш, да искаш помощ от някой там горе; от някой, който е нещо повече от твой началник или член на семейството.

Твърдо вярвам в това, което Ейбрахам Линкълн казал веднъж: „Много пъти е трябвало да заставам на колене, тъй като не е имало къде другаде да отида.“

За какво се моля? За добро здраве на децата, семейството, приятелите ми и самия мен. Да не им се случи някоя ужасна катастрофа или да се случат на неправилно

място в неподходящо време. И благодаря на Бог за късмета си.

Никога не моля Бог акциите на *Крайслер* да достигнат 20 долара през тази година. Когато компанията беше на ръба на разорението, се молах да издържим още един ден. Но никога не бих се молил за успешно приключване на тримесечието или за нещо друго, също толкова маловажно.

С годините все по-често мисля за това, което идва после. Знам, че след като приключи този живот, трябва да има нещо друго – не мога да допусна различна алтернатива. Не мога да си представя, че през цялата вечност никога повече няма да видя никой от любимите си хора; че всичко, което осъзнавам, ще бъде заличено. Не мога да повярвам, че ние сме просто тела, които преминават през времето.

Когато мисля за това, си спомням всички чудесни моменти, които съм имал с баща си. Не мога да приема, че съм прекарал този хубав период от живота си с него и след това изведнъж завесата се е спуснала. Вместо това искам да вярвам, че отново ще се срещна с Мери, макар и само за да ѝ кажа това, което съм пропуснал да ѝ кажа навремето, и да се видя с всички, с които съм дружил през целия си живот и които вече са починали. Мисля, че са някъде там горе.

Нямам ясна представа за това, какъв би могъл да е отвъдният живот. Не знам дали всички там са ангели. Или привидения. Може би всичко това надхвърля пределите ми на разбиране. Вярвам обаче, че е по-добре, отколкото тук, тъй като животът на нашата планета не е съвсем розов. Искам да кажа, че животът е труден. Предполагам това има предвид религията. Ако можете да приемете този живот такъв, какъвто е, и да му отдадете най-доброто, на което сте способни, след това ще има нещо по-добро.

Познавам хора, които наистина вярват в прераждането. Други мислят, че Шърли Маклейн е откачена. На Западния бряг хората говорят с кристали и долавят зву-

ци. Други ходят на сеанси и очакват почуквания. Може би всички сме толкова наивни и слаби, че сме готови да припомним към всичко което ни дава някаква надежда.

Винаги съм се чудил как вярата в отвъдното укрепва с напредване на възрастта. До сетния си час много от най-великите умове в науката са мислели, че тъй като душата и съществото им са облечени в тяло – съвкупност от химикали на стойност двадесет и осем цента (от преди инфлацията), и тъй като след смъртта няма да има вече тяло, това е краят. Но когато дойде моментът да си отидат, изведнъж искат да повярват в някого там, в отвъдното, тъй като не знаят къде отиват и са изплашени – изплашени до смърт, така да се каже. Тогава обаче е малко късно.

Това ми напомня един виц за Филдс. През целия си живот той бил агностик и въпреки това на смъртния му одър го видели да чете Библията.

„Защо четеш това?“ – попитал го някой.

„Търся вратичка“ – отвърнал той.

В края на краищата има някакви правила за това, в какво да вярваме и как да се държим. Съществува нещо, което се нарича Десетте божии заповеди. Сигурно забелязвате, че не се наричат десетте предложения. Не са нещо, което се изпълнява по желание. Не зависи от това, дали сте в подходящо настроение. Имам например приятел, който казва, че е добър католик, но само когато и болен или пътува със самолет.

Ако не знаете десетте божии заповеди, прочетете ги. Действа смиряващо. Поразително напомнят човешките слабости.

Послужиха ми добре. Мисля обаче, че едва ли бих могъл да се увлека прекалено от каквото и да било. Всеки път, когато започна да си въобразявам твърде много, собствените ми деца ме връщат към действителността. Наскоро Лиа с една нейна приятелка дойдоха на вечеря и Лиа каза: „Знаеш ли, татко, всички казват, че си герой.“

След което приятелката ѝ додаде: „Да, и то не какъв да е, а италиански герой, така че се получава „Геройски сандвич“*! Хайде да ядем.“

* „Геройски сандвич“ – вид пица. – *Бел. прев.*

НА ПЪТ КЪМ ФАЛИТА

УСПЕШНИЯТ БИЗНЕС – ИЛИ ОЩЕ НЕЩО ЗА УПРАВЛЕНИЕТО

Заговори ли се за методите на управление, всеки, буквално всеки – включително и портиерът – смята, че тук има някаква тайна. За управлението са написани почти толкова книги, колкото и за диетите; бих могъл да добавя – с почти същия успех. Сигурно някъде съществува и книга за управление производството на грейпфрути.

Каква е ползата от всички книги за диетите? От нито една няма да има резултат, ако не запомните основното: да не ядете толкова много. Това си остава единственият начин за отслабване. А в края на краищата, ако не можете да спазвате няколко прости правила, каква полза от четене на книги?

Същото важи и за управлението. Получих толкова много отзиви, че взех за ги попрочета, за да разбера защо всички тези благодарствени писма продължават да се трупат на бюрото ми. Бях подхвърлил само няколко общи идеи: например моята система за тримесечните отчети и твърдата увереност, че общуването между хората е необходимо. И въпреки това хора от всички краща а света ми пишат, за да ми съобщят, че железарският им магазин или тяхното увеселително влакче тепърва процъфтяват. Тогава си казах, че трябва да се опитам да разбера какво представлява моята теория за управлението. Тук излагам своя принос към безкрайните дебати по темата.

Ако опитате да си представите как десетина мъже в строги костюми са се върнали в детската градина и си играят с кубчета, ще получите груба представа за живо-

та в една корпорация. На съвещанията тези зрели мъже се опитват да направят всичко, абсолютно всичко, за да не ги попитат нещо. Ако някой не е запознат с всички факти по даден въпрос, ще започне да си измисля, както правят децата. Вместо да каже „Не мога да ви отговоря на момента, шефе, ще трябва да проверя“, ще се опита да ви излъже. Страхува се да признае, че не знае нещо, защото шефът му ще помисли, че не е така умен като другите деца, и може да го лиши от десерт. Поради това се поставя в неудобно положение и започва да заеква като глупак.

Единствено началникът може да направи така, че хората да се чувстват удобно при произнасяне на магическите думи „не зная“, придружени естествено от „но ще разбера“. Защото бизнесът, в крайна сметка, се базира на човешки взаимоотношения; всеки миг някой споделя с друг: „Ето какво правя аз. Ти как процедираш? Мога ли да ти помогна с нещо? А ти на мене?“

Заговоря ли на тази тема, се чувствам като петгодишно дете. Винаги ми казват: „В цялата тази работа трябва да има някакво тайнство. Някаква формула за успех.“ В действителност обаче няма. Започнете с подходящи хора, установете правила на работа, общувайте със служителите си, стимулирайте ги и възнаграждавайте постиженията им. Ако вършите всичко това добре, не може да не сполучите.

Две са големите теми, по които бизнесмените ще продължат да спорят и след като няма да бъде на този свят. Едната е за отношенията между администрация (тези, които планират) и производители (тези, които всъщност вършат работата). Другата е – управление въз основа на консенсус спрямо авторитарно ръководство на един човек.

Нека почнем с администрацията. Това са, най-просто казано, хора, които поддържат ръководителя. Нямам предвид тези, които носят кафе а онези, които осигуряват необходимата за вземане на решения информация. Главният въпрос, стоящ пред всеки мениджър, е: какъв

персонал ми е необходим, за да мога да ръководя моята организация? В някои фирми една добра секретарка ще свърши работа. В организацията на Форд обаче – било поради семейния манталитет или поради миогледа на Висшето училище за бизнес в Харвард – трябваше да се анализира и планира и най-малката подробност. Преди да направите нещо, трябваше да разгледате всяка алтернатива и изследвате всеки фактор, за да сте сигурни, че няма да сбъркате. Последното беше смъртен грях. Компанията *Форд* бе така претрупана от персонал, че даже имаше суперадминистрация – тази по стратегия и анализ, която контролираше всички други!

Не ме интересува какви успехи могат да се постигнат от компания *Форд* или която и да е друга при този подход – така не се печели добро име. След известно време подобни компании ще срещнат големи трудности в привличането на млади, предприемчиви хора; когато си ограничен от прекалено много допълнителни съображения, не остава място за смели решения, основани на вътрешно убеждение, на интуиция.

Моят проблем в компания *Крайслер* е диаметрално противоположен. Административният ми персонал е смешно малък. Производствениците са инициативни дотолкова, че могат да направят погрешни стъпки, които ще ни струват доста милиони, преди да смогна да предложа дори едно алтернативно решение. Честно казано, администрацията ми е толкова малка, че понякога това ме плаши. Именно поради това скоро назначих няколко души, между които и Том Деном – вицепрезидент по стратегията на корпорация *Крайслер*.

Истинската му титла би трябвало да бъде „адвокат на дявола“ – той е човек, подлагаш всичко на съмнение. Изстрелва по идея в минута (някои – доста налудничави –), за да ме държи в непрестанно напрежение. Понякога чувствам, че се побърквам, но така ми харесва, защото няма (и не искам) персонал за маркетинга, конструктивен отдел и производствен отдел, които да са непрекъснато на главата на онези, които в действителност вършат цялата работа.

Чувствам, че ако ще бъркам, предпочитам да правя грешки с по-малко помощници – така решения се взимат по-бързо. Естествено, не бива да се прекалява, защото ако хората станат твърде малко, ще ви се наложи да взимате количествени решения единствено въз основа на бюлетина за времето. Не бива обаче да се ограждате с бюрокрация само за да се застраховате в случай на провал.

Когато дойде мигът за решения, не бива да губите много време. Разбира се, всички те няма да бъдат идеални. Всъщност някои ще бъдат несполучливи. Учете се от тях, но не преставайте да се опитвате. Хората, които разсъждават прекалено много и не поемат рискове, вероятно са станали такива, защото са се опарили на младини. Може би са направили погрешен ход при състезание на топчета или игра на дама и повече никога няма да поемат риск? Така не бива да се живее, така във всеки случай не може да се печели.

Големите спорове за управление на база консенсус са друга тема, която според мен произвежда „много шум за нищо“. Привържениците на консенсуса са големи почитатели на японския опит. Япония е нарицателна с консенсуса. Е добре, аз познавам японците: те все още си спомнят с уважение за Дъглас Макартър*, все още се покланят до земята на своя император. При сделките говорят много за консенсуса, но зад кулисите винаги има някой, който в крайна сметка взима най-важните решения.

Не ми се вярва господата Тойода или Морита от корпорация *Сони* да свикват събрание, на което да обявяват: „Всеки от нашата организация, като се започне с портиера, трябва да бъде съгласен със следващата ни стъпка.“ Японците наистина вярват в съпричастието на техните работници към интересите на компанията; и в обратната връзка с тях; те вероятно ги изслушват по-добре от нас; мога да се обзаложа обаче, че в критични

* Известен американски генерал от Втората световна война. – *Бел. прев.*

моменти решението се взема от този на върха. Докато ние си губим времето и се мъчим да подражаваме на нещо, което едва ли съществува в действителност.

Структурите в бизнеса представляват микромодел на другите структури. През петнадесети век не е имало корпорации. Но тогава са съществували фамилии. Имало е градска управа, провинции, армия. Съществувала е църквата. Всички те са се подчинявали, поради липса на по-точно определение, на строга дисциплина.

Защо? Защото това е единственият начин, по който можем да преодолеем анархията. В противен случай ще се намери някой, който един ден ще дойде и ще заяви: „Вчера ми писна да боядисвам колите в червено и затова днес реших да ги правя светлосини.“ Никога нищо няма да бъде свършено както трябва.

Всъщност защо толкова се възхищаваме от управление на принципа на консенсуса? По самата си същност то е бавен процес. Изключва смели ходове. Не позволява истинска отчетност или гъвкавост. Единствен плюс, който съм доловил при управлението с консенсус е, че гарантира единни посока и цели. Толкова много постоянство обаче заплашва с проява на не по-малък проблем – безлично отношение. Във всеки случай не мисля, че консенсус може да се търси и прилага успешно в тази страна. Удовлетворението в бизнеса на предприемачите, малки и големи, се корени в свободата, която дава системата на свободна инициатива, а не в постигането на най-добро споразумение от най-голям брой хора.

Редица експерти по мениджмънт препоръчват да внесем от Далечния изток още нещо: шефът да се държи наравно с всички останали. Философията изглежда твърде демократична но не считам, че е много практична. Ако шефът си пусне прекалено дълга коса, в края на краищата ще заприлича на Родни Денджърфилд. Последното не вдъхва особено уважение.

Въпреки това шефът не трябва да се държи и на голяма дистанция. Мнозина от 500-те мъже на *Форчън* (500-те най-успешни бизнесмени според класацията на спи-

сание *Форчън* – бел. прев.) смятат, че е под достойнството им дори да разговарят със собствените си работници. Човек, за когото работят 200 000 души и който печели милиони долари годишно, започва да мисли, че положението и властта му го правят безгрешен. Пропуска необходимостта да се вслушва и се хваща в мрежата на угодниците, които го заобикалят.

Моят стил, надявам се, е някъде по средата между двете крайности. Всяка година например участвам в конгреса на Националната асоциация на автомобилните дилъри. Всъщност за тридесет години не съм пропуснал нито един конгрес. Защо? Защото моето присъствие им показва по възможно най-добрия начин, че ги смятам за жизненоважна част от компанията. Присъствието ми сред тях за няколко дни е най-полезното вложение, което мога да направя; затова задължително съм там. Стискам ръцете на дилърите и опитвам да им кажа колко високо целя всичките им усилия.

Впрочем това се отнася за всички от екипа. Периодически трябва да им показвате колко държите на тях. Давам най-малко четири пресконференции, оказвам внимание дори на репортерите (какво ще кажете за това?). Четири пъти годишно имам официални срещи с 500-те висши служители на компанията. Два пъти годишно посещавам основните ни банкери. Не бива да отивате при тези хора само когато сте в затруднено положение. Излизането от кризисни ситуации е хиляди пъти по-лесно, ако вече сте установили някаква връзка с хората, които могат да ви помогнат.

В *Крайслер* въведохме практика, която дава добри резултати. На среща с висшите служители всеки понеделник обсъждаме основните си действия. Преди да започнат разисквания, редовно поздравяваме някого от по-нископоставените работници, които са били обявени за „най-добри“ през изминалата седмица. Това се разчува и останалите си мислят: „И аз бих искал да бъда поканен.“ Виждат в това истинско признание на най-високо равнище.

Друга спорна тема в средите на бизнеса: делегирането на правомощия, се противопоставя на епизодичното управление. Висшето училище по бизнес в Харвард казва: „делегирайте“ и хората послушно изпълняват. Повечето от тях обаче изобщо забравят да се интересуват от онези, на които са делегирали правомощия. Подобен пропуск бе причина за неприятностите на Рейгън по време на иранската криза. Друга крайност, разбира се, е лидерът с твърда ръка, който никога нищо не пропуска и смята, че трябва да взема участие във всяко решение. Доналд Тръмп, големият магнат по продажба на недвижими имоти, например, сам подписва всеки чек на своята организация. Всеки отделен чек! Той е фанатик и държи да знае къде отива всяка стотинка. Очевидно методът му върши добра работа, но в голяма организация това би възпрепятствало хода на нещата.

В края на краищата трябва да вземете по нещо от онова, което ви допада от всеки различен подход. Когато останете насаме със себе си, погледнете се в огледалото и анализирайте силните и слабите си страни. Можете да задържите за себе си секторите, в които сте много добър, но възложете на други онова, което не ви се удава. После опитайте да се поучите от хората, на които възлагате работата.

Що се отнася до мен, аз делегирам правомощия в много сектори, но все още ми е трудно да не се намесвам в дизайна и в областта на маркетинга. Искам да бъда вътре в тези дейности, защото ги обичам. И така просто влудявам хората в тези отдели. Трябва да престана да им се меся непрекъснато.

Да речем, че сте направили добър избор при възлагането на задачи. Хората, които сте натоварили с отговорността, може да са най-добрите специалисти. Въпреки това в общ интерес е да им покажете, че си спомняте какво сте им възложили и че следите как вървят нещата.

Чарли Бичъм от компания *Форд* беше много добър пример при възлагане на задължения. Общо взето, избягваше фантастични хора. Ако понякога се усъмнях в

неговия избор, отговаряше остро: „Нали именно аз избрах и теб. От какво, по дяволите, се оплакваш?“ Но след като възложеше работата, той подлудяваше хората си. Не беше нужно да познава всеки детайл; когато влезеше в нечий кабинет обаче, седнеше на бюрото и кажеше: „Как сте? Не съм ви виждал от три месеца, но продажбата на камиони рязко спада“, човек без да иска заставаше мирно.

Бих нарекъл този подход „ръководене чрез натякване“. Много бизнесмени биха казали: „Господи, не бих искал да имам такъв човек на главата.“ Но Чарли беше толкова завладяваща личност, че от него това минаваше. Забил копието си във вас, той си излизаше и ви оставяше все пак доволни, че е дошъл да ви види.

Възприех този метод от него и винаги следя работата отблизо. Хората от моя екип вероятно ще ви кажат, че и аз съм доста голям мърморко. Ако допускам някоя грешка, тя е, че прекалено отблизо следя нещата. Не бива да се проявява такова нетърпение, че хората ви да нямат време да разберат дори къде се намира тоалетната.

Много важно е също така да бъдеш гъвкав. Не бих искал да цитирам стари клишета от рода на „Управлението е изкуство, а не наука“, но дявол да го вземе, това е самата истина. Някои шефове на компании твърдят, че имат своя система и че не се замислят кого включват в нея. Казват: „Да поставим тук № 1573-8“, като че ли поставят затворник в килия. Не разбирам как може да се ръководи по този начин. Съобразяването с отделната личност е необходимо; иначе ще се провалите.

Хората постъпват на работа на възраст, когато вече са изградени като личности. Често съм се опитвал да променя работници над 21-годишна възраст, но не смятам, че някога съм успял. През годините съм срещал хора с отвратителни трудови навици и съм вярвал, че ще мога да влея известна енергия в тях. Доста добър търговец съм и често мога да бъда убедителен, но те изобщо не помръднаха дори на сантиметър. Защо ли? Преди

мен върху тях са работили родители и учителите им от началното училище.

Чарли Бичъм беше абсолютно прав, когато ми казваше: „Не се опитвай да променяш когото и да било. Използвай енергията си за нещо по-добро. Възможно е да успееш при един на сто, но ще загубиш толкова време да го откриеш, че междувременно ще полудееш.“

Какво означава това? Трябва да приемате хората с всичките им недостатъци. И след това – за да може все пак системата да работи – да въдворите малко дисциплина. Трябва да кажете: „Добре, не ме интересува къде сте расли или какво представлявате, ето как ръководим този театър. Ето сценария. Ако не ви харесва, ще си проличи. А когато това стане, няма да се наложи да напускате екипа – аз сам ще ви изхвърля.“

След като веднъж сте определили правилата, трябва просто да се отпуснете и да се доверите на вашите хора, въпреки че за известно време няма да знаете как ще преминат през бойното поле. Понякога не можете да бъдете сигурни дали командирът ще ги изведе до върха, или ще се обърне кръгом и ще побегне като подплашен заек – това са живи хора.

Ето защо убеден съм, че най-рисковано за една компания е да окаже доверие на прекалено самоуверен човек. Той не може да признае, че не е способен да се справи, и като се обърне, обърква в края на краищата всички край себе си.

От друга страна, рискувайте с недоказани таланти, защото в противен случай всичко замира. Един от основните ми методи за връзка с ярки личности са така наречените „прескачащи“ срещи. Не знам кой е измислил този термин, но смисълът му е, че „прескачате“ йерархични нива, за да разговаряте с някой, за когото иначе може изобщо да не чуете. Това означава, че председателят на управителния съвет може да води спокоен разговор със служител, чието място в йерархията е с няколко степени по-ниско от неговото.

Започнах „прескачащите“ срещи преди много години, защото администрацията се беше разраснала така, че разговарях само с двама или трима от най-висшите си служители. О, изслушвах купища хора в безкрайните срещи на комитети. Но тези срещи са толкова строго регламентирани, че просто започвате да чувствате как системата е филтрирала и хомогенизирала всичко, което можете да чуете. Нямах желание да разрушавам тази система или да заобикалям правилата; исках просто да не бъда изолиран на върха на пирамидата.

И така, на няколко седмици каня някой ръководител на отдел, водещ инженер или началник цех и разговарям с него на четири очи. Тия хора са известни с големите си възможности и ако не объркат нещо, след пет или десет години биха могли да ръководят компанията. Когато влизат в кабинета ми, те са малко притеснени и се молят да не разлеят кафето върху мен и да не блъснат някоя ваза. Карам ги да се отпуснат с думите, че няма да правят отчет на работата си, нищо няма да се записва, и разговорът е строго конфиденциален. В противен случай биха се затворили в себе си. Въпросите ми са винаги прости. Как работи останалата част от системата? Действа ли тя? Наясно ли сте какво става в нея? Започвам да изстрелвам въпросите и установявам как хората бързо се отпускат.

Ако действате правилно, идеята набира подкрепа. С години провеждах „прескачащите“ си срещи и установих, че някои от другите ми висши служители също ги провеждат. Възприеха ги и членовете на нашия изпълнителен комитет.

Наистина, след години примерно може и да не си спомням точно кой какво ми е казал, но успявам да доловя как вървят нещата, и дали двигателят работи с всички цилиндри. Познавам отблизо много от най-добрите си мениджъри на средно ниво, а при други обстоятелства никога не бих ги срещнал.

Вземете конкретен пример. Опитвах се да разработя система за ръководство на отделните производства, при

която един отговорник да представя всяка марка коли пред клиентите. Този мениджър да ръководи, да речем, производството на „Плимут“ и конкретния маркетинг цели три години преди колата да излезе на пазара.

В началото решихме само да се ориентираме. Назначихме по един мениджър на производството и маркетинга и им казахме: „Ще бъдете като сиамски близнаци. Живейте заедно. Бъдете неразделни денем и нощем.“

Идеята се оказа пълен провал. Как разбрах ли? На много от „прескачащите“ срещи хората споделяха, че това не е ефективно. Непрестанно слушах едно и също. Трябваше да отговаря един, а не двама. Освен това тези двама не разполагаха със сведения за ресурсите на компанията на достатъчно ранен етап, за да носят истинска отговорност. Бяха извън играта, нещо като „организатори на овациите“. Така разбрах, че трябва да реорганизирам системата, давайки на мениджърите истинска власт.

Чрез „прескачащи“ срещи или по друг начин е абсолютно необходимо да дадете свобода за изява на вашите хора. А това означава да ги оставите да правят грешки. Трябва да имат смелостта да влязат в кабинета ви и да кажат: „Шефе, провалих се“. Това е начинът, по който се израства.

Спомням си историята за един, който казва на един футболист: „Ей, вашият отбор спечели златната купа. Как се чувстваш?“

„Страхотно, отвръща футболистът. Сбъдната мечта.“

Тогава първият казва: „Да, но ти не игра. През всичките шейсет минути на мача седя на резервната скамейка.“

„Вярно е, отговаря спортистът. Но бях готов да вляза в играта по всяко време и се чувствах част от отбора.“

Моят подход не е такъв. Считаю, че нищо не може да се сравни със самата игра. Основното е да бъдеш активен. Обичам да вкарвам моите хора в играта.

По тази причина миналата година реших да реорганизирам *Крайслер*. Стигнах до извода, че не използвам пълния потенциал на персонала. Имах много таланти-ви хора, но подредени по такъв монолитен начин, че не можех да включа в действие по-нискостоящи служители.

Казах си: „Затрупан съм с толкова много неща. Защо не използвам повече някои от тези момчета? Защо робувам на йерархичните правила?“

Реших да разширя кръга от хора, натоварени с по-голяма отговорност. В същото време иска да ги разпределя така, че да бъдат по-близо до пазара. Искях да разговарят не помежду си, а с тези, които купуват от нас.

И така, казах на новите ръководители да играят играта докрай. Всичко зависеше от тях. Дали ще успеят, или ще се провалят.

Когато опитвате подобно нещо, трябва да внимавате много да не засегнете нечие самолюбие. При реорганизацията трябваше да разменя отговорниците за някои сфери. Урок, който съм научил преди много години, гласи: след като сте дали на някого място в йерархията, той се засяга в мига, в който му отнемете дори и най-незначителна част от тези правомощия.

Предполагам, че не мога да виня някой, който реагира по този начин, защото и аз ще бъда същият. Когато Хенри Форд ме назначи за ръководител на направлението „Форд“, ми бе дадено всичко, с изключение на монтажните цехове. Не разбирах нищо от монтажни цехове, но знаех, че човекът, когото заместих, ги ръково-деше. Въпреки че ми бе предоставен шанс за милиони, до-качих се, че Хенри няма достатъчно доверие в мен, за да ми повери и монтажните операции. Тези цехове ми бяха нужни колкото гребен на плешив, но независимо от това бях засегнат.

Имал съм случаи, когато служителят е толкова нато-варен, че не може да повдигне глава; и въпреки това, ако облекча неговия товар, това се възприема като по-

сегателство върху властта му и абсолютно се забравят целите на компанията.

Веднага разбирам кога някой е ядосан: за да ми го покаже, обикновено използва класически стар трик: отива при шефа на персонала с въпрос какви са дивидентите му и какво ще получи, ако се пенсионира утре. Естествено, това стига до ушите на главния. Трябва да призная, че и аз самият веднъж използвах тази маневра. Тънкостта тук е, че когато вие сте шефът, никога не сте сигурен дали човекът не се опитва да ви каже, че е запознат, или си играе на криеница с вас.

През последните няколко години, мнозина идват и ми казват: „Ти постигна всичко, което си поискал. Имаш власт. Изцяло преобърна и изправи на крака компанията. Плащат ти като на рок звезда. Вече можеш да сложиш крака на бюрото и да си пушиш пурата.“ Ако някога съм гледал на живота по този начин, щях да съм затънал в неприятности. Не може да се живее по инерция, да се почива върху стари лаври. Направиш ли го, цялата компания започва да загива.

Познавам ръководители, чието кредо е: „Да запазя това, което ми е било поверено.“ Но това, което ви е било поверено, няма нищо общо с настоящето. Вие трябва да го оставите в по-добро състояние, отколкото е било, когато са ви го предали. Покажете ми ръководител, доволен от постигнатото, и аз ще ви покажа човека, който ще се провали в най-скоро време.

Ще ви дам един характерен пример. През март 1987 г. висшите ръководители на компанията се събраха, за да гласуват дали да купим *Америкън Мотърс* или не. Гласуваха против. По-голямата част от управителния съвет наистина каза: „Хайде да не го правим. Толкова добре си живеем сега.“ Всъщност, те разсъждаваха малко като майка ми.

Когато чух това, наистина са ядосах. Дръпнах една реч, в която казах: „Вие, момчета, се оказвате прекалено стари за този бизнес. И като че ли сте започнали да оглупявате.“

Изслушах всеки един, след това наложих своето решение и им казах, че ще действаме. Вярвах в своята и в тяхната способност да раздвижим *Америкън Мотърс*. Най-важно е винаги да се гледа към следващото стъпало на стълбата, колкото и старомодно да звучи това. След петгодишно възстановяване, компания *Крайслер* се беше утвърдила. Започнахме да трупаме тлъстини около кръста. В някои отношения работехме по-добре, когато бяхме бедни и на смъртно легло. Такава е човешката природа. Като президент на компанията аз чувствах, че има нужда от нещо, което отново да възбуди интереса на всички. Ако не си поставяте непрестанно нови цели, изпадате в летаргия.

Не казвам, че трябва да клатите дърветата за разнообразие или просто да раздвижите войската. Говоря за добре обмислено предизвикателство.

Вярвах, че *Америкън Мотърс* ще подхожда чудесно на нашата компания. Имаше три големи предимства: световната слава на автомобилите „Джип“ – както марката, така и колата; още една мрежа дилъри, която бихме могли да надграждаме; чисто нов, съвременен завод в Канада, който само чакаше някой да го управлява.

Днес имаме нова цел, към която да се стремим. Искаме да постигнем 15 процента от пазара на леки и 25 процента от този на товарни автомобили. Преди пет години не бихме могли и да мечтаем за подобни цели. Сега сме в състояние да ги постигнем в не много далечно бъдеще. След това ще опитаме следващия ход.

Вече мога да чуя какво казват скептиците: „Само не ми казвайте, Йакока, че един ден искате да станете голям колкото *Дженерал Мотърс*.“ Напротив, ние наистина вярваме в лозунга на нашата компания: *Не искаме да бъдем най-големи, а само най-добри*.

Има една област от управлението, в която чувствам, че нашата компания, както и редица други, наистина се е провалила. Това е проблемът с жените в ръководството. Готов съм пръв да призная, че *Крайслер* е също толкова виновен, както всички останали. Едва неотдавна

започнахме да привличаме жени – първокласни инженери. Това обаче вече не е така лесно – търсенето е голямо. Институти като този в Масачузетс по технологии и Лихай подготвят жени в области обработка и проектиране; но такива специалисти се търсят толкова много, че все не достигат. От време на време срещаме страхотни жени, но когато се опитахме да ги наемем, моите хора споделят, че жените не искат да дойдат в Детройт. Отговарям им, че това са просто оправдания и че не са се постарали достатъчно да ги привлекат. Много мъже също не искат да дойдат в Детройт, но когато им се предложи интересна работа и достатъчно пари, все пак дойдоха. Същото важи и за жените.

Автомобилният бизнес е все още невероятно завладян от мъжки шовинизъм. Прекалено много мъже смятат, че жените нямат никаква представа от коли. А защо да нямат? Имахме една жена – Джанет Гърти – която се състезаваше в ралито „Индианаполис-500“ и резултатите ѝ бяха доста добри. А Шърли Мълдоуни надмина всички мъже със спирачните накладки.

Смешно е, защото макар и всички ние в Детройт да твърдим, че автомобилният свят е само за мъже, на монтажните конвейери в заводите е пълно с жени. Ако този свят в „за мъже“, защо заводите ни са пълни с жени? Изглежда, че това е свят за мъже само в областта на мисленето.

Защо споменавам това ли? Защото да управляваш означава също така да подбиращ най-добрите хора и човек наистина не трябва да ограничава възможностите да избере най-добрите. А изключвайки жените, правим точно това. Говорим, спорим доста, но истината е, че стане ли дума за жени на ръководни постове в управлението на промишлеността, делът е нищожен.

Друга важна част от управлението е това, което обичам да наричам жило на отговорността. С други думи: пред кого сте непосредствено отговорен? Стопански субект с повече от един собственик се отчита пред притежателите на дялове – своите акционери. Всяка година

те избират директорско тяло, което да ги представлява. Като президент на компанията, аз се отчитах именно на него.

Едно от най-важните задължение, които президентът поема пред директорското тяло, е да си намери подходящ заместник и да го подготви; не бива да забравя, че във всеки момент с него може да се случи нещо. Аз имам цял отбор, който включва Джери Грийнуолд, Боб Лърц, Бен Бидуел и Стив Милър. И мисля, че всеки от тях би могъл да ме замести още утре и да върши също толкова добра работа като мен. Така аз имам заместници, а в *Крайслер* е обезпечена приемственост.

Това означава също, че един президент трябва да знае кога е дошъл моментът да си ходи. Един силен лидер в добро здраве никога не е склонен да напусне. В това отношение той е като с наочници и ако му споменете за пенсиониране, се разтреперва. Споделя, че производството е в кръвта му и не може просто да си тръгне. Харълд Генин изгради компания *Ай Ти Ти* от нула; управителният му съвет трябваше да го изнесе почти на носилка от там. Хари Грей е все още в управителния съвет на *Юнайтед Текнолоджиз* и вероятно ще напусне само под дулото на пистолет.

Ако започнете са мислите, че сте в добро здраве и че компанията не може без вас, значи сте прекалили със стоенето в нея. Защото наистина остарявате. Може да сте все така способен, както и преди, но идва време да смените заниманието.

Не мисля, че има точно определен момент, когато един ръководител трябва автоматически да се отстрани, но трябва да се следи за някои симптоми. Нетърпението е един от тях. Избухванията – друг. Чувството, че всички тези неща вече си ги виждал – трети. Някой ден в кабинета ми ще нахълта младеж, превъзбуден от ново откритие. Той изобщо не осъзнава, че за това откритие съм слушал десетки пъти. Седя и си мисля: защо си губя времето и слушам тези глупости, като мога да кажа на това момче как ще свърши всичко? Нещата не се проме-

нят. Този вид раздразнителност е като червена светлина.

Застаряващият президент е като застаряващия спортист. Добрият борец знае кога да слезе от ринга. Станал е малко по-бавен. Застаряващият бейзболист знае, че вече не може да тича до предните позиции. Въпреки това някои играчи се задържат, като приемат по-ниско заплащане. Казват, че бейзболът е целият им живот и че няма какво друго да вършат. Добре, сърцето ви може да е наред, но краката да не ви държат. За мен положението в бизнеса е същото. Разумът си остава, но количеството енергия не е същото. Малко сте се поизхабили.

Сигурен съм, че има хора, които мислят, че никога няма да напусна *Крайслер*. Истината е, че мога да напусна още утре. И че имам куп други неща, които ме интересуват и вълнуват. Когато отивам в отпуск в Италия, никога не мисля за *Крайслер*. Но като купих *Америкън Мотърс*, се заредих с енергия за няколко години, така че съм готов да се навъртам наоколо и да продължа да се заяждам с момчетата.

Когато си отида, когато загася светлините и напусна, обзалагам се, че единственото ми завещание ще бъде забоденият на стената лист с моите малки препоръки за управлението. Когато наследниците ми закъсат, ще могат да им хвърлят по един поглед. Те са извлечени от 42-годишния ми опит в света на бизнеса. И са много прости.

1. *Назначавайте най-добрите.* Един президент изглежда най-добре, когато има край себе си талантлив екип. Когато ме разпитват как съм преустроил *Крайслер*, винаги отбелязвам, че не съм го сторил сам – направиха го множество интелигентни, компетентни хора. Всъщност, ако се вярва на сп. *Таймс*, личността ми е изключителна и аз може би трябва да се гордея, че съм осъществил всичко сам.

2. *Определете система от приоритети и си направете план програма на това, което искате са постигнете.* Независимо колко сложен е един бизнес, а наши-

ят е доста сложен, смятам, че ще можете да поместите главните приоритети върху един-единствен лист хартия с размер 8,5 на 11 инча. Винаги съм бил потресен от големия брой компании, някои от тях съвсем малки, които губят време, усилия и буквално тонове хартия за подробни планове относно бъдещата си работа. Такива планове имат много и различни названия – дългосрочен стратегически план, десетгодишен план за бизнеса, петгодишен план за печалбите и т. н. Предполагам, че ако имате голям персонал и много излишно време, те няма да ви навредят. Никога обаче не съм виждал дългосрочен план, който да не може да се сведе до една страница с приоритети.

3. *Изразявайте се ясно и кратко.* Всеки е виждал бюрократични документи, неясна и двусмислена кореспонденция. Досещате се какво имам предвид – безкрайни писания, които предлагат на читателя две дузини варианти и възможности, и завършват с шест или седем различни заключение. Повечето от нас свързват това явление с държавната бюрокрация. Но повярвайте, голяма част от празнословието вирее не по-зле и в корпорациите.

Три фактора определят цялото това словесно разхищение. Първо, почти неконтролируемото желание да кажеш всичко, което знаеш по дадена тема. Второ, любовта към прилагателните, предпочитаната употреба на наречия вместо глаголи и съществителни. Трето, желанието да поразим читателите с богатия си речник. След като веднъж прочетох доклад от 15 страници и не го разбрах, се обадох на автора и го помолих да ми обясни какво е искал да каже. Направи го за две минути. Уточни какво правим погрешно, какво препоръчва и как бихме могли да се поправим. Когато свърши, го попитах защо не е написал доклада така, както ми го обясни току-що. Не можа да ми отговори. Всичко, което каза, бе: „Така са ме учили.“ А беше кандидат на науките отгоре на всичко.

Пишете така, както говорите. Щом не говорите по един начин, не бива и да пишете така.

4. *Никога не забравяйте, че производството печели парите.* Политическите маневри между администрацията и производството са скъпо и времеемко упражнение. На всеки президент на компания му се налага да разпределя баланса права/отговорности между двете групи служители. Аз имам една-единствена аксиома, която ми помага да ръководя и едните, и другите – макар че те често са в конфликт. В решаващия момент производството печели парите, а администрацията не допринася нито стотинка. Според мен, ролята на администрацията е да подпомага президента на компанията и да действа като катализатор за производството. Ако наистина искате да стимулирате хората от производството, само подхвърлете една „административна“ идея с удачен брой въпроси от рода на: „Защо, момчета, не помислихте за това?“

5. *Фиксирайте строго полето на действие.* Стриктно следвайте практика да се оставят производствените линии на действат, щом веднъж са възложени на добри работници. Но, ще попитате вие, ако мениджърите на ключови позиции движат бизнеса, какво ще прави президентът?

Мисля, че голяма част от работата ми се състои в това, което наричам „поле на действие“ – очертаване на границите, в които администрацията може да действа относително свободно. По същия начин родителят казва на детето си: „Играй в задния двор, но не минавай вратичката, не прескачай оградата и не кани никого вътре.“ Детето може да играе в градината, но родителят е определил границите, в които може да се движи и това, което може да прави.

Като шеф, аз указвам границите. Определям общия капитал, който може да бъде вложен, но не непременно и как да бъде разпределен. Определям броя служители във ведомостта, но не и кои да бъдат те. Уточнявам разходите за изследвания и разработки, които бих желал да субсидирам, но не и самите проекти. Аз определям приоритетите на компанията и чертая стратегията – ос-

новна цел, към която насочва усилия цялата организация.

6. *Дръжте около себе си и критици.* Всички шефове би трябвало да се пазят от това да приемат една-единствена гледна точка. Това са мнения прецедени и пречистени, пастьоризирани, синтезирани – това, което ние наричаме „приготвяне на пудинга“. Ако не се излагат открито и конструктивно различни позиции, корпорацията може да бъде въввлечена в куп погрешни сценарии. Практиката да говориш на шефа само каквото той иска да чуе и никога да не противоречиш в негово присъствие крие много опасности.

За да се предпазя от този риск, винаги съм се старал да държа край себе си няколко интелигентни личности, които противоречат, при никакви обстоятелства не биха приели всичко на сляпо доверие и не се стряскат от разсъждения, като: щом нещо е правено от край време по определен начин, този начин е най-добрият.

7. *Стойте в бизнеса, докато се променя.* В много обзори на работата на президентите се посочва, че дългосрочните стратегически планове са най-важни задължения на един шеф. Няма да оспорвам това, но винаги съм чувствал, че ключова отговорност днес е растеж на доходите. Лесно е, мисля, за една компания да бъде хипнотизирана с дългосрочни планове. На хартия поне те са подредени, готови за действие и всичко изглежда ясно.

8. *Не забравяйте основното.* Винаги съм бил привърженик на Винс Ломбарди, доскорошен голям лидер на футболния отбор в Грийн Бей.

Въпреки че неговият отбор вечно играеше гъвкаво и нападателно, истинската му сила се криеше в това, че той се придържаше към обикновените правила в сериозния футбол: блокиране, нападение, отнемане на топката, умело разиграване и стриктна дисциплина. Не бяха най-любим футболен отбор за времето си, но да ги наблюдаваш как се носят по терена и как страничните съдии се отдръпват, бе действително впечатляващо. Неотразимо, ефективно нападение...

Когато всичко е концептуализирано и регламентирано, управлението се превръща с кодекс, в сборник ценни закони. И затова, в крайна сметка, трябва да бъдете верен на себе си.

Което ни води до най-ценното правило в управлението: изберете стил, който ви подхожда, и се придържайте към него. Може да имате пример за подражание, но не опитвайте да бъдете това, което не сте. Дръжте се естествено и, по дяволите, усмихвайте се от време на време!

ЛОШИЯТ БИЗНЕС – ИЛИ КАКВО НЕ Е НАРЕД НА УОЛСТРИЙТ

Една сутрин, както четях *Уолстрийт Джърнъл*, видях нещо, което ме стресна. Във вестника имаше две големи статии за това, как двама души искат да завземат компании *Ю Ес Стийл* и *Гудийър*. Казах си: почакай малко. Това са най-големите ми доставчици. Без тях и аз не мога да произвеждам коли. При все това обаче тези нашественици пристигат, а аз съм само безучастен страничен наблюдател. В него именно момент опасността от манията за сливания и придобивания достигна до съзнанието ми. Нещата в уолстрийтския вариант на играта Монополи бяха стигнали прекалено далеч.

Както всички мои партньори в света на бизнеса, знаех за съществуването на такива пирати. Знаех също, че те придават нови, нелицеприятни измерения на управленската дейност. Не бях обръщал голямо внимание на техните игри, тъй като винаги вършеха безчинствата си далече от мен. Сега за пръв път бяха нахълтали до прага на моя дом. Отби се г-н Карл Икам. Намина сър Джеймс Голдсмит.

След като ме настъпиха по мазола, почувствах, че е дошло време да погледнем тези хора в истинската им светлина. Наистина ли са Робин Худ и славните му дру-

гари, както те твърдят, или напомнят повече за Чингиз хан и монголските орди?

Знам само това, което виждам и което не виждам.

Свидетел съм как милиарди долари биват блокирани в нови корпоративни дългове, за да държат пиратите на разстояние, докато средствата за изследвания и разработки рязко спадат. Виждам как милиарди долари потъват, за да спасят компании от покушение – пари, които би трябвало да послужат за изграждане на нови високотехнологични заводи. Виждам, че доверието в почтеността на Уолстрийт е по-ниско откогато и да било от голямата криза през 1929 г. насам. Виждам как огромна част от мениджърския талант на Америка се прахосва в игри на сливане, вместо да се насочи към укрепване на промишлената база.

Не забелязвам обаче пиратите да създават работни места. Не виждам да повишават производителността. И което е най-лошо, не виждам да помагат на Америка да бъде конкурентоспособна.

През последните четири-пет години наблюдавам с неприязън манията за сливания и придобивания. Навремето в сливанията нямаше нищо лошо. Имаше строго правило, че не можете да се сливате по хоризонтала. Например компания *Дженерал Мотърс* не би могла да купи *Форд*. Това би възпрепятствало конкуренцията. Не биха могли да купят някой голям доставчик, защото така биха навредили на свободния пазар. В подобен случай антимонополният закон пипа здраво. Заедно с администрацията на Рейгън и нейният принцип *Laissez-faire*, зародиха и нова нагласа – „Всичко е разрешено“. Хора като Айвън Боески*, доловили новия вятър, напълниха куфарите с небелязани банкноти и се запътиха към града.

Днес всеки може да се слее с всеки. Антимонополният закон е отдавна забравен. Сливане заради самото

* Айвън Боески – играч на борсата, обвинен в множество спекулации. – *Бел. прев.*

сливане. Щом не носите отговорност за последствията, можете да вкарате в играта всеки, който ви скимне. Такъв е новият ред на Уолстрийт. Явлението можем да наречем неподправена алчност и няма да сбъркаме.

Подтиквани от жажда за долари, тези опортюнисти решават, че фондовете на дадена компания са подценени и набират капитал, обичайно под форма на книжа без покритие, и инсценират атака. Цялата работа обаче е изградена на пясъчна основа.

Тези пирати са решили, че ако съумеете да съберете достатъчно пари, за да заемете определена позиция в една компания, в крайна сметка ще вземете в ръце главните козове — доколкото в резултат ставате собственик, дори и само на книга. От момента, в който закупите тези фондове, придобивате право на глас и право да изнудвате фактическото ръководство, че ако не ви играе по свирката, ощетява компанията и може да загуби работата си.

Да вземем типичен пример. Сър Джеймс Голдсмит се домъкна от Англия и опита да купи *Гудийър*. Дойде подплатен с 2 милиарда долара — пари, взети назаем, но предостатъчно, за да изкарат акъла на много ръководители. (Мерил Линч бяха осигурили капитала с предварително договорени 200 милиона долара такса за услугата. Както виждате, всеки получава своя пай от мръсната сделка.) Голдсмит убеждаваше всички, че завземайки *Гудийър*, върши нещо чудесно — излизаше, че е нещо като Червения кръст, защото — твърдеше той — компания *Гудийър* се ръководи толкова зле.

Пиратите винаги се оправдават по този начин. Те лансират мита, че ръководители се издигат до върха на големи публични компании само защото са дебели, самодоволни и глупави. Че се занимават главно с игра на голф и не се интересуват от бедните акционери. Странно, но не познавам много такива хора. Ако ги има, сигурно се крият някъде из папратовите плантации.

В случая с *Гудийър*, версията беше много далеч от истината. Това е най-добре управляваната компания в

бизнеса с гуми. Познавах дълго време Робърт Мерсер, неин президент, и Чък Пилиод – този преди него. Бяха първокласни мениджъри и правят най-добрите гуми в света. Затова и *Крайслер* купува 85 на сто от гумите си от тях.

Наблюдавах как върви превземането на *Гудийър* и се изнервях. Знаех, че ако сър Джеймс завземе компанията, ще започне да разпродава активите ѝ така, както би разпродавал коли в гараж. Интересът му се дължеше не на гуми, а на пари.

Пресата приглася на масовото схващане, че пиратите са много хитри и са проучили толкова добре компаниите, които превземат, че всъщност са наясно със своите цели повече от всеки друг на тази планета. По-долу цитирам думите на Боб Марсер за детективската работа на сър Джеймс.

„На другия ден след като разбрахме, че Голдсмит ни бройка, му се обадохме и предложихме да поговорим. Покани ни на среща в дома си на Ийст Стрийт в Манхатън. Срещата включваше обяд – най-скъпия обяд, който съм имал някога. Не бях успял да хапна много, когато видях ясно, че се готви завземане на компанията на ликвидационната ѝ стойност.

Било очевидно, каза Голдсмит, че активите ни работят под възможностите си и са недооценени. Той ще изправи това, като префокусира бизнеса. След петминутен разговор установих колко малко знае всъщност. Мислеше например, че подразделението ни за въздухоплаване е създадено наскоро. Но то съществува от 1911 г. Не разбираше какво правим в химическата промишленост. А тя осигурява синтетична гума и други субстанции, нужни за производството на широк спектър гумени изделия. После запита защо участваме в енергийната промишленост, без да осъзнава, че за всяка произведена гума се изразходват седем галона гориво.

Можете ли да си представите *Гудийър* в ръцете на някой толкова невеж? Но компанията извади късмет, тъй като точно когато сър Джеймс се готвеше за последен

скок, мошениците на Айвън Боески бяха разобличени и пазарът на акции отбеляза скок. В същото време съдът в Охайо набързо финализира закона за забрана на нежеланите сливания. Гордън се притесни дотолкова, че Мерсер можа да откупи активите си.

Разбира се, Голдсмит все пак успя да се прибере в апартамента на Ийст Стрийт с 93 милиона долара чиста печалба от своята акция. Това е нов вид промишлено изнудване – при него компанията заплаща на пирата премия, за да се откаже от аспирациите си. Аз мисля, че това си е чиста проба шантаж, вършен от хора в официални костюми. Не се заблуждавайте – точно това е, нито повече, нито по-малко.

В резултат от тази акция *Гудийър* днес е по-малка компания. Трябваше да заложи всичко, за да се задържи. А аз само мога да гадая колко е пострадал най-добрият ми доставчик.

Каква е равностметката след несполучливата атака на Голдсмит? Научи ли се *Гудийър* да прави по-добри гуми? Запази ли се бюджетът им за изследвания и разработки сега, след като задлъжняха толкова много? Каква е компенсационната стойност на това нападение? Никой пират не може да отговори на тези въпроси. Чуваме само: „Е, какво пък, ние не нарушаваме никакви закони.“

Бих искал да запитам всички студенти по икономика: „С какво тези атаки подобряват производствената способност на страната?“ Сигурно ще се затрудни да отговори.

След като парите бяха изплатени, Мерсер ми каза: „Осуетихме замисъла на Голдсмит, но независимо от това сме губещи. Наложил се да продадем 12 процента от източниците на постъпления и да вземем заем от 2,6 милиарда долара. По ирония на съдбата, плащанията за една година по този заем са достатъчни да закупим съвършено нов модерен цех за радиални гуми в Къмбърленд, Мериленд. Вместо това ние затваряме един завод в Къмбърленд и изхвърляме на улицата 1111 души. С парите, с които бихме купили този цех, се плаща на седем-

надесет банки от цял свят, за да се покрият лихвите по заема. Добавете към това над 50-те милиона, които платихме за два месеца съвети на банкери и адвокати, и ще добиете представа за средствата, пропилены вследствие атаката.“

Любопитно е, че този пират спечели за два месеца от *Гудийър* повече, отколкото аз съм спечелил за четиридесет години работа в същата компания. А той дори не е неин служител!

Шефът на Сейфти Стоърз, Питър Матоуън, член на управителния ми съвет, също премина през подобно мъчително изпитание. *Сейфуей* беше добра фирма, която се разрастваше всяка година, увеличаваше дивидендите си, радваше се на рекордни печалби и въпреки това беше победена. Компанията бе атакувана с предложение за изкупуване от една малка фармацевтична фирма в Балтимор и бе накарана да извърши насилствено обратно изкупуване. При тази маневра ръководството на *Сейфуей* и някои външни вложители заеха огромни суми, за да я откупят от акционерите.

Беше като избухване на бомба. За да осъществи изкупуването, *Сейфуей* трябваше да продаде всички свои дейности в Европа. В действителност продадох седемстотин от своите магазини, съкратиха разходите наполовина и уволниха две хиляди служители. Това можеше да съсипе компанията. Вероятно единствената характерна черта на *Сейфуей* бе доброто обслужване. Или може би процъфтяваха, защото предлагаха това, което хората търсеха: прясна храна. Кой знае до какво ще доведат тези съкращения. Ами ако компанията трябва да преустанови експресната доставка на салати? Не зная какво в необходимо, за да преуспеете в хранителната промишленост, но съм сигурен, че и тези от Уолстрийт не знаят.

Вероятно се чудите как е възможно това да става в Америка. Във всеки случай, това не е свободно предприемачество. Тези хора постъпват по-скоро като някой,

който се промъква нощем и отвлича децата на другия. Знаете как се нарича това.

Когато други страни чуват за цялата тази безсмислица, сигурно си мислят, че сме малко луди. Никога не съм чел за сливане в Япония. Никога не съм чувал за принудително изкупуване. Бизнесмените там използват богатството си, за да постигнат по-висока производителност и да осигурят повече работни места. Тук вече никой не се опитва да създаде по-добро изделие. Търсят как да наложат насилствено изкупуване на компания, която произвежда такива изделия.

Когато провеждат атака, пиратите не се тревожат от възможността стопански субект да бъде осакатен и че работници ще останат на улицата. Представете си Карл Икан, затънал до гуша в превозвача TWA*, който иска да завземе *Ю Ес Стийл*. Заявява, че компанията така и така не ще съумее да се оправи, защото не е достатъчно модерна и опитва да разшири дейността си в областта на бензина и нефта. Така че с какво може да ѝ навреди той?

Познавам този тип хора. След като завземе компанията, той ще разпродаде капиталоемката част от бизнеса по производство на стомана и ще запази нефта и бензина. Това всъщност го интересува. Прочутата компания *Ю Ес Стийл* ще изчезне. И *Бетлеем Стийл* няма да просъществува дълго. После ЛТВ**, която е вече в банкрут, ще ги последва. Това е страхотен начин за реструктуриране на някога мощната стоманодобивна промишленост на страната.

Защо трябва да позволяваме на тези недоद्याлани индивидуалисти да разбъркват целия свят? Ако погледнем в учебниците по история, ще видим предшествени-

* TWA – Trans World Airlines – авиотранспортна компания. – Бел. прев.

** ЛТВ – Вече ликвидирания американска компания-

производител на стомана [LTV Corporation](#) /  / (с наследник [LTV Steel Company, Inc.](#) /  /) – бел. моя

ците на тези типове: знатни крадци и така наречените железопътни магнати от деветнадесети век, които получиха тази земя безплатно и не се интересуваха от нищо друго, освен парите. Те поне ни оставиха жп линии и няколко процъфтяващи промишлени предприятия. Днешните разбойници просто разбъркват документи. В този малък свят, в който трябва да се състезаваме с мощни държави като Германия и Япония, не се движим достатъчно бързо. Ако чрез тези нападения ставахме по-производителни, щях да кажа – добре. Пиратите, впрочем, обещават именно това.

Почакайте и ще видите, всичко ще се нареди, казват те. Ще станем по-малобройни, но по-енергични.

Знам, че ако изхарча 100 милиона за работи с цел да подобря производителността и ако задържа цените ниски, за да конкурирам японските, и ако спестя по сто долара на купувачите на коли, ще съм направил нещо конструктивно. Ако обаче взема капитал от три милиарда долара и отида да купя краля на хамбургерите, имате право да ме запитате какво, по дяволите, разбирам от хамбургери и пържени картофи.

Като наблюдавах тези пирати, забелязах любопитен феномен. Когато започват атаката си, те надават високомерен крясък, че ще направят фирмите по-ефикасни, капитала по-добре реализируем и ще защитят безпомощните акционери. След като обаче се налапат с малко пари, тези закleti мисионери изчезват яко дим.

Нямам нищо против, ако се превзема компания с лоши показатели. Някой трябва да я изведе от агония или да я закрие. Тези хора обаче не действат така. Може да сте допринесли за отбраната на страната или догодина да влизат в списъка на петте най-добри корпорации, няма значение. Играта си е игра. И никой не се интересува какво носи атаката на града, щата или страната. Ако пиратите трябва да унищожат компанията, за да получат парите си, е какво пък, това също е бизнес като всеки друг.

Ако тези пирати наистина се грижат за спасяване на американския бизнес от некомпетентно ръководство, къде бяха през 1980 г., когато *Крайслер* бе поставен на колене? Тогава единственото, от което можех да не се притеснявам, беше че някоя акула ще се появи наоколо – наистина не си струваше да се ограбва *Крайслер*.

Защото виждате ли, типичната атакувана цел не е компания с проблеми. Това е стопански субект със солидни активи, неголеми дългове, постоянни печалби и малко пари, заделени в банката, които ще ѝ помогнат да оцелее през следващия икономически спад. Когато ходех на училище, наричахме това „добро ръководство“. Днес се нарича справедлива игра (fair play). Ако решите да модернизирате завода си, вместо да увеличите дивидентите, това може би е здрав търговски разум но ще бъде все едно да излеете прясна кръв във водата – сигурен начин за привличане на акулите.

Без съмнение, пиратите повишиха стойността на фондовете и докараха доста пари на някои хора (главно на самите себе си). Ако обаче вместо дългосрочна конкурентоспособност, бързи печалби на хартия станат главна причина за инвестиции в американската промишленост, не ми се ще да мисля накъде е тръгнала страната ни.

Най-лошо в тази мания е, че ако не внимаваме, ще изпаднем във финансова паника, защото си играем с динамит. През 1986 г. сме имали повече фалити на банки, отколкото през която и да е друга година от 1932 г. насам. Макар че бях дете в началото на 30-те години, още си спомням краха на всички банки. Баща ми загуби по-голяма част от парите си в банката на Ридж Авеню в Алънтаун. Никога няма да забравя. Заведе ме там; пред банката имаше тълпа. Баща ми пита един от bankerите: „Какво значи „банките са в почивка“? Искam си парите.“ Bankерът просто го погледна и каза: „Съжалявам. Не можете да получите парите си.“ Беше страшно. Съмнявам се, че някой иска да види такива сцени отново. Бъдете сигурни, че аз не желая.

Особено съм притеснен от дълбоката причина, породила целия този смут. А това са разпадащите се ценности на днешните бизнесмени, главно новоизлюпени. Време е някой да си зададе въпрос каква е системата, която възпитава подобни хора. Защо се получава така, че талантливи млади люде нямат желание да отидат да работят в промишлеността, а се трупат на Уолстрийт? Единственото им желание е да влязат в някоя голяма компания, да станат партньори и да започнат да сключват сделки. Всички те се надяват, че докато станат на 30 години, ще печелят по 5 или 6 милиона и ще имат собствен самолет или дори частно летище.

Много от нашите най-добри и умни млади хора са омагьосани от съблазните на Уолстрийт. Притокът на служители към инвестиционните банки и арбитражни фирми нарасна стремително през последните няколко години. Опитайте да накарате някои от тези хора да дойдат да работят в промишлеността. Ще ви се изсмеят. Въпреки, че 19 октомври 1987 г. – „черният понеделник“, – прекъсна смеха им.

Сред младите бизнесмени е характерно специфично плашещо поведение. Нарича се: искам всичко и го искам сега. Младото поколение смята, че хора като мен са имали много ниски цели в живота. Аз исках да спечеля един милион долара и вярвах, че мечтите ми са големи. Те искат 50 милиона долара и ги искат днес следобед.

Разговорът, който слушам в средите на бизнесмени, е винаги за сделки, за игра, за преследване и не как да бъдем по-конкурентоспособни или как да променим профсъюзните регламенти за работа, или как да се върнем към здравия разум. Да си кажем направо, не е приятно да четеш за подобни неща в *Уолстрийт Джърнъл*, докато си пиеш кафето.

Тези хлапаци не само искат повече пари, те искат да ги спечелят по лесен начин. Разсъждават така: не нося отговорност за ближния. Кой казва, че съм се родил на този свят само за да създам работа за другите? Очаквам някой да осигури работа за мен. Ако някога хората раз-

съждаваха така, днес не би имало работа за никого. Не би имало и компании, които да се включат в играта.

Трескавото нетърпение на тези младежи да спечелят пари е достигнало такива предели, че появата на корупция бе неизбежна. Не само се води нечестна игра под форма на промишлен шантаж и други подобни, но има и хора като Айвън Боески и Денис Левин, които тайно местят билиардната топка. Никога не съм чел за толкова бизнес-скандали във вестниците, както през последните няколко години. Просто е смешно. Финансовите страници се четат като бюлетин на полицията.

Аз си знаех, че след като възможните печалби достигнаха милиарди, тази дейност ще излезе от контрол. Спомням си стария съвет: не се шлай край някое казино. Там се събират най-лошия тип хулигани в света, тъй като имат прекалено много свободни пари за харчене. Уолстрийт се превърна в голям тотализатор. И привлече неблагоприятните елементи.

Ще прозвучи старомодно, но мисля, че в основата на проблема е нашето снизходително общество. Именно това кара хлапациите, които ходят в колеж да мислят, че има разлика между престъпленията, извършени от работници и престъпление на служители с по-високо образование. Мислят, че престъпленията на служители са само малко в разрез със закона. Там, откъдето идвам аз, престъплението си е престъпление.

Хората от моето поколение имаха други схващания. Не мога да дам точна цифра, но ще кажа 98 на сто. Толкова са лидерите в света на бизнеса – хора като мен. Те не са наследили богатството си, а са работили здраво за него, катерили са се по стълбата и след 30 години труд са се научили как да създадат по-добър градински маркуч или в моя случай – как да произведат по-добър „Мустанг“ или „Микробус“. Съсипали са се от работа и сега берат плодовете от тия усилия. Смятам, че с редки изключения, моите колеги са честни и етични мъже, глави на семейства. Разбира се, има и глупави бизнесмени, но обикновено това бързо излиза наяве.

Младите търговци днес са забравили как би трябвало да работи системата. Някога целта на финансовия свят беше да обслужва нуждите на бизнеса. Всъщност това бе единственото оправдание за неговото съществуване. Финансовата система трябваше да осигурява капитал, така че хората да го включват в стопанския процес, да разкриват работни места и да повишават жизнения стандарт. Сега всичко е объркано наопаки. Корпорациите станаха играчи на финансовия пазар. Системата се преобърна.

В началото на 1987 г. свиках съвещание на *Крайслер* в Ню Йорк, на което чух нещо немислимо. На съвещанието присъстваха членовете на управителния ни съвет, няколко от нашите висши съветници и някои от най-големите ни акционери – един от тях притежаваше 10 млн. акции, а друг представляваше най-голямата ни група пенсионери със 7 или 8 млн. акции. Целта на срещата бе да обсъдим какви защитни мерки следва да предприемем с оглед да предотвратим нежелано обсебване контролния пакет акции на компанията.

Разразиха се много оживени дискусии. Аз просто слушах, без да говоря много – нещо, което ми се случва почти за пръв път. След известно време един от финансовите мениджъри изтъкна, че негово задължение към вложителите е да увеличи максимално печалбите за възможно най-кратко време. Ако финансовите мениджъри не правят това, каза той, те не изпълняват задължението, поето пред вложителите, които са им поверили парите си.

Когато чух думите „да увеличат максимално печалбите за възможно най-кратко време“, го прекъснах и казах: „Нека ви задам един въпрос. Да вземем гумите и каучука на *Гудийър* (примерът беше пресен в паметта ми). Те са най-добрият производител на гуми в света. Компанията се развива наистина добре, но зависи от автомобилната промишленост в САЩ; японците купуват гумите си от *Бриджстоун*, понеже е японска компания. Да предположим, че един ден голям инвеститор в *Гудийър* реши, че не е получил достатъчно печалби от

вложенията си. Следователно той ще опита да завземе контролния пакет акции на *Гудийър*, ще изхвърли старото ръководство, ще затвори някои заводи, ще вземе заем от 2,6 милиарда долара и ще притежава компанията. Е добре, той не знае абсолютно нищо за гумите и *Гудийър* може да отиде по дяволите, защото не можете да направите дългове от 2,6 милиарда долара и да твърдите, че компанията е станала по-силна. Да кажем обаче, че за кратко време бихте могли да спечелите допълнително 5 долара, като продадете акции.“

Продължих проповедта си и заключих: „И така заради една банкнота от 5 долара ще разрушите чудесна стара фирма. Ако не друго, тя ще стане по-малко конкурентоспособна и тогава японските производители на гуми, от които се притеснявам, ще превземат по-голяма част от американската автомобилна промишленост. Какво ще правите тогава?“

Знаете ли какво ми отговори този човек? Без да се замисли нито за секунда, той отвърна: „Дявол да го вземе, това е лесно. На другия ден ще купя акции на *Бриджстоун* в Япония. Не съм служител в социални грижи. Аз съм там, където ври и кипи.“

Ударих се по челото и казах: „По дяволите, това обяснява всичко. Ето какво не е наред в страната ни днес.“ Това беше най-ясният и най-тъжен коментар за състоянието на американския бизнес, който бях чувал в живота си.

Аз искам да създам по-добри изделия и да осигуря повече работни места. Той не би пожертвал и секунда да помисли по тези въпроси, тъй като единственото, което го интересува, са доларовите знаци.

Бих желал да пусна запис от нея среща пред Конгреса на САЩ и след това да ги запитам как всъщност разбират конкурентоспособността, за която говорят.

Трябва да подчертая, че не се противопоставям на всички сливания. Как бих могъл, след като осъществих едно от най-големите сливания с компания *Америкън Мотърс*? Аз обаче подхождам по съвсем различен на-

чин. В *Крайслер* казваме, че с времето ще се опитаме да направим компанията ефективна, но нямаме намерение да разпродаваме активи от първия ден. Това е правило номер едно.

Не казвам също така: „Ще ги купя, но тъй като на мога да си позволя такъв разход, ще изтегля заем, който ще удвои или утрои разходите ми за лихви. След това ще изплатя този дълг, като се откажа от нещо.“

Обикновено се отказвате от дългосрочни инвестиции – изследвания и разработки, а точно от това имате най-голяма нужда, ако искате да се развивате. Преди да помисля да откупя някого, поглеждам сметката си в банката, за да видя разполагам ли с нужните средства.

Друго правило, което неотклонно съблюдавам е, че няма да предприема нежелани сливания. Държа на това. Моят наследник вероятно би опитал да направи такова сливане, но аз просто не мога. Според мен това по начало не се вписва в човешката природа. Има нещо противоестествено в това да отидеш и да кажеш на хората, че ги обсебваш, независимо съгласни ли са или не. Все едно, че си училищния побойник. Идеята намирам за още по-противоестествена, ако не съм наясно с работата на придобитата компания. Ако сте в бизнеса с производство на детски колички или кукли, как можете да завладеете корабостроителна компания и при това да обявите, че ще уволните голяма част от хората ѝ, тъй като не са толкова добри, колкото вашите, защото ако бяха, щяха те да завладеят вас. В подобна ситуация напрежението се съгъстява така, че може да се реже с нож.

Това, че нямаме намерение да отвличаме никого в семейството си. Когато стане дума за ухажване, обичаме да го правим по старомодния начин – като почукаме на вратата с бонбони и цветя.

През тези дни обаче – с многобройни пирати наоколо – всички се страхуват да отворят вратата. Дори обикновен телефонен разговор може да накара една компания да премине в бойна готовност. А ако кажете, че бихте

желали да се отбиете и да поговорите, висшите служители бързат да напълнят рова с вода и да изтеглят моста.

На няколко пъти напоследък ми се наложи да гледам унило през него ров.

Първия епизод нарекох „Човекът, който така и не се обади“. Компанията под въпрос бе *Мартин Мариета* – замесена в първото от оповестени сливания; тогава *Бендикс* се опита да даде класически пример, достоен за изучаване в Харвардската бизнес-школа, и атакува *Мартин Мариета* по твърде нежелателен начин. *Мариета* реагира, като се защити в стил *Пакман* и опита да откупи *Бендикс*. След това Алайед се появи като рицар на бял кон и закупи временно *Мариета*. Цялата тази обър-кана ситуация почти ликвидира *Мариета*. Крайният резултат бе, че една добра фирма бе обременена с милиард долара нежелан дълг.

Крайслер имаше намерение да разнообрази портфейла дейности и да навлезе в сфера Нови технологии. *Мартин Мариета* неизменно попадеше в първата тройка анализирани компании. Организацията разполагаше с най-добри научни работници. Проверях я, докато станах разноглед, и тя се оказа много добра във всяко отношение.

Не познавахме ръководството и не бяхме много сигурни кой е най-добрият начин да се свържем с тях. Когато проверихме се оказа, че един наш юрист и Томас Поунъл, тогавашният президент, имаха общ приятел – също юрист. И така, в началото на 1986 г. се свързахме с този юрист и той се съгласи да говори с Поунъл, за да види дали има желание да се срещне с мен. За наша радост, той прие.

След това получих подробни инструкции за срещата – толкова подробни, че ми напомняха за филм с Джеймс Бонд. В определен час трябваше да запитам за Поунъл в хотел „Медисън“ във Вашингтон, където той се бе регистрирал под чуждо име; след това трябваше да се кача сам в асансьора. Почти очаквах на вратата на

стаята му да се отвори малко прозорче и да ми поискат да произнесе паролата.

Е, срещнахме се и въпреки цялата тази Джеймс Бондовска история, срещата ни мина добре. За моя изненада Поунъл ми каза, че е имал предложение от *Форд*, но че неговите хора не проявили интерес. Доколкото разбрах, Дон Петерсън, президентът на *Форд*, бил дошъл заедно с импозантен представител на инвестиционна банка. „Като видя представител на инвестиционна банка, каза Поунъл, все едно че размахват червен флаг пред очите ми – веднъж вече тези хора се бяха опитали да погълнат компанията. Знаех, че и луната да ми предложат, няма да се съглася да я продам.“

Двамата обаче, изглежда, се разбирахме добре и след като поговорихме за това, как биха могли да се обединят нашите компании, се съгласихме да се срещнем пак, за да обсъдим тази възможност с по-големи подробности. Нещата отбелязаха добър обрат.

Малко след това се срещнахме отново при сходни обстоятелства. Бях накарал моите хора да ми подготвят такава информация за проекта по сливане, която да подчертава по-скоро предимства в работата, отколкото финансова страна на сделката. Тя можеше да почака. След като разгледахме целия материал, мисля, че ще бъде справедливо да кажа: Поунъл беше ентусиазиран от предложението. Или ако не е бил, трябва да е страховтен артист. В края на срещата поиска копие от материала, който бяхме разгледали, за да може да го обсъди с някои от висшите си служители. Заяви съвсем ясно, че след като разгледат материала, ще ми се обади и ще ми съобщи позицията на фирмата си във връзка със сделката. Съгласих се да чакам обаждане.

И наистина чаках. Мина седмица. Месец. Няколко месеца. Не исках да излезе, че отчаяно съм се вкопчил в тази сделка, затова продължих да чакам.

Накрая един ден той ми се обади от една военна база и каза, че в момента не може да говори, но ще се свърже с мен по-късно. Повече изобщо не го чух. Нито писмо.

Нито бележка. Нито обаждане. Изчезна от повърхността на земята. Беше странно. И до днес все още се шегуваме помежду си: „Обади ли се Поунъл?“ Не, все още чакам.

Какво се случи? Не зная и може би никога не ще разбера. Предполагам, че се е изплашил да не го хванат в капан, като *Бендикс*. Може би си е помислил, че ако се разчуе, че се е срещал с Йакока, Форд ще реши да атакува. Доколкото мога да преценя, заключението ми е, че Поунъл беше прекалено зашеметен от последното тежко изпитание. Аз във всеки случай мога да го разбера.

Бях малко разочарован. В новелите на Ян Флеминг, Бонд винаги побеждава и накрая спечелва момичето. В случая аз не спечелих и, ясно е като бял ден, не успях да грабна момичето – т.е. компанията.

Следващата ми среща беше с този, когото нарекох „Човекът, който нямаше власт“. Бяхме анализирали предимствата на сливане между *Крайслер* и една компания за нови технологии, която доста добре се вписваше в нашата дейност. В този случай достатъчно добре познавах президента, за да го покана да хвърли поглед върху проекта за сливане.

С готовност се съгласи на среща с мен. Точно тогава наближаваше пенсионна възраст и ми намекна доста ясно, че би желал да сключи още една голяма сделка, преди да получи полагаемия златен часовник. Накарах хората ми да подготвят пълен проект за операцията. Президентът хареса варианта и след като го обсъди с нас каза, че след като прокоментира идеята с управителния съвет, ще ми звънне. Звучи познато, нали?

Е, за разлика от този, който изобщо не се обади, този президент се свърза с мен. Бе тъжно обаче, тъй като съобщението му гласеше, че вече няма правомощия да сключва подобни сделки. Управителният съвет се канел да го пенсионира и реалната власт в компанията вече била в ръцете на неговия наследник. Няколко месеца по-късно излязоха съобщения за това и стана съвсем ясно, че сме говорили с фиктивен президент.

Урокът бе прост. Когато обсъждате сделка, преди всичко се уверете, че на масата седи човекът с право да взима решения; в противен случай си губите времето.

След това се сблъсках с „Човека, който не можеше да дойде на обяд“. Наскоро след като преговорите с *Мариета* пропаднаха, се насочихме към *Груман* – средна по големина компания от въздухоплаването, която ни изглеждаше доста добра като възможна бъдеща придобивка. Не знаехме много за фирмената ѝ култура обаче, нито познавахме управленския екип.

След като говорихме по въпроса дали и как да се представим на компанията, решихме, че джентълменският подход изисква да поканя президента ѝ на обяд. Така и сторих. Написах на Джон Биъруирт – президента на *Груман*, – писмо, в което посочвах, че компанията му представлява интерес за нас; уверих го, че дори и да не постигнем нещо друго, поне ще имаме удоволствието от един добър обяд.

Писмото, което получих в отговор, бе почти класическо. Сигурно е било писано от екип юристи и смисълът му бе следният: „Може и да сте ни писали, но ние не признаваме да сме получавали писмо от вас, и нямаме желание да се срещаме за обяд. Не ни интересува кой сте Вие, Йакока; не си свързвайте името с нашето, тъй като това ще Ви създаде проблеми. Затова разкарайте се.“

По-уместно би било просто да откажат...

Изводът е, че поради всички тези натрапени сливания, става невъзможно да се осъществяват добри идеи. Всеки е придобил бункерен манталитет. Фирмите днес страдат от параноя и човек не може да ги съди. Президентите на компании се стараят да планират бъдещата си дейност, поглеждайки през рамо. Част от тях губят повече време за борба с пирати, опитващи да завземат компаниите им, отколкото с японци и германци, които се мъчат да завземат пазарите им.

И така, какъв е отговорът на този проблем? Има много начини да се заловим с него, но без съмнение трябва

да установим никакви правила. Съществуващите регламенти просто не съответстват на днешната обстановка в света на бизнеса. Преди няколко години говорих с Едгар Бронфман от *Сиграм*, който каза: „Ако едно сливане не постига абсолютно нищо, то е просто игра. Не трябва ли да създадем закони, които да определят, че не можете да събирате лихви от всички тези невалидни акции? Това е нещо, което би спряло нападателните набези.“

Едгар беше изпреварил с малко времето си. Сега сенатор Уилям Проксмайър иска да отнеме правото на глас на новите акционери, което ще има същия ефект. Друга възможност, която си струва да опитаме, е да ограничим по някакъв начин количеството фиктивни акции, които могат да бъдат емитирани. Това ще изтръгне из корен любимите похвати на пиратите да се облагодетелстват.

Една от най-добрите идеи, за които съм слушал, е да се регламентира известен период на изчакване, преди да се гласува даден фонд. Всеки, който претендира, че е собственик, трябва да стои зад вложенията си за продълъг период от време – нима в това няма смисъл? Караме хората да се регистрират, преди да гласуват. Отказваме да поверим дори да гледа кучето ни някой измежду членовете на случайна група екскурзианти, минаващи с автобус през града. Не виждам защо американският бизнес трябва да се управлява от хора, нахълтващи нощем с пачка удостоверения за акции, които възнамеряват да продадат рано сутринта.

Да въведем правило, съгласно което инвеститорът трябва да задържи акциите една година, преди да получи привилегия да гласува. Долавям отговора на това предложение от сър Джеймс: „Сигурно си се побъркал. Ако направите това, няма да мога бързо да купувам и продавам. Ще мога да получа моите милиони долари с цената на прекалено голям риск. Няма да купувам.“ Е, добре, и какво ще загубим, ако някой като Голдсмит престане да купува?

Много просто, повечето пирати няма да искат да блокират парите си за толкова дълго време. Дълбоко в душата си те не обичат да поемат рискове. Залагат само на сигурно.

Подобни правила може да ви се струват като наказателна мярка. Но когато нещата не вървят, трябва да се предприемат действия. Защото ако в една страна се разруши финансовата система, с всичко е свършено.

За съжаление, каквито и да се новите закони, те не могат да изкоренят напълно лошите привички. Преди да разчитаме на закони, трябва да се осланяме на характера и етиката на хората. Трябва да кажем на децата си да се простят със стремежа към бързо забогатяване и освен за самите себе си, да започнат да мислят и за другите. Само така всички ще можем да заживеем охолно.

УСЕТ КЪМ БИЗНЕСА ИЛИ ГЛУПОСТ

Преди години, в началото на седемдесетте, в разгара на войната във Виетнам и на студентските протести, известен университет покани един закален в битките адмирал и един невъзмутим бизнесмен да произнесат речи при раздаването на дипломи.

Бизнесменът бях аз и заедно с адмирала трябваше добре да помислим, преди да приемем. Защото в студентските градчета по него време реномето и на двете прослойки, които представяхме, беше малко по-добро от това на амебите.

Изказвал съм се пред доста строга публика, включително пред Конгреса и представители на пресата във Вашингтон, но никоя не е била по-строга от тези абсоленти. Бяха така несправедливо строги към мен, толкова много свиркаха и дюдюкаха, че за известно време престанах да приемам предложения за участие в такива тържества. За какво са ми всички тези неприятности? — казах си.

Изглежда обаче, че през последните петнадесет години светът е поумнял. Бизнесмените са добре дошли в студентските градчета, понякога дори ги приемат с отворени обятия. Получавам около 150 покани годишно и единственото, от което мога да се страхувам сега, е някоя тапа от шампанско. Днешните абсолвенти нямат желание да разрушават системата. Искат своята част от нея. И се допитват до хора като мен как да я получат.

Ако лидерите в бизнеса продължават да имат такова влияние върху днешната младеж, желателно е да сме абсолютно сигурни, че примерът, който даваме, е добър.

Много се говори през последните години за това, колко корпоративна Америка е забогатяла, разплута и неефективна. И в този ред на мисли – че в бизнеса се назначават два пъти повече хора, отколкото са нужни; плаща се на висшите служители четиридесет пъти повече, отколкото им е необходимо; обсипвани са с повече привилегии от краля на Сиам.

Ако слушате някои от бюрократите във Вашингтон, ние, богатите бизнесмени, се интересуваме единствено от броя на нулите във фишовете за заплатите ни и от резултатите в играта на голф.

Може и да е така, но аз познавам доста висши административни служители, които дори не знаят какво е това орел*. Съгласен съм обаче, че е крайно време всеки в света на бизнеса да си зададе въпроса: към какво богатство има смисъл да се стремиш?

Всички високоплатени мултимилionери като мен трябва да се запитат каква е нашата отговорност. Винаги ли се състои в това да направим следващия милион? Винаги ли трябва да се стремим да покачим акциите с два долара, така че и нашите авоари да се увеличат? Или трябва да се погрижим за жителите на градовете, в които са нашите заводи? За хората, чиито спестявания

* В голфа – специален вид удар. – Бел. прев.

са вложени в нашите компании? Да подпомогнем американците, които наистина милеят за своята страна?

Най-важното, което една компания прави за обществото, е, че осигурява работа. Ролята ѝ обаче не свършва, когато работата няма.

Когато дойдох в *Крайслер*, за един период от няколко години трябваше да затворя тридесет завода. Това бе най-неприятната част от работата ми, въпреки че ме направи нещо като експерт по закриване на заводи. Повярвайте ми, с годините това не става по-лесно.

Нека ви разкажа за монтажния завод Кеноша, Уисконсин, който *Крайслер* придоби, когато купихме *Америкън Мотърс*. Той е на осемдесет и шест години и едно време в него са правили велосипеди и матраци. Работниците са много добри, но за съжаление заводът е престарял и неефективен. Целият комплекс се състои от най-малко 110 сгради. Просто не можехме да си позволим да го държим отворен. Едно от основните задължения на бизнеса е да не фалира. И така, макар и неохотно решихме, че трябва да го закрием.

Естествено това бе страхотен удар за 5500-те работници, които щяха да загубят работата си, а и за града също. Това е истинската мъка на така наречената деиндустриализация на Америка. Сигурно би трябвало да се чувствам неловко, но и аз изпитвам тази мъка.

Получих стотици писма от работници и техните семейства. Някои бяха ядосани, но повечето бяха изпълнени с тревога за образованието на децата и вноските за жилища. Трябваше да направим много повече, отколкото предвижда законът в подобни случаи. Не можехме просто да напуснем града и да кажем: „Последният да загаси лампите.“

И така, открихме доверителен фонд за 20 милиона долара, който да помага за погасяване на вноските за жилища и образование. След това обяснихме, че в продължение на две години медицинското обслужване на работниците и техните семейства ще остане такова, каквото е било. След това обясних, че една трета или

хиляда и осемстотин работници ще могат да получат значителни пенсии.

Те просто не желяеха да слушат всичко това. Искаха си само работата.

Чувствах се отвратително, че не мога да удовлетвори желанията им. Знаех, че с купуването на завода сме събудили надеждите и очакванията им, но им казах, че „проблемът не е в мен“, а в законодателите във Вашингтон.

Опитваме се да помогнем на една малка общност, но лошото е, че федералното правителство не изглежда особено обезпокоено от този проблем. Загубените работни места са краен резултат от несправедлива политика в областта на търговията. Само този проблем може да запълни цяла глава от книгата. Ние отчаяно се нуждаем от национален план, който да подпомага хората, останали внезапно без работа. Не можем просто да кажем: „Ще ги научим да правят хамбургери.“

Бих искал да знам кога ще спре всичко това?

Съвсем не е достатъчно една корпорация да се грижи само за своите служители. Ако фирмите искат да са част от процъфтяваща общност с образовани работници, трябва да запретнат ръкави и да помогнат да се стори нещо за тази общност. Прекалено много са тези, които помагат само когато имат някакъв интерес.

Въпреки паразитите се радвам, че напоследък корпорациите все по-често прилагат принципа на доброволния труд. *Олстейт Иншуърънс* предоставя административни служители на Американско дружество за борба с рака и на *Юнайтед Уей. Дженерал Милс* харчи милиони долари, за да помага на бивши затворници да намерят работа. Пенсионирани служители на *Хъниуел* изготвят данъчните декларации на възрастни граждани, които не излизат от къщи.

Преди няколко години *Атлантик Ричфийлд* „осинови“ едно училище в Лос Анджелис и изпрати свои служители да работят в него като учители и асистенти. Един от резултатите бе, че оценките на учениците рязко

се покачиха. Толкова много други фирми се впечатлиха от този проект, че сега повече от половината държавни училища в града са основани от предприятия. Компании от други градове започват да следват примера на *Атлантик Ричфийлд*.

И ние от *Крайслер* участваме доста активно в програмата за усъвършенстване на младите. Много наши служители прекарват часове в съседни училища, като разясняват въпроси на бизнеса и етиката в него. Наши мениджъри от средно ниво създават заедно с ученици от последния клас фиктивни фирми, взимат решения за производство на даден продукт – някаква революционна четка или нов крем за бръснене, планират как да се продава и след това проверяват дали могат да излязат на печалба. Това е добър начин отрано да разберат как вървят нещата в бизнеса.

Независимо от тези усилия, в резултат на многобройните съобщения за атаки и златни парашути, модерните бизнесмени се ползват със слава на група пирати, озверели за пари. Особен шум пресата вдига за скандално високите заплати на президентите. Разбира се, когато става дума за фишове на заплати, винаги трябва да се преценява доколко сумите са разумни. А времената се менят. Заплата, която преди десет години изглеждаше скандална, днес едва изплаща вноските на жилище и кола.

В началото на 1987 г. се опитах да наема един човек от *Нортрон*, който да оглави новото подразделение на *Крайслер* за въздухоплаване и технологии. Наложих ми се да правя големи гимнастики пред управителния съвет, за да ми разреши да похарча над 2 милиона долара в аванс и да откупя договора му. Това беше почти толкова, колкото е необходимо, за да откупиш най-добрия нападател от отбор *Тигрите на Детройт*. Управителният съвет не изпадна във възторг.

Установихме обаче, че парите далеч не бяха толкова много, защото в крайна сметка така и не получихме този човек. Когато отишъл да каже на Том Джонс, глав-

ният директор на *Нортрон*, че напуска, за да се присъедини към *Крайслер*, Джонс се побъркал. Човекът бе заемал четвърто или пето място в йерархията на *Нортрон*, а вследствие моето предложение Джонс го издигна за президент на цялата компания. На четиридесет и шест години! Така че дори големите пари не са в състояние да примамят истинските суперзвезди.

Не мога да говоря за компенсациите на административните служители, без да кажа няколко думи за себе си. Бил съм на корицата на *Бизнес Уик* като най-високоплатеният административен служител в Америка. През 1986 г., както сигурно вече цялата планета знае, получих 20,5 милиона долара, което се равнява на страшно много заплати на начинаещи. Когато репортерите ме попитаха за сумата, отвърнах: „Какво мога да кажа? По думите на Еверит Дърксен: милион оттук, милион оттам – докато се усетиш, натрупват се много пари.“

От друга страна, 20 милиона долара са доходът на Майкъл Джексън за един уикенд. При него те не правят впечатление. Но като годишна заплата на човек, който дори под душа не може да изтананика една мелодия... Трябва да се има предвид обаче, че целият този приход всъщност на представляваше заплатата ми. Огромна част от тази респектираща сума идваше от повишаване цената на акциите – бяха 1,7 млн. долара, което включваше премия от 975 000 долара. Това е наистина една прилична заплата, но не е изключение в нашата циклична, характеризираща се или с големи печалби, или с големи загуби промишленост. Останалата сума идваше от акции, които бях получил през предишните девет години.

Преди девет години, когато акциите на компанията се продаваха за някакви мизерни 6 долара и много хора се обзалагаха, че отиват към нула, *Крайслер* ми даде тези хартийки. В онези дни аз печелех по долар на година и не можехме да накараме дори магазина на ъгъла да ни изпрати по един сандвич с месо.

Финансовата картина се подобри малко в сравнение с ония отчаяни дни, когато гледахме смъртта в очите. След двукратно разделяне на капитала акциите на *Крайслер* се повишиха до около 47 долара. Трябва ли да се извиня за този подем? Трябва ли да започна да очернявам компанията и да се моля акциите отново да паднат?

Между другото всеки, който се беше държал за мене от 1980 г. насам и бе запазил акциите си, също натрупа доста пари. В края на 1986 г. оценката на общите дивиденди на акциите се покачи до невероятните 860 процента – най-добро постижение на коя да е от 500-те водещи фирми според *Форчън*. Дори самият аз се изпълвам с малко благоговение, когато слушам тези цифри. Така и мениджърът с ценните документи, и готвачът, и онзи, който прави калници – всеки, който се бе държал за акциите на *Крайслер*, направи същите 860 процента като мен. Уви, както има покачване, има и спад, и след катастрофата от 19 октомври 1987 г. всички тези доходи, за които говорих, се преполовиха. Надявам се, че следващия път, когато ме сложат на корицата на *Бизнес Уик*, ще се сетят да направят подобаващо уточнение.

Спомням си как преди няколко години Дъг Фрейзър, който беше тогава шеф на профсъюза на автомобилните работници и член на управителния ни съвет, гласува против моята премия и заплата. След гласуването, Дъг ми каза: „Ли, нямам нищо лично против теб. Харесваш ми и смятам, че вършиш страхотна работа за компанията, но аз съм бил в този профсъюз през целия си живот и най-много, което някога съм получил за ръководството на тази голяма институция, е 75 000 долара. Не съм съвсем убеден, че имаш нужда от десет пъти повече пари от мен. В края на краищата, колко можеш да изядеш?

Това значеше много за мен. Фрейзър е един от най-просветените лидери в историята на лейбъристкото движение, но дори и той има нагласата на истински социалист. Според постулатите на нашата система, ако се стремиш към съвършенство и го постигнеш, ще бъдеш

възнаграден. В същото време, ако бизнесът се провали, нещата стават коренно различни. Ако състоянието на компанията се влоши – ако добрите ми позиции и възвръщаемостта отидат по дяволите и ако имам сериозни затруднения, няма да повярвате колко бързо ще изскоча от екрана. Ако не ви харесва този начин на действие, ще направите добре да се качите на първия самолет за Швейцария. Защото тук се играе по тези правила.

Това не означава, че смятам нашата система на възнаграждение за абсолютно справедлива или че в нея няма злоупотреби. Считам само, че ако сте спомогнали за възстановяването на дадена компания и сте са преборили с трудностите, няма защо да се извинявате, че сте успели.

Затова аз няма да върна парите (въпреки че голяма част от тях ще дам за благотворителни цели). Ако бях заставен да го направя, това щеше да означава, че може би е дошло време да демонтираме системата на свободно предприемачество – такава, каквато я познаваме. Защото ако децата не могат да се надяват да спечелят пари като мен – като подобряват работата на своята компания и допринасят за икономическото благосъстояние на страната си, – към какво тогава ще се стремят?

Когато става дума за привилегиите на бизнесмените, нещата на са толкова ясно очертани. Има доста митове около въпроса, какво е и какво не е привилегия. Например аз имам шофьор, който ме води и ме връща от работа. За повечето хора, особено за тези, които ползват метрото, това може да изглежда ненужна привилегия. Дните ми обаче са толкова запълнени, че използвам времето за пътуване, като чета документи и писма. (Виждали са ме от време на време и да решавам някоя кръстословица в *Ню Йорк Таймс*). Иначе никога не бих имал възможност за това. В действителност, бих предпочел да карам сам колата си, тъй като обичам да изпробвам колите на конкурентите, както и нашите собствени нови коли, и това ми липсва. Направих компромис, обаче.

Напоследък *Буик* реши да премахне ресторантите за нисши административни служители. Сега те се хранят с редовите служители в кафенето. Мисля, че тази мярка е по-скоро символична и едва ли намалява много разноските. Винаги има място за някоя символична мярка, но когато чух за нея, си помислих за нашия скромнен ресторант. Храним в него всичките си висши служители при условие, че плащат за всичко, което изядат. В много фирми политиката е административните служители да ядат всичко, което пожелаят, безплатно. Така беше и във *Форд* в доброто старо време.

Като правило обикновено дори не се затруднявам да ходя в ресторанта. Взимам един сандвич на бюрото си. Когато ми се случи да се отбия в ресторанта, в края на краищата всички започват да говорят за работата. Тези приказки ме влудяват, тъй като се мъча да преглътна храната си и да се отпусна. Затова стигнах до заключение, че ресторантът за административни служители не е по-голяма привилегия от това да имаш запазено място в гаража. (Виж, това вече е привилегия, особено в разгара на снежна буря в Мичиган.)

Истинският проблем не е в съществуването на привилегии, а в злоупотребата с тях. Говоря за безплатни удоволствия като пътешествия до ловни хижи или използване на яхти – несериозни постъпки, които заставят компанията да заплаща за стил на живот, който съвсем спокойно можете да си позволите сами. Когато виждате хора да отиват на мачове по голф със самолети на компанията, наистина трябва да се запитате дали фирмата си записва и кара всеки да плаща, както би трябвало.

Ако накарате някой работник са окоси тревата или да подкастри живия плет в дома на директора, това е злоупотреба, свързана с нарушаване на доверието. За тези типове правосъдието попа бързо – вкарват ги в затвора.

В повечето отношения *Крайслер*, както други компании с чувство за отговорност, е строго и неразточи-

телно предприятие. Ние сме рожби на депресията, затова никога няма да хвърляме пари на вятъра. В действителност комбинацията от факта, че съм роден по време на депресията и това, че преминах през бъркотиите на *Крайслер*, ме направи закостенял скъперник.

Както във всяка професия, така и в автомобилната промишленост има нечестни хора. Не мисля обаче, че корупцията е широко разпространена. Би било много скъпо и опасно, и бързо ще се разчуе. Погледнете *Дженерал Дайнамикс*. Нима като чуят това име, хората се сещат за лъскавия изстребител F-16? Нищо подобно. Спомнят си, че служителите на компанията возеха кучетата си в първа класа на самолетите безплатно. Доста време ще мине, преди да се забравят подобни неща.

Като цяло наистина мисля, че преди десет години имаше много повече такива глупости. Днес ние сме заставени да станем по-конкурентоспособни: просто не можем да си позволим ненужни превземки.

Ако акционерите плащат на висшия ешелон бизнесмени седемцифрени заплати, не би трябвало да останат излъгани. Мисля, че обикновено са доволни. В една област обаче обществеността е ощетена и това е в изказването на мнения. Има много способни мениджъри, но когато дойде моментът да си кажат мнението, се държат като глухонеми.

В определен смисъл, бизнесът е като бейзбола. Добрите играчи привличат хора на стадиона. Някои имат чар. Други, като Реджи Джаксън, дори могат да стрелят елегантно. Едно време много обичах да гледам този играч; дори когато не успееше да се добере до топката, влагаше страст. Същото следва да правят и директорите. Те трябва да символизират нещо. Мисля, че в директорските кабинети няма достатъчно лидери, а дори да ги има, е толкова спокойно и тихо, че не можете да го доловите.

Системата продължава да настоява, че един бизнесмен трябва да бъде напълно безличен. Той следва винаги да носи строг сив костюм и физиономията му трябва

така да прилича на останалите, че и собствената му майка да не го познае.

Американците обаче наистина имат нужда от народни герои. Системата на свободно предприемачество се нуждае от изтъкнати лидери, от катализатори, от хора, които действат на масовото съзнание. Не мога да се съглася с много свои колеги, защото искат едновременно различни неща. Стремят се да се представят за добрите герои, но без да се изказват и поемат рискове.

Болшинството директори искат добра реклама, но по възможност някой агент по печата да им я осигури наготово. Един директор трябва да е луд, за да повери имиджа на компанията – начина, по който я възприема обществеността – само на рекламния агент. И въпреки това повечето правят точно това. Наредват: „Направи така, че веки да говори хубави неща за нас и ако това не стане, мисли му.“

Не може подети от стопанското ежедневие, да се мъчите да спечелите някой долар, и в същото време непрестанно да се криете в килера. Разбира се това не означава, че трябва да сте чешити като мен и сами да правите собствените рекламни телевизионни клипове, но има златна среда. Лично аз вярвам, че ако не сте достъпни, нямате право да се оплаквате по-късно. Ако не искате да вземете участие в диалога, какъвто и да е той и на каквото и да е равнище да се провежда, след това нямате право да претендирате, че сте получили лош удар, защото клиентите не са ви разбрали.

Така например мисля, че Херб Шмерц направи удачна реклама за *Мобил*. Наред с всичко останало тя бе полезна и за самия Херб, тъй като смятам, че повечето хора го познаваха, без да знаят кой стои начело на *Мобил*. Това е все пак по-добре, отколкото никой да не знае какво мислят хората в корпорацията. Периодически *Мобил* прекаляваше, понякога преследваше свои собствени цели, на в края на краищата нали си плащаше за рекламата?

Не всеки може да си позволи да плаща кампании като тази на *Мобил*. Има обаче и други начини за изява. Като пресконференции например, които много директори не признават.

Нямам намерение да дразня колегите си, но ако шефовете на 500-те фирми от списание *Форчън* бяха по-преми, щеше да е по-добре за всички. Прекалено много директори разглеждат компаниите си като частни графства; не искат да се ангажират в един спор. Подхвърлям на приятелите си: „Защо не се изказвате?“ Не ми отговарят. Мисля, че не знаят как. Може би трябва да си намерят учител.

Крайслер взима отношение практически по всички стопански проблеми. Може би малко прекаляваме. Но мисля, че това е по-разумно, отколкото да излизаш от скривалището си само ако си конкретно засегнат. Наистина е жалко обаче, че толкова бизнесмени изобщо не се интересуват от това, което става във Вашингтон. Тяхната позиция спрямо правителството е: „За какво ми е?“ Смятат, че трябва да си седят в къщи, да си гледат плетката и да оставят някой друг да се занимава със световните проблеми.

Когато искате да продавате дадено изделие обаче, вашата работа засяга всички. През последната година взех няколко спорни решения във връзка с рекламата. *Крайслер* бе хвърлил 6 млн. долара за рекламно време в сериала „Америка“ – тридесет часа и половина перипетии, по време на които Русия успява да завземе Америка. Преди да се излъчи филмът, имаше буря протести от различни страни. Твърдяха, че филмът е антиамерикански и не бива да се показва. Когато оплакванията зачестиха, прегледах първите четири часа от лентата. На другия ден зарязах цялата програма.

Отхвърлих я обаче не защото съм десен или ляв, а защото шоупрограмата не струваше. Когато преглеждах лентата, наистина мислех, че Крис Кристофърсън – една от звездите в сериала, – направо заспива, докато произнася репликите.

Винаги искрено съм вярвал, че щом влизате в гостната и спалнята на хората, за да ги забавлявате, трябва да им покажете нещо, което да ги залепи за столовете с поглед, вперен в екрана. По време на прекъсванията в забавната програма, аз се мъча да продавам коли, но „Америка“ просто не беше добра стръв за купувачи на коли. Тъй кат се отегчих, гледайки няколко часа от сериала, реших че и другите зрители ще загасят телевизора.

Разбира се, навремето запазих мълчание, тъй като не исках да дразня хората от *Ей Би Си*, преди да е започнало излъчването на програмата. Знаех обаче, че сме допуснали грешка, а когато пропускът е голям, търся начин да намаля загубите.

Не много време след като прекратихме договора с „Америка“, бе излъчена програмата „Бягство от Собибор“. Това беше филм за бягство на евреи от нацистки концентрационен лагер. Бе толкова завладяващ, че не можех да откъсна очи от телевизора. Ние бяхме спонсори със значителна сума пари и съм истински доволен от това.

Впоследствие обаче бях засипан от писма на украинци. Бяха жестоко оскърбени, задето пазачите в концентрационния лагер, които стреляха по бягащите евреи, са украинци. Бяха истински засегнати дотам, че заплашваха да бойкотират изделията на *Крайслер* и отгоре на всичко заведоха дело в съда.

Този път бях напълно изненадан. Изобщо не бях почувствал, че украинците са представени като грубияни в концентрационните лагери. След като получих няколко хиляди писма, отидох и гледах филма отново. Наистина имаше украински пазачи, които накрая стреляха по бягащите от лагера евреи. Сценарият обаче отговаряше на историческата действителност. Затова защитих нашето спонсорство. Бих купил тези реклами отново. Между впрочем, филмът спечели награда Златен глобус като най-добра драма на сезон 1986 – 1987 гг.

Ако смятате, че сте взели правилно решение, не може просто така да отстъпите пред натиска. В противен случай ще бъдете безпомощна жертва. Ако родители протестират, че имам реклама във филм, който според тях не е подходящ за детето им, отговарям: ще проверя. Ако сексът и насилието са прекалени, оттегляме спонсорството си. За един бизнесмен обаче е твърде трудно да влезе в ролята на всеобщ цензор. Много често същите деца, които родителите искат да опазят, тази вечер са отишли на забранен филм. Истински цензор би трябвало да са родителите. Винаги можете да извадите телевизора от детската стая, нали?

Изводът от всичко това е: ако не поемате рискове, няма да правите нищо. Не мога да събирам писмата „за“ и „против“ и после да действам съобразно мнението на мнозинството. Ако целта ми е да удовлетвори желанието на всички, ще бъде най-добре да изляза от играта. Не се захващай с бизнес, стой си у дома под чаршафите и чети комикси. Ако слушах всички хора и се огъвах под всеки натиск, упражняван върху мен, сигурен съм, че никога не бих направил нищо. Щях да имам куп свободно време, но какво бих постигнал?

Много организации са толкова празноглави, че се забавляват с какво ли не. Не проумявам модерната напоследък склонност на корпорациите да губят време и средства да си сменят имената.

Юнайтед Еърлайнс хвърли към 24 млн. долара, за да промени всичките си знаци от „Юнайтед“ на „Алиджис“. Как стана това? Появил се някакъв съветник в *Юнайтед* и заявил: може да не сте забелязали, но сега сте компания с широк обseg на действие; значи имате нужда от ново име. И ние сме намерили точно каквото трябва.

Не съобрази ли ръководството на *Юнайтед*, че са нужни към петдесет години за изграждане на едно добро име като *Ай Би Ем*, *Кока Кола* или *Юнайтед*? Защо да го променят – освен ако някой не е насочил пистолет

към главата им? Особено с нещо толкова откачено, като „Allegis“?

Играта с имената обаче продължава поголовно. Старата добра *Бъроус Спери* сега е *Юнисис*. *Ю Ес Стийл* е вече *Ю Ес Хикс*. Ако някой търси *Америкън Кен*, би сторил по-добре да провери под името *Примерика*. Други типични примери са *Омником* и *Юнимком*. Никой няма ни най-малка представа, какво означават тези буквени съчетания.

Едни от високоплатените консултанти, които фабрикуват тези имена, изпратиха експерти да обследват щателно и нашето име. След като направиха това, което смятат за необходимо, те заявиха, че непременно трябва да променим името си на нещо като „Криско“. Постановката им накратко гласеше, че *Крайслер* се асоциира само с коли, а сега – вече навлезли и във въздухоплаването и финансовите услуги, – би било редно да се окичим с ново име. И „Криско“, ни уверяваха те, е стратогично решение.

Изгледах ги с учудване и им казах: момчета, сериозно ли говорите? Ние сме уважавана компания. Как бихме могли да сменим името „Крайслер“ с нещо толкова глупаво като „Криско?“. Хората ще помислят, че сме се захванали с подправки. Всичко, което мога да отвърна, е: за бога, оставете името ни на мира.

Абсолютно ме смая обаче фактът, че някои от собствените ми хора много настояваха да си сменим името. Когато ми го завиха, просто ги изхвърлих от кабинета си. Същото само доказва, че ако имате много съветници, цял ден ще си трошите времето с тях и ще забравите кои са главните ви дългосрочни приоритети. Аз трябва да търся начини да направя по-добро изделие, а не да се забавлявам с нови имена на компанията и нови символи. Следващия път някой рекламен гений може да поиска да смени името ми на нещо като *Коко* с цел да звучи по-добре по телевизията.

Искрено ме учудват някои от посланията на корпорациите. Каквото и да правите в живота – реклами,

хляб, коли – каквото да е, – трябва да се стремите то да е най-доброто. Има разлика обаче между това, което е най-добро, и твърдението, че е най-добро. Напоследък много повече се говори, отколкото се прави. Всеки път, когато си мисля за измама в бизнес, в съзнанието ми изниква проектът „Сатурн“ на *Дженерал Мотърс*. Това беше измамата на века.

Мисля, че *Крайслер* е отчасти виновен, задето този „Сатурн“ се превърна в чудовище. Дълги години *Дженерал Мотърс* твърдяха, че вярват в свободната търговия: така, както приемаше тази философия, компанията тихомълком се договори с трима японски производители – трима, а не един, както направихме ние – да внесе до един милион коли в страната. Когато за пръв път чух това, извиках „лицемери!“ и изказах опасения, че *Дженерал Мотърс* са се отказали от пазара на малки коли.

Така че ние доста ги жегнахме и по нашия не особено приятен начин продължихме да увеличаваме производството. Това накара хората от *Дженерал Мотърс* да побеснеят и те набързо скалпиха програмата „Сатурн“. Тя трябваше да противопостави на японците една малка кола от световна класа, произведена изцяло в Съединените щати.

Едва думите бяха излезли от устата им и те разбраха, че са направили най-големия удар в рекламата на всички времена. Пресата изпадна във възторг. Подробностите бяха разтръбени по цялата страна: „Сатурн“ ще бъде програма за 5 милиарда долара. „Сатурн“ ще роди революционизираща нова кола; президентът на САЩ ще кара първия прототип на „Са--турн“.

Докато слушах тази пропагандна шумотевица, си казах, а също и споделих с пресата: почакайте малко. П.Т. Барнъм би могъл да повярва на това, но тази кола никога няма да слезе от конвейера.

Гроздето е кисело, отвърнаха ми те.

Съгласих се и действително ме обзе завист. Не защото смятах, че колата е изключително хубава, а защото

като търговец не бях помислил пръв за цялото това рекламно мошеничество.

„Сатурн“ много бързо наложи специфични изисквания. *Дженерал Мотърс* трябваше да намерят терен за строеж на нов завод за „Сатурн“ и компанията обяви конкурс между всички щати, за да види кой ще предложи най-щедри данъчни отстъпки, за да привлече новото предприятие. Протече луда надпревара. Всички щати и губернатори се умилкваха около *Дж. М.* и се надпреварваха да предлагат все по-добри условия. Четирима губернатори дори се включиха в шоуто „Донахю“*, за да помолят нацията да ги подкрепи в тази надпревара.

Когато боричкането приключи, Тенеси водеше парада на щедростта. И така, *Дж. М.* обяви, че ще построи заводи в Спринг Хил, Тенеси. След това щеше да строи леярна. После – машиностроителен завод. Щеше да има две производствени линии. Щеше да има модулна конструкция. Казах: „Господи, тази дяволска кола ще вземе да хвъркне.“

Горе-долу по това време, мисля, висшите служители на *Дж. М.* започнаха да вярват на това, което пишеха вестниците.

Докато продължаваше тази истерия, непрекъснато напомнях на пресата, че имам програма, подобна на „Сатурн“, наречена „Свобода“. Започнали я бяхме преди *Дж. М.*, но не бяхме показали никакъв прототип и не бяхме накарали президента на Съединените щати да го кара. Идеята ни беше да опитаме някои изобретения и нововъведения и да се спрем на тези, които подхождат на производствените линии на други коли през следващите пет-десет години.

Според *Дж. М.* обаче техният инженерен проект щеше да завърши с истинска кола „Сатурн“. За да ви покажа колко абсурдни станаха нещата, ще припомня, че *Дж. М.* дори започнаха дават изявления в пресата, в

* Phil Donahue Show – популярна телевизионна програма. – *Бел. прев.*

които казваха, че рекламата за колата ще се прави от работниците, а не от хора на „Медисън Авеню“. Сега вече, помислих си, всички са откачили. В нашата компания няма двама души, които да са съгласни с една реклама. А те щяха да използват десет хиляди.

Естествено, малко по малко проектът „Сатурн“ започна да се разпада. След като пресата съобщи, че в компанията се бяха водили разговори за пълно изоставяне на проекта, *Дж. М.* обявиха, че „Сатурн“ няма да бъде малка кола. В действителност, тя може да се окаже голяма, много скъпа кола. Вече няма да има леярна и напълно автоматизиран завод в Тенеси. Обявеният обем е намален наполовина. Очаква се, че ще я продават търговците на „Шевролет“.

В действителност *Дж. М.* просто обяви друг модел „Шевролет“ за 1990 година.

Хвалбите, които се изсипаха и мастилото, което се изля за „Сатурн“, бяха достатъчни да убият човек. А сега изглежда, че „Сатурн“ – големият удар на всички времена, се превръща в едно голямо нищо. Бяха просто празни приказки.

За какво говори този случай? На мен ми казва, че не трябва да предприемаме никога нищо само за да направим впечатление. Всеки трябва да се поучи от проекта „Сатурн“ и да не се изхвърля.

„Сатурн“ за жалост е само един от многото проблеми на *Дж. М.* – до един сериозни. Компанията продължава да вярва, че Алфред Слоун е установил принципите като Бог и че те никога няма да се променят. Светът обаче са променя. Пазарът действително стана глобален, а административните служители на *Дж. М.* така и не можаха да свикнат с новите реалности.

Това, което разбираме е, че хората на *Дж. М.* започват доста да се притесняват. През пролетта на миналата година Виктор Потемкин, един от най-големите търговци на *Дж. М.* в света, ми се обади и каза, че трябва да се срещне с мен – било много важно.

Потемкин е стар мой приятел и е наистина свръхтърговец. Мисли мащабно, а мащабите му са гигантски. Създал е империя от петдесетина магазина и няколко от тях имат право да продават „Крайслер“ и „Додж“. Когато се видяхме, той ми каза, че търговците на *Дж. М.* са на път да се разбунтуват. Мислят, че компанията няма добър план за работа, няма необходимите изделия, и не ще съумее да ги отведе в двадесет и първи век. В разговор с мнозина от по-големите търговци са стигнали до заключения, че ако аз поема *Дж. М.*, бих могъл да ги спася.

Добре, че бях седнал. Погледнах Виктор и му казах, че сигурно си е загубил ума. Шегуваш ли се? – питах го. Това е почти по-зле, отколкото да оглавя правителството на Съединените щати. Понякога мисля мащабно, но не и глупаво.

След това стана нещо странно. Ед Хенеси, президент на *Алайд Сигнал*, дойде да ме види. Обсъждахме да направим нещо заедно в областта на въздухоплаването. Всъщност и двамата се бяхме отказали в наддаването на *Хюджиз Еъркрафт* при 3 милиарда долара. (В крайна сметка *Дж. М.* спечели наддаването с 6,2 млрд. долара.) Докато обсъждахме *Хюджиз*, той каза: „Защо да не откупим заедно *Дж. М.*“

Отново едва не паднах от стола си. От една страна, аз съм противник на насилственото изкупуване, а след като Рос Перът бе излязъл от управителния съвет, това със сигурност щеше да бъде най-голямото насилствено изкупуване в света. Можете ли да си представите канарче да погълне котка с такива размери? Хенеси обаче започна да ми излага сметки, като казваше, че ако той може да откупи всички предприятия – доставчици на части, и ако аз мога да взема петте подразделения за коли, финансовите фирми и търговците, ще ни трябват само 40 милиарда долара. Това ми напомни историята за един, който казал, че ще купи Импейър Стейт Билдинг за 250 милиона долара, но сделката се провалила. Когато го попитали защо, отвърнал: „Искаха да предплатят сто долара.“

Проверих съдържанието на портфейла си, малко не ми достигаше до 40 милиард долара. Цялата история ми се струваше невероятно, но с разумни заеми можеше да стане възможна. Искрено мислехме, че бихме могли да реорганизираме системата и да използваме всички най-добри служители на *Дж. М.*, за да ги изведем на предна линия на пазара, вместо да ги оставим да се влачат отзад. Кой знае, помислих си, може би идеята не е толкова налудничава? В края на краищата, ако не се появи някой отвън, може би ще трябва години на *Дж. М.*, за да се реструктурира отвътре.

Предприехме следваща стъпка. Организирахме тайна среща с Феликс Ротан – съветник на двете компании. Той също бе много въодушевен. Даже ме посъветва да се свържа с Рос Перът, който обикновено има малко свободни пари, и да видя дали не желае да се включи.

Разказах на моите хора за тази среща. Знаете ли, казах им, имаме тук голям спор дали да купим *Америкън Мотърс*, и мненията се разделиха поравно. Мастилото на договора едва е засъхнало, но аз бих желал да започна друга сделка – почти толкова голяма. Ще купим *Дженерал Мотърс*.

Всички само се изкашляха и след това очите им се изцъклиха.

Засега обаче *Дж. М.* може да си отдъхнат. След като се срещнах с Филип и Ед, реших да се консултирам тайно с юрист по превземане на фирми, за да проуча легалната страна на цялата операция. Появиха се също така други проблеми, като например как да се събере наистина голяма сума пари. В края на краищата заключих, че по-лесно бих могъл да купя Гърция.

Малко ме досмеша, че в тези дни, когато няма закони против монополите и когато всичко е възможно на Уолстрийт, почти всеки би могъл да се насочи към *Дж. М.* и претенциите му ще трябва да бъдат приети сериозно. И там е трагедията.

Всяка корпорация е длъжна да признае, когато направи грешка – това е най-добро доказателство за ней-

ното чувство на отговорност. Знам нещо по въпроса, тъй като миналата година *Крайслер* направи голям гаф.

Денят започна като най-обикновен ден на административен служител от автомобилната промишленост. Влязох в кабинета си сутринта на 23 юли 1987 г. и преди да съм изпил чашка кафе, Джери Грийнвалд ме посрещна с новина, че на другия ден ще трябва да заставам пред федералния съд в Сейнт Луис. Правосъдието щяло да ни наложи глоби за 20 млн. долара и да заведе углавни дела против двама наши служители – Френк О‘Рейли и Алън Скудер. Поех дълбоко въздух и отвърнах: „Сигурно се шегуваш.“

Проблемът, каза той, се състоял в следното: в няколко от нашите заводи бяхме изпитвали коли с изключени километражи. Отгоре на това по време на изпитанията няколко от колите са били чукнати, поправени и после продадени като нови на клиентите.

След като Джери ми каза това, си припомних нещо. През миналия октомври, докато обикаляхме с него завода в Сейнт Луис, той ми спомена, че един от хората ни бил спрял от полицаи за превишена скорост. Човекът се опитал да се измъкне от глобата, като казал на полицая, че не знае с каква скорост се движи, тъй като километражът му е откачен. Полицията сметнала това за крайно нередно, усъмнила се и подхванала разследване без мое знание.

Навремето инцидентът не ми направи силно впечатление. Това показва, че остарявам, тъй като рефлексът ми на задеяства. Нещо обикновено в автомобилния бизнес е служители да карат нови коли, изпробвайки дали нямат дефекти. Доколкото си спомням, изпитанията във *Форд* обикновено се провеждаха с изключени километражи, така че да не се накърнява интересът на евентуалните купувачи при отчитане гаранционния срок на колата.

Обвинявам се, че не проверих как стоят нещата. Ако тогава бях задал магическия въпрос: „Винаги ли караме колите с изключени километражи?“, и отговорът беше

положителен, следващият ми въпрос щеш да бъде“: А как процедират другите?“ И ако ми бяха казали, че *Форд* и *Дж. М.* са прекратили тази практика преди години, което впрочем още не знаем със сигурност, щях да кажа: „А защо ние, по дяволите, все още го правим?“

Аз обаче не зададох важния въпрос, тъй като с годините, изглежда, оглупявам. В този случай опитът ме подведе. Във *Форд* сигурно съм карал милиони километри на нови коли с жило на километража под таблото и антена на радиото, сложена зад предното стъкло, така че да мога да слушам музика по пътя. Това бяха последните две неща, които свързвахме, преди да експедираме една кола. Изобщо не ми дойде на ум, че тази практика е отпаднала.

Тогава за последен път чух да се говори за километраж до сутринта, в която Джери ми каза за инцидента. Бях бесен, но главно на себе си. Шефът трябва винаги да бъде най-добрият в екипа, но и той не е свършен. За разлика от папата той греши, независимо дали вярвате в това или не.

Юристите ни също трябваше да проявят повече съобразителност. Когато полицията спира този служител, директорът на нашия завод се обади на един от юристите ни и го попитал дали можем да продължим да откачаме километражите. Той му отвърнал: „Да, винаги сме го правили.“ Това се оказа отвратителен съвет, дори и да не са нарушавани никакви закони. Юристите, извънредно предпазливи по характер, обикновено взимат шест други мнения по подобни казуси. Този път обаче – нищо.

Обвинителният акт бе широко подет от пресата – вестниците създадоха доста тягостна представа за нас. *Дейли Нюз* в Ню Йорк бе публикувал най-лошата ми снимка, която журналистите са могли да намерят и под нея излезе следният текст: „Бихте ли купили употребявана кола от този човек? Може би вече сте го правили.“

Смъртоносно, нали? Заглавието бе подето в цялата страна и даде тон на хората от *Крайслер* да се гледа като на мошеници, които продават употребявани коли.

Да заемем поза на обидени обаче не би довело доникъде. Бяхме обвиняеми и трябваше да предприемем мерки, и то незабавно.

На другия ден, докато хората ми още се запознаваха със случая, аз вече бях във Вашингтон за една от честите си срещи с лидери от Конгреса. Него ден вечерях със Сам Нън. Двамата със Сам трябваше да обсъдим ред неща – от поставянето на нови знаци на кувейтските танкери, до неотдавнашната му среща с Горбачов, но преди да стигнем до тези теми той ми каза, че трябва да обсъдим нещо важно. „Кажи, Ли, каква е тази история с километражите?“

Помислих си: „Господи боже, това е Нън, шеф на Комисията по въоръжени сили с куп неща на главата, и той иска да говорим за откачените километражи.“

Не беше чак толкова фатално. На другата сутрин отидох да видя лидера на мнозинството в Сената на Съединените щати, почитаеми сенатор Робърт Бърд, за да обсъдим предстоящия закон за търговията. Обсъждахме финансирането на кампанията, закона за търговията, законодателния процес – за каквото се сетите. След час казах: „Знам, че те задържам, но и аз трябва да стигна до летището.“

Отговори ми: „Не, трябва да обсъдя няколко неща с теб. Много важни. Отиде до бюрото си, взе една пура и каза: „Ли, притеснявам се за моя *Крайслер* и неговия километраж.“

Челюстта ми увисна. Казах: „Така ли?“

Продължи: „Току-що го купих от Пето авеню във Флорида и с жена ми го докарахме до дома в Западна Вирджиния. Показва осемстотин мили, а не мисля, че разстоянието е толкова голямо. Малко съм притеснен. Ето номера на колата – можеш ли да провериш дали нещо с нея не е наред?“

Почти припаднах.

Наистина проверихме и се оказа, че неговата кола не е била включена в изпитателната програма. Инцидентът обаче ме удари като тухла по главата. Помислих си: какво по дяволите става? Щом лидерът на мнозинството в Сената е притеснен, тогава там при нас нещата трябва неистина да не са наред. Като се върнах в Детройт, незабавно свиках среща на изпълнителния комитет: казах – трябва да направим нещо на момента. Авторитетът на компанията е поставен на карта.

Първото, което направихме, бе да претеглим фактите. Най-лошо в случая беше създаденото мнение, че сме продавали повредени коли на клиентите. За период от десет години, седемдесет и две коли бяха показали някакви дефекти. Тридесет и две имаха толкова дефекти, че бяха дадени за претопяване или бяха използвани във фирмата. Четиридесет бяха поправени и окачествени като добри.

Средната повреда бе на стойност – запомнете го – сто долара. В днешни времена това е дреболия. На монтажния конвейер често се получава това, което наричаме „повреда по време на сглобяване“. Откарваме тези коли в ремонтния цех и ги поправяме. Тези разходи са огромни в сравнение със стотите долара. Ето един типичен пример с пробните коли. Наш служител бе направил ляв завой пред един грил, за да вземе печено пиле за децата си, и бил ударен в задните фарове. Такива бяха размерите на повредите.

За нещастие, само една жалка кола от тия четиридесет, които бяха продадени по-късно, при изпитанията бе попаднала в канавка и се беше обърнала на една страна. Във вестниците писаха, че се е преобърнала, но не беше така. Тази кола обаче стана знаменитост. Бе наречена летящият автомобил „Плимут-Туризмо“. Според писанията във вестниците, всичко звучеше като летящите братя Джампоне с цирка. Сметката за поправка на „Туризмо“ беше 950 долара, тъй като трябваше да се изчука четвърт рама и да се смени част от облицовката. В този случай, без съмнение, колата изобщо не трябваше да бъде продавана.

Следващото, на което обърнахме внимание, беше какъв километраж навъртат колите по време на изпитанията. Според правилника един служител, живеещ на 20 мили от завода, можеше да си отиде с колата до дома и да се върне на следващия ден, което правеше четиридесет мили – и край. Ако вземеше колата да се прибере в петък следобед, трябваше да я заключи през почивните дни и да я върне в понеделник сутрин.

На хартия нашето престъпление не изглеждаше толкова ужасно. Доколкото можехме да преценим, най-големият километраж, навъртан някога, беше 418 мили. Без съмнение, това бе прекалено много. Следващото голямо нарушение беше 185 мили, после – 165 и 85. Така че от хилядите коли, подложени на изпитания, само четири значително надхвърляха определените граници за предварително навъртян километраж и само една бе сериозно повредена.

За нас обаче най-важни в случая бяха не фактите, а доверието на клиентите. А то бе сериозно нарушено.

Навременно допитване до клиентите показва, че кръвното им налягане се бе показало чувствително. Проучване сочеше, че точно четири дни след обвинителния акт, 68 процента от населението над 21 години знаеха за делото и 55 процента от тях смятаха, че сме виновни. Една фирма може да съществува само докато хората са доволни от нейната работа, а хората ни казваха, че направеното от нас не им се нрави.

Повредените коли, казах на моите хора, лепнаха трудно заличимо петно върху репутацията ни. Затова реших: „Трябва да ги откупим обратно, без да задаваме въпроси.“ Нищо, че някой клиент може да е съсипал колата си от каране. Той трябваше да получи нова кола на същата стойност. Що се отнася до коли, които са били с откачен километраж, казах, ще изкупим вината си. Ще увеличим гаранционния срок с две години.

След това поисках да добавя още нещо отгоре и казах: нека им дадем още две години гаранция за захранващата система, която струва няколкостотин долара, и

пълната гаранция да покрива всички главни системи в колата, която опция дотогава продавахме за около 250 долара отгоре. Някои от хората ми отсякоха, че прекаляваме, но аз им казах: „В такива моменти не трябва да сме дребнави.“

След това дойде трудното. След като съставихме тази програма, една неделя хората от реклама дойдоха у дома и написахме съобщение, в което обявихме компенсациите. Бях много доволен и пълен с надежди. Когато отидох на работа в понеделник сутринта, юристите вече ме очакваха: видяхме плана, казаха те, не можем да го изпълним.

„Защо не?“, попитах.

Отговориха: „Защото трябва да имаме разрешение от прокурора на Сейнт Луис. Казаха ни, че ако изкупим обратно четиридесетте повредени коли, това ще се тълкува като подправяне на улики.“

„Почакайте малко,“ – казах – „не заличаваме улики – аз ще взема обратно колите, а те могат да ги конфискуват и да ги използват, както пожелаят.“

Това е разумно, отвърнаха юристите. Но нещата не свършват дотук. Има нещо, наречено възпрепятстване на правосъдието. Фактът, че отиваме при клиент, който може да бъде свидетел против нас, го компрометира. На практика повлияваме на показанията му.

Излязох от нерви, като чух това. Единственото, което исках, бе да се погрижа за клиентите си. Но юристите твърдяха, че не мога. Чувствах, че след като съм допуснал грешка, съм задължен да се извиня на засегнатите и да я поправа. А те ми казваха: няма начин.

Това бе наистина лош ден в моя живот. Прибрах се в къщи почти болен. Не можех нито да ям, нито да спя. Осъзнавах, че цялата ни страна затъва в юридически безсмислици.

На другия ден Дик Гудийър, който тогава бе наш главен юридически съветник, стигна до едно решение. Предложи да кажем на прокурора какво смятаме да направим и нека се опита да ни спре. Гудийър мислеше, че

прокурорът няма да се осмели да каже: „Не искам да се погрижа за хората, които са пострадали.“

И се оказа прав. Прокурорът заяви високомерно: „Трябва сами да решите. Но помнете, че ние в правосъдната система сме винаги за изправяне на грешките спрямо потърпевшите при извършено престъпление.“

Какво престъпление?

И така, продължихме с нашия план. В деня, в който пуснахме съобщенията, свиках пресконференция в Детройт, за да поднеса лично извинение. Казах на всички, че използването на коли с откачен километраж е просто глупаво. Продажбата на повредени коли, добавих, е не само глупаво, а идиотско. Заявих, че това е непростимо и няма да се случи повече.

Веднага си пролича, че хората харесаха нашия отговор. Три дни по-късно същите хора, които бяха провели първото допитване до клиенти, отидоха при подобна група и зададоха въпрос колко от тях са чули за нашата реакция. 53 процента бяха разбрали. Когато ги попитаха дали реакцията ни им допада, 67 процента отговориха утвърдително. Хората, които провеждаха допитването, бяха изненадани от бързината, с която се сменяха мненията само защото бях признал, че съм сбъркал.

Целият свят знае, че изпитанията са нещо добро. Последниците от изпитанията са за предпочитане пред резултата при липса на такива. Кой знае какви оплаквания би имало тогава! В края на краищата хладилниците и телевизорите работят с часове при производителите, преди да ги поставят в кашони и отправят към магазините.

Просто начинът, по който бяхме пристъпили към изпитания, бе глупав. Очевидно, не трябваше да караме с откачани километражи. Би било къде-къде по-добре, ако ги бяхме свързали и след това бяхме залепили надпис: тази кола е карана от Ли Йакока. Преминала е двадесет и една мили. Дори получих към петдесет писма, в които ме приканваха да обърна цялата бъркотия в рекламна възможност. Някои предложиха идея да поста-

вим в колите плочки с имената на администраторите, които са ги карали и след това да ги продаваме като „модел с автограф“. И дори да искаме допълнително заплащане за тях.

В даден момент един от моите хора толкова се притесни, че каза: „Може би трябва да зарежем програмата за изпитания.“

Когато Дик Даук – нашият шеф на производството чу това, избухна. Каза: през тази седмица имах проблем с една кола в Канада. Четирима души караха такива коли до домовете си и откриха един и същ дефект. Ако направите ляв завой при включена климатична инсталация, колата губи скорост. Как ще установите това, ако направите с нея само една обиколка около завода? При този вид изпитания дори не включваме климатичната инсталация. Програмата е от жизнено значение.

Сагата завърши с присъда *polo contendere*. Това означава: „Не съм невинен и не съм виновен.“ Обвиненията в криминално престъпление срещу Френк О‘Рейли и Алън Скудън – двамата мениджъри, замесени в историята, – бяха снети. И двамата, както и семействата им, пострадаха доста от враждебната кампания, а при това те бяха от най-работливите и загрижени за качеството хора, които съм срещал през живота си. Искаха да проверят колите и да бъдат сигурни, че всичко е наред. Понякога обаче дори и най-невинни случайни минувачи се забъркват в неприятни ситуации. Това не е спрavedливо, но *c'est la vie*. За щастие, бяха оправдани.

В крайна сметка повечето клиенти се отнесоха с разбиране. В резултат от провала като че ли моят имидж и този на компанията се подобриха. Понякога най-доброто, което можете да направите, е просто да признаете, че сте виновни. Получих тонове писма, в които се казваше, че ако Ричард Никсън и Роналд Рейгън бяха сторили същото, можеха да се спасят и да спестят на страната куп неприятности.

Ако си признаете грешките, няма да пострадате много. Това обаче е урок, който трудно се научава. Би било

много по-добре преди всичко да не се допускат грешки. Може би трябва да се върна и добавя това като аксиома в главата, посветена на управлението в тази книга.

ЩЕ СЕ СРЕЩНЕМ В СЪДА

Когато бях на около пет години, баща ми блъсна колата си в един кон. По-право конят се дръпна назад и се удари в колата, която бе паркирана. За щастие полицаят, който яздеше коня, не пострада. Конят нямаше този къс-мет. Наложих се да го застрелят. Баща ми бе отведен в съда и трябваше да заплати коня.

Все още не знаех дали вината беше негова или на полицаия – или пък на коня, защото въпросът никога не бе разискван в нашия дом. Темата бе абсолютно табу. Да попаднеш в съда в тези дни беше срам за всяко семейство, особено за млад имигрант, който се мъчеше да изгради новия си живот в Америка. До края на живота си баща ми никога не спомена за случая и никой не повдигна въпроса. Това си остана дълбока, тъмна семейна тайна.

Времената се промениха. Днес – особено ако не сте извършили престъпление – няма нищо срамно в това да попаднеш в съда. В действителност да съдиш някого или да бъдеш съден носи известен престиж. Изразът „съдя този кучи син“ показва на всички, че не се оставяш да те подритват. Дори самият факт, че те съдят, по някакъв перверзен начин се превръща в нещо като почетен знак. Ако никога не си стъпвал в съда, започваш да страдаш от чувство, че може би не си достатъчно агресивен, достатъчно важен или достатъчно богат, за да се занимава някой с тебе. (Честно казано, досега не съм и помислял да съдя някого в живота си.)

По брой съдебни дела, Съединените щати изпреварват значително останалите страни. Ние се съдим като по сигнал. Около 90 процента от всички граждански дела, гледани пред съдебни заседатели в света, се падат

на Съединените щати. Изразходваме към 30 милиарда долара годишно само за да се съдим помежду си. В миналото, ако ябълките на съседа паднеха в твоя двор, ти ги хвърляше обратно през оградата или ги събираше, за да направиш сладкиш. Днес съдиш.

Не знаей дали проблемът идва от прекалено многото алчни адвокати или от твърде многото алчни клиенти. Дик Гудийър обикновено ми напомняше, че зад всяко дело стои клиент; делата не никнат сами като гъбите. А аз все си спомням старата приказка за малкия град с един гладуващ адвокат. След като в града пристигнал друг адвокат, и двамата бързо се замогнали. В тази приказка има повече от зрънце истина.

Когато в нашето сложно, високотехнологично общество се случи нещо трагично, става все по-трудно да се реши чия е била вината. Понякога буквално десетки хора могат да бъдат еднакво виновни. Най-голяма трагедия, която се случи в моя град, бе самолетна катастрофа, при която самолет от полет 255 се разби на летището в Детройт. Загинаха 156 души. След един или два дни във вестниците се появи съобщение от някакъв адвокат от Феникс, който предлагаше услугите си на семейства на загиналите. Човек би очаквал този адвокат да прояви поне чувство за приличие и да изчака да бъдат разпознати телата. Най-голямата мерзост обаче беше тайнственият „отец Айриш“ – човек, облечен като свещеник, който преминавал през града в деня на катастрофата и мило предлагал услугите си на опечалените семейства. Няколко седмици по-късно се оказа, че „отец Айриш“ не съществува. Бил подставено лице на адвокат от Флорида.

Нищо не привлича хищници така, както самолетна катастрофа. За адвокатите това са пари от небето. Доста време никой не беше сигурен какво е предизвикало катастрофата в Детройт – дали пилотите са забравили да пуснат елероните при излитане, дали диспечерът е насочил самолета към погрешен коридор, дали е избухнал двигател, или самолетът е попаднал във въздушна яма. В такива случаи е трудно да се прецени чия е вината.

Независимо кой е неизправен обаче е известно, че семействата на жертвите ще бъдат възмездени. Естествено, и адвокатите.

Самолетните катастрофи нарастват, но ние като че ли действаме със странното чувство, че всеки път, когато ни се случи нещо неприятно, някой друг е виновен и трябва да заплати. Може да се окаже, че са били виновни много хора, но бъдете сигурни, че адвокатите ще припишат вината на този с най-дълбоки джобове, тъй като няма да има голяма полза да съдят някой, който не може да плати.

Никой не спори – семействата на жертвите от самолетни катастрофи трябва да бъдат обезщетени (престъпната небрежност трябва да бъде наказвана). Отишли сме твърде далеч обаче. Съдилищата са създадени, за да раздават правосъдие; сега обаче ме е страх, че те се използват като средство за преразпределяне на богатство. При тях започват да действат законите на игралните домове, само дето големите печалби остават скрити. Съдът, който накара *Тексако* да плати 10,3 милиарда долара на *Пенцойл*, не само постави световен рекорд за гражданско дело, но събуди такъв интерес, че мнозина започнаха да мислят комбинации: как да получи част от печалбата? Адвокатски хонорар от 2 милиарда долара ще накара всеки да започне да се облизва. Достатъчно шури неща стават в съдилищата днес и си струва да хвърлите заровете. Кой знае, може да имате късмет.

Преди няколко години крадец, който нахълтал в училище, паднал през едно прозорче и успешно осъди училището за щети.

В друг случай обирджия на банка бягал по улицата с плякката, когато задействал малко експлозивно устройство, поставено в банкнотите от касиера. Крадецът пострадал. Бил заловен, но осъдил касиера.

Един човек направил опит за самоубийство, като скочил пред влака, но не успял – отървал се с няколко драскотини и след това осъдил транспортната фирма,

понеже влакът не спрял достатъчно бързо, за да го предпази от нараняване.

Голяма компания за лекарства изгуби делото и трябва да изплати 3 милиона, задето не бе поставила предупредителен етикет, който, от друга страна, бе забранен за използване от управлението за храни и лекарства.

Моята компания веднъж бе съдена от полицаи, по когото бяха стреляли, докато бил в една от нашите коли. Заяви, че сигурно страничното огледало е било дефектно, защото не видял онзи, който се промъкнал изотзад.

Знам, че звучи неприятно, но подобни неща стават все по-разпространени.

Съдебните дела станаха в толкова крупен бизнес, че дори можете да купите акции за тях. Във вестник *Сан Франциско Кроникъл* се появи съобщение: „Търсят се партньори за финансиране на „сигурно печелившо“ дело за шест милиона срещу голяма банка в Сан Франциско ... Фирма *Майкро* успя срещу *Къмпютърленд*, вие може да успеете срещу банката.“

В същия град жена осъди трамвайна компания за авария, която според нея била толкова травматизираща, че я превърнала в заклетата нимфоманка. Все още си спомням заглавието на репортажа – „Трамвай желание“

(алитерация с филма : [*A Streetcar Named Desire*](#)).

Може да се смеем на някои от тези случаи, но тенденцията, скрита зад тях, съвсем не е смешна. Между 1975 и 1985 г. е имало 1000-процентен ръст на делата, при които чрез федерални съдилища се търси отговорност от производители на различни продукти: с 855 процента са нараснали исковете за престъпна небрежност, проявена от лекуващи лекари. Съдилищата са претъпкани и хората със законни искания са принудени да чакат на опашка по четири или повече години, за да получат правосъдие.

Влиянието на всички тези дела се разпростира и извън съдилищата. Страхът, че ще бъдеш съден, промени начина, по който се отнасяме един към друг; начина, по който правим бизнес и дори начина, по който лекарите лекуват. Епидемията от дела просто задушава лекарите. Жал ми е за тях. В днешно време всеки пациент е потенциален тъжител и това сигурно доста охлажда добрите стари отношения между лекар и пациент. На всички ни излизат през носа таксите за извънредни тестове и процедури, които лекарите назначават само за да се застраховат срещу претенции на пациенти за проявена небрежност. Тази именно практика е една от главните причини, поради които разходите за здравеопазване се покачват по-бързо от всички други – в действителност над два пъти по-бързо от инфлационния коефициент за всяка година.

Винаги карам нашите хора да ми изброят разходите, влизащи в цената на една кола; само ако ги определим точно, можем да ги намалим. Здравните осигуровки на служители добавят около 600 долара към цената на всяка кола, произведена от *Крайслер*. По наша преценка, 10 на сто от тях са пари, хвърлени на вятъра, непосредствено свързани с излишни предпазни мерки. Те отиват за ненужни диагностични тестове, за прием в болница „просто за да сме спокойни“ и, разбира се, за застраховка на лекарите против дела за небрежност.

Тази информация не е залепена на стъклото на колата, но цената на един автомобил се увеличава с 60 долара от разходите за медицинска отговорност. Смайващо е това, че тези суми са по-високи от разходите за сигурност на материалите на самата кола. С други думи, *Крайслер* плаща за предпазване на лекарите от съдебни дела повече, отколкото за сигурността на самите коли.

Някои от лекарите опитват да се борят с адвокатите. В един малък град от Средния запад един гинеколог отказал да изроди детето на адвокат заради разпавии, свързани с търсене на отговорност за небрежност. Мисля, че това вече е прекалено. Със същия успех можеше

да се съгласи да изроди детето само ако бащата подпише декларация, че то никога няма да стане адвокат.

Контролът върху професията на новородените е добра идея, тъй като в областта на юридическото образование се наблюдава същински взрив. През 50-те и 60-те години на XX век делът юристи нарастваше с около 2 на сто годишно, след това през 70-те години прирастът се удвои до 4 на сто. Сега се увеличават с 8 на сто всяка година. Съвсем не е съвпадение, че броят съдебни дела расте с 10 на сто годишно. Всичките тези хора трябва да се хранят! Би следвало адвокатите да помагат за разрешаване на конфликтите, но не е необходимо да сте абсолютни циници, за да видите, че те имат естествен интерес да ги насърчават.

Сигурно вече мислите, че съм противник на адвокатите. Не е така. Трудно ми е да живея с тях, но ми е не по-малко трудно да живея и без тях. Притеснява ме обаче фактът, че всички тези адвокати са малко по-равни от останалите хора. Всички граждани имат едни и същи права, но адвокатите знаят как да използват тази си даденост. Ходят в университета, за да се научат как да ги използват изцяло.

Ако не сте юрист, може да ви се наложи да изхарчите много пари, за да получите нещо, което ви се полага. Когато завърших колежа в Принстън открих, че не можеш да се защитиш сам. Един ден оставих колата си в зона за двучасово паркиране на улица „Насау“ и отидох на упражнение за два часа. Като се върнах, намерих бележка за глоба, залепена на предното стъкло.

Когато сте млад и буен, не търпите подобни неща, затова отидох в съда да оспоря квитанцията. Казах на съдията че знам, че съм паркирал за по-малко от два часа, защото съм закъснял за упражненията и професорът ми се е накарал. Класът бе пуснат пет минути по-рано и аз веднага се върнах при колата си.

Съдията бе приятен стар човек, но след като му разказах историята си, ме попита дали имам свидетели, които могат да потвърдят. Разбира се, ако бях наел адво-

кат, щях да мога да избегна наказанието. Помислих си да призова професора да потвърди, че съм закъснял за часа, но той и така ми беше ядосан – идеята не ми се вижда особено умна. Като 21-годишен идеалист, си повтарях: не става дума за мръсните десет долара, а за принцип.

Изведнъж обаче цената на справедливостта започна да ми се вижда прекалено висока. Бях твърде зает (мъчех се да изкарам поне пет по модерна термодинамика), за да си губя времето в съда. Платих десетте долара и зарязах цялата работа. Получих обаче ценен урок, що се отнася до правата, които Конституцията ни гарантира. Понякога цената, която плащаш, за да упражниш правата си, е прекалено висока. И аз съм сигурен, че точно по тази причина много граждански дела днес се решават извън съда. Да отстъпиш е много по-евтино, отколкото да се съдиш.

Адвокатите са заели своето място на пазара на справедливост. Ако искате справедливост, тя не е безплатна – трябва да наемете адвокат, който да ви я осигури. Ако се ядосате на адвокатите, ще направите добре да си държите езика зад зъбите, защото най-голямата ирония във всичко това е, че единствено адвокат може да ви защити срещу друг адвокат. И така проблемът се подхранва сам. И точно затова фирми като *Крайслер* наемат взводове адвокати, за да ги защитават от всички други адвокати, които не са наели.

Някои от юристите в *Крайслер* работят на пълен работен ден сам за да видят, че спазваме всички закони и правила, които се отнасят до нас: закони за околната среда, закони за сигурността, данъчни закони, правила за акционерния пазар и дори местни закони. Караме адвокатите да преглеждат рекламите ни, преди да ги пуснем, и изказванията ни пред пресата, преди да ги предадем. Дори преди да дадем име на нова кола, трябва да се провери дали някой друг вече не е запазил правата върху същото това име.

И не само това. Главният ни директор по финансовите въпроси е юрист. Вицепрезидентът по въпросите на трудовите отношения е юрист. Шефът на управлението за данъците е юрист; юрист е и човекът, който поддържа връзките с щата и с местната управа. Както и този, който ръководи експертите за нашите осигуровки. Не би ни и минало през ум да свикаме заседание на управителния съвет, без да присъства главният съветник по правни въпроси. И естествено, имаме други юристи, които ни защитават в около двете хиляди дела, които всяка година по една или друга причина се завеждат срещу нас.

Крайслер има на щат около сто юристи – повече от броя на дизайнерите за външно или вътрешно оформление на колите. Тази цифра, разбира се, не включва стотиците нещатни юристи, които ни се налага да наемаме. Повярвайте ми, в *Крайслер* няма нищо по-обичайно. Това е типично за всяка голяма фирма.

Ако не внимава, всеки ръководител на компания може да се събуди някоя хубава сутрин и да установи, че дружеството се управлява от юристите. С всички такива законодателни актове и разпоредби и всички тези хора отвън, които само чакат и най-малкия повод, за да заведат дело, човек може да стане параноик и да предостави на юристите вземането на всички важни решения. Законите са често пъти двусмислени и човек най-лесно може да се предпази от неприятности, като не прави нищо.

Естествено, това е и най-добрият начин да се разори. Ето защо аз търся юристи, които да са едновременно и солидни бизнесмени. Не мога да си позволя да имам край себе си правници, които просто да ми казват всеки ден какво не мога да сторя. Нужни са ми хора, които да ми казват как да направя нещо, без да нарушавам законите, но и които да имат достатъчно смелост, когато се наложи да защитят дадена позиция.

Цялата тази история е налудничава. В плана на нашата компания няма нито една клауза, която да казва

как да се наруши даден закон или как да се навреди някому. Всъщност ние вземаме здравето на нашите хора, за да сме сигурни, че спазват буквата на закона. И въпреки това всяка година предвиждаме в бюджета си милиони долари за съдебни разноски. Това просто стана още един разход, необходим за да правиш бизнес и като всеки друг разход, и той се прехвърля върху клиента.

За съжаление, някои от най-големите ни конкуренти днес – чуждестранните – не прехвърлят върху клиентите подобни разходи. В другите страни хората не бързат толкова да се съдят. На автомобилите компании там не им се налага да наемат взводове юристи, което им носи предимство на пазара.

Засега тази идея-фикс за водене на съдебни дела е като че ли ограничена главно в рамките на Съединените щати. Докато ние губим време и енергия да се съдим помежду си, другите концентрират усилия върху това как да ни изпреварят. Знаят, че американският купувач имат широки джобове, и затова не си губят времето в съда – използват го, за да смъкват цените и да го привлекат.

Японците имат горе-долу толкова юристи, колкото ние борци по сумо. Не изпитват нужда от тях, тъй като рядко се съдят. В Япония има само по един юрист на 960 души, докато в Съединените щати имаме по един на 360. От друга страна, че имат по един учен или инженер на всеки 25 души, докато ние имаме по един на сто. Това е достатъчно, за да ви покаже до каква степен сме объркали приоритетите тук.

Ние обаче може би ще извадим късмет. Само няколко месеца след като японците обявиха, че американски юристи вече могат да практикуват в Япония, направих обстойно изказване пред делегатите на конгреса на юристите в Америка. Японците вдигнаха забраната на първи април 1987 г. и аз казах пред делегатите на конгреса на юристите да си вземат визи, тъй като се открива възможност да служат на страната си. Посъветвах ги всички да отидат в Япония и да окачат там табелките

си. Това може да стори чудеса и да преобърне търговския ни дисбаланс: само да успеем да вкараме японците в съдилищата за толкова време, колкото ние прекарваме там...

Казах на юристите още да проверят дали японците ще клъвнат нашата идея за „наказателни щети“, която предизвика такъв шум тук (това е нещо, за което японците и повечето други страни дори не са чували). Ако загубите едно дело в Америка, първо плащате фактическите щети на тъжителя. След което може да ви натоварят и с наказателни щети. Така не само разходите за това, че сте осъдени, се вдигат до небесата, но и правенето на бизнес става много по-рисковано.

Наказателните щети имат за цел да санкционират претъпна небрежност и безотговорно незначително сигурността или правата на някой друг. Едно време се прилагаша рядко. Но вече чувам за тях толкова често и се страхувам, че в нашата страна сме започнали да наказваме нещо повече от претъпна небрежност; започваме да наказваме поемането на обикновени рискове, които просто не могат да бъдат избегнати при производството на каквото и да е изделие.

Друго тъпо нещо в нашата система е начинът, по който заплащаме на адвокатите. Съгласно нашите правила, всеки може да наеме адвокат и да заведе дело, без да плаща. Адвокатът получава хонорар само ако спечели делото. Но това може да бъде страхотен стимул, тъй като той често пъти взима 30 или 40 процента от предявения иск.

В повечето страни тази система е незаконна. На адвокатите се заплаща предварително, което означава, че преди да заведете дело, е добре да се уверите, че имате сериозни основания да се съдите. В действителност, в страни като Бразилия трябва да сте напълно сигурни, преди да се запътите към съда, защото ако загубите, не само трябва да заплатите на собствения адвокат, но и на този на отсрещния някъде от 10 до 20 процента от сумата, за която сте се съдили. И знаете ли какво? В Бразилия има доста по-малко дела, отколкото у нас, и обезщетенията са по-малко абсурдни.

Така че ако не променим някои неща и ако продължаваме да наказваме хората, задето поемат нормални рискове, на-

края ще започнем да наказваме прогреса и конкуренцията. Повечето фармацевтични компании например не искат да имат нищо общо с ваксините – в тях има прекалено голям риск. Една обикновена инжекция за дифтерит и магарешка кашлица, която струваше 12 цента през 1980 г., сега струва 12 долара и почти цялото повишение отива към фонда за отговорностите. Напоследък се задават някои страшни нови болести, които плачат за ваксина, но не можем да обвиняваме фармацевтичните компании, задето предпочитат да изразходват средства за изследвания и разработки в по-сигурна област – като откриване на средство за съгъстяване на косата.

Преди време в страната ни имаше осемнадесет компании-производители на каски за футбол, но кризата с отговорността ги сведе до две. Вече никой в Съедините щати не прави екипировка за гимнастика или за хокей, защото е прекалено рисковано. Една малка фирма във Вирджиния преди произвеждаше колички за инвалиди, но бе закрыта, тъй като не можеше да смогне със застраховките за отговорност. Вече почти не произвеждаме малки самолети, тъй като застраховките по тях са по-големи, отколкото разходите по производство.

Случаите се увеличават и се страхувам, че ако продължават да се множат, един хубав ден ще кажем: по дяволите всичко това, просто не си струва да се работи, и ще спуснем кепенците.

Всеки бизнес и всяко изделие носят риск. По-чувствителен съм към това от повечето други хора, тъй като съм в автомобилния бизнес, а колите и камионите са замесени в почти половината от исковете за възстановяване на щети. Запомнете това: с всяка година колите стават все по-сигурни, но броят на делата продължава да расте.

Единствените абсолютно сигурни коли, които съм виждал някога, са тези в музеите. Щом има човешко същество зад волана, никога няма да можете да елиминирате пътните произшествия. В продължение на години в центъра на Сахара имало едно дърво. То било прищавка на природата – единственото дърво на стотици мили във всички посоки. Един ден през Втората световна война един англичанин се блъснал с

танк в него и се наранил. Ако се беше случило днес и в тази страна, той щеше да заведе дело. Не знам срещу кого, но гарантирам, че неговият адвокат щеше да намери кого да съди.

Не живеем и никога няма да живеем в свят без рискове. Ако продължим да наказваме риска, сигурно ще изостанем зад страните, които не го правят. Това не означава, че трябва да изхвърлим предпазливостта на боклука. Когато става дума за атомна енергия например, искам рисковете да бъдат сведени до абсолютния минимум. Нашата представа за минимизиране на рисковете обаче е да спрем да изграждаме атомни централи, главно защото юридическите претенции са станали прекалено високи. Ако някога се построи напълно сигурна централа, вероятно няма да бъде тук, тъй като в другите страни по проблема работят инженери, а ние сме го предоставили на юристите.

Не забравяйте, юристите не са хората, които строят сигурни атомни централи или разработват ваксини, или измислят по-добри спирачни системи за автомобилите. Те са просто професионални адвокати. На тях им се плаща, за да вземат нечия страна. Защото, ако закъсаме, искаме до нас в съда да седи най-заядливият булдог, който можем да намерим, а не някое цвете в саксия.

Тази адвокатска дейност е добра и понякога необходима, за да решим противоречията си, когато всички други опити са се провалили. Разюзданото съдопроизводство обаче, на което сме свидетели днес, създава противоречия, за чието съществуване не сме и подозирали.

Неконтролираната адвокатска дейност е като разюздания капитализъм – прекалено много от нещо хубаво. В страната вече няма чист капитализъм. Бяхме се доближили към него в средата на века, но една сутрин се събудихме и видяхме, че няколко души притежават цялата стомана, няколко други – целия петрол, а ще няколко други са обсебили всички железопътни линии. Открихме, че ако разрешим неограничена конкуренция на пазара, много скоро ще се окажем изобщо без конкуренция.

Страхувам се, че всички тези препирни ви връщат отново към дните на бароните крадци. Конституцията ни дава пра-

во да използваме съдилищата и в това отношение сме пощастливи от повечето хора по света. Когато обаче започнем да злоупотребяваме с дадено право, рискуваме да го загубим. Ако всеки от нас непрекъснато иска да потъпква правата на другия, доколкото може, в някой от близките дни няма да ни останат никакви права.

Не можем да си позволим да оставим адвокатите и съдилищата да решават всеки възникнал конфликт. Уважаваното старо изкуство на компромисите има фундаментално значение за успеха на едно плуралистично общество като нашето. И тази епидемия от съдебни процеси ми показва най-добре, че сме започнали да го губим.

Към съда би трябвало да се прибегва в краен случай. За съжаление, днес се започва с него. „Ще се срещнем в съда“ е модерният еквивалент на „Ще се срещнем по обяд пред бар „Последен шанс“.

А след като веднъж делото е заведено, борбата е безмилостна. Няма средно положение: печелиш или губиш. Човек, който в нормалния живот е винаги готов на компромис, изведнъж се превръща в тигър.

В такава обстановка първите паднали жертви се оказват истината и искреността. Извиненията са нещо добро за душата и ако засегнеш някой, дори неволно, се чувстваш по-добре, като кажеш „съжалявам“. Но когато има вероятност да се озовеш в съда, ще е по-добре да преброиш до десет, преди да го кажеш.

Печално е, че прямотата и честността могат да се превърнат в недостатъци, ако се окажеш пред хора, които не ги при тежават. Процесът Уотъргейт хвърли лоша светлина върху мълчанието, но независимо от това дали си виновен или не, първият съвет, който получаващ от адвоката, е: „затваряй си устата“.

Точно това направихме във *Форд* в края на 70-те, когато бяхме бомбардирани със съдебни искове по повод запалването на голям брой бензинови резервоари в модела „Пинто“. Тези дела можеха да доведат до банкрут на фирмата, затова си затваряхме устите от страх да не би да кажем нещо, което дори и само един съдебен заседател да изтъкува като приз-

наване на вина. Целта беше да спечелим в съда, нищо други нямаше значение. И, разбира се, мълчанието ни подсили подозренията, които хората хранеха към нас и към колата.

Научих нещо от този случай. Проблемът с „Пинто“ беше юридически, но също така и проблем на отношенията с клиентите, а ние решихме да се заемем само с юридическата му страна. Оттогава насам всеки път, когато застана пред подобен избор, правя точно обратното. Избирам да не обръщам внимание на юридическите последици и казвам на хората цялата истина.

Както виждате, човек се учи от опита. Това ми напомня една стара пенсионерска епиграма, която чувах много често, когато бях малък: „Защо толкова бързо остаряваме, а толкова късно помъдряваме?“

ПРЕСАТА, БЕЗ КОЯТО НЕ МОЖЕМ

В наше време изразът „Не вярвай на това, което четеш във вестниците“ се превърна в клише.

Един от големите политици на американската нация след пореден сблъсък с репортерите бе казал: „Този, който не чете нищо, е по-образован от онзи, който чете само вестници.“ Пак той бе препоръчал на един редактор „да раздели вестника си на четири части и да озаглави първата „Истини“, втората – „Вероятности“, третата – „Възможности“, четвъртата – „Лъжи“. Първата част ще бъде много кратка.“

Всички знаем кой е казал тези думи, нали? Ричард Никсън? Или Гари Харт?

Не познахте. Томас Джеферсън.

Това само потвърждава, че някои неща остават неизменни. В деветнадесети век една книга за правила на етикецията предупреждава цвета на обществото, че е проява на лош вкус да изриташ журналист по стълбите само защото печели хляба си по един толкова неприятен начин. Днес може да не срещнете подобен съвет в

рубриката на Ен Лейдър^{*}, но голяма част от обществото все още гледа на репортерите по приблизително същия начин – като на търговци на стари коли.

Независимо от чувствата ви към пресата обаче не ще съмнение, че тя играе жизненоважна роля в едно свободно общество. В този свят на глобална икономика и свръхбързи комуникации онова, което става в Тамбукуту или Лапландия, може да окаже влияние и върху нашия живот. Бих се обзаложил, че никога – до преди 1986 – не сте чували за Чернобил (аз не бях) и отведнъж, седнали в хола си, изтръпвате от болка по време на телевизионните новини. Така че, освен ако не разполагате с цялото време на света и не сте спечелили Голямата награда за най-редовен пътник^{**}, единственият начин да научите резултата е чрез печатното слово и презрения тв екран.

Силата на печата е поразителна. Преди две години във Вашингтон направих шеговита бележка на една пресконференция – имах сигурни сведения, че йената, която вървеше по 180, ще падне на 150 (за долар – *бел. прев.*). Всъщност Джим Бейкър, министър на финансите, ми беше извикал във фоайето, че 150 е едно хубаво, закръглено число, към което можем да се стремим, така че на другия ден аз го цитирах.

Всички репортери се засмяха – с изключение на един. Той изпрати новината по жицата. Беше около 11 часа сутринта. Преди следобедът да превали, за първи път след войната йената скочи спрямо долара така, че продажбите на валута спряха и облигациите паднаха с два пункта. И пазарът хвърли вината за цялата бъркотия върху мен!

Години наред подозирах, че някой спекулира с курса на валутата. Никога не бях предполагал, че това е тол-

^{*} Известна журналистка, водеща светска рубрика. – *Бел. прев.*

^{**} Награда за често пътуване с определена авиолиния (обикновено безплатен билет). – *Бел. прев.*

кова просто. (Ако знаех, щях да започна да правя бележки от този род много по-рано, повярвайте ми.)

Никой не разбира силата на печата по-добре от политиките. Защото репортерите имат също толкова (или дори още по-голяма) заслуга за това, кой ще попадне във Вашингтон, както и хората, които дърпат конците от тъмните стаички за гласуване. Вижте президентската кампания от 1988. Гари Харт си представяше, че би могъл да има няколко малки авантюри под носа на пресата и че това ще му се размине. Нищо подобно. Прибра се набързо в Денвър (после очевидно му се стори, че не са го ругали достатъчно, та се върна за още). Джо Байдън мислеше, че никой няма да забележи, ако заеме две-три ефективни фрази, за да досоли речите си. *Ню Йорк Таймс*, *Дес Моинс Реджистър* и *Ен Би Си* насолеха него. На пресата дори приписаха една шегичка: „Знаете ли, че Байдън си пише автобиография? Нарича се Йакока.“ Любопитната преса застави двамата преподобни Пат Робертсън и Джеси Джексън да дават бързи обяснения, защо бременността на съпругите им е започнала малко преди сватбата (като че ли са единствени!). Готов съм да се обзаложа, че в наше време всеки политик с черно петно в биографията е потънал дълбоко в Потомак.

Днес пресата забелязва всичко, а телевизията позволява на всеки да присъства лично на най-сензационните събития. Щом журналисти обсаждат домовете на политиките с телескопи, ясно е, че способността им да си пххат носа навсякъде е достигнала нови висоти.

И така не е за чудене, че всеки във Вашингтон е пленник за средствата за масово осведомяване. Всеки десет секунди политиките са изложени на светкавицата на фоторепортери или прожектори на телевизията. Как излъчиха речта ми? Какво казаха за това, което ядох на обяд? Понякога властимащите в правителството се интересуват по-малко от непосредствената си работа – основните им усилия са насочени към това да попаднат с 2-3 реда във вестниците или за 30 секунди на тв екран. Сигурно сте забелязали, че официални лица рядко пра-

вят нещо след 17 часа; каквото и да кажат след него час, то няма да попадне в новините от 18. А не се ли излъчи в ефир, все едно че никога не се е състояло.

Въпреки че са били и доста заядливи, преди време много членове на пресслужби се отнасяха със страхопочитание към политиците. Не толкова отдавна репортери от „групата за смях“ на Франклин Рузвелт седяха на първи ред при срещи на президента с журналисти и се смееха гръмогласно на шегите му, дори и когато бяха лоши. Това бе начин да избегнеш участието на пропъдените в „клуба на Рузвелт“ – този на злополучни репортери, които получаваха книжни шапки*.

Сега положението е точно обратното. Политиците бързат да се смеят на шегите на репортери, защото сега те раздават книжни шапки. Политици не се колебаят да се представят като пълни наивници, стига това да им спечели някоя и друга „червена точка“ пред журналистите. Преди няколко години Нанси Рейгън показва добре колко важна е пресата – изигра цял спектакъл на годишния банкет на „Грайдирън к्लъб“ за вашингтонския прескорпус с надежда да излъска лошия си имидж. След което все по-често медиите я рисуват като богата снобка. И така тя облече роба на *Армия на спасението* и изпя песента, наречена „Дрехи на старо“, по мелодия на „Роза на старо“. Трудно ми е да си представя Хари Труман да даде малко представление за атомната бомба с цел да подобри имиджа си.

Във Вашингтон казват, че сте успели, ако големците пускат шегите по ваш адрес на вечеря в Грайдирън. Добре, аз успях. Ето една ефектна фраза от виц: „Вие нямате нужда от предпазна въздушна възглавница в колата си. Вече имате такава в лицето на Йакока.“ Теди Кенеди пък пусна друг остър коментар – чул, че ми предстои да реша дали да се кандидатирам за изборите на президент, но съм объркан коя страна да взема: „Всеки, който може да получи 1,2 милиарда долара от пра-

* С конусовидна книжна шапка в училище наказват ленивците. – Бел. прев.

вителиството, би трябвало да е демократ – каза той, – и всеки, който ги връща е достатъчно глупав, за да бъде републиканец.“

Дори президентът се присъедини към шегата. Каза, че аз бих приел да бъда президент само ако клаксоните на всички коли в Белия дом свирят дружно „Привет на вожда!“.

Всъщност, чудя се каква точно цел преследва пресата. Наистина ли се мъчи да помогне да бъдат избрани възможно най-добрите лидери? През 1985 присъствах на официален обяд с издатели и репортери на *Вашингтон пост*. Правех това от вече двадесет години и винаги започвах със закачки по адрес на Кей Грахам, президент на *Пост*, с нейния „Мерцедес“. Казвах ѝ, че въпреки всичко, преди да умра, ще ѝ продам една американска кола. След това дразнех Бен Броди, главния редактор, който завърши гръцка филология, че повечето материали в неговия вестник ми се струват като написани на гръцки. След това започвах шегите с мен.

По време на обяда хората от *Пост* ме попитаха защо не съм се кандидатира за президент. Изложих обичайните си доводи.

„Добре, да приемем, че не се кандидатираме, каза Дейвид Броди, и да приемем, че един бизнесмен би бил добър за страната; има ли някой от 500-те президенти от списъка на *Форчън*, който би бил удачен кандидат за президент на САЩ?

Замислих се над това, но не можах да дам бърз отговор. Две години по-късно още размишлявам по въпроса.

Тогава друг един репортер започна да ми досажда. „Кой от всички потенциални кандидати би могъл да бъде избран?“ Дори не ме попитаха кой би могъл да стане велик президент, а само кой би могъл да спечели изборите.

„От тази гледна точка, казах, това би могъл да бъде Боб Доул или Марио Куомо.“ (Разбира се, това беше в началото на 1985.)

Зная, че звучи цинично, но наистина вярвам, че единственият начин да бъдете надежден кандидат в наше време, е да умеете да водите спор и да изглеждате искрен по време на дебатите по телевизията. Такава е човешката природа.

Понякога може да сте скептичен относно мотивите на пресата, но всеки, който подценява нейната сила, е наивен – не, той е направо глупав.

Години наред твърдах, че двете най-могъщи групировки в страната – освен телевизионните водещи Дан Радър, Том Брокау и Питър Дженингс – са помощниците на администрацията в Конгреса и редакторите на вестници в страната.

Редакторите изготвят програмата на нацията. Те решават кое да бъде на първа страница, кое – на тридесет и осма, и кое да не излиза изобщо. Това се казва влияние!

Силата на печата – на девет хиляди километра разстояние от Америка – снабди Маркос с еднопосочен билет до Хавай. (И струваше на госпожата петстотин черни сутиена и три хиляди чифта обувки.)

През 1985, когато Михаил Горбачов стана лидер на Русия, то бе веднага поздравен от целия свят като експерт по пропаганда и връзки с обществеността. (Може би защото не ядеше с пръсти и не удряше по масата с обувка.) Добре, на следващата година, когато забрави да спомене пред шведите и някои други за малкото облаче, тръгнало към тях от Чернобил, той вече не беше героят на медиите; стана човекът, който заблуждава пресата. Сега, когато оставя дисидентите да напускат страната и прокламира предприемачеството, той отново се издига до герой. Факт е, че е трудно да се задържиш на мода; ако заминеш на по-дълъг уикенд и не четеш вестници, при завръщането си може да констатираш, че най-заклетият ти враг е вече твой най-добър приятел.

Страхотна е силата на медиите. (Не непременно лоша или добра, но страхотна.) Чудя се можем ли да я из-

ползваме по-мъдро. Когато руският реактор избухна, един коментатор се изказа във връзка с технологиите: „Нашето познание може да надхвърли нашето разбиране.“ Същото е в сила и за медиите днес.

Както папа Йоан-Павел Втори каза пред аудитория от ръководители на пресата по време на своята визита в Съединените щати миналата година: „В известен смисъл светът е във вашите ръце.“

Тъй като пресата стана много по-могъща институция, отколкото беше, тя трябва да внимава как използва своята сила. Ако държи на всички права, с които разполага – а тя разполага с предостатъчно, – в такъв случай по-добре ще бъде да съблюдава известни правила на поведение.

Коего ме връща към една стара моя мисъл: животът не е нищо повече от отговорност. Децата са (или би трябвало да бъдат) отговорни пред родителите си. Работниците са отговорни пред шефовете си. Аз съм отговорен пред моя управителен съвет. Но не съм много сигурен пред кого е отговорна пресата. Тя обича да се представя за страж на обществото. Но кой контролира този страж?

В известен смисъл неминуемо много хора се отнасят с недоверие към масмедията. Пресата в края на краищата често ни поднася новини, които не желаем да чуем много-много: самолетни катастрофи, убийства, секс скандали или мимолетни претенции като рекламации на коли.

Проблемът обаче не свършва дотук. Противопоставянето между хора и институции, за които пресата пише, и самата нея води до това, че всяка от страните едва ли някога ще яврява на отсрещната. Част от проблема, убеден съм, произтича от това, че някои амбициозни червенобузи репортери, в стремежа да пробият, се отнасят безотговорно към фактите. Най-добрият (или най-лош) пример за това е Джанет Кук – млада репортерка на *Вашингтон Пост*, – която преди няколко години изфабрикува цяла история за една осемгодишна нарко-

манка, с надежда това да ѝ спечели повишение. Вярно, донесе ѝ дори повече. Спечели ѝ награда Пулицър, но разследване на друг репортер разкри измамата. Тя изгуби и наградата, и работа си.

Прекалено много репортери имат талант да виждат всяко събитие откъм най-лошата му страна. Неотдавна *Канзас сити Таймс* в поредица статии за привличане на спортисти в университетите разкри, че майката на един баскетболист от държавния университет в Уичита е получила къща и нова кола в отплата за добрите попадения на сина си. Оказа се (както друг вестник, *Уичита Игъл Бекън* разкри), че парите за придобивките всъщност са дошли от спечелено дело за лекарска небрежност.

Пресата бърза да съобщи, когато някой е обвинен в не-що, но се бави, когато същият този обвинен бива оправдан. Обвиненията винаги намират място на първа страница. Новината, че са отпаднали, може да се види на страница шестдесет и втора – непосредствено преди обявите за покупко-продажби.

Понякога пресата като че ли има предварително изградена теза и преднамерено търси някой, който да я подкрепи. Самият аз наскоро установих, че съм станал жертва на интрига, заслугата за която е на Кони Чънг Ембуш.

През април 1986 свиках пресконференция във Вашингтон, за да представя нашия нов камион „Дакота“. „Дакота“ беше суперизделие – първият в Америка камион със среден тонаж. Имаше ненадминати параметри; цветовете му бяха по-хубави, отколкото на „Мерцедес“ и пускането му на пазара ни струва 600 милиона долара. Бяхме адски горди с него.

След като конференцията приключи, едно от моите момчета, което поддържаше връзки с пресата, дойде при мен и каза: „Слушайте, Кони Чънг от *Ен Би Си* е тук и иска да ви разпита за сигурността на камиона.“

Беше малко неочаквано за този тип конференции, но тъй като я бях срещал веднъж в дома на Том Брокау, се приближих към нея и попитах: „Какво има?“

Тя ми каза, че ѝ трябва материал за нова тв програма, наречена „1986“.

„Добре, рекох, какви въпроси сте приготвили?“

Отидохме до камиона; ненадейно тя ме представи на своя директор и екипът започна да ми закача един микрофон. Боже, това беше твърде много. За миг помислих, че ще извикат и гримьор. Докато се чудех как се улових на тази въдица, Кони Чънг започна да ме разпитва защо новата „Дакота“ не разполага с облегалка за главата на шофьора и защо няма странични подпорки на вратите.

Нямах представа какво я бе прихванало, но се постарах да отговоря на въпросите ѝ възможно най-добре. Казах ѝ, че *Крайслер* се съобразява най-вече с всички държавни стандарти за сигурност на камионите и освен това, че някои от специалните подобрения за леки коли не са в сила при камионите. Така например нямаше никакви основания да се твърди, че облегалката за глава в един камион би могла да предотврати сериозни или дори по-леки наранявания като удар от колана; в действителност има много малко данни за ползата от тях в колите, освен че смекчават ударите от колана. Нещо повече, казах, според статистиката сигурността на камионите е по-добра от тази при колите по една проста причина: втория закон на физиката. Камионите са тежки. Ако един камион с тегло 2000 кг се сблъска с кола, която тежи 1000 кг, можете да бъдете сигурни, че камионът при всички случаи ще надделее.

Каква бе реакцията на Чънг? Не казвате ли, попита тя, че чакате правителството да ви определя нормите, вместо сами да засилите мерките за сигурност? Казах ѝ, че това е глупост – само защото думата идиотщина нямаше да звучи добре в ефир.

Когато програмата бе излъчена, разбрах защо ме разпитваха така настойчиво относно облегалките за глава. Продуцентите имаха заснет материал за един младеж с

мозъчна травма, получена при катастрофа с камион, и интервюто с мен бе противопоставено на катастрофа в пламъци с млад човек на носилка! Да не говорим за ясното внушение, че ето тук е пострадалият Джо, а това е безсърдечният магнат от Детройт, който не дава пет пари за него.

Отгоре на всичко в програмата не участваше никой от *Форд* или *Дженерал Мотърс*. Аз бях миропомазаният говорител на индустрията и злодей.

Преди няколко години *Дженерал Мотърс* въведоха правилник, забраняващ на ръководството да се появява в документални филми и хроники, освен ако не получат правото да ги редактират. В резултат никой от *Дженерал Мотърс* не е участвал никога в документален филм, което е наистина чудесно за *Дж. М.* Аз съвсем не вярвам в този вид политика, но още един-два епизода като този с Чънг биха могли да ми сменят мнението.

Дори когато се окажете захванати в зъбците на месомелачката, не бива да се държите като параноик спрямо пресата, иначе ще изпадате в паника при самата мисъл да дадете интервю. А както установи Ричард Никсън, да не говорите пред пресата може да се окаже по-лошо, отколкото да кажете каквото и да е.

Лично аз имам няколко прости правила, които опитвам да следвам, когато имам работа с репортери. Мисля, че благодарение на тези прости правила, към мен се отнасят честно, а аз съдействам на пресата да изготви своя материал.

Може би най-важно е, че съм достъпен, и то не само когато това ми е удобно. Повечето президенти на компании обичат да дават пресконференции, когато могат да отчетат най-добро тримесечие в историята на човечеството. При бедствено тримесечие с лоши резултати, гледат да наобиколят завода в Хелзинки.

В редица случаи съм канил пресата с думите: „Обикновено се събираме, за да ви съобща щастливи новини; днес обаче ми се ще да съм във Филаделфия. Защото новините никак не са розови.“

Непоколебим мой навик е да свиквам пресконференция и да съобщавам всеки тримесечен резултат, независимо добър ли е или лош, или е избил някъде встрани. Това е единственият начин да си честен спрямо репортерите. Те трябва да напишат своята дописка, независимо какви са нашите приходи – редакторите не им дават почивен ден, ако ние имаме калпаво тримесечие, така че няма причини да не им обясня как сме се оплели.

Имам друго едно правило и се обзалагам, че никой не се е сетил за него. Това е една от моите най-скрити, най-съкровени тайни: казвайте истината.

Убеден съм, че ако сте честни с пресата, ще ви представят справедливо и балансирано. Във всяка компания има колкото искаш добро или лошо. Така че споделете целия миш-маш с тях. Повярвайте, те при всички случаи ще открият гнилото място. Защо направо не ги заведете зад кулисите и не спестите време на всички?

Самоубийствено е да криете картите плътно до себе си. Правителството винаги обича да държи нещо зад гърба си, позовавайки се на националната сигурност. Понякога се чудя каква част от тези скрити факти са наистина строго секретни. В света на бизнеса ние често казваме на репортерите, че внимаваме да не разгласим нещо, защото се пазим да не го научи конкуренцията. Добре, аз мисля, че много от корпорациите злоупотребяват с тази привилегия а пресата бързо забравя, че това е само извинение.

Репортерите търсят известно равновесие; нашата работа е да им помогнем да го постигнат, като им предоставим факти. Просто им кажете направо: вие ще напишете за мен някои добри неща – това е чудесно. Но ние имаме и слабости, и вместо да губите две седмици да душите наоколо в опити да ги откриете, оставете ме да ви спестя куп дертове и да ви ги покажа.

Много президенти на корпорации виждат един отрицателен ред в някой репортаж и веднага анулират абонамента си за вестника. После изхвърлят отговорника за връзки с пресата. Но не си правят труда да погледнат

412-те положителни реда. Понеже представляват голяма компания, разсъждават така: „Как може това дребно, претенциозно, нищожно репортерче да идва тук и да ме критикува?“

Ако трябваше да оценявам сътрудничеството на стопанския сектор с пресата по скала от едно до десет, бих му дал оценка около две. Когато репортерите се обаждат за интервю, повечето компании ги пращат по дяволите. После, ако пресата се отзове лошо, те първи се жалват. Когато бях във *Форд*, наистина някои от нашите ръководители често искаха да тушират медиите, като ги обсебят. Сериозно претеглях възможностите да купят един голям вестник или мрежа като *Ей Би Си*. В своята наивност мислех, че ще могат да наложат философията си на света и че никога повече няма да се тревожат ни най-малко от критики в пресата.

Макар да претендирам твърдо, че човек трябва да е откровен с журналистите, има случаи, когато не можете да говорите за нещо, защото то е действително търговска тайна – поне за момента. Репортер може да ми каже: „Чух, че имате проблеми с пускането на новата кола за ‘88. Какво става?“

Вместо да отговоря просто „Не коментирам“ или „Защо не си затваряте устата?“, отвръщам: „След известно време ще мога да задоволя вашия интерес. Но сега не е моментът.“

Трябва да знаете кога да отклоните репортера. Често казвам: „Този въпрос ще коментираме следващия месец. Тогава ще бъде готов; днес не съм.“ Ако досегашното ви поведение е убедило репортерите, че следващия месец ще удържите на думата си, те няма да се разсърдят.

Това не означава, че някои няма да продължат да ви обстрелват. Сам Доналдсън от *Ей Би Си* винаги досаждаше на президента Рейгън. Един ден дори президентът ме попита: „Как мислите, че трябва да се държа с него?“

„Аз бих опитал да се пошегувам, отвърнах. Но не бива да забравяте, че той държи микрофона и винаги ще

има последен думата като артист на сцена. Единственото оръжие, което имате, е да не го забелязвате. Разговаряйте с *Ен Би Си* и *Си Би Ес* достатъчно дълго, за да свърши интервюто, докато дойде ред на *Ей Би Си*. След известно време той ще разбере за какво става дума.“

Аз самият постъпвам именно по този начин. Ако някой се мъчи да ме постави в глупаво положение, оставам другите да зададат всичките си въпроси. В края на краищата, аз давам пресконференцията.

В наше време много репортери обичат да записват интервюта на касетофон. Случвало се е да дойдат при мен, да ме записват и после да публикуват сваления от лентата разговор дословно – откъслеци от фрази, висящи причастия и други подобни. Ако искам да бъде пуснат моят вариант, би трябвало да купя време по радиото и просто да се излъча в ефир. И така, въведете правило при употреба на касетофони: ако не познавам даден репортер, не му (или не ѝ) позволявам да ме записва.

Когато позволя на някой репортер да ме запише, му давам ясно да разбере, че не може да гради на база магнетофонната лента личен архив, който да използва, когато пожелае. Получената информация е за конкретния материал – и толкова.

Неотдавна Хенри Кисинджър бе дал интервю за една книга и с изненада откри материала в списание *Пентхауз* между снимки на голи жени и статия за кеча. Незабавно заведе дело в съда.

Аз имах подобен случай. Списание *Лайф* искаше да помести статия за мен и кампанията във връзка със Статуята на свободата. Натовариха един млад репортер на свободна практика на име Боб Ститц да ме интервюира. Той дойде с касетофон и макар че никога не бях го виждал, му позволих да ме запише, защото *Лайф* гарантираше за него. Това, което не знаех е, че докато пътувахме из страната, микрофонът е бил винаги включен. Събра доста материал.

Накрая статията в *Лайф* излезе. Имаше съвсем малко за Статуята на свободата. Повечето бе за личния ми жи-

вот. Но не това ме ядоса. След няколко месеца последното издание на *Ню Лук* се появи на вестникарските щандове и що да видя – гвоздеят на броя беше специално интервю на Боб Спитц с Ли Йакока. Както и *Пентхауз*, *Ню Лук* бе списание за мъже. В него бях заобиколен от букет момичета, облечени доста по-оскъдно, отколкото когато правим рекламни филми. Като човек с опит в маркетинга знам със сигурност едно нещо: никога няма да пожелаете да бъдете показан в пресата между две голи момичета.

Историята бе оформена като въпроси и отговори, но не познах много от отговорите. Почти бях готов да ги дам под съд. Но се въздържах, защото от мен се очакваше да правя всичко възможно, за да намаля броя на съдебните процеси в тази страна.

Накрая все пак справедливостта възтържествува. Броят на *Ню Лук* с моето злощастно интервю се оказа последен за списанието. То се провали.

Както пресата очаква някои неща от мен, така и аз очаквам нещо от пресата. На първо място – репортерите да си подготвят работата в къщи, преди да дойдат при мен. Когато държа реч в Уолдорф, аз трябва да познавам темите си по-добре от всички в залата. По същия начин, когато един репортер идва за интервю, той трябва да си знае работата. Когато някое от тия момчета влезе с танцова стъпка в кабинета ми, наистина се чудя откъде ги намират техните редактори. Пишат за автомобилната промишленост и вероятно знаят да карат кола. Но не бих се обзаложил, че могат да намерят резервната гума.

Бих бил много щастлив, ако пресата извършваше малко повече проучвания, преди да направи от нещо голяма сензация. И бих бил очарован от репортери, които имат желание да вярват на това, което им казват хората, поне от врем на време. Защото днес може да се занимават само със собствената си работа и да се окажете въвлечен в някоя голяма и шумна история.

Вземете например моята кандидатура за най-високия пост в страната. Тя започна с шега в *Уолстрийт Джърнъл*. Други репортери я прочетоха и казаха: „Я, защо пък не? Той би станал също толкова добър президент, както и всеки друг.“ (В края на краищата в един или друг период Алфред Е. Нюман и Пат Паусън също бяха предлагани.) И така пресата подхвана тази история и я поддържа сума време.

Отведнъж на практика почти всеки ден започнаха да се появяват статии за моя предполагаема кандидатура. В една част от тях се твърдеше, че съм „жаден“ за президентското място. Това бе ново за мен. Продължих да казвам на хората, че не съм заинтересован. Дори им обяснявах защо. Но колкото повече казвах не, толкова повече те обясняваха на света, че всъщност подразбирам да.

Когато не се погрижих да определя ръководител на кампанията, пресата започна да се отегчава по малко. Беше време да се заключи, че всъщност аз бих бил един абсолютно ужасен президент. Всеки ден във вестниците се публикуваха статии, в които се загатваше въпросът защо изобщо съм се хванал на хорото. Доколкото си спомням, никога не съм се хващал.

Когато не се занимават с моите аспирации за президентското място, вестниците коментират здравето ми, и то по същия начин. През 1964 г. имах дребна неприятност със стомаха и направих грешка да взема едно-две хапчета пред един приятел. После той направи грешката да сподели това с репортер от сп. *Тайм*. Преди да се усетя, вече ме бяха описали като гълтач на хапчета. Вече двадесет и пет години оттогава, статия след статия, както и в три книги, ме описват като хипохондрик. Според цялата измишльотина, животът ми се състои в мерене на температура, гълтане на хапчета и проверка на кръвно налягане — с надежда, че по някакво чудо ще смогна да доживея до утре.

Добре, да поставим нещата по местата им. От времето на тази стомашна болка преди 25 години преживях

епизод, в който големият пръст на крака ме заболя, докторът помисли, че имам подагра и ми даде лекарства. Освен това от двадесет години вземам всеки ден по едно прахче метамасил – много преди влакнестите диети да дойдат на мода – защото имам малък проблем с храносмилането. Взимам също по един аспирин на ден, и то само защото преди петнадесет години д-р Кристиан Барнард, известният сърдечен хирург ми каза, че това е нещо добро и ще поддържа тромбоцитите в кръвта ми гладки, каквото и да означава това.

Сега моите подръчни средства – метамасил и аспирин – са на мода. Изглежда метамасилът помага за понижаване на холестерола, а аспиринът има магическо въздействие върху сърцето. Ако тези хора са прави, би трябвало да живея сто години!

Друго нещо, което бих желал, е пресата да се придържа към здравия разум и да не се хваща непременно за най-сензационната гледна точка към дадено събитие. Никога няма да забравя деня преди празника на Свободата. След четири години сериозна, тежка работа, бях пристигнал в Ню Йорк точно навреме за пресконференцията, която трябваше да постави начало на големия празник – 4-ти юли.

По неведоми за мен пътища бяха тръгнали слухове, че няма да можем да получим застраховка за фойерверките. Преди да съм успял да кажа и дума за страхотните ни планове за честването, нюйоркските вестникари започнаха да ме бомбардират с въпроси, дали сме или не сме получили застраховки за фойерверките. Дори не знаех, че сме имали подобен проблем. По време на цялата пресконференция репортерите продължиха да реват: „Трябва да спазим крайния срок. Ще има ли, или няма да има фойерверки?“

Аз казах: „Почакайте малко. Предстои ни да ударим гонга за начало на едно приказно честване. Чакали сме го сто години, а вие, момчета, искате да изместите вниманието върху някакъв слух от последната минута?“ Разстроен, накрая извиках: „Предизвиквам която и да е

застрахователна компания в света да спре тържеството сега, ако може. Няма да ѝ стигне смелостта!“ Но не можах да спра вниманието на тия репортери върху нищо друго. Нищо от това, което казвах, не беше в състояние да ги насочи към същинската кулминация на празника на свободата.

Знаех, че ще получим застраховката, и я получихме. (Надявам се, че всички сте се радвали на фойерверките; застрахователната вноска за седемдесет и двата часа достигна 4,5 милиона долара.) Вярно е, репортерите се нуждаят от вода за своята мелница, но понякога в стремежа да „покрият“ една кризисна ситуация, изгубват от поглед основното събитие.

При друг случай приех да произнеса реч за търговията пред членовете в клуба на Демократическата партия в заведение „Грийнбриър“, Западна Вирджиния. Всички лидери на партията бяха там, момчетата от пресата – също.

Е, дръпнах едно сериозно слово – най-силното, което съм произнасял. Критикувах безпощадно, без да подбирям много-много по-меки изрази. Заявих, че президентът Рейгън трябва да предупреди своя добър приятел, министър-председателя Накасоне, да започне да съкращава излишъка от японски внос в Съединените щати, преди отношенията между двете страни наистина да се влошат. Казах също, че президентът би трябвало да се обади на Накасоне по телефона и да заяви: „Направете ги или Конгресът на Съединените щати ще го направи вместо нас двамата. Сайонара.“

Трябва да съм засегнал чувствителна струна у членовете на клуба, защото последваха продължителни овации и Джим Райт, Дик Гепхард и Джон Дингел дойдоха да ми кажат, че съм би прав.

На следния ден взех вестника и видях, че конгресменът Боб Матсуи – от японски произход, – ме е нарекъл расист заради речта ми и по-специално заради употребеното от мен „сайонара“. Може би съм гледал много стари филми, но за мен думата сайонара винаги е озна-

чавала нежно сбогуване. Всеки, до когото съм се допитал оттогава, също счита така.

Бях ядосан: може би по-вбесен от когато и да било. Наричан съм с какви ли не прозвища през живота си (някои – заслужени), но никога никой не ме бе наричал расист.

Казах си: това е смешно. Сега във вестниците няма да се появи нищо по проблемите на търговията. И естествено всички се спираха на обвиненията в расизъм. Ключовият момент в моето слово и изобщо целта на отиването ми на срещата, бяха изчезнали в мъгла.

Има някакъв нов вид журналистическо творчество, което започва да ми лази оп нервите. Нарича се писане на книга. Наистина не бях се замислял, че книгата ми ще сложи начало на цяла надомна промишленост. Но откакто написах моята „Автобиография“, не по-малко от шест уж документални книги се появиха, за да събират реколта от собствената нива на Йакока. Всички те имат нещо общо помежду си: повече или по-малко описват живота ми и считат, че са наясно как да преработят и доусъвършенстват собственото ми минало.

Бях особено очарован от умозренията на едно от момчетата, построени върху случайно изплъзнал се ред в първата ми книга: внушават, че на младини съм бил малко нещо женкар.

Е, въпросният творец си направил труда да се разходи до Алънтаун и издири две от моите гимназиални увлечения. Напомням, че са минали четиридесет и пет години и някогашните момичета са вече шейсет и три годишни баби. Мисля, че всъщност писателят се опита да докаже, че съм се упражнявал на задната седалка на моя автомобил с подвижен покрив; но уви, всички момичета, с които е говорил, са казали, че съм бил по-скоро чист като църковен послушник. Слава богу.

Беше ми забавно, защото една от моите някогашни изгори би могла да му поднесе цяла любовна интрига, но очевидно е забравила случая с времето. На една от първите ни срещи отидохме на кино, в едно „драйв

ин^{с*}, взехме сандвичи с млечен шейк и после навлязохме в по-сериозна фаза на милувки. След известно време тя скочи, оправи си блузката и изпишя: „За бога, Лидо, купуващ на едно момиче гаден млечен шейк за двадесет и пет цента и после се опитваш да го изцедиш обратно от нея.“ Бях толкова шокиран от нейното внезапно избухване, че на следващата среща бях много по-внимателен. За днешните стандарти това не е много развратно, нали?

Е, добре, има ли смисъл да коментираме повече? В нашето свободно общество всеки може да каже каквото си поиска, но тия момчета прекаляват. Твърде много се занимават с мен. Критиците от вестниците вече са оплакват, че им е омръзнала до смърт цялата шумотевица около моята скромна личност. Ще ви призная: и на мен.

Инциденти като този ме ядосват. За щастие, те са епизодични. Пресата има своя дял от гнилите плодове. Но опитът ми показва, че повечето репортери се отнасят към работата си с чувство за отговорност. Безкрайно съм им благодарен. Във всеки случай, тъй като сега водя една информационна рубрика смятам, че също съм член на колегията и не бива да бъда много строг към гилдията. (Марио Пузо веднъж ме предупреди: „Ей, момче, първо напиша книга. Сега пишеш колонки. Стой по-далеч от моята работа и аз ще стоя встрани от тво-ята.“)

Знам стойността на доброто общуване и ролята на медиите по-добре от повечето бизнесмени. Беше време – в черните ни дни в „Крайслер“, – когато в арсенала си нямахме друго оръжие, освен умението да поддържаме връзки с пресата. Трябваше да държим служителите и търговците ни в готовност. Трябваше да убедим правителството да ни помогне. И трябваше да склоним повече от четиристотин банки да ни заемат пари – когато губехме по 6 милиона долара на ден. Имахме нужда от специално споразумение с доставчиците. И най-вече

* Кино на открито, в което посетителите гледат филма, без да излизат от колите си. – *Бел. прев.*

трябваше да убедя Америка, че ще успеем да накараме хората да купуват колите ни, когато дори не знаеха дали ще просъществуваме, за да им осигурим сервиз.

Общуването бе най-важната ни задача и не можехме да я осъществим на четири очи. Трябваше да заставаме пред телевизионните камери и да използваме печата. Наистина мисля, че не бихме могли да оцелеем, ако нашата криза беше настъпила преди ерата на медиите – щяхме да си умрем на стартовата площадка.

Днес, когато четат моето досие в *Таймс* или *Нюзуик*, репортерите ме питат: „Кого, по дяволите, сте подкупили там?“

„Момчета, не сте прави“, казвам им. „Моята система не ми е струвала и едно пени. Авансирате парите си за трийсет години и ги натрупвате. Бивате откровен и достъпен. Давате информация на репортерите, когато са на тясно. И познайте какво? Измъквате се сполучливо.“

„Добре, може и така да е“, казват те, „но как успявате да се измъкнете сполучливо в осемдесет на сто от случаите?“

„О, това е просто, казвам им, животът ми е бил само осемдесет процента сполучлив.“

Онова, което знам със сигурност е, че не можете да се разпореждате с пресата. Можете да установите някои правила на Уолстрийт, можете да накарате определени служители да оправят работата си, но не и да диктувате какво ще се появи във вестниците и списанията. Слава богу! Може би точно затова именно първата, а не втората или третата поправка към Конституцията закриля пресата. И тя е може би най-важната поправка въобще.

Само си представете на какво би заприличала една преса с намордник. Във всеки случай не би имало никакви сензационни разкрития. Скандали като Уотъргейт биха били замитани най-старателно като държавна тайна. Никога не бихте прочели критика за каквото и да било – дори на филми и телевизионни програми.

За щастие, заставайки плътно зад пресата, нашите съдилища са ни спасили от подобна диета на захароса-

ни новини. В началото на века едни от най-лошо пеещите актриси, които някога са се появявали пред публика, били „Чери сисърс“. Били толкова слаби, че хората купували лук и ряпа от амбулантни търговци на зеленчук, за да ги замерят. Критиците на практика се състезавали кой да даде най-лоша рецензия за сестрите. Докато *Де Моин Реджистър* истински скастрил момичетата през 1901 г., „Чери сисърс“ на всичкото отгоре решили да сложат край на целия резил. Дали вестника под съд за злепоставяне.

В един от най-крупните процеси, разглеждали правото на пресата на „справедлив коментар“, върховният съд на Айова застава твърдо на страната на вестника. Ако не беше така, вестниците би трябвало да превъзнасят злополучните сестри – и като връх на всичко, амбулантните продавачи на зеленчуци щяха да загубят ценна клиентела.

За разлика от Америка, в много други страни винаги се счита, че да се контролира пресата е напълно редно. Това сигурно е философията и на Южна Корея. Миналата година светът научи на някаква бележки, наречени „изисквания за сътрудничество“, издавани всеки ден от Министерство на културата и информацията на Южна Корея, и насочени към вестниците в страната. Ето някои извадки от тях:

Да не се съобщава фактът, че тази година 15 000 фермери са организирали демонстрация по 32 повода, което представлява най-широкото фермерско съпротивително движение от времето на бунта на партията Тонгак.

Демонстрациите на студенти в Сеулския национален университет да се разглеждат критично.

Да не се дава място на информацията на ЮПИ за тенденциите към влошаване на южнокорейската икономика през 1986 година.

Кореспонденциите за изборите във Филипините да не се слагат на челна страница, а да се поместват на страниците за международни новини.

В коментара за отвлечането на южнокорейския дипломат в Ливан да не се задава въпросът, коя терористична организация го е извършила. Инцидентът да бъде представен така, че да се създаде впечатление, че отвлечането е дело на Северна Корея.

Как би ви се поновила подобна преса?

Американците са защитени от подобни злоупотреби. Когато четем във вестниците нещо, което ни се струва неточно, ние се възмущаваме. Как може репортерът да прави това безнаказано, се питаме ние. Добре, не приемайте, че първата поправка ни гарантира пунктуални новини. Тя не казва нито дума за точността. Не казва ни дума за справедливост. Нито за правдивост. Това, което гласи, е „свобода“.

Едно от главните достойнства на свободната преса е, че тя никога не е на едно мнение, както и американците. Ако вземете четири различни вестника, ще срещнете четири изцяло различни гледни точки за едно и също събитие. За себе си съм взел следното просто решение: не вярвам на нито един от четири вестника. Чета пети. Не се кълни в карикатурите на *Нюйоркър*. Прегледай други издания. Не слушай само Дан Радър. Потърси Брокау и Джинингс. От време на време, когато не ти харесва онова, което четеш, нахвърли писмо до редактора. Ти си човекът, който може да ни предпази от глупавата преса.

Когато произнасям встъпително слово, винаги припомням на студентите: „Мислете сами.“ Звучи банално и действително е, но това е най-добрият съвет, който те ще получат от мен и или който и да е друг.

Неотдавна направих поразително откритие. Едно проучване на информационната служба на телевизията установи, че за половината американци телевизията е единствен източник на новини. Процентът е по-голям от когато и да било. Как бихте могли да мислите сами, ако цялата информация, която получавате, е двадесет минути стрелба и интервюта с Джесика Хан?

Лично аз съм ненаситен читател на вестници. Когато посещавам друг град, имам навик да купувам местния вестник. Естествено, винаги поглеждам рекламите за коли, но чета и повечето новини. Чета *Ню Йорк Таймс* и двата детройтски вестника всеки ден. Като казвам това, имам предвид, че чета всяка дума. Гледам не само снимки и реклами, но и статиите. Поглеждам доста често *Уолстрийт Джърнъл* и си купувам *Лос Анджелис Таймс*, когато съм на крайбрежието.

В допълнение често гледам Том Брокау по телевизията, макар че следя и други канали. Хващам Бил Бонд за новините в 11 часа в Детройт. Редовно, доколкото мога, чета *Тайм* и *Нюзуик*, и малко по-рядко *Бизнес уик*, *Форчън* и *Форбс*. И разлиствам *Аутомотив нюз*.

Степента на вашата информираност зависи от разнообразието. В Детройт сме късметлии. Имаме два вестника – *Фри Прес* и *Нюз*. Ориентацията на *Фри Прес* е либерално-радикална по някои въпроси, докато *Нюз* е толкова консервативен! Понякога бихте могли да се закълнете, че датата на броя би трябвало да бъде по-скоро 15 октомври 1888. Двата вестника са различни като деня и нощта, и въпреки това понякога и двата грешат толкова много, че е почти смешно. Все пак точно затова сме късметлии. Просто сравнявам и двата, слагам малко сол и истината излиза наяве някъде по средата.

След като сте хвърлили оглед на всички аргументи за и против, сигурно ще стигнете до заключението да се запази свободата на печата, При цялата критика, изсипана върху Томас Джеферсън, в решителни моменти той винаги се е застъпвал за репортерите: „Тъй като нашето правителство са съобразява с мнението на народа, пише той, първа наша задача е да спазим това правило; и ако трябва аз да реша дали да имаме правителство без вестници или вестници без правителство, не бих се поколебал нито миг да избира второто.“

Спиро Егно – като черна овца на пресата – обичаше да се жалва, че журналистите не са „избирани от никого“. Истината обаче е, че биват избирани от своите чи-

татели и зрители всеки божи ден. Ако някой вестник не ми се нрави, мога да спра да го купувам. Каквото и могъщество да е придобила телевизионната мрежа, аз съм още по-могъщ, защото разполагам с най-доброто изобретение в историята на галактиката – дистанционно управление. Понякога в новинарските емисии има толкова много плява, че безцеремонно прекъсвам водещия по средата на изречението. После, ако някой ми пробутва врели-некипели, той губи, защото още преди да е доизказал своята глупост, вече гледам неговия главен конкурент на друг канал. През годините свикнах да използвам дистанционното, за да избягвам пошли рекламни клипове. Сега се улавям, че прескачам новини в полза на рекламни програми!

Припомням, че в крайна сметка ако не харесвате това, което четете във вестника, винаги можете да смачкате хартията и да увиете в нея риба. Ако пък не харесвате това, което показват по телевизията, можете просто да натиснете копчето. Всичко е във ваши ръце.

РАЗЧИСТВАНЕ ВЪВ ВАШИНГТОН

Уил Роджърс каза, че никога не е срещал човек, който да не му допадне. Ако живееше днес във Вашингтон, готов съм да му представя цяла група хора.

Посещавам Вашингтон от години и всеки път, когато го напускам, се заричам да не бързам да се връщам там. Поне не без солиден запас от двойни аспирины. Това е един разстройващ град. Когато бил основан Вашингтон, на чуждите дипломати заплащали допълнително, за да приемат да работят там. Настоявали за заплащане като във военновременни условия. Мога да ги разбера.

Трудно е там, наистина трудно. Накъдето и да се обърне човек, някой за нещо спори. Знам, че нашата система е основана на взаимодействие и взаимен контрол на законодателна, изпълнителна и съдебна власт с оглед да се предотврати концентрация на прекалено

много власт на едно място. Сега обаче толкова малко власт е концентрирана където и да било, че е невъзможно да се свърши нещо. Тези хора могат да спорят с месеци дали да засадят нов храст пред Белия дом.

При всички срещи, провеждани от бюрократите, при цялото законодателство на Конгреса, при всички прокламации на президента, проблемите на нацията не изчезват.

Демокрациите се градят върху спорове и диалог. Именно това ги задвижва: множество големи взаимни отстъпки. Сега обаче единствено, което правим, е да сочим с пръст: „Демократите са големи прахосници“, „Републиканците фаворизират богатите“, „Бюджетът за отбрана е раздут“, „Да не сте посмели да посегнете на социалните плащания“, „Опитайте се само да повишите данъците“ (тук съм съгласен!) и т.н., и т.н. А в това време Рим наистина гори.

Трябва ли да настъпи действително огромна криза, за да се сплотим? Какво стана с нашата способност да постигаме компромиси? Къде отиде американското чувство за справедливост? Единственото, което като че ли правим, е че решаваме чия страна да вземем. Или сте пламенен либерал, или консерватор с остарели разбирания. Или сте привърженик на свободната търговия, или протекционист. Или сте ястреб, или гълъб. Дявол да го вземе, няма ли междинни положения?

Ще ми се да видя администрацията да си свали розовите очила и сенаторите да си сложат шапки с надпис „Америка“, вместо шапки на отделните щати и окръзи. Може и да им хареса.

За това обаче са нужни малко директиви от върха. Тонът във Вашингтон, както и тонът в една корпорация, се задават от човека на кормилото. А в случая кормчията, шефът, генералният директор, главнокомандващият – всички слети в едно – е Роналд Рейгън.

Един от първите ми спомени от Рейгън като президент е от една неделна вечер в края на 1982 година. Бях поканен заедно с шепа други хора на неофициална ве-

черя в Белия дом. Групата бе доста разнородна – главно консерватори. Сред гостите бяха Джордж Уил, Джордж Буш, Ървинг Кристоул, Джордж Шуулц и няколко други. Дон Рийгън, тогава министър на финансите, не бе поканен. По-късно щях да платя за този пропуск.

В поканите пишеше да бъдем спортно облечени, просто да дойдем и да се чувстваме свободно. Целта била да обсъдим проблемите на деня; така президентът ще добие представа за тях, без информацията да бъде предварително филтрирана от екипа му.

През първата половина на вечерта говорихме за търговия и икономика, защото на другия ден щеше да пристигне министър-председателят на Япония Накасоне. Шуулц и аз приказвахме най-много по нея тема, но доброжелателно. Харесвам Джордж Шуулц. Той е умен, твърд и приятен – може би най-добрият от всички в нея администрация.

Както можеше да се очаква, той непоколебимо прегърна идеята за свободна търговия а аз добавих, че ще трябва да я провеждаме така, че да бъде в наш интерес. Поговорихме малко против профсъюзите, в ущърб на работниците в автомобилната и стоманодобивната промишленост.

Ако целта е била да се проведе оживена дискусия, президентът получи това, което искаше. А аз отнесох няколко критики по въпроса за деиндустриализацията на Америка и нуждата от цялостна промишлена политика.

Рейгън почти не се обади цялата вечер. Беше доста странно да гледаш как този велик поборник на ненамеса в свободното предприемачество си седи спокойно, докато аз коментирах нуждата от централно планиране. Нито веднъж не си прочисти гърлото, за да каже: „Чакай малко – не знаеш какво говориш. Искаш повече намеса от страна на правителството, а аз – по-малко. Правият съм аз, а ти бъркаш.“ Нито веднъж не изпробва принципите си върху мен.

Знаете ли с какво ще запомня тази вечер? Всичко друго е малко в мъгла, но това е кристално ясно. В края на вечерта, Рейгън освободи целия обслужващ персонал. Сам президентът обикаляше масите и ни сипваше френско вино. Още го чувам как шепне, пълнейки чашата ми: „Не казвай на никого, но намерих няколко бутилки хубаво френско вино да се търкалят тук. Приятелите ми от Калифорния вероятно ще се побъркат, ако разберат, че съм ви поднесъл френско вино.“

Още тогава на място реших, че това е типичният Рейгън. Сърдечен, приятен, обичаш веселието човек, който не искаше да развали една приятна неделна вечер със спорове за делнични неща. Не бе възможно да ви стане неприятен. Да говориш за политика, философия или икономика в негово присъствие изглеждаше почти неприлично. Ако обаче наистина искате да добиете представа за характера на човека, има друг случай, който рядко споделям с някого.

Беше седми май 1983 г. и жена ми Мери беше в интензивно отделение на болницата в кома. Щеше да почине осем дни по-късно. След посещението в болницата бях много тъжен. Прибрах се в къщи и намерих бележка да се обадя на президента. Номерът бе странен – не го разпознах. Помислих, че е фалшива тревога, но все пак го набрах; някой вдигна слушалката и каза: „Да, на телефона е еди-кой си от свързочни войски. Президентът е в Санта Барбара, сега ще ви прехвърлим.“

След това някой друг каза: „Почакайте малко. Той е навън, цепи дърва.“

Що за лудост, помислих си, сигурно е някаква шега.

Чаках, бих казал, цели две или три минути и след това действително се обади президентът. „Ли – каза той, дишайки тежко, защото наистина бе цепил дърва – обадох ти се, защото исках да ти кажа колко се зарадвах, че плати първия си заем от 400 млн. долара. Мисля, че това е фантастично. Но днес този въпрос е без значение. Казаха ми колко болна е жена ти и всъщност се обадох,

защото Нанси и аз искаме да ти кажем, че ще се молим за нея. Знаем, че ти е тежко, и мислим за теб.“

Това бе всичко, което искаше да ми каже. Обзе ме топлина като към сърдечно и душевно богато човешко същество, и тя вечно ще остане в мен.

Бих желал да мога да кажа същото за него и като президент. След нея вечер в Белия дом виждах Рейгън в редица случаи. Стана ми ясно, че при все и приятен, той е напълно неспособен да се концентрира по какъвто и да е въпрос. Всеки път, когато му заговорите за нещо, той се измъкваше с някакъв анекдот. А след заключителната фраза в анекдота, представлението приключваше и ви посочваха вратата.

Малко преди „уикенда на свободата“ отидох във Вашингтон във връзка с бъркотията с Ходел и Рийгън по повод Статуята на свободата. Помислих си, че би било много добре да се отбия да видя президента и да разсея леко напрежението, тъй като по време на тържествата през юли щяхме да бъдем заедно в продължение на цели три дни и нощи. Проблемът бе да попадна в Овалния кабинет, тъй като Дон Рийгът пазеше вратата. Бог да благослови Джирдж Буш. Той направи малка сделка с президента. Буш каза, че ще се отбия да го видя след няколко дни и се постара Рийгън да чуе това. Президентът намигнал и помолил Буш да ме заведе за малко при него. Буш сподели, че без тази шарада би било невъзможно да ме вкара в кабинета.

Когато пристигнах, Рийгън се присъедини към нас нервно и започна да ораторства. Същата сутрин президентът бе назначил едно добро италианско момче на име Антонин Скалиа във Върховния съд. Като че Рийгън искаше да каже: „Накои от най-добрите ни приятели са италианци.“

Много добре си спомням, че никой не ме покани да седна. Президентът се изправи, разтърси силно ръката ми и ми поблагодари за събраните 300 милиона долара. Аз промърморих нещо за приноса на човешкия сектор

и за почина на доброволно участие, пожънал огромен успех.

Стана му много приятно. Ухили ми се широко и каза: „Това е чудесно, Ли; именно то направи Америка велика страна.“

Споделих, че съм малко обезпокоен за сигурността поради терористичните актове напоследък, и той нареди на Рийгън и Буш да се занимаят с това. Нещата си останаха дотам. Не чух повече и дума по въпроса.

Сетне споменах, че срещаме някои трудности. „Дейвид Уолпър, големият импресарио на Холивуд, има намерение да постави незабравимо филмово шоу – по-голямо от това на олимпийските игри от 1984 г. – казах аз. – Но малко се увлича, господин президент. Сметките стават пресолени. Страхувам се, че доста ще надхвърлим бюджета“ (може би за пръв път някой в този кабинет се е притеснявал, че ще надхвърли бюджета).

Той попита: „Така ли? И какво прави Уолпър?“

Отвърнах, че в типичния си бомбастичен стил, Уолпър е поръчал за заключителната церемония два водопада, всеки от които струва един милион долара. Струваше ми се, че бихме могли някак си да минем с един – водата пак е много – и да спестим един милион.

При споменаване на водопада президентът на мига си спомни един анекдот. Преди да сваря да добавя друга дума, започна да ме развлича с историята на един режисьор, за когото работил някога. Доколкото разбрах, планирали заключителната сцена на някакъв филм – пищна продукция с много песни и танци и някакъв огромен водопад. Рейгън мислел, че би било много внушително – цялата тази вода, която пада надолу, – но режисьорът не бил доволен.

„Не мисля, че е кой знае какво, казал режисьорът, Ако искате да направим впечатление, трябва да пуснем някой с бъчва надолу по водопада.“

Тогава един от помощник-режисьорите казал: „Ако искате нещо наистина впечатляващо, защо не намерите

някой, който да се изкачва с бъчва по водопада. Тогава наистина ще ги смаем.“

Всички в Овалния кабинет се разсмяха бурно. Продължавайки да се подсмиват, ме заведоха до вратата и се сбогуваха с мен. Както винаги, щом излязох от Белия дом, бях обграден от репортери, които искаха да знаят по какъв въпрос съм бил при президента. Казах им, че сме коментирали планове за четвърти юли. След това, когато се качих в колата си, моите хора нетърпеливо ме заразпитваха как е минало всичко. „Страхотно, казах, през цялото време говорихме за един водопад и за някакъв човек в бъчва, който се изкачва по него.“

Много се е говорило също така, че на президента му липсва дълбочина и широта на интересите. Някои твърдят, че той не е в състояние да проведе среща, ако всички важни моменти не са му записани върху картончета с указател. Е, хората му понякога действително го програмират строго. Аз самият съм се сблъсквал с тези картончета.

Няколко пъти съм се срещал с президента по търговски въпроси. В подобни случаи той поне ме кани да седна. Тези срещи бяха важни за мен. На една от тях бях дошъл да говоря за японците и как ни надминават, а той взе да вади своите картончета с размер седем на дванадесет сантиметра и да ми рецитира статистически данни за брутен национален продукт, продажби на коли и прочие икономически показатели. Помислих си: „За какво, по дяволите, ми чете това? Аз съм този, който трябва да се притеснява. Аз би трябвало да нося такива картончета.“

Не зная как, но слухът за този инцидент се разпространи доста бързо, защото не след дълго Уолтър Кронкейт дойде да ме интервюира за едно шоу, което правеше за технологиите. По време на една от паузите, Уолтър каза: „Виж, нека те питам нещо. Чух, че последния път, когато си бил в Овалния кабинет, президентът отворил едно чекмедже с много малки картончета. До-

като говорел с теб, отварял от време на време чекмеджето, цитирал разни цифри и после го затварял.“

Това ме уби. Казах на Уолтър, че наистина веднъж Рейгън е вадил картончета с размер седем на дванадесет сантиметра и това много ме е стреснало, тъй като той във всеки случай може да разговаря и без тях. Просто като че няма желание да научи нещо ново. Джордж Уил веднъж отбеляза за него: „Той е най-малко любопитният човек, когото съм срещал в живота си.“

Тип О‘Нил гледаше на нещата малко по-различно. Заяви: „Той не обича задачи за домашно. Мрази да учи. Избягва да чете вестници.“

Предполагам, че и в това няма нищо лошо, ако сте техник или механик. Но, господи, мисля, че повечето хора биха се чувствали малко по-добре, ако човекът в Белия дом използва поне от време на време нощната си лампа.

Веднъж, когато говорехме за Рейгън с моите хора в *Крайслер*, казах: знаете ли, в живота понякога срещаш хора, с които ти се иска просто да си приятел. Те са забавни, създават добро настроение и те карат да се чувстваш страшно добре. Е, такъв е Роналд Рейгън. Искам да ми бъде приятел, Но не и президент.

Продължавах да виждам президента няколко пъти в годината до деня, в който Дон Рийгън се самоназначи за началник на кабинета. След това заключиха вратите на Белия дом и прибраха килимчето за гости.

Не било писано двамата с Рийгън да станем близки приятели. В действителност от момента на първата ни среща стана ясно, че сме пълни противоположности. Като министър на финансите, той стана и председател на съвета – гарант по заема на *Крайслер*, така че редовно се налагаше да се срещам с него. И от първия ден ми даде да разбера, че няма да си мръдне пръста за да промени това, което бе направил Джими Картър. В първата седмица на назначението си той каза на пресата, че ще следи внимателно нещата, свързани с *Крайслер*. В края на краищата не бяхме ли нарушили всички принципи,

отстоявани от Уолстрийт, обръщайки се за помощ към правителството? На него наистина му беше неприятно, че започвахме да се оправяме.

Рийгън беше безкомпромисен. Мисля, че първите ми впечатления са доста точни – голяма част от работата ми е свързана с това бързо да преценявам хората – а аз почувствах от самото начало, че той е твърд морски полковник, който не е свикнал да изслушва хората. Искаше всеки да знае, че е твърд; иначе не би могъл да бъде морски офицер в Пацифика. Държеше всички да знаят колко е умен; иначе не би могъл да се издигне от пощаджия до шеф на Мерил Линч.

И до днес не ми е ясно как изобщо Рейгън го е назначил. Може би е дошъл и му е разказал някой ирландски анекдот и президентът му е казал: „Аз също съм ирландец. Нека ти разкажа нещо смешно за Пет и Майк.“ Доколкото познавам Рейгън, имам чувство, че нещата са се получили от само себе си.

Рийгън обаче беше ловък тип. Наясно бе какво представлява Рейгън. Бе разбрал: президентът до такава степен не се интересува от управление, че ако се добере и стане началник на кабинета, Рийгън буквално ще ръководи президентството на Съединените щати.

Затова един ден той бе повикал Джим Бейкър, тогавашен началник на кабинета, в стаята за тайни разговори и бе казал: „Джим, би ли желал да си разменим службите?“

И Бейкър бе отговорил: „Отдавна искам да вляза в правителството. Този триумвират с Дивър и Мийз не ми допада много.“

Така те изработиха станалия вече прословут номер с размяната. Това ме връща към поуката: никога не оставяй хора на високо равнище да се разменят работните места просто така. Това е основно правило на доброто ръководство. Едно време администрациите на *Крайслер* вечно го нарушаваха и това е една от основните причини за големите неприятности на компанията. Ако двама души поискат, по тяхно собствено желание да си

сменят службите, внимавайте. Ето едно още по-определящо правило на доброто управление.

След като Рийгън стана началник на кабинета, основното му послание към мен бе: „Сега аз управлявам администрацията и при никакви обстоятелства ти не си добре дошъл.“ Използваше всяка възможност да ме за-сегне. След отстраняването ми от проекта за Статуята на свободата пресата попита Рийгън за отношението му към мен и той отговори: „Не че не харесвам Ли Йакока. Аз просто не харесвам онова, което произвежда.“

Като си помисля, и аз нямам добро мнение за това, което произвежда той.

Ще ви дам конкретен пример, за да добиете представа за дребнавостта на Рийгън – в началото на 1987 г. в гаража на Белия дом имаше 82 коли. Осемдесет и една бяха производство на *Крайслер*. Колата на Дон Рийгън беше „Олдсмобил“. Впоследствие разбрах, че Джон Пойнтдекстър също е имал „Олдсмобил“, докато е бил в Белия дом, което ме кара да мисля, че двамата са били близки приятели. Ако не за Ирангейт, то най-малкото за колите, които карат, са на едно мнение.

Може би защото се отнасях с такова предубеждение към Рийгън, в деня, в който той стана шеф на кабинета, казвах на всеки срещнат: този човек ще забърка големи кашаи.

Опитах се да го кажа и на някои от хората, близки до президента. Холмз Тътл – стар приятел и търговец на „Линкълн-Меркюри“ от Бевърли Хилз, в продължение на дълго време беше сред най-близките партньори на Рийгън. От години Тътл ми казваше, че ще направи Рони губернатор на Калифорния и аз му се изсмивах. След два мандата престанах да се смея. Впоследствие каза, че ще предложи Рони за президент. Сега, след два мандата, вече съвсем не се смея.

През ноември 1986 г., Тътл ме повика и ми каза: „Ли, аз съм на осемдесет и една години, и Рони и аз сме били приятели през целия си живот. Преди да умра, искам да съм сигурен, че президентството му върви добре. Ис-

кам да изградим една голяма библиотека за един голям американец. Тя ще бъде неговото завещание; после мога да умра спокоен.“

Това бе неговият начин да ми поиска един милион долара за библиотеката.

Когато чух тази цифра, едва не се задавих. Дадохме 50 000 долара.

Главна причина, поради която си спомням разговора така добре е, че след като му обещах, че ще му се обадя за милиона, му казах: „Докато сме заедно, наистина искам да знаеш: мисля, че Дон Рийгън ще вкара Рейгън в големи неприятности. Ако си истински загрижен какво ще остави след себе си, този човек трябва да се махне.“

Десет дни по-късно се разрази историята с Иран. На другия ден късно вечерта се обадох на Тътл. Оказа се, че току-що е напуснал Калифорния, но ще ми се обади, като пристигне във Флорида.

В края на краищата не успяхме да се свържем, но аз не го търсех, за да му натяквам: „Нали те казвах.“ Обаждах се да му кажа: „Помниш ли нощта, когато говорихме в библиотеката? Е, Рийгън наистина докара големи неприятности на твоя човек и трябва да настояваш президентът да застане пред телевизията и да каже истината. Да заяви: „Сбърках“, или „Тъй като аз съм шефът, някой е направил грешка от мое име, но отговорността ми е дотук. Това, което се случи е ужасно неприятно, но няма да се повтори.“ След това да изчака една седмица — добър период за оплакване — и да уволни всички: Рийгън, Пойнтдекстър, всички. Без да дава обяснения.

За съжаление, така и не проведох този разговор, защото не успях да се свържа с Холмз. Убеден съм обаче, че екипът на Рейгън го подведе, и то по най-лошия възможен начин.

На другия ден не можех да повярвам на ушите и очите си. Рейгън се изправи пред телевизията и проведе прочутата пресконференция, в която каза, че не е направил нищо лошо и че старият Оло Норт е герой. И че

Дон Рийгън е такъв добър човек, че ще го държи до себе си, докато умре.

Защо просто не излезе и не каза: „Почакайте малко. Събрахмe. Съжаляваме. Няма да се повтори.“

Проблемът на Рейгън е, че се притесняваше за своя имидж. Безпокоеше се за Републиканската партия. Кахъреше се за хората от своя кабинет, за своята калифорнийска мафия. За маловажни неща. Без да мисли за своя електорат – американския народ.

Според мен президентът бе щастлив, че имаше до себе си някой като Нанси Рейгън, защото ако не беше тя, Дон Рийгън сигурно вече щеше да управлява Белия дом. Не ми се ще да използвам старата приказка, че тя носи панталоните в семейството, но това не е далеч от истината.

Много хора я сравняват с Едит Уилсън. Когато Удроу Уилсън получи удар, на практика правителството се ръководеше от жена му. Не мисля, че Нанси управлява правителството, но не мисля също така, че когато вечер двамата се качат в стаята си, тя казва на президента: „Не ми говори за работа. Запази служебните проблеми за себе си.“ Мисля, че я вълнуват. И ако е била единственият човек във Вашингтон със здрав разум да се опълчи на Дон Рийгън, поздравявам я.

Независимо от моята неприязън към този човек, трябва да кажа, че когато изгониха Рийгън, дори изпитах малко съчувствие към него. Никога не съм виждал човек на толкова високо стъпало в йерархията да напуска, без никой – дори жена му, – да каже добра дума за него. Нито един журналист, нито един конгресмен, никой от помощниците, нито дори някой от колегите му не каза нещо мило. Ако си спомням нещо в живота си, това е как самият аз бях изгонен. Когато видях по телевизията репортажа за последния му ден – как, облечен в стари дрехи, товари багажа в колата си: въпреки че беше „Олдсмобил“, – изпитах съжаление за начина, по който се разделяме с хората.

По време на цялата иранска бъркотия Рейгън демонстрира във всякакво съмнение, че му липсва един основен ген, какъвто всеки президент трябва да притежава. Когато давате права някому и той наистина обърка конците, обикновено трябва да го уволните. Ако някой ви подведе, той може да ви унищожи. След което ще престанете да бъдете президент. Не казвам, че е удоволствие да уволниш някого. Човек, на когото това му е приятно, трябва да не е наред. Понякога обаче се налага да го сторите – за доброто на всички.

Рейгън никога не е бил в състояние да уволни когото и да било край себе си. Не му бе много трудно да уволни единадесет хиляди авиодиспечери, с което застраши сигурността във въздуха, но с помощниците си е абсолютно лоялен. Покажете ми един изцяло лоялен човек, емоционално обвързан с хората си, и аз ще ви покажа един слаб президент. Убеден съм, че Рейгън никога нямаше да уволни Дон Рийгън.

Той не е единствен президент, комуто е било трудно да се освободи от неподходящи членове на своя администрация. Когато Шърмън Адамз, шеф в кабинета на Дуайт Айзенхауер призна, че е взел палто от камилска вълна и няколко одеяла от производител на текстилни изделия, Айк го държа до себе си, докато републиканските лидери не го предупредиха, че събирането на средства за кампанията ще се провали, ако не изрита Адамз. Що се отнася до сляпа лоялност обаче, никой не може да се сравнява с Рейгън.

Няма да забравя как преди няколко години *Форчън* интервюира Рейгън. В ролята на списание за бизнес, търсеха от президента някои съвети по управление. След което публикуваха материала с обичайните суперлативи какъв чудесен мениджър е Рейгън. В интервюто Рейгън бе казал това, което казва всеки мениджър, включително и аз: винаги делегирам правомощия. Ръководя крупна организация, но съм напълно спокоен, тъй като единственото, което трябва да правя, е да делегирам правомощия.

Форчън реши, че това е най-висшето прозрение, изказано някога. Журналистите обаче пропуснаха да зададат на президента закономерен последващ въпрос: „Кому делегира?“

Да се делегира е лесно, но когато давате работа някому, е добре да сте сигурни, че той е наясно какво прави. Трябва да споделя целите. Вие трябва да го следите – почти като детектив, пуснат по следа. Трябва периодически да му напомняте задачата. И трябва да бъдете наясно какво точно прави той, за да я изпълни.

Рейгън не правеше н едно от тези неща. Делегираше правомощия на група марионетки и отиваше на езда. Предполагаше, че тези хора вършат добра работа, без да стори нищо с цел да провери.

В Белия дом присъстваха три управленски нива; Рейгън бе предал и трите на някой друг. Оли Норт работеше в подземията. А първият етаж се ръководеше от Дон Рийгън.

Какво може да се очаква при това положение? Ако шефът се е отдръпнал и не задава въпроси, всичко може да мине. Как иначе бихме могли да си отгледаме трима души като тези, които се бяха промъкнали в самия център на властта в Белия дом?

Рейгън беше делегирал правомощия на тези хора, след което бе изгасил лампите и си беше легнал. Докато спеше, те се занимаваха с разстройване планове на Конгреса и оказване на натиск. В *Крайслер* делегирам права и често се питам дали наистина знам какво става в някои от нашите заводи или дори на петте етажа в централната ни сграда. В собствения ми дом обаче изобщо не се притеснявам. Никога не бих изгубил контрол върху него. А Рейгън го направи.

И когато откри най-сетне, че неговите приятелчета са забъркали царска каша, дори не ги уволни. Именно тогава той се провали на теста.

Един президент на фирма има две задачи. Първата е да бъде в състояние да намери хора, които ще му помогнат да ръководи организацията. Втора е да печели.

За да печели, президентът трябва да може да се разгърне. Затова той изработва бюджет и след това се ръководи по него.

Интересно е, че по закон всички губернатори в Съединените щати трябва да представят бюджет всяка година – с изключение на Вермонт. Щатът няма закон, но не бе имал дефицит в продължение на двеста години. При това именно поради липсата на закон, по време на рецесията от 1980 – 1981 гг., Вермонт стана първи щат с дефицит.

В тридесет и пет от петдесет проведени избора за президент са се кандидатирали или губернатори, или бивши губернатори. И седемнадесет от губернаторите са печелили. Странно обаче е това, че в момента, в който дойдат във Вашингтон, те забравят най-важния принцип, ръководил дотогава живота им – да балансират своя бюджет.

Рейгън като че го бе забравил още в самолета за Вашингтон. И нищо не му помогна да си го припомни.

Страната би трябвало да се управлява като фирма, но за съжаление нещата не стоят така. В стопанските организации ние решаваме проблеми; правителството ги задълбочава.

Неотдавна на вечеря с Хаъурд Бейкър – наследник на Дон Рийгън, – подхванахме спор на тема, какво не е наред във Вашингтон.

Той каза: „Не зная, Ли. Не е като едно време. Почти невъзможно е да се управлява. С партизанщината в Парламента, Сената и изпълнителната власт, всеки толкова се стреми да остане чист, че никой не се интересува от резултатите.“

Искаше да каже, че едно време, когато решаването на даден проблем се закучеше, хората отиваха в задната стая, независимо дали е задимена или не, и сключваха сделка. Звучи потискащо, но така се преодоляваше безизходицата и се постигаха резултати. Днес вече не може да се работи така. Ако нещо се пази в тайна, дори и

за ден, някой ще се залови със случая и ще подхване разследване или дори лов на вещици.

Винаги е имало отявлено съперничество между отделни участници в стопанския процес. Но когато се стигнеше до нерешими проблеми, се казваше: „Почакайте. Хората навън искат отговори. Хайде да се споразумеем и да продължим нататък.“ Сега са приказки, приказки, и пак приказки.

На раздяла с Бейкър, той ме попита дали правителството може да подпомогне с нещо автомобилната промишленост. Бях доста потиснат от това, което той ми беше казал във връзка с решаване на проблемите във Вашингтон, но когато попита дали имам нужда от нещо, изправих глава и казах: разбира се.

Поставих проблема, по който този път за разнообразие *Форд*, *Дженеръл Мотърс* и *Крайслер* бяха единодушни. И трите компании имахме солидни доказателства, че японците правят дъмпинг на пикапи в страната, като продаваха стотици хиляди под стойността им. Плащаха 25 процента мито, даваха работи по хиляда долара и курсът на йената беше 140 за долар. За колко, дявол да го вземе, правеха тези коли – за 49,95 долара ли?

На бюрокрацията във Вашингтон ще са нужни най-малко четири-пет години, за да съберат материал и да докажат нарушение на закона за дъмпинг. През това време аз ще съм се пенсионира. А японците вече ще си разтоварват параходите с камиони на нашия пазар.

Като се има предвид, че нашата камионна промишленост е голям работодател, голям данъкоплатец и голям гласоподавател ми се струва, че президентът би трябвало да се заинтригува сериозно от този проблем.

И така, казах на Бейкър, че трябва само да накара президента да вдигне телефона и да каже: „Като президент искам да знам кой в моята администрация отговаря за дъмпинга на камиони и искам трима или осем души да дойдат в кабинета ми утре сутринта в осем и тридесет.“

След това той може да се заема с проблема така, както постъпваме в бизнеса: „Момчета, ето проблема. Японците правят дъмпинг. Вярно ли е или не? Имате един ден да проверите фактите и да ми докладвате дали са верни. Ако са, искам това незабавно да спре.“

Разказах проблема на Бейкър и той обеща да предаде. Не чух нищо повече по въпроса. И това е само един пример. Старата поговорка: „Политиците и петлите крещат за това, което възнамеряват да направят. Петлите правят това, което са обещали ...“, никога не е била по-уместна.

Впечатляваща е разликата между политиците в столиците на нашите щати и тези в столицата на нашата страна.

Щатите от дълго време имат програми, предназначени да поощряват нови промишлени отрасли и да подпомагат старите. (В действителност, четирима губернатори ми гарантираха покритие на заемите от 207 милиона долара, които помогнаха на *Крайслер* да оцелее преди няколко години, а това е нещо, което не се забравя.)

Днес виждам петдесет щата да се борят за работа, но не виждам същия борчески дух във Вашингтон. Петдесетте второстепенни лица водят честна битка, но не получават нужната помощ от главната квартира.

Може би това е просто защото губернаторите са по-близко до проблемите. Те виждат отблизо човешките трагедии в една Америка, която като че ли започва да губи състезателния си дух. Виждат в едър план реалността на гетото или града, в който току-що е затворен завод. И те трябва да се грижат за това; съпроводено е не само с човешки страдания – всеки път, когато се затваря завод, спадат постъпленията от данъци, които могат да бъдат събрани.

С годините не можех да не забележа, че управите на отделните щати не преливат от идеолози. Те трябва да запълват дупките. Практикуващи идеолози има във Вашингтин, но не и в Лансинг или в Къламбъс, или Спрингфийлд, или в други столици на щати. Не мисля,

че много от нашите губернатори четат Адам Смит, преди да заспят. Икономическите теории на осемнадесети век не им помагат да обяснят на избирателите си защо местният завод за стомана е фалирал.

Някои от тях действително станаха прагматици преди няколко години, когато заводът на *Дженеръл Моторс* „Сатурн“ набираше предложения за място, където да се установят. Бориха се като тигри. Надпреварваха се с предложения за безплатни програми за обучение, безплатни пътища, евтина енергия, данъчни облекчения – всичко по реда си.

Помислих си: наистина е странно. Никой във Вашингтон не се бори за разкриване на работни места, а щатите се бият за тях помежду си.

Знам, че започвам да говоря като човек, който не обича президента, но погледнете какво ни завеща Рейгън. Остави ни едно поляризирано общество. Прекалено много храна на една място и гладувачи хора – на друго. Младеж от Харвард, който прави втория си милион на Уолстрийт, и друг младеж на същите години – уволнен от стоманодобивния завод. По негово време станаха най-големите сливания на компании в историята на страната и съдебните заседатели все още се чудят какво добро е донесло това.

Ние, разбира се, не искаме да ставаме социалистическо общество. Но не искаме и да останем без средна класа. Това именно направиха Бразилия и Мексико. Нищетата граничи с великолепия имения. Що за страни са това? И що за правителства допускат подобна трансформация?

Опитах да намеря и кажа нещо в полза на Рейгън, и наистина се наложи да напрегам паметта си. Допускам, че когато той дойде на власт, бюджетът на отбраната се нуждаеше от поправка. Той наля тонове пари. Беше като да поставиш два нови покрива на къщата, за да не прокапе пак. Не знам дали и доколко промени нещо във външната търговия. Струва ми се бъркотията е същата, каквато е била винаги. Някой би казал: „Трябва да му

се признае – няма война.“ Добре, ще призная, но той дори това се кани да развали.

От мига, в който бе избран, Рейгън започна да проповядва своята представа за Америка: силна, просперираща и свободна. Аз също споделям тази му идея. Сигурен съм, че всеки друг я споделя. С една малка разлика. Президентът мисли, че ние вече почти сме я постигнали. А аз виждам как химерата отстъпва все по-далеч и по-далеч зад хоризонта.

Не може да се отрече, че Рейгън беше изключително популярен. Рейтингите по популярност винаги го поставяха преди папата. През всичките години с Белия дом той бе номер едно – човекът, на когото се възхищавах най-много. Кой обаче е казал, че едни президент трябва да бъде популярен? Рейтингът на Труман, когато напусна кабинета, беше по-нисък от този на Никсън – всички ние си спомняме как напусна Никсън А при все това днес Труман е сред най-уважаваните.

Една от причините, поради които всички харесваха Рейгън беше, че той искаше да го харесват. Винаги се ръководеше от изследванията на общественото мнение. Този президент не смееше да отиде до банята – какво остава да издаде някоя заповед, – без преди това да провери какво казва Галъп по въпроса. Така не може да се върши нищо, дори и да се разнасят вестници на абонатите.

Винаги се почесвах по главата, когато виждах, че изследванията за лична популярност на Рейгън стоят много над популярността на мненията му по проблемите. Как би могло личното доверие в него да бъде по-високо от подкрепата на неговите позиции? В това няма съмн.

Ако не друго, Рейгън поне наистина беше верен на своите убеждения. Идеологически той бе едва ли не почист от всеки друг, заставал някога на този пост Вярвайте ми, на небето той ще бъде при ангелите.

Дали Рейгън ще остане в историята като Великия човек на компромисите? Или ще го запомнят като Вели-

кия поборник на еманципацията? (Във всеки случай Велик икономист няма да бъде – не и при този бюджет и с развихрилите се търговски дефицити.) Не – той винаги ще остане Великият специалист по общуването. А в крайна сметка това не тежи. Съмнявам се, че ще попадне сред двадесетте най-добри американски президенти.

В края на краищата той не се намесваше и беше спокоен лидер. Мисля, че в това нямаше нищо лошо. Не смятам, че някога би нарушил закон. Той просто не си вършеше работата.

Всъщност той призна: „През целия си живот съм бил в киното. По време на депресията ми плащаха, за да дам на хората два приятни часа. Те идваха от жестокия свят в затоплената кинозала. Филмът беше приятен. Накрая добрият спечелваше момичето – добрите винаги побеждаваха. Това бе моят живот.“

Проблемът е, че този двоен сеанс продължи прекалено дълго. Всички пуканки отдавна свършиха, а осемгодишният двусериен филм не слиза от екрана.

ПОВСЕМЕСТНИ СКАНДАЛИ

СВОБОДНА ТЪРГОВИЯ ИЛИ ПЪТУВАНЕ ГРАТИС

Преди четири години за последен път писах относно бъркотията в търговските взаимоотношения. Ако питате какво съм правил оттогава насам, ще ви отговоря: притеснявах се. Защото нещата вървят право към катастрофа.

Казано накратко, ето какво се случи: войната с Япония е вече четири години по-стара, но японците спечелиха всяка схватка и всяка битка. През всичкото време ние само развявахме бялото знаме.

Има и още. Сега останалата част от света казва: щом като това може да стане с Япония, защо да не стане и с нас? Така видяхме Южна Корея да наводнява нашите пазари. Тайванците напират като гангстери. Бразилия тропна на вратата. Дори Румъния внася коли у нас някъде от Балканите. Има още и „Юго“ от Югославия. „Протон“ идва бързо-бързо от Малайзия. Ако преди четири години ми бяхте предсказали, че Югославия и Малайзия ще внасят коли тук, бих отговорил, че сте се побъркали. Небеса, сега дори Русия иска да внася в САЩ.

Целият свят иска да дойде в Америка. Със седемнайсет от двайсетте ни най-големи търговски партньори имаме вече огромен дефицит. Така тук се оформя цяло старо бунище. САЩ станаха голяма турска чаршия. Сложи една сергия, продавай си стоката и превозвай парите вкъщи.

Може да си мислите, че вече сме открили начин да се конкурираме със света, но не сме. Нямахме подобен план преди четири години, нямаме и сега. Всяка друга страна следва програма, която да ръководи търговията

й; ние сме единствените оцелели динозаври, които поддържат мита, че „свободна търговия“ реално съществува. Надяваме се, че нещата някак автоматично ще се оправят, че някаква невидима ръка ще размаха магическата пръчка на свободния пазар. Защо да говорим, че чужденците били наивници!? Стане ли дума за търговия, ние сме глупациите на всички времена.

Много неща не разбирам. Не много отдавна нашето собствено правителство публикува книга, в която се изброяват само тези „значителни“ търговски бариери, с които се сблъскваме по света – книгата обхваща 240 страници! Някои от тях ме карат да се смея, но повечето поражда желание да плача.

В Южна Корея например един гражданин може да бъде арестуван, ако го заловят да пуши американска цигара. Ние можем да продаваме американски ябълки в Швеция, но само след като е привършена шведската реколта, а по това време нашите са се вече малко нещо поразвалили. Испания провежда дискриминационна политика срещу нашите сепии, Португалия – срещу нашата соя, а Тайван има абсолютна забрана върху „долнокачествени хранителни продукти“, каквото и да означава това.

Ние обаче също не сме толкова чисти, колкото твърдим. Имаме най-отворения пазар в света, но също поставяме ограничения за дузини и дузини вносни стоки, от захар до мотоциклети. Имаме възбрана дори над авокадото, но само ако има костилка. (Доколкото знам, всеки плод авокада все още идва с костилка.)

Но световният шампион в тежка категория, когато стане дума за регулиране на търговията, е отново Япония. Японската листа с ограничения е смайваща и обхваща всичко – от орехи до замразена херинга. Правилата на японската игра са прости: да се купуват от американците суровини, но не и готова продукция, защото това ще им струва работни места. Така те внасят американски дървен материал, но не и шперплат; животински

кожи, но не и кожени изделия; картофи, но не и фрески чипс; домати, но не и доматиено пюре.

Тъй като съм от италиански произход, макароните и пицата винаги са били за мен основни блюда и битката за доматиите привлече вниманието ми. Но сега японците се нахвърлят и върху равиолиите. Можем да им изпратим колкото искаме равиоли, но със сирене. Ако са пълни с месо, има квота. Това е, защото японците ограничават вноса на американско телешко месо и мисля, че се страхуват да не го натъпчем във всички тия малки равиоли. Тия момчета не допускат да мине никакъв номер.

Знаете ли, мразя да дразня японците – но те ми дават толкова богат материал за размисъл, че просто не мога да се въздържа! В един хубав ден през 1993 г. близо до Осака ще бъде открито новото международно летище Канзай. Ще струва най-малко 8 милиарда долара. Тази сума може да накара устата ви да се напълни със слюнка, ако сте в строителния бизнес. Когато излезе съобщение за строежа на летището, няколко американски строителни компании опитаха да взема част от тези осем милиарда, само за да получат отговор – съжаляваме, не можем да ви поканим.

Изтъкнато бе следното съображение: „Само японски строителни компании са запознати с японските почвени условия.

Когато чух това, си казах: „Тия момчета сигурно се шегуват. Имаме чувство за хумор, но тласкат нещата малко прекалено далеч.“ Защото точно по него време японски строителни компании изпълняваха проекти за близо два милиарда долара в Съединените щати. Строяха всичко – от автомобилни заводи, до хидроелектрически съоръжения, докато американските строителни работи в Япония бяха сведени до случайни щандове за хамбургери.

Около седмица по-късно наши търговци на ски бяха уведомени, че вече не могат да продават ски в Япония. Причина: „Нашите условия са толкова различни от американските условия за пързаяне, че американските

производители не могат да се вместят в изискванията ни за сигурност.“

Веднъж – почвата. После – снегът. Следващия път ще намерят нещо във въздуха или във водата. Едно е сигурно: правят ни на глупаци.

Преди да започнат да продават продуктите си в Япония, чуждестранните компании за козметика трябва да минат през специални тестове там, защото правителството настоява, че японската кожа е различна. Правителството поддържа също, че японските стомаси са толкова малки, че имат място само за местната мандаринка. Това е тяхното въображаемо извинение, задето ограничават вноса на американски портокали.

Когато един американски търговец опита да изнесе първокласествени хавлиени кърпи в Япония, безсрамните митнически инспектори ги отхвърлиха. Изглежда, кърпите са били толкова пухкави, че ако един японец извие ъгълчето, за да си избърше ухото, то ще се окаже твърде голямо за деликатната му ушна раковина.

Японците ни затръшват вратите под носа, но въпреки това не спират да навлизат на нашите пазари. Играта се води почтено. Мемориалът Айво Джима, посветен на една от най-големите битки против Япония през Втората световна война, сега се рисува по пощенски картички, които се продават в магазина за подаръци на Сената. Можете да се досетите – щемпелът на гърба на пощенските картички е „Произведено в Япония“.

Символът на американското гражданство – паспортът, – сега е “Made in Japan”, или най-малко “Produced in Japan”. Новите американски паспорти са подшити на японска машина и изработени от екип японци, изпратени във Вашингтон от производителя, *Уно Сейзакушо Ко. ЛТД.*

Трябва да призная, че лично аз получих някои добри новини от търговския фронт. Щастлив съм да съобщя, че продажбите на *Крайслер* в Япония нараснаха с 272 на сто през първите четири месеца на 1987. Това озна-

чава, че сме продали не осемнайсет, а четиридесет и две коли. Кой казва, че не правим опити?

И японското министерство на външната търговия в индустрията излезе с ново предложение за намаляване на търговския им излишък – планира някой ден да изнесе старите хора отвъд океана, в Америка, във финансирани от Япония специални селища за хора в пенсия. Японците си представят, че разноските по строителство и поддържане на тия селища, плюс парите, които възрастните хора ще харчат в новата си страна, ще допринесат за намаляване на нашия дефицит.

Последна порция добри новини: туристическият бизнес с Япония бележи прираст от милиард долара за миналата година. Така докато Япония ни продава коли, телевизори и камери, ние сме им продавали шапки, значки и захарен памук.

В продължение на години се борихме за дреболии. Въпреки всичко, за пет години минахме от търговски излишък 40 милиарда долара с останалия свят, към дефицит от 170 милиарда долара. Само с Япония дефицитът ни е 60 милиарда долара. Това е повече, отколкото една разумна страна би допуснала като приемлив дефицит с целия свят. И двойно повече от онова, което беше през 1984 г., когато аз вдигнах пара по този повод.

Някои от другите цифри също са доста смущаващи. Южнокорейците достигнаха близо 8 милиарда долара. През 1985 г., те бяха само на половината от тази сума. Днес играят голяма експортна игра досущ както правеше Япония в началото на своя подем.

Някои казват: е, те са наши съюзници, нали? Корея е разделена на две през средата и трябва да позволим на Южна Корея да докаже, че нашата система е по-добра от севернокорейската. Нещо като Източен и Западен Берлин. Трябва да сме толерантни с приятелите, защото нямаме толкова много приятели по света.

Добре, хвърлете поглед върху страните, с които имаме търговски излишък. Имаме малък дисбаланс с Холандия, Белгия и Австралия, но след тях трябва да раз-

читаме за нашия експорт на такива тучни и доходни пазари, като Парагвай, Гренландия и Фолклендските острови. Добре сме също в Танзания и Пакистан, ако ви интересува. И ето най-голямата ирония: излишък имаме дори с Русия, Виетнам и Либия, без значение вярвате ли или не.

Можем да имаме търговски връзки и с наши неприятелите, стига да внимаваме и да не им продаваме стоки, свързани с отбраната на страната. Сигурно точно затова нашите приятели ни се смеят.

Нека погледнем проблема открито. Не сме в крак с останалия свят. А когато не сте в крак с всички останали, не върви да кажете, че целият свят е крив, а вие сте прави.

Това ми напомня за англичанина, който карал колата си в лявото платно. Мислел, че целият свят е сбъркал и кара от погрешната страна. А останалите смятат него за смахнат.

Знаете ли, изнасилването сред таралежите е непознато явление. Но ако сте единственият таралеж без бодли на полето, внимавайте. Когато стане дума за търговия, ние сме загубили бодлите си (както и твърдостта и енергията си).

Колкото и фрапантен да е станал нашият търговски дефицит, законодателите ни седят и си смучат пръстите. Когато някой ги подкани да направят нещо, те се притесняват от ответни репресивни мерки. В търговията се предполага, че който е нападател, следва да приеме ответни мерки. Но един законодател във Вашингтон би предпочел да го нарекат по-скоро корумпиран, отколкото протекционист.

Виждате ли, дори ако останалият свят може да мине без нашата стомана – а той може, – без нашите коли, зърно и дори вече без високите ни технологии, имаме коз и той превъзхожда всичко, което другите могат да поставят на масата.

Това е американският пазар – наше асо пика. Нито една от големите търговски нации в света днес не може

да оцелее без американския пазар. Повече от 40 на сто от японския експорт идва на този пазар. Ние взимаме 48 процента от тайванския, 40 процента от южнокорейския и 32 процента от износа на третия свят.

А цифрите на печалбата са още по-стряскащи. Най-голям производител на коли и камиони в света вече не са Съединените щати – това е Япония. Но от години японците дължат почти сто на сто от всичките си печалби от автомобили на един-единствен пазар – нашия. Тогава от какво да се страхуваме?

Не можем повече да си позволяваме този търговски дисбаланс. Защото цената, която плащаме, са американците, изхвърлени от работа. Цифрите са стряскащи: 237 000 от хората, които само преди шест години работеха в стоманодобивната индустрия, вече са загубили работата си; както и 182 000 от производителите на метали; 434 000 от тежката индустрия; 300 000 от текстилната промишленост и конфекцията – списъкът продължава да расте. Ако искате да знаете какво означава търговският дефицит, само погледнете около себе си. Зная, зная, това са презрени отмиращи индустрии. Предполага се, че бъдещето минава през преподготовка на работниците за всички тия процъфтяващи индустрии от обслужващата сфера. В края на краищата защо някой трябва да прави коли, след като може да я кара не ползе, ако ги мие и зарежда с бензин?

Нашите отвъдморски приятели също не могат да си позволяват повече подобен дисбаланс. Забележете, японците не ни продават нещо, без което не можем. Не купуваме храната им или техни природни ресурси. Харесваме техните камери, телевизори, коли и стерео – но ние нямаме истинска нужда от тях. Япония се обзалага, че Америка ще продължи да всмуква повечето излишъци на нейния индустриален капацитет, но това става лош залог защото Америка просто не може вече да си го позволява.

Двата най-добри познати ми начина едно приятелство да бъде разрушено, са: да задлъжнееш към прияте-

ля си или да станеш прекалено зависим от него. Именно така Съединените щати и Япония процедират помежду си.

Не сме лоялни към самите себе си, не сме коректни и към Япония, позволявайки САЩ да станат световна търговска улица. Действително е време да започнем да облагаме вноса и в цената на входния билет да има известна реципрочност.

Миналата година, когато японците не спазиха споразумението ни с тях за ограничаване на количеството интегрални схеми, които могат да доставят тук, нашето правителство реши да не отстъпва и наложи 300 милиона долара мита за уравновесяване на цените. Всичко обаче бе само капка в морето. Тристата милиона долара представляват всичко на всичко три десети от един процент от търговския дефицит на Съединените щати с Япония – равностойност на колите, натоварени в седем въшливи кораба.

Не е само това. След като нашето правителство най-сетне взе някакви мерки, американската преса ни представи като лошите герои в спектакъла. Подхвърляхме търговска война. Изглежда никой не си спомняше, че всъщност японците бяха нарушили едно споразумение. Репортерите заключиха, че ние сме дали първи изстрел във война, която не можем да спечелим.

Истината е, че не направихме достатъчно. Дадохме изстрел с малокалибрен пистолет, а ни трябваше оръдие.

Радвам се, че Америка има толкова стабилна обслужваща икономика, но в една захранваща икономиката верига, както и в природата, има толкова много съставни елементи. Започва се с основата, от хората, които отглеждат разни неща и строят какво ли не. Някой в основата трябва да произведе нещо; в противен случай с всички е свършено. А точно сега хората, които произвеждат в Америка, са в крайни затруднения.

Със съкращаването на производството, 76 процента от нашата работна сила премина в обслужващата сфера.

Да, колкото и сериозно да работят тези 76 процента, те не допринасят особено за решаване на търговския ни проблем, естествено, защото услуги малко трудно се изнасят. От друга страна, в наши дни обслужващият сектор е далеч по-сигурно място, защото в него фактически няма чужда конкуренция. (Банките са рядко изключение и виждаме какво се случва с тях.) Факт е, че всъщност няма много стимули за подобряване на производството, ако съсредоточим внимание над обслужващите индустрии; производството е на тяхна страна, защото никой от Япония или Корея не ги гони по пети-те.

Все още не изпращаме дрехите си за пране в Далечния изток. Не можем да извикаме *Суисеър*, за да летим до Чикаго. *Ню Йорк Таймс* и *Уолстрийт Джърнъл* могат всеки ден да публикуват уводни статии, в които да обясняват на хората как да се справят с външни конкуренти – но те никога в живота си не са се срещали лице в лице с тях.

Може би – запомнете думата ми – дори услугите ще се наредят на опашка във Вашингтон, наред с всички други, за да търсят помощ. Деветдесет процента от новите работни места през последните шестнадесет години са били в сферата на обслужването; но внимавайте, защото много скоро няма да има кого да обслужват. Ако индустриалният сектор отиде по дяволите, кой ще купува хамбургери? Чие бельо ще има нужда от пране?

Не ми е приятно да призная, но наистина не мога да проумея нашата търговска политика. Във Вашингтон има осем различни институции, които определят търговската политика – различна търговска политика! В резултат на това Америка се радва на цялото внимание на своите търговски партньори; то в много случаи прилича на вниманието, с което зрители по трибуните следят разноглед хвърляч на копие. Малко неспокойни са, защото не са сигурни какво, по дяволите, ще се случи.

Моята промишленост и нейните работници постра-даха повече от всеки друг от безкомпромисната японс-

ка – и нашата слаба – търговска политика. Аз виках по-силно от всеки друг, че има реална нужда да изравним терена, на който играем. Спечелил съм си репутация на „Борец против Япония“. Това обаче е скалъпено обвинение. Ядосан съм не толкова на Токио, колкото на Вашингтон, а никой никога не ме е обвинявал, че съм „борец против Америка“.

През март 1981 г., в разгара на рецесията – когато автомобилната промишленост бележеше рекордни загуби, – администрацията на Рейгън поиска от Япония да се съгласи с доброволна квота за внос на 1,68 милиона коли. Броят им нарасна на 2,3 милиона през 1985 година. По него време Голямата тройка започна да укрепва и набира сили, но японските коли, които се внасяха в страната, все още бяха с 2500 долара по-евтини от нашите, главно заради данъчните намаления на японското правителство и защото йените вървяха по 260 за долар.

С подобни предимства японците биха могли да залеят нашия пазар с нови коли, ако квотите бяха премахнати. (Ние вече задлъжнявахме всеки месец с 4 милиарда долара към Япония, и 1,6 милиарда от тази сума идваха от моторни превозни средства.) Така че, когато хората в администрацията започнаха да намекуват, че няма да поискат Япония да продължи квотите на колите, не можех да повярвам, че говорят сериозно.

Разбира се, през февруари 1985 г. Съветът на президента гласува с 12 на 0 против квотите. В действителност те щяха да оставят Япония сама да определя колко коли да внася в Америка всяка година. Страната вече затъвяше в задължения, а нашето правителство бе оставило шлюзовете широко отворени.

Знам, че японците биха въвели известно ограничение. Те не са толкова глупави и не биха рискували да прекалят, предизвиквайки отведен удар. Но биха искали да изпратят у нас възможно най-голям брой коли. Стремят се да изнесат брой коли точно с една по-малко от сламката, която би пречупила гръбнака на камилата. В действителност японците не биха имали нищо против

сами да чертаят американската търговска политика за колите. А през всички тия години, кой знае защо, съм се придържал към глупавото мнение, че нашата търговска политика трябва да се чертае във Вашингтон, а не в Токио.

Изпратих Бен Бидуел, наш вицепрезидент Продажби и маркетинг, във Вашингтон само за да бъде сигурен, че администрацията е наясно с последствията. Той уведоми търговския представител Уилям Брок и неговия персонал, че това означава *Крайслер* да няма избор, освен да последва *Дженерал Мотърс* в Далечния изток за повече коли и части, и че с това ще влошим още повече търговския дефицит. Те просто кимнали с глава и казаха: „Да, правилно сте схванали положението.“

Така че когато квотите бяха премахнати на първи април, аз стегнах куфари за Япония и Корея. Всичко, което мога да кажа, е: „Дяволът ме накара да го направя.“ Ако правителството се готвеше за голям скок в търговския дефицит, аз бях задължен към *Крайслер* да получа своя добър дял от него. Фактически няха никакъв друг избор. Погледнахме цифрите. Видяхме какво би ни донесъл неограниченият японски внос. Разполагахме с всички нужни доказателства, но администрацията нямаше никакво намерение да противодейства.

Може би най-много ме ядоса фактът, че администрацията даде на Япония зелена улица за американския автомобилен пазар, без да получи нищо в замяна. Нея година двустранният търговски дефицит гонеше нов рекорд от 148,5 милиарда долара. Производителите на цитрусови плодове, на телешко месо и други фермери пледираха правителството да се пребори с японските търговски бариери пред техните продукти. Производителите на цигари искаха помощ. Хората от високите технологии търсеха опека. Почти всяка американска промишленост, която би могла да се конкурира успешно на японския вътрешен пазар, беше систематически гонена от страната и представителите ѝ кръстосваха Вашингтон, преговаряйки с нашето правителство да ги подкрепи.

Администрацията никога не би имала по-добър шанс да отвори японския пазар. Автомобилите бяха неин коз в затрудненото положение, но те го пренебрегнаха. Изглежда тия момчета никога в живота си не са изиграли и една сериозна партия покер. Именно тогава направих тъжно заключение, че на Рейгъновата администрация не само ѝ липсва разумна политика, за да се справи с разрастващото се търговско напрежение между Америка и Япония, но че тя въобще няма и намерение да разработва такава политика. Глождеше ме явно предчувствие, че напрежението тепърва ще се разраства още – и бях прав.

Видях това напрежение в Япония. Долових объркване. Много японци бяха доволни от президентските действия, разбира се, но предусещаха и че само след няколко дни Сенатът на Съединените щати ще гласува с 92 на 0 и ще застави президента да поведе митническа война срещу Япония заради нейната политика на затворени врати. Нека сега поговорим за принципност и последователност. Президентът казва на Япония: „Изпращайте ни всичко, което пожелаете,“ а Сенатът, контролиран от собствената негова партия, гласува единодушно да затръшне вратата.

Говорих с много умни глави в Токио, които разбираха ясно, че търговския баланс е от ключово значение, за да могат Япония и Съединените щати да поддържат тясно приятелство. Те изглеждаха също толкова обезпокоени, колкото и аз. Но какво можеха да сторят те при противоречивите сигнали, идващи от Вашингтон? Само няколко дни преди да пристигна там, премиер-министърът Накасоне излезе по националната телевизия и апелира всеки японец да отиде и купи вносна американска стока на стойност сто долара. Трудно е да си представиш, но е истина: един американски президент бе скръстил ръце и не предприемаше нищо. А японски премиер-министър поемаше голям политически риск, призовавайки своя народ да „купува американски стоки“.

Никога не съм харесвал тона на апелите „Купувайте американски стоки“ в тази страна. Звучеше като че ли американският бизнес и американските работници се нуждаят от благотворителност – а те искаха само шанс да се конкурират. Но когато чух призива да идва от ръководител на чужда страна, който се е заел да оправя нашите неразбории, наистина се притесних.

Въпреки открития апел на бившия министър-председател Накасонe, търговският дисбаланс продължи да се влошава с всеки месец. Японските експортни и протекционистки лобита са по-силни от нашите интереси в тази страна. Когато отидох там, бях предупреден: каквото и да правите, не поставяйте въпроса за ориза. Ако наистина имахме свободна търговия, повечето японски фермери не биха могли да се състезават с по-евтиния ориз от САЩ. Оризът там е свещен, както и фермерите. Тук няма нищо свещено, разбира се, – нито работникът в автомобилната промишленост, нито дори американският фермер, който отглежда ориз. Но японският производител на ориз е свещен. И всеки в японската политика е наясно с това.

Когато бях в Япония, говорих пред американската търговска камара. Това бе една голяма, предимно американска аудитория, но присъствах и много японски бизнесмени и политици. Мисля, че бяха дошли да видят големия борец против Япония в действие.

Стана нещо странно. Спирах се на същите проблеми, които бях излагал и пред американските политици, с посланик Майк Мансгийлд, седнал вдясно от мен; същото сторих и в Токио – в бърлогата на звяра, – но покривът не се стовари на главата ми. Споменах цифрите и казах, че така Америка не ще издържи дълго. Повдигнах проблема с цитрусовите плодове, с говеждото месо; споменах всички други бариери, които японците издигаха. (За ориза обаче не посмях. Дори и аз знам кога да спра.)

Подчертах, че отчасти проблемът е американски поради нашия гигантски бюджетен дефицит, който вдига

много цената на долара, но казах, че Япония не би могла да използва това като извинение при положение, че нейните пазари са фактически затворени и търговската ѝ практика изглежда хищническа за средния американец.

После ги настъпих по мазола. Почувствах как всички присъстващи японци настръхнаха. „Ако Япония провежда протекционистка политика, аз мисля, че тя защитава не този пазар, който трябва. Предпазва своя пазар в Япония, докато би трябвало да пази пазара си в Америка. Именно той е в опасност, там именно Япония може да понесе най-тежки загуби.“

По-сетне дадох пресконференция, на която около мен имаше повече репортери и щракащи камери, отколкото всеки друг път. Повече от час ме засипваха с въпроси. Когато статиите бяха отпечатани и телевизионните репортажи – излъчени, никой не ме нарече „убиец“ или нещо подобно. Седмица по-късно посланик Мансфилд цитира моята реч най-подробно пред японския парламент.

Пристигайки у дома, се чувствах окуражен от пътуването в Япония не защото това, което бях казал там ще промени нещата, но защото почувствах, че японските лидери долавяха проблема и прозряха какво следва да се стори, за да бъде решен.

Нищо обаче не се промени. От месец на месец американският дефицит растеше и месец след месец Япония представяше сметката за все по-голяма част от него. След всяка търговска бариера, която японците сваляха, се издигаше нова.

Надявах се, че японците ще започнат да разчупват зависимостта от нас към края на 1986 г., когато тяхното правителство, благодарение усилията на държавния секретар Джеймс Бейкър се съгласи да смъкне стойността на долара и вдигне курса на йената. В крайна сметка валутният дисбаланс бе главна причина американо-японският търговски дефицит да расте така стремглаво в началото на осемдесетте. Оказа се обаче, че ук-

репване на валутата не е укрепване на търговията. Година по-късно, когато всеки очакваше знаменитата „японска криза“ да тръгне нагоре, американският търговски дефицит с Япония се бе покачил с още 10 милиарда долара. Доларовата стойност на йената нарасна с 50 на сто, а цената на японските стоки в Съединените щати се бе повишила само с 10 до 15 процента.

Японците поеха загубата директно върху себе си. *Хонда*, може би най-добрата компания на Япония днес, загуби 110 милиона долара за три месеца, оставайки със само 110 милиона долара печалба. Постъпленията им бяха съкратени наполовина, защото те преглътнаха по-голяма част от валутната промяна, а повишиха доларовите цени съвсем слабо.

Защо? Техният плацдарм на нашия пазар е огромен и те са твърдо решени да не го изпускат.

Японците ревниво пазят вътрешния си пазар и решително се противопоставят на промени у дома. Не купуват много, а когато го правят, пазаруват японски стоки. Те са най-спестовната нация в света: слагат пари настрана по-умело от *Джак Бени**. Търговските партньори и собственото им правителство са се опитвали да ги накарат да се разпуснат, но безуспешно. Мисля, че трудно бихме могли да критикуваме техните ценности, от типа на: работи здраво; спестява и ако трябва да купиш нещо, повери работата в ръцете на някой, когото познаваш. Звучи като напътствията на моите родители. Но това е голям проблем за страна, която живее от експорт, притискана от останалия свят да балансира своята търговия.

Японското правителство стигна дотам, че създаде нещо, наречено „Център за организиране на свободното време“. Основна цел на тази институция бе да накара хората да отделят свободно време за развлечения, да се разнообразяват, в някои съботни дни да карат мотоциклети, вместо само да ги правят; може би дори да си от-

* Известен американски артист. — *Бел. прев.*

спиват, както трябва. Нужно бе доста сериозно усилие: хора, потънали денонощно в задължения – по шест и понякога по седем дни в седмицата, да убеждават другите да си останат у дома и да си почиват. Написаха един доклад, в който се оплакваха, че японските работници ползват само 60 на сто отпуските си. После стана ясно, че служителите в центъра, които се занимаваха със свободното време на другите, вземат всъщност само 40 процента.

В началото на 1985 г., японска правителствена комисиия предложи работната седмица да стане от шест на пет дни. В края на годината едно изследване откри, че броят на компаниите с петдневна работна седмица всъщност е намалял. Единствен положителен резултат бе, че типичният японски работник се измъква от службата си една минута и петнайсет секунди преди края на работното време.

Нека погледнем проблема право в лицето. Японските традиции са вкоренени твърде дълбоко, за да бъдат променени отвътре. Можем с години да пледираме, умоляваме, убеждаваме, доказваме и да се заканваме, но японците ще си стоят на пистата, която са заели – там, където Съединените щати са ги поставили след края на Втората световна война, – защото не знаят как да излязат от нея. За един японски лидер е политически невъзможно нито да съкрати експорта, нито да отвори японския пазар достатъчно широко, за да има някакъв резултат. Никакви търговски срещи по света и дори най-добрите намерения на японски лидери няма да променят това.

Не бива да забравяме обаче, че търговският ни проблем днес не се ограничава само с Япония.

Винаги, когато мисля за *Хюндай* в Южна Корея, ме побиват тръпки, защото са толкова добри. *Хюндай* счупи световния рекорд за внос в САЩ, продавайки 200 000 коли в първите дванайсет месеца след влизане на нашия пазар. Това е страхотно постижение. Сега *Форд* внася една кола от друга корейска компания. Най-

голямата корейска компания *Деу* е наполовина собственост на *Дженерал Мотърс* и *Дж. М.* също внася корейска кола.

Знам, че Южна Корея е добра, тъй като всеки път, когато спомена корейци пред нашите японски партньори, те клатят глави и се начумерват. Японците са необичайно обезпокоени от корейците – и имат основания. Корейците имат същата трудова етика като тях; те са там, където японците са били преди двайсет години, нетърпеливи да вървят напред, и са подкрепяни от правителството си през цялото време.

Ние се тревожим от Япония, а Япония се тревожи от Южна Корея. Не знам от кого се страхува Южна Корея. Може би от Северна Корея. По време на посещението ми в Южна Корея останах с впечатление, че трудовата етика там е дори по-здрава, отколкото в Япония. Гимнастика по средата на деня. Обяд набързо. Минах през всички корейски заводи и никой не повдигна глава. Работят къртовски. Отсъствията за една година при тях са толкова, колкото при нас за седмица; никой не иска да се излага на риска да се върне обратно в оризовите поля. Ентусиазмът на работната сила кара японците да се чувстват застрашени.

Един фабричен работник в Южна Корея получава средно малко над един долар и 19 цента на час, работи повече от петдесет и четири часа на седмица. Допълнително заплащане за извънреден труд не му се полага. Две трети от работната сила печели 55 цента на час. Това се казва трудно спечелени пари.

Нещата не свършват с това. Купища чуждестранни стоки се внасят тук контрабандно. Дори първата ми книга бе издадена пиратски в тираж от 100 хиляди екземпляра. Корейците не спазват никакви международни издателски норми, камо ли търговски ограничения. Така че време е да кажем: „Ей, момчета, търговията е основана на взаимно уважение и доверие и вие ще трябва да смените плочата, ако искате да продължим да купуваме вашите стоки.“

Междувременно *Фолксваген* и *Форд* се канят да внасят кола от Бразилия. Мексико излиза на сцената, като ни изнася своите автомобили. Всички пътища водят до главната търговска улица в САЩ.

Най-неконтролируеми обаче са южноамериканските нации, начело с Бразилия и Мексико. Банките в САЩ са им дали толкова много заеми, че ако се опитаме да спрем на място техния експорт, нашите финансови институции ще загинат. Поради това те се ползват почти със статут на облагодетелствани нации в търговията.

Сега ние ще получим един милион корейски, три милиона японски и един милион други коли. Това са пет милиона коли на пазар за десет милиона. Ето ви половината пазар. И работните места, които си отиват с него.

Всяка страна в света неизменно има свои неприятели и съюзници. Винаги има и някои неутрални момчета. Като американци, ние имаме трима големи противници: ОПЕК, Кремъл и японските компании. ОПЕК взима присърце своите собствени интереси, без да го е грижа за нашите. Онези страни не вярват в свободния пазар, но контролират ключов ресурс, наречен петрол. Готови са да ни опънат юздите, мръднем ли малко. После съществува империя на злото, наречена Русия. И така, най-голяма част от нашия, грубо казано, 300-милиарден бюджет за отбрана отива, за да държим Русия в шах. Не се боим че Мексико може да ни нападне; опасаваме се от Русия.

Тук някъде е и нашият троянски кон: приятел, който се усмихва през цялото време. Не полуприятел или полувраг. Япония е нашият последен съюзник в Далечния изток, ми казаха от Държавния департамент. Ето защо трябва да се държим с нея много внимателно. Днес е световна икономическа сила номер едно и може да направи почти всичко, което поиска.

Като бизнесмен аз се възхищавам от Япония, но тя ми създава много грижи.

Съобразно последни данни за търговския дефицит, Япония би имала световен картел. Знаете в какво би се изразявало това. Нека вземем конкретен пример: когато цената на една „Тойота“ нарасне с 1400 долара поради валутни изменения, една кола „Крайслер - К“ изглежда с 1400 долара по-примамлива за американския купувач. Но вземете едно видео. Ало цената му се повиши в 200 долара, американският купувач може да поиска нещо, произведено в страната. Но САЩ не ги произвежда изобщо. Нямаме вече нито едно видео. Поне да имаше още някой в света, който да ги произвежда; японците всъщност имат картел за видеотехника и могат да определят цените, както поискат. Американският потребител може да каже: „По дяволите „Сони“. Много е скъпо.“ Но какво ще купи тогава? „Панасоник“? Кажете нещо за глобална конкуренция и световна търговия в това отношение. Защитникът на свободната търговия, разбира се, ще рече: „Няма проблеми. Имаме суперевтина Корея, която чака на вратата и възпира повишения на японските цени.“

За мен решението на търговския проблем е просто: трябва да замразим нашия търговски дефицит с Япония и да кажем на японците да го смъкнат с една прилична сума от рода на 20 процента годишно, докато го балансираме. Трябва да им предоставим определен доларов лимит за това какъв дефицит бихме толерирали и да заявим, че лимитът ще бъде намален с 20 процента следващата година и с още 20 процента по-следващата.

Японският търговски дисбаланс със САЩ се извиси до чудовищните 60 милиарда годишно. През последните три годни японското положително салдо спрямо нас нарастваше с 30 процента на година. Горкият Дик Гепхард предложи да поискаме японците да го намаляват с някакви 10 на сто годишно и бе заклеймен като радикален протекционист. Повярвайте ми, японците обичат да работят в името на споделени ценности. Време е да им вътълпим заветна цел.

Доколкото Япония е суверенна държава, нямаме право да се месим и указваме как да балансира търгови-

ята с нас. Но тъй като и ние сме суверенна нация, разполагаме с всички права на света да държим сметките да бъдат чисти. Японците могат да ни продават по-малко или да купуват от нас повече – няма значение. Изборът е техен. Рано или късно ще прекратим безкрайните преговори за равиолите, после – за грейпфрутите. Това не води и никога не ще доведе доникъде. Имаме нужда единствено от един прост лимит.

Разбира се, пуристите – радатели за свободна търговия, – не могат да преглътнат подобна идея, но тя отговаря на моите два критерия за разумна търговска политика: почтеност и защита на личните интереси. Почтена е, защото е време Япония да поеме някои от задълженията на страна със славата на най-голяма икономическа сила в света. С плана „Маршал“, с огромните суми за чуждестранна помощ; с това, че позволихме на Япония и всички останали да имат открит достъп до нашите пазари, без да ни дадат нещо в замяна, Съединените щати отдадоха своето.

Япония е на път да стане най-богата страна в света. Тя е вече на такова равнище, че едно членство в най-престижния японски голф-клуб бе продадено неотдавна за 2,7 милиона долара. Това би поизпразнило дори портфейла на Арнолд Палмър.

И така, Япония вече няма нужда от пътуването gratis, което ѝ бе осигурено. Ние плащаме за тяхната отбрана; ние осигуряваме 38 процента от японския износ. Обезпечаваме работа на три милиона японци. Отдали сме нашата дан и е време Япония да почне да тегли собствената си кола. Станаха богати, прицелвайки се в нашия пазар и запазвайки собствения. Редно е да ги уведомим, че правилата са вече по-различни.

Ограничаване на дефицита би отговаряло и на моите собствени интереси; очевидно не е в наш интерес да станем икономическа колония на Япония, а сме тръгнали натам. Но и японците нямат сметка от това да продължават своята почти паразитна зависимост от американския пазар.

Каквото и да предприеме, за да изчистим търговския дисбаланс обаче, то ще бъде трудно възприето от Япония. Имаме работа с определени разбирания и реалности. Може би защото не съм израснал на остров, аз пък ще се съглася, че не разбирам изцяло мотивите, движещи японците. Но взаимното неразбиране е двупосочно; изглежда, че много японци още нямат дори елементарно разбиране за Америка и американците.

Неотдавна например бе цитиран известен японски телевизионен коментатор, който казал: „Ние сме приели търговските търкания като промените във времето – нещо напълно естествено – и се опитваме да се приспособим към тях пасивно, както постъпваме при буря или вятър.

Между тези редове съзирам точно това поведение, което причини голяма част от проблемите: японците нямат сериозно основание да променят хищническата си търговска практика. Само изчакват да отмине бурята.

Доста обезкуражаващо е да чуеш това от водещ японски журналист, който не разбира Америка, но още по-лошо е, че тази слепота се простира сред ръководители от правителството.

Ватару Харайзуми бе член на японския парламент в продължение на двайсет и пет години. И е считан за влиятелен член на Либерално-демократическата партия. Той има просто обяснение за нашите търговски проблеми. „Япония няма да се промени – казва той. – Ние обичаме да работим здраво, американците – не.“

Японците действително работят здраво. Много хора се трудят усърдно, дори американците. Японците не забогатяват само благодарение на работата си; забогатяват и благодарение на открития достъп до американския пазар, затваряйки вратите на техния. И, разбира се, защото милиарди американски долари, предназначени за отбраната, отиват за тяхната сигурност всяка година. В действителност, скоро след интервюто на Хирайзуми, трийсет и седем американски моряци загинаха при

трагичен инцидент в Персийския залив, защитавайки пътищата на петролните танкери. Съединените щати получават само 5 на сто от петрола си от залива; а 60 на сто от петрола на Япония идва от него район.

Ето за къде сме се запътили според Хирайзуми: „Ние ще продължим да работим здраво и да трупаме огромни приходи. Ще купим вашата земя, а вие ще живеете там и ще ни плащате наем.“

Ето какво мисли Хирайзуми за американците – че ние ще станем нация от квартиранти, взимащи под наем собствената си земя парче по парче от японски собственици.

Г-н Хирайзуми има много да учи за американците, ако мисли, че този сценарий някога ще се играе. Но аз пък мога да разбера защо счита, че сме тръгнали по този път.

Японците са натрупали толкова пари благодарение на нас, разнообразявайки портфейлите си, като грабят американско недвижимо имущество. Утре може да се събудите и да установите, че ваш хазяин вече не е Джо Смит. Казва се Джо Акимото. Точно това се случи на компаниите, наречени *Ексон*, *Тифани* и *Ей Би Си*. В Ню Йорк главните управления и на трите бяха закупени неотдавна от японски инвеститори.

Те не само купиха известен брой небостъргачи в Ню Йорк; купиха и няколко занемарени казина в Лас Вегас, а сега притежават и две трети от най-големите хотели на Хавайските острови. Обзети са от мания да купуват банки. Така те вече притежават шест от дванадесетте най-големи банки в Калифорния и шест от десетте най-крупни в Чикаго.

Окото им дори не трепва, когато им покажат етикета с цената. Сградата на *Ексон* бе продадена за 610 милиона долара – рекордна сума за нюйоркски небостъргач. През 1986 г. заграбиха американско недвижимо имущество за рекордните 6 милиарда долара: сума четири пъти по-голяма от всички техни вложения през 1985 г. – и не спират да купуват.

Аз действително трябваше да си поема дъх, когато корпорация Кондобо—Ю Ес Ей купи Юридическия център на Министерство на правосъдието в сърцето на Вашингтон. Сега правосъдието плаща 8,5 милиона долара годишен наем на новите собственици.

Миналата година голям японски конгломерат плати реклама на цяла страница на *Ню Йорк Таймс*, за да оповести, че просто е имал „преломна година“ и че е „респектирал индустрията на САЩ, завладявайки недвижимо имущество за 1,8 милиарда долара само за някакви си 12 месеца“ (включително АРКО Плаца в Лос Анджелис и зданието на *Ей Би Си* в Ню Йорк, между другото). И тук следва ударната фраза: те препоръчват да бъдем готови за това, което иде, защото „най-доброто тепърва предстои“.

Ще им призная, че знаят как да ти сложат сол върху раната.

И накрая, най-красноречивите и депресиращи мисли. Ако се вярва на Хирайзуми, Америка няма за какво да се безпокои, защото: „Ние не искаме война. Не желае да се разрушаваме един друг. Обречени сме да живеем заедно.“ Какво да кажем за взаимното доверие?

Не знам доколко Хирайзуми изразява мнението на други японци, но той е изтъкнат политик, а политиците (както японски, така и американски) рядко казват нещо, независимо дали обидно или не, ако не смятат, че изразяват общественото мнение в страната. Затова не мисля, че бихме могли да гледаме на него просто като на ексцентрик. Той и някои други японци, изглежда, имат определени възгледи за Япония и останалия свят, с които през 1988 г. трудно можем да се съгласим.

Може би трябва да извървим дълъг път към разбиране на японската култура; японците пазят своите ценности и обичаи отпреди хиляди години. Ясно е обаче, че Хирайзуми и някои други не разбират плуралистично общество като нашето, в което бихме приели всекиго като равен, но не и като по-високопоставен.

Мнозина наричат недоразуменията ни с Япония търговска война. Аз се чувствам неудобно от тази метафора, защото винаги когато съпоставяш нещо с войната, машинално преувеличаваш. Между другото, не толкова отдавна, двете страни наистина бяха във война.

В наши дни се смята за неучтиво да се споменава Пърл Харбър, но е важно да си припомним какво се случи тогава: то стана, защото ние не познавахме японците и те не познаваха нас.

Двете страни заплатиха страшна цена, защото си бяха чужди една на друга, и – учтиво или не – не можем да си позволим да бъдем късопаметни.

Нито едните, нито другите.

КАКВО СРИВА НАШИЯ БЮДЖЕТ

През 40-те години като младеж употребявах, както и повечето мои връстници, куп изрази, в които степента на възхищение се изразяваше с цифри. Една бърза кола се движеше „като шейсет“*. Всеки искаше да живее, докато „чукне стотака“. А милион беше нещо грандиозно – като например „Вие сте една на милион“, „Милион благодарности“; или един от предпочитаните мои изрази навремето – „Миличка, изглеждаш като милион“. (Бях голям почитател на Хъмфри Богарт.)

Знаех със сигурност, че милион клони към безкрайност. Сега, четиридесет години по-късно, думата милиард (това са хиляда милиона) се е настанила трайно в моя речник. Не, аз не се въртя около дамите с „Бейби, изглеждаш като милиард“. Но взех на заем 1,2 милиарда долара, когато *Крайслер* пропадеше – и ги върнах обратно. Изхарчих един милиард, за да лансирам нашите

* Шейсет мили в час са приблизително равни на сто километра в час. – бел. моя

миникамиони. И неотдавна подписах трудов договор за един милиард долара.

Трябваше ми четиридесет години, за да разбера какво означава един милиард. И точно когато започнах да разбирам, излезе думата трилион. (Това са хиляда милиарда!)

С изключение на астрономите, преди никой не употребяваше думата трилион. Дори нашето собствено федерално правителство не я бе научило до 1981 г.; тогава, след 206 години съществуване, то се оказа задължияло с един трилион долара. Но когато дългът се удвои и само за четири години стана два трилиона, хората започнаха да се питат: „Ей, какво става?“ След още три години, когато дългът достигне три трилиона, същите тези хора ще започнат наистина да се притесняват за това.

Когато се опитваме да накараме японците и другите да променят меркантилистичните си методи, те хвърлят нашия собствен дълг право в лицето ни и казват: „Ако нямаште такъв гигантски бюджетен дефицит, нямаше да тънете и в този огромен търговски дефицит.“ И, разбира се, са абсолютно прави. Ето защо смятам, че тези два дефицита ще влязат в историята като двата крупни скандаля на нашето време.

За да изясним по-добре бъркотията, в която се намираме, нека предположим, че поискаме от правителството да бъде откровено. Да се придържа към своите собствени закони да казва истината и нека я сподели с нас. Всяка година, заедно с данъчните документи, бихме получавали официален отчет, който да показва докъде сме стигнали с дълга. В момента, за едно четиричленно семейство, той би изглеждал по следния начин:

„Скъпи г-н и г-жа Данъкоплатци,

Вашият дял от националния дълг в момента е 38 929,50 долара.

През последните дванадесет месеца вашият дълг нарасна с 3 615,58 долара.

Вашият дял от натрупани лихви тази година е 2 255,68 долара.

Желаем ви приятен ден.“

Ако американците видят държавния дълг персонифициран по подобен начин, нищо чудно да вдигнат революция. И може би имат нужда от нея.

Предаваме на следващите поколения такова бреме, каквото никой не е оставял на своите деца. Предишните поколения бяха щастливи, ако наследяха някоя и друга схлупена барачка в девета глуха. Нашите деца получават голям, хубав замък на хълма.

Има само още нещо, преди да поискаме да се разлеят от благодарности! Не сме си направили труда да го платим. Заявявал съм го и преди; ще ми се да няма нужда да повтарям: оставяме им замъка, но заедно с него им завещаваме и ипотека.

Може би трябва да попитаме какво мислят децата по този повод. Може би ще трябва от сега нататък да даваме право на глас само на тези, които са под трийсет години. Защото това са хора, които ще трябва да плащат сметките. Заедно с техните собствени дългове те ще имат привилегията да се справят и с част от моите.

Мисля, че би трябвало да добавя „много благодаря“, но истината е, че малко се срамувам. Когато завършвах колежа, никой не ме е посрещнал със сметка, подобна на тази, с която ще бъдат посрещани завършващите сега студенти. А спомнете си, точно тогава страната излизаше от дванайсетгодишна тежка депресия – най-тежка в историята, последвана от четиригодишна война – най-голяма в историята.

Тегнеше ни голям дълг тогава, но той нямаше нищо общо с чудовищните задължения, които оставяме след себе си сега.

Отново „облагане с данъци без обяснения“ ли? Този път обаче облагаме собствените си деца. И когато осъз-

ният това, сигурно няма да „изхвърлят чая от доковете“*. По-скоро ще изхвърлят нас на пристанището.

Ще ви кажа едно: не се опивайте да се разплащате в брой за тези два трилиона и нещо. На монетния двор на Съединените щати ще са му нужни петдесет и седем години, два месеца и две седмици, просто за да се отпечатаат тези пари. Само лихвите по този дълг възлизат на 192 милиарда долара на година. Това означава, че 25 цента от всеки долар, събра от данъците, отива за лихва. За такива проценти се говори в Лас Вегас. Припомням, че тия 25 процента не отиват за павиране дори на път, за наемане на полицаи, за изхранване на бедно семейство, не образоват някое дете. Те са просто мъртва тежест. Как ще се развиваме и ще произвеждаме с подобен товар на гърба?

Ще ми се да кажа, че виждам някакъв изход. Но ако дългът продължи да се трупа със същата скорост, както от 1980 г. насам, към 2000 година той ще достигне 13 трилиона; това е дългът от 1980 г., умножен по 14.

В *Крайслер* на гърба си изпитахме какво следва, започнете ли веднъж да губите кръв по този начин. Започват да надават предсмъртни хрипове. Особено когато нямате план как да задвижите нещата в обратно посока.

Всъщност правителството би трябвало да показва на хората как да ръководят финансите си така, че винаги да разполагат с вариант за аварийен изход. Но нашето правителство всеки месец харчи 17 милиарда долара повече, отколкото получава. Това е най-бързият начин да се разбие едно семейство.

Как може това да стане толкова бързо? Преди няколко години бе лансирана нова теория как да бъдат ръководени финансите на страната. Едни го нарекоха „на-трупване на запаси“; други – „капка по капка“.

* През 1773 г. колониите отказват да купуват чай, обложен с налози от английския парламент. В Бостън е нападат кораб с чай и товарът е изхвърлен в морето. – Бел. прев.

Поддръжници на идеята осякоха, че ако намалим данъците, доходите ни ще скочат нагоре толкова бързо, че не само ще можем да оправим балансите, но отгоре на всичко и да екипираме отново армията от глава до пети – и дори ще ни останат пари да платим всички тия задължения, които трупаме.

„Капка по капка“. Звучи толкова хубаво и безболезнено, нали? Но когато в резултат за пет години натрупате повече дългове, отколкото страната е направила в продължение на два века, „капка по капка“ заплашва да се превърне в изтезание за някои. Страхувам се, че тези някои ще бъдат нашите деца.

Мога да ви дам една груба идея за това, как на практика действа принципът „капка по капка“. Миналата година данъчната полиция на САЩ (ИРС) иззе 70 долара и 76 цента от едно деветгодишно момиченце – пари, които то бе спестило в своята касичка, – за да покрият някакви данъци, неплатени от баба му и дядо му. След като историята бе подета от вестниците, данъчните власти доста смутено върнаха парите. Но ако бях на ваше място, не бих разчита ИРС да отстъпи в бъдеще. Те ще се нуждаят от всяко пени, до което се докопат. Теорията предполагаше да се намалят данъците, за да се стимулира икономиката, а не да се наказват деца за това, че спестяват.

За съжаление, политиците не изглеждат особено разтревожени от метода, който прилагат: „Харча днес, ще платя по-късно.“ Всяка година повтарят това, което наричам „игрите на август“: ежегодното усилие да се самозаблуждават – но да заблуждават и нас, – че наистина правят нещо за нашия скандален бюджет.

Всяка година членовете на администрацията са принудени да признаят, че още веднъж ... досещате се, нали? Допуснатата е малка грешка в изчисляване размера на дефицита. През август 1986 г. те трябваше да признаят, че не, той няма да бъде 180 милиарда, както са изчислили през миналата година, нито дори 202 милиарда, както са преценили предходния февруари. Вместо

това дефицитът ще постави нов рекорд от 230 милиарда долара. Началните изчисления се разминават с реалността само с 50 милиарда долара, какво толкова?

Това е игра, която може да играе всеки. Започвате с първоначално подценяване на дефицита. Оповестявате, че някои от социалните плащания или разходи за отбрана няма да бъдат належащи в рамките на следващите дванайсет месеца. Заявявате, че данъчните постъпления ще бъдат по-големи, отколкото очаквате в действителност. Представяте дефицита като съвсем умерен, за да предотвратите негодувание на данъкоплатците. И през следващите девет или десет месеца, докато никой не обръща внимание, спокойно вмъкнете 10 милиарда тук и 15 милиарда там, както от самото начало сте възнамерявали. Просто, нали?

Политиците се отчитат по време на горещите августовски дни, когато повечето хора са някъде по крайбрежието или са прекалено заети с бюджета за следващата година, за да забележат, че тазгодишните харчове неимоверно надвишават разчетите.

Тия хора обаче повтарят една и съща грешка всяка година и данъкоплатците се готвят да се надигнат. Ако не вярвате, само проследете рекордите, постигнати от Рейгъновата администрация при прогнозиране на бюджетния дефицит. Сумирайте всички грешки в изчисленията между 1982 и 1986 г. и ще видите, че само пропуските възлизат на 278 милиарда долара. Тази администрация добави повече от един трилион долара към нашия национален дълг през въпросните години. И над четвърт от тази сума ни дойде като изненада.

Истината е, че още през 1981 г., когато бе направен главният разчет, хора от администрацията заявиха, че ще постигнат балансиран бюджет към 1985 година. И че през 1986 всъщност ще имаме бюджетни приходи от 28 милиарда.

Това е някаква лудост. Всички в Белия дом са преминали тестове удостоверяващи, че не са употребявали наркотици. Но е трябвало да ги изследват по времето,

когато са провеждали рейгъномика. Тестовете със сигурност щяха да бъдат положителни.

През 1985 г., когато Конгресът прие закона на Грам-Радмън*, Вашингтон шумно оповести, че проблемът с дефицита най-сетне е решен. Бе изработен план-график, според който бюджетът щеше да се балансира около 1991 година. „Грам-Радмън“ трябваше да бъде нещо като панацея.

Е, никой няма да спори за целта, но законът за балансиране на бюджета бе обречен. Преди всичко методологията бе такава, че с нея не може да се работи. Накратко, според закона практиката на добрия бизнес ще се утвърди, като се предостави цялата бъркотия на няколко компютъра и шепа чиновници. Но това е занаятчийски подход „на парче“. Изпратихме наши представители да определят приоритетите. Вместо това безценните ни лидери решиха да „автоматизират“ процеса, поверявайки работата на няколко робота.

Знам нещичко за роботите. През изминалите години съм купил поне няколко стотици. В нашите заводи винаги сме използвали роботи за дейности като боядисване, заваряване, вдигане на тежести. Оставяме ги да вършат черната работа. Но никога не разчитаме на тях за определяне на приоритети и взимане на решения. Старомодни сме – все още разчитаме на хора.

Виждате ли, за Грам-Радмън един робот може да бъде програмиран така, че да спести 20 000 долара от бюджета; но той не може да направи разлика между 20 000 долара, спестени от резервите на Пентагона, и 20 000, спестени от уволнението на един агент на ФБР, който се бори срещу престъпността. За работа всичко това изглежда еднакво. Дори и най-умните роботи нямат капка здрав разум.

Ето защо ние избираме хора, не роботи. Независимо харесва ли им или не, нашите представители са тези, ко-

* Законите, приети от Конгреса, взимат имената на вносителите. – Бел. прев.

ито трябва да определят приоритетите, да взема решения, да заемат определени позиции и да се отчита, когато нещата станат сериозни.

А най-ключовите въпроси трябва да стигат до върха.

За да ви дам представа колко далеч от панацея бе законът на Грам-Радмън ще ви кажа, че той предвиждаше дефицитът да се свие до 144 милиарда долара през 1987 година. Е, правителството добави към него още 158,4 милиарда.

Вместо да се ядоса на администрацията, Конгресът просто ревизира закона и тласна бъдещите граници още по-нагоре. Сега се говори, че дефицитът няма да бъде ликвидиран преди 1993 година. Ще повярвам в това, когато го видя.

В една демократична страна, разбира се, вината в крайна сметка остава при „нас, народа“. Наша е грешката, че дефицитът стигна до луната. Примигваме и продължаваме да слушаме нещата, които политиците ни обещават за следващата година, без да им търсим отговорност за онова, което са ни обещали лани.

Обикновено, за да бъдат избрани, политиците раздават лакомства. Не печелят, когато лишават избирателите от тях. Както Уолтър Мондейл изпита на свой гръб, да искаш жертви е политическо самоубийство. Спомнете си, че той загуби в 49 от 50 щата. Така че не можем много да се сърдим на политиците, задето оставят дефицита да расте неконтролируемо. Твърде много е да изискваш саможертва – от когото и да било.

В такъв случай не можем да обвиняваме никой друг, освен себе си. Хората във Вашингтон живеят в унисон с общественото мнение. Не го направляват, а се водят по него. Щом онези, които се занимават с изследване на общественото мнение обявят, че мнозинството американци желаят да направят жертва, за да се потуши бюджетният скандал, ще видите как той ще замре.

В една демократична страна би било редно нещата да се развиват точно по този начин. Хората трябва да контролират своите лидери. Търговците следва да зая-

вят на правителството: „Дотук, момчета. Планът не сработва. Съставете нов.“ Имаме нужда от бунт на акционерите, който да открие нещата така явно, че политиците да не могат да ги пренебрегват повече.

Убеден съм, че ако американците разберат наистина колко дълбоко сме затънали и по-точно на какво бъдеще обричаме децата си, не само ще приемат жертвите, но ще ги изискват.

Процесът по съкращаване на бюджета в бизнеса е много прост. Събирате всички хора на ключови позиции в една стая и казвате: „Е, момчета, продажбите спадат, а разносните растат, така че трябва да свием бюджета с десет процента, считано от настоящия момент. Елате утре с примерни варианти.“

Без молби. Без предварителни разисквания. Всеки се връща обратно в кабинета си и започва да изготвя списък.

Тази техника дава добри резултати в една класическа корпорация. Човекът на върха може да диктува, защото не се кандидатира за шериф. Затова мнозина от нас, които оглавяваме големи компании, имат репутация на костеливи орехи. Когато се стигне до съкращаване на бюджета, трябва да сме твърди. Консенсусът или волунтаризмът са добри в някои области, но ако чакате един мениджър сам да пожелае да съкрати своя бюджет, ще си останете с чакането.

Но Америка не е типична корпорация: тя е демократична страна, отговорна пред своя народ. Ето защо процесът трябва да започне от нас.

Може би всеки от нас трябва да изготви списък с най-важни неща, които иска от правителството. Защита от руснаците. Социална сигурност. Медицинска помощ. Кредитиране на висшето образование. Изследвания за борба с рака. Намаляване на вноските за вили край морето.

Закономерно, редно е да се запитаме: „Бих ли бил склонен да се откажа от нещо с цел да се балансира бюджетът? Сигурен съм, че всеки конгресмен и сенатор

получава хиляди писма с мнения на свои избиратели (това сте вие) и идеи как да се съкрати бюджетът. Не се съмнявам, че мнозина от тях казват: „Започнете с мен.“

Между другото, в нашето общество има много хора, които не могат да съставят такава листа. Говоря за онези, които са онеправдани, за хора с физически недъзи и инвалиди, за живеещи в бедност, за малтретирани деца – всички, които имат нужда от нашата подкрепа. Не е хуманно да се посяга на програмите, предназначени да ги подпомагат. Но предложението е в сила за всички останали.

Към момента помощите представляват 46 процента от федералните разходи, така че средства има в изобилие. Да вземем конкретен пример: през 1986 г. повече от 2500 американци с облагаем доход от най-малко 1 милион долара годишно са получавали социални помощи. Дали наистина тези хора имат нужда от допълнителни пари? Едва ли. Защо да няма някакъв вид имотен ценз? Ако престанем да изплащаме социални помощи на хора, които печелят от 50 000 долара нагоре, моментално ще спестим 6 милиарда долара.

Социалните помощи са замислени като защитна мрежа за нуждаещи се, а не като джобни пари за материално осигурени. Моята майка, да речем, е доста добре материално, но всеки месец получава чек за 480 долара социална помощ. Всъщност тя тъкмо получи индексация във връзка с поскъпването на живота и чекът ѝ вече е за 503 долара на месец. Това няма смисъл нито за нея, нито за мен. Основен проблем, разбира се е, че никой не иска да прогони Дядо Коледа.

Но бюджетът няма да се съкрати сам, докато не подсетим политиците да го сторят те. Те ще последват – както винаги са следвали – нашите гласове, стига да ги доловят ясно и отчетливо.

Когато съставяте един бюджет, изстисквате най-напред каквото може от графа „разходи“. После идва по-трудното: работата над графата „приходи“. Във всеки бизнес е така. След като съкращавате и съкращавате,

докато не остане почти нищо, трябва да излезете навън и да завъртите ръчката на касата. Трябва да продадете нещо.

Така че време е да станем сериозни и да погледнем истината в очите; само съкращения няма да ни спасят. Имаме нужда и от приходи. И именно това е решението, което никой политик не смее да вземе. Не е нужен голям кураж да се изправиш и заявиш: „Ще ви намалая данъците“. Дори работи могат да сторят това. Но се иска доста смелост да се обяви нужда от нови данъци. По-не публично. На четири очи, най-зле пазената тайна във Вашингтон е, че предстои увеличение на данъците. Въпросът е само кога. Политиците шепнат за нови данъци като хлапета, които си разказват мръсни вицове.

Аз бих искал да видя повече данъци върху потреблението и по-малко върху това, което осигурява целия капитал и работни места. Защо да не се установи национален данък върху продажбите? Той би трупал пари като нищо друго. Направете изключение за хората, които наистина не могат да се справят. Ако печелите по-малко от 15 хиляди долара годишно, сте освободен. Но всички останали плащат. Защото трябва да престанем да караме хората да плащат, когато спестяват, и да почнем да искаме да плащат, когато харчат.

Данъкът върху консумацията би трябвало да бъде степенуван точно както данъците върху дохода. Например един процент върху покупки до 10 000 долара и два за тези до 100 000. Ако искате да си купите яхта, няма проблеми, но ще си платите и ще ви излезе през носа. Доколкото знам, яхта за един милион долара не е вещ от първа необходимост. Не като чифт панталони или рокля. Тогава защо не лепнем един данък от 3 процента върху тази яхта? Това няма да ви възпре да я купите, но правителството ще прибере 30 000 долара данък върху продажбата ѝ на момента.

Ако искаме наистина да намалим дефицита, трябва да променим и данъка върху доходите. Но почакайте, та ние току-що сторихме това през 1986! (Първа голяма

промяна от седемдесет и четири години насам) Вярно, но се провалихме.

Един данъчен кодекс би трябвало да прави три неща: трябва да е справедлив към всеки, да събира достатъчно пари за покриване на сметките и да помага на страната да бъде конкурентоспособна. Е, изгубихме цяла година за данъчна реформа и покрихме само едно от тези три изисквания.

Мога да гарантирам, че новият закон е по-добър. Но тъй като трябваше „да не зависи от дохода“, не намали и с цент дефицита. Но прехвърли около 120 милиарда долара директно на гърба на американския бизнес. Така ставаме по-малко конкурентоспособни. Господи, ефектът беше по-добър за *Тойота*, отколкото за *Крайслер*!

Всяка друга страна създава закони, които поощряват експорта. Нашата не прави нищо по въпроса. Поисках да изнеса малко коли в Европа миналата есен. Знаете ли какво се случи? Мога да спечеля по 1100 до 1200 долара повече на кола, ако ги натоваря от заводите ни в Канада или Мексико вместо от Мичиган, Илинойс или Мисури – само от спестени данъци! Това е предостатъчно, за да се сключи или развали една сделка.

Никога не съм приветствал намаленията на данъка върху личния доход, на каквито сме свидетели през последните години. Вземете за пример мен. Само преди двайсет години данъкът, който плащах, стигаше до 90 процента. После спадна от 90 на 70, на 50, до 38 и сега на 28. Повярвайте, нямам нужда от всички тия пари. Защо правителството не закове тоя процент на 35 или 38?

Мисля, че 90 процента беше прекалено много; би могло да отнеме желанието да работя по-усърдно и да печеля повече пари. Човек няма особен стимул, ако след като надхвърли определен доход, получава 10 цента от долар, а правителството прибира останалите 90. Струва ми се, че при едно разделение накъде под 50 на 50, човек получава стимул да работи. Ако аз нося у дома повече пари на ден, отколкото моето правителство ми удържа, чувствам, че водя играта. Има ли нещо ло-

шо в това? В края на краищата аз съм този, който работи за тия пари.

Когато *Крайслер* беше почти банкрутирал, ние не раздавахме по-високи заплати. Раздавахме заповеди за уволнение. А всеки, останал при нас, имаше честта да получава намалена заплата. Когато сте разорен, правите точно това. Апелирате за жертви, а не искате данъчни индулгенции.

И така, аз искам да плащам повече данъци. Мога да си го позволя. Но това, което ме мога да приема, е да оставя децата си затънали до гуша в обществен дълг, който ще ги задуши – и тях, и техните деца, и внуците им – во веки веков.

В крайна сметка, гражданите имат право да изхвърлят законодателите. Можем да кажем: или се хващайте с трудната работа за свършване – за да се намали дефицитът, – или всички ангели, които пеят в хор, не ще ви спасят.

И така, всеки е длъжен най-малкото да излезе и гласува. Като изключим Швейцария, в сравнение с други цивилизовани страни, ние участваме най-слабо в своите национални избори. Добрата стара, свободна Америка. Ние вярваме в Конституцията. И въпреки това в последните години едва половината от нас си правят труд да участват в президентски избори и още по-малко – в непрезидентски. Всеки път, когато видя подобни цифри, съм шокиран. Така че може би е по-добре да се замислим защо сме тук. Ще трябва да упражним правото си на отговорност за нашата свобода или ще я загубим. Всъщност ние вече я губим.

Мисля, че щом веднъж американците осъзнаят на кого дължим тия планини от пари, те ще предприемат нещо. Мнозина все още отсичат: „Не се безпокойте за националния дълг – в края на краищата дължим пари на самите себе си; кой ще ни обвинява, че сме просрочили погасяването?“

Как мислите? Лихвите по този дълга са нещо, което не можем да отречем. За съжаление, тях вече не дължим на себе си.

Такъв е необоримият аргумент. Хората, които са ни предоставили тия средства, са чужденци, главно японци. Пристрастили сме се към техните коли и към видеорекордерите на „Сони“. Сега сме пристрастени към техните пари.

Япония вече притежава към 60 милиарда долара в банкноти и облигации, а нашият заем расте така бързо, че сумата вероятно ще достигне 500 милиарда долара в близките пет-шест години. Типично заробване в японски стил.

Формирайки чудовищен дълг, през 1985 г. Америка стана нация-длъжник за пръв път от Първата световна война насам. Ние не само че изпаднахме в положение на нация-длъжник: хвърлихме се в него с главата надолу. Когато се захванем с нещо, правим го с апломб. Като рекета профучахме край Мексико и Бразилия и вече водим колоната на нацията – най-голям длъжник в света.

Фактически ние изплащаме репарации на Япония. Когато спечелите истинска война, победената страна ви изплаща репарации. Когато спечелите икономическа война, също получавате своеобразни репарации. Победител в тази икономическа война е Япония. И тя държи да получи своите компенсации. Така всяка сутрин част от нашето богатство заминава в плик за Япония.

Щом сме толкова богата нация, защо ни се налага да отиваме отвъд океана да заемаме пари? Защото не спестяваме достатъчно. Не спестяваме достатъчно, за да дадем на банките онова, от което се нуждаят, за да отпускат заеми. Американците са големи консуматори, но слаби спестители. Мисля, че никой вече не чете „Алманаха на бедния Ричард“ – и по-точно онази част, в която се казва „спестеното пени е спечелено пени“.

Вместо това се пристрастихме към кредитните карти. Завеждаме на сметка всичко. Не е за вярване, но ние

притежаваме, грубо казано, 70 на сто от единия милиард кредитни карти, издадени в света. 105 милиона американци държат в портфейлите си общо 731 милиона кредитни карти. Това прави седем карти на човек! И забелязал съм, че никой не излиза от къщи без тях.

И не само това; ние не можахме да заделим поне малко бели пари за черни дни. Мисля, че най-добър пример за консуматорския разгул, на който сме се отдали е начинът, по който отново се опитваме да изразходваме световните запаси от петрол – колкото се може по-бързо. Големите коли са отново на мода. След като два пъти за десет години сме стояли като идиоти на опашка пред бензиностанциите, за да заредим колите си, бихме ли могли да се замислим, че са ни нужни малко запаси, и да си наложим известни ограничения? Къде ти?

Пренесли сме се в 60-те години и се радваме на евтин петрол. Просто не се учим от историята.

Импортният дял на нашия петрол е по-висок, отколкото след първото ембарго. А Рейгъновата администрация изхвърли през прозореца стандартите на федералното стопанство за икономия на гориво.

Не проумявам как успяхме да забравим толкова бързо всичко, през което сме преминали. Спомняте ли си опашките от коли, опасали целия квартал; чувството, че някой ни държи изкъсо за косата. Не можем да участваме в надпревара без сигурни и независими енергийни източници. Но изчерпваме нашите и добивът на петрол замира по същия начин, както стоманодобивната индустрия преди няколко години.

Поради зависимостта от евтин петрол се оставихме да ни ритнат в главата не веднъж, а двукратно. Сега сме на път да дадем на онези, които го направиха, възможност да го сторят трети път.

Никой не иска да погледне фактите очи в очи. Глупаво прахосваме всичко, с което разполагаме. Не плащаме за нашия начин на живот. Натискаме се за безплатен обяд. Искаме всичко още днес. Не говоря само за младите интелигенти – така нареченото „юпи“ поколение.

Визирам всички нас – болшинството от които вече достатъчно зрели, за да бъдем по-умни.

Не е ли проява на здрав разум да спестиш малко за черни дни? В *Крайслер* имахме заделени пари в резерв. Знаете ли какво представлява този фонд? Милиард долара под дюшека. Повечето хора нямат под дюшека нищо, освен прах.

Ако отказваме да пестим, а продължим да заемаме милиарди и милиарди чужди капитали, ще се опомним някъде между криза и катастрофа. И ще ви кажа защо.

Някои си представят, че всички тия чужди пари идват тук, защото Америка е така нареченият „спасителен бряг“. Е, това е вече мит. Тези пари идват в добрите стари Съединени щати, защото ги каним. Нашите лихвени проценти са всичко. Ние дори променихме някои от данъчните си закони, за да улесним чужденците да инвестират у нас.

Ставаме обаче прекомерно зависими от чужди пари. Сега сме задължени да задържаме лихвените проценти високи, за да продължат чужди капитали да се стичат у нас и да сме сигурни, че веднъж постъпили, парите няма да се върнат обратно у дома си. Защото ако всички тия пари отведнъж тръгнат да се връщат там, откъдето са дошли, ще се озовем доста натясно. Няма да можем да финансираме дълга си. Може, разбира се, да се обърнем към печатницата, да си отпечатаме малко пари и да ги пуснем в обръщение. Неприятен момент е, че това обезценява нашата валута и в такива случаи инфлацията има лошия навик да си подава главата.

Такава зависимост наподобява пристрастяване към наркотик. Веднъж започнали, продължавате да взимате все по-големи дози. Не можете да го намалите, защото се разболявате. Ако го спрете отведнъж, ще изпаднете в най-мъчителна агония. Искам да кажа, че целият свят ще изпадне в конвулсии.

Вече взимаме пари дори от страни, които се нуждаят от тях за собственото си развитие. А ето и нещо потреващо, което не ми беше известно: 22 на сто от чужди-

те инвестиции в страната идват от Латинска Америка, главно от частни инвеститори. Точно така, от страни като Бразилия, Аржентина и Мексико, притиснати от техни собствени дългове към чужбина. Докато техните правителства са взимали заеми от нас, ние сме им връщали услугата, като сме заемали от техни богаташи и корпорации.

Взимаме хляба от масата на някого. Има нещо нередно във всичко това. Наистина нередно. Защо най-богатата страна в света ще изсмуква капитали от развиващите се страни, за да подхранва собствения си дълг? И какво ще се случи, когато тия инвеститори осъзнаят характера на това, което става и си поискат парите обратно?

Започнах да обсъждам дефицита в средата на 1982 г., когато той достигна 100 милиарда долара. Не спрях да говоря за него и вече взех да пресипвам.

Глас в пустиня. Мисля, че интелигентността ми е на равнище над средното; имам даже научна степен. В бизнеса съм над четиридесет години и въпреки това ми е малко трудно да си представя нещата. Винаги съм вярвал, че разумните хора в края на краищата идват на себе си.

След всички тия години, нещата просто не са за вярване. Правителството продължава да пее старата песен: не се безпокойте, ние ще ви измъкнем от тия проблеми – като че ли става дума за акне или нещо подобно. Някак си, по някакъв начин, ще се справим.

Обяснете ми как.

Томас Джеферсън бе казал някога: не взимайте пари на заем, ако няма как да ги върнете.“ Бе казал още, че това е почти толкова лошо, както и да глобиш някого, без да му обясниш защо. Това е негов завет от преди 160 години. Днес никой не иска и да го чуе.

Едно е сигурно: ако не се преборим по-скоро с тоя дефицит, ни чака истинска депресия. Ще станем свидетели на гибелта на ред предприятия. Ще видим как се режат социални помощи. Няма да се поддържат пътища

и мостове. Когато се движим по някоя от тия магистрали, дупките са вече толкова големи, че можем да загубим колата си в тях. В Ню Йорк мостовете едва не падат в реките.

Крайно време е да запушим пробойните. Лесно мога да ви кажа как ще започнем. Единственото, което трябва да сторим, е да загасим за минута телевизорите и да кажем: „Деца, елата тук. Току-що прочетох тази статия и съм притеснен. Дайте ми кредитните си карти. Намалявам ги наполовина. Няма да имате кредитни карти шест месеца. Прекалено много дългове правим. Отсега нататък ще си плащаме.“

В колонките за съвети по сексуални въпроси вечният съвет гласи: „Трябва да ги научите да казват „не“ на секса.“ Е, не можем ли да се научим да казваме „не“ на харченето на пари? Нека питаме Конгреса: „Не можете ли просто да кажете „не“ на тези разходи?“

Миналата година в краха на фондовата борса видях малък лъч надежда, защото почти веднага администрацията и Конгресът обявиха, ще заедно ще съкратят федералния дефицит. Но оптимизмът ми помръкна, след като видях сумата, за която ставаше въпрос: 23 милиарда долара.

23 милиарда долара по-малко от един трилион или смешно намаление от 2,3 на сто. Все едно да се мъчиш с пръст да запушиш бент!

Мога да предложа на вниманието им друга цифра: 100 милиарда долара. Такава цел би трябвало да си поставят, ако наистина искат да убедят света, че сериозно са се захванали да сложат ред в дома ни.

Преди шест години, когато дефицитът беше само 120 милиарда долара, за мен и за мнозина други стана ясно, че дългът ни започва да излиза от контрол. Поканиха ме в Белия дом да говоря по темата и предложих план за съкращаване дълга наполовина, като тежестта на мерките се разпредели поравно между приходна и разходна част. Нарекох го „четири по петнадесет“, защото предвиждаше съкращаване на 15 милиарда дола-

ра от разходите за отбрана и 15 милиарда от средните предприятия, за да се получи общо съкращение от 30 милиарда долара; после да увеличим приходите със същата сума от 15 милиарда допълнителни данъци върху вноския петрол и 15 милиарда върху бензина. (Това означаваше 15 цента в повече на бензиноколонките, защото всеки цент в повече би донесъл един милиард.)

Администраторите никак не харесаха идеята, защото изследователите на общественото мнение ги информираха, че американците не са склонни на жертви. Така задълженията продължиха да нарастват до 19 октомври 1987 г. – черния понеделник, – когато балонът се спука и индексът на борсата падна с 508 пункта.

Едва сега те разбраха, че бюджетният дефицит трябва да се съкрати. Страхувам се обаче, че след шест години протакане пациентът е много по-зле и дозата лекарство трябва да бъде повече. Съкращението от 60 милиарда долара преди шест години днес трябва да стигне 100 милиарда и „четири по 15“ от 1982 г. ще трябва да станат „четири по 25“ през 1988 година.

За да може това да се приеме от политиците, половината от тази сума отново трябва да дойде от ограничаване на потреблението, а другата половина – от приходи; това означава 25 милиарда от отбрана и 25 милиарда от фирмите. Що се отнася до приходи, един цент на галон все още ще донесе милиард долара, но вече ще имаме нужда от повишение с 25, вместо с 15 цента на бензиноколонка. И национален данък върху продажбите – около 1 на сто върху всичко, с изключение на храни, лекарства и услуги – ще трябва да донесе последните 25 милиарда. Преди шест години бях склонен да взема последната част от приходите от такси върху вноския петрол, но днес нужните суми са нараснали така, че не можем да стоварим цялата тежест върху горивата. Национален данък върху продажбите би разпределил бремето и в други области. И ще остане достатъчно малък, за да не засегне правителствата на отделните щати, които ще разчитат на данъка върху продажбите за по-голяма част от своите постъпления.

Формулата е добра, но при една договорка. Предложението ще бъде в сила само две години. Ако не предприемем действия сега, дефицитът действително ще стане толкова висок, че следващия план ще трябва да се казва „четири по 50“ – ако, разбира се, не съм вече прекалено депресиран и износен, за да продължа да се занимавам с това.

Времето за известна финансова отговорност е дошло. Виждате ли, всичко е много просто. Имаме толкова големи дългове, че разполагаме само с няколко достъпни варианта да се измъкнем.

Изход първи: просрочване на задълженията. Просто на плащаме. Всичко на всичко казваме: „О, по дяволите“ – и се запъваме. Разбира се, това е немислимо. Може би такова решение би вървяло в Южна Америка, но не и при нас. Изключено.

Изход втори: бихме могли да разменим всички дългове срещу земя и бизнес у нас. Ще предложим на Япония още някои и друг небостъргач в Калифорния, ще им дадем един-два щата. Но и тук вариантите не са безгранични. Забележете – те вече притежават по-голяма част от Хаваите и немалка част от Калифорния.

Изход трети: да задвижим печатната преса и да залеем страната с инфлационни банкноти. Така ще можем да платим дълговете си по 50 цента за долар и ще избегнем гилотината. Но подобно „лечение“ е по-лошо от болестта – спомнете си Германия през 20-те години.

Изход четвърти: да смъкнем жизнения си стандарт и да намалим продажбите на конкуренцията. От моето икономическо направление ми казват, че ако снижим жизнения си стандарт грубо с 10 процента годишно, за десет години бихме съумели да се отървем от дефицита. Струва ми се, че политиките във Вашингтон биха счели подобно предложение за гнила дъска, на която не бива да се стъпва.

Това са алтернативите. А, има и още една - последна. Да започнем търпеливо да изплащаме цената на момента. Да се прегрупираме и да погледнем сериозно на кон-

куренцията. Да съчетаем по-голямата американска производителност с по-умна американска стопанска политика – и така ще можем да изнасяме стоки и услуги, и да изплатим дълговете си.

Не знам какво мислите вие, но последното е единственото решение, в което виждам смисъл. Но трябва да побързаме и да се размърдаме, защото пясъкът в часовника изтича.

КРИЗА В СЕЛСКОТО СТОПАНСТВО

В малко фермерско градче в Средния запад веднъж прочетох следния надпис: „Ако се оплаквате от фермерите, не говорете с пълна уста.“ И тъй като не дъвча нищо, бих желал да кажа няколко думи за положението с нашите фермери.

Неотдавна получих писмо на един фермер от Небраска, а през последните две години съм се сблъсквал с дузини подобни. Човекът пишеше, че гледал през прозореца и се чудел защо светът се сгромолясва върху него. „Ако не се направи нещо в най-скоро време, казваше той, тази семейна ферма, просъществувала сто години, ще пропадне!“

Съпруга на фермер от Айова ми писа: „Западащата фермерска икономика взима своите жертви. Здравето на съпруга ми се влошава и от диабета, и от сериозния стрес, предизвикан от времето, в което живеем. Имаме двама синове на двайсет и пет и двайсет и две години: те работеха здраво във фермата от четиринайсетгодишна възраст. Искаха да поемат отговорностите на бизнеса, но не разполагат с нужните средства. Просто не знаем какво да правим.“

Това са само двама от многото, които търсят помощ за земята на Америка. Когато чуете хора, изпаднали в беда, не може да не се замислите. Те произлизат от семейства, които в продължение на три-четири поколе-

ния са обработвали земята. Цял живот са ставали в четири часа сутрин, доили са кравите в пет, работили са тежка земеделска работа във всеки сезон, в дъжд и пек, година след година. Някои реколти са били по-лоши от други, но все някак са успявали да преживеят. И днес полагат робски труд, както и преди, но въпреки това загиват. Много фермери са закъсали дотам, че хранят кравите с ябълки и стар хляб. Нещо не е наред. Наистина не е наред.

Съвсем наскоро се радвахме на подем в икономиката на страната; автомобилният бранш възвърна добрия си статус, съживиха се и доста други производства – или поне се закрепиха в сравнение с това, което бяха през 1980 или 1981 година. Фермерите обаче продължиха да затъват. При това ние дори все още не сме се сблъскали с рецесия. Спомням си фразата на комика Джо Е. Левис: „Боже, лесно е да фалираш по време на депресия. Аз фалирах по време на разцвет.“

Но на фермерите не им е до смях. Започнаха да се разоряват по време на един от най-еуфоричните ни подеми.

Има нещо гнило в цялата работа. Правителството изплаща на земеделците огромни суми, за да не засяват земите си, докато хора умират от глад по улиците на големите градове. А законодателите във Вашингтон коментират проблема толкова надълго и нашироко, че сигурно получават стомашни спазми при тия разговори.

Щом не можем да прокараме фермерска политика, достатъчно разумна, за да не казваме на фермерите една година да засяват, а на следващата – не, какво всъщност можем да планираме? От доста време наблюдавам упадъка в селското стопанство и, честно казано, започвам да се плаша. Приемаме фермерите като нещо, което се подразбира от само себе си, а те са от такова ключово значение за всички ни, че не можем да си позволим да си играем с тях. Както Уилям Дженингс Брайън веднъж каза : „Изгорете градовете, оставете фермите, и градовете ще изникнат отново като с магическа пръчка; раз-

рушетe фермите обаче и трева ще поникне по улиците на всеки град в страната.“

В края на 1987 г. говорих пред бъдещите фермери на Америка – тия млади хора с блеснали очи и гъсти перчеми, които се надяват да орат земята през идните години. Опитах се да бъда оптимист, за да подхраня техните светли надежди. Но през цялото време някъде дълбоко в съзнанието ми се прокрадваше страх, че някой ден тяхната асоциация може да се превърне в асоциация на бившите американски фермери.

Младите земеделци са объркани и аз ги разбирам. Америка, която виждат днес, е коренно различна от Америка, в която са расли техните майки и бащи. Някои от родителите им може би си спомнят времето, когато 20 на сто от всички американци са били фермери. Днес фермери са под три процента от населението и се носят съмнения дали и те не са много. През последните двадесет години цената на земята устойчиво спада и днес е най-ниска: около 600 долара на акър – за последните четири години спадът е 33 на сто. Според статистиката на департамента за селско стопанство, през 1985 г. на всеки десет минути е преставала да съществува една ферма. През 1986 г. процесът се засилва – по една ферма изчезва на всеки седем минути. Според някои прогнози, до края на века най-малко още 200 000 фермери ще се признаят за победени. В други прогнози цифрата набъбва до един милион.

Обзалагам се, че родителите на младите фермери, за които споменах, си спомнят времето, когато тяхната дейност се наричаше агрокултура. Сега всичко е агробизнес. Виждат как компютър замества стария фермерски алманах. Пускат радиото сутрин не само за да чуят какво ще бъде времето в Айова; трябва да знаят още какъв ще е курсът на долара в Токио.

Борсата днес влияе на валутните курсове; от валутните курсове зависи ще можеш ли да натовариш на ко-

раба един бушел* пшеница от Каназас. Фермерът не може да разбере защо отведнъж неговото жито не се търси в Европа. Само допреди няколко години там намираше много добър пазар. Е, да, но валутният курс се променя.

Дори човек от големия град като мен може да долови разликата. През целия си живот съм бил в маркетинга, но винаги съм мислил, че това е нещо, което се отнася до коли и паста за зъби. Почти щях да падна от стола, когато за пръв път видях по телевизията рекламен клип за яйца.

Мога също така да си припомня вестникарски статии само от преди петнайсет или двайсет години – за гладуващи хора отвъд океана, чиято единствена надежда бе американският фермер. Да, зелената революция от 60-те и 70-те години внесе магически промени. Днес все повече страни задоволяват нуждите си сами. На практика някои от тези, които гладуваха, днес изнасят храни.

Когато бях дете, често ми разказваха за милионите гладуващи в Китай. На обяд, ако баща ми забележеше няколко късчета в чинията ми, не пропускаше да прецени, че с тях биха могли да се нахранят десет китайци. Днес Китай произвежда всичкото зърно, от което се нуждае. Китай всъщност продава на Япония свръхпроизводството си на царевица по-евтино, отколкото могат да го продадат нашите фермери. Тайланд изнася над два пъти по-голямо количество ориз от Съединените щати. Индонезия, най-голям вносител на ориз само до преди пет години, сега има предостатъчно собствена реколта. През 1986 г. Индия отгледа толкова много житни култури, че нямаше къде да ги прибере. Преди седемнадесет години имаше голям рок-концерт в полза на гладуващите от Бангладеш; сега Бангладеш сама задоволява нуждите си.

Вярвате или не, през 1986 г. Съединените щати фактически за пръв път отбелязаха лек спад в търговията със селскостопански продукти. Тревожни камбани

* Мярка за обем, равна на 8 галона или 36 литра. – *Бел. прев.*

трябваше да огласят цялата страна, когато това се случи – защото американският фермер е най-добре екипиран да се състезава на световния пазар.

Но не можете да се конкурирате с човек, който не иска да ви пусне да влезете в страната му. В цял свят нищо не се охранява така ревностно, както селското стопанство. Всяко правителство, за което съм чувал – включително и нашето, – брани своите фермери от прекалена чужда конкуренция.

Затова именно японците плащат за свой собствен ориз шест пъти по-висока цена от световната: за да бъдат сигурни, че японските фермери ще продължат да го произвеждат. Мисля, че това е в резултат от техния търговски манталитет. Представят си, че ако някаква външна сила някога опита да им направи блокада, поне ще могат да разчитат на свой ориз. Японците могат да получат колкото искат хубав, евтин американски ориз – но те не проявяват интерес към него.

Очевидно конкуренцията въвежда много нови условия: тежък труд, но и ум, изобретателност, технологии, капитали вложения, образование – списъкът на изискванията се увеличава все повече и повече. И още: можете да вършите всичко както трябва, но ако няма умна правителствена политика, която да ви подкрепя, с цялата си интелигентност можете да си останете на стартовата линия.

Не знам вече колко пъти съм слушал старата печен, че за да се пребори с вноса, американската автомобилна индустрия трябва да стане по-производителна. Просто произвеждайте по-ефективно и ще изтикате другите обратно в морето – това е лекция, която слушам през цялото време.

В такъв случай винаги соча за пример американските фермери и казвам: „Почакайте малко. Те имат най-ефективните стопанства и са най-производителните фермери в целия свят. Ако отговорът се криеше единствено в производителността, защо мнозина от тях губят земята си, въпреки че измъкват милиарди и милиарди

под формата на правителствени субсидии всяка година?

Какъвто и да е проблемът на фермерите, той не се крие в недостатъчна производителност. (Свърхпроизводителни са.) Не е и в това, че не разполагат с нова техника. (Най-механизирани в света са.) Не е и да не правят достатъчно вложения. (Всяка година тия хора буквално залагат земите си.)

Не сме конкурентоспособни в редица области, но фермерството не е сред тях. Въпреки че в известна степен сме изгубили предимство пред някои европейски ферми, все още можем да засипем европейците с каквито количества поискат. Така че хората от Вашингтон не могат да кажат на фермерите: „Върнете се, орете земята и престанете да хленчите като малки деца.“

Фермерите произвеждат толкова много храни, че вече не знаем къде да ги складираме. В Дабакуе използваха пещера, за да тъпчат зърното в нея. По течението на Мисури връзват шлепове и ги товарят с продукция. Ясно е, че не се нуждаем от повече храна. Всъщност милиарди долари в тази страна се харчат за диети.

Неотдавна четох един калифорнийски собственик на кравеферма: била толкова продуктивна, че правителството му изплатило 8 милиона долара, за да изколи стадото си. При подобна практика на знам каква производителност ще можем да си позволим. Разбира се, ако не открием някои нови чужди пазари.

Нямам претенциите на експерт по селско стопанство, но като страничен наблюдател не проумявам някои неща.

Не разбирам например защо чужди собственици на американски обработваеми земи събират федерални субсидии за реколти, които не можем да изнесем поради бариери пред търговията с чужбина. През 1986 г. два милиона и двеста хиляди долара от тия американски субсидии бяха отпуснати на една група, в която влиза принцът на Лихтенщайн. Вярно, не познавам принца на Лихтенщайн. Вероятно е приятен човек. Но не смятам,

че точно той е в бедствено положение. И наистина се чудя защо той и неговите приятели са получили от хазната на Съединените щати 2,2 милиона долара. В същото време, когато няколко пъти седмично телевизионните новини в шест показват как американски ферми се разпродават на търг.

През целия си живот съм слушал за системата за свободно предприемачество на фермите и винаги съм оставал зашеметен от нея. Веднъж дори баща ми получи малко пари от субсидия. Притежаваше парцел от 400 акра в Пенсилвания – земя, върху която в края на краищата построиха домове – и известно време му плащаха, за да не я засява с царевица. Когато чекът пристигна, той нахвърли писмо до Вашингтон, в което питаше как така му плащат, за да държи земята като угар. Той не го разбираше. (Времената обаче бяха доста тежки, така че баща ми задържа парите. Всъщност, май не беше чак толкова възмутен.)

По същия начин човек от улицата трудно би проумял защо плащаме на някого, за да не прави нищо. Това не е типично за американците.

Преди около две години, когато видях сумата, която правителството изплаща на вятъра, останах поразен от цялата ирония на положението. „Тези цифри сигурно не са верни“, казах на Дон Хилти, моя икономист в *Крайслер*. Не можех да повярвам, че са толкова големи. Аз се мъчех да получа 1,2 милиарда долара, за да продължат заводите ни да работят, и отвсякъде натякваха, че правителството не трябва да става гарант на хора, които не могат да се справят сами. А само за дванайсет месеца, до края на септември 1986 г., за да се плати на фермерите да не правят нищо, бяха хвърлени 26 милиарда долара. И дори това не можа да попречи мнозина от тях да фалират.

Средствата, които федералните програми ще отделят за фермерите за три години (до края на септември 1988 г.), ще възлизат на повече от 72 милиарда долара. Това е почти с 40 процента повече от сумата, предвидена за

към края на 1985 г., когато бе приет сегашният закон. С рекордна бързина помпаме фирмите с пари и края му не се вижда. Чудя се дали човекът, получил пачката пари, е все още фермер? Прилича ми повече на спечелил от лотария.

Някои от федералните субсидии направо си противоречат една с друга. Производителите на мляко например получиха 2,4 милиарда долара през миналата година, за да се поощри производството, и 1,1 милиарда, за да му се попречи. И още други 400 милиона долара, за да се компенсират тези, които продават добитъка си на кланиците. Това са близо 4 милиарда долара едновременно за поощряване и преустановяване на производството. Може някой да разбира смисъла на всичко това; аз не мога да го проумея.

Не знам каква точно би трябвало да бъде програмата за селско стопанство. Аз дори не продавам трактори. Проблемът явно никак не е елементарен, следователно и решенията няма как да бъдат прости.

В крайна сметка, фермерската дейност винаги е била свързана със сринове и подеми. Всъщност първата фермерска криза в Америка намери израз във въстанието на Шайс през 1786 година. Борим се със свръхпроизводството на хранителни продукти вече повече от сто години. Две световни войни, Корейската война, Виетнамската война спомогнаха за намаляване на излишъка; поредица фермерски програми опитаха да довършат това, което войните не можаха да направят. „Фермерски програми“ идват и си отиват, и всяка оставя вратички, през които може да мине комбайн. Явно е, че и сегашната програма не върши работа. Има нужда от цялостно преразглеждане – от горе до долу; това поне знам със сигурност.

Зная също, че има някои поразителни прилики между селско стопанство и автомобилен бизнес. И едното, и другото са изправени пред глобално свръхпроизводство. И двете срещат лице в лице безпрецедентна световна конкуренция. И двете са много зависими от дей-

ствията на Вашингтон. Лихвени проценти, търговска политика, цени на енергията – всичко това се отразява върху стойността на продукцията.

Както нашият бизнес, и фермерите носят известна отговорност за своите затруднения. *Крайслер* и селско-стопанската промишленост имаха сходно поведение в периоди на експанзия – затъваха в дългове. В края на 60-те и началото на 70-те, когато автомобилните компании бяха във възход, *Крайслер* разшири своята дейност и стана глобална компания; прекали с експанзията и допусна някои грешки в организацията на работа. Селското стопанство стори същото в края на 70-те. Когато експортът надмина очакванията, фермерите се разгърнаха и направиха повече дългове, отколкото можеха да обслужват. После, по време на рецесията в началото на 80-те, когато бизнесът им западна, останаха с неплатени сметки в ръка.

Много фермери спекулираха със земята и лихвените проценти, плащайки твърде много. Сега – с цените, на които продават, не могат да посрещнат задълженията и губят своите ферми. Просто имаха лош късмет. Мнозина потънаха до гуша в дългове към банките. Сигурно вече са разбрали, че изгубят ли контрол над дълговете си, всичко пропада, и точка. В действителност днес фермерът трябва да се среща със своя банкер дори преди да реши какво да засее.

И така, аз симпатизирам на фермерите. Бил съм в същото положение като тях сега. В трудни времена човек се моли да доживее до сутринта. Решението на проблема им обаче не е в това да се изсипват милиарди долари под форма на субсидии за фермерите година след година. Рано или късно, данъкоплатците ще поискат да престанем да им бъркаме в джобовете. Особено когато стане ясно, че колкото повече харчим, толкова по-неразрешим става проблемът.

Фермерите, във всеки случай, имат толкова голямо политическо влияние, че всеки сенатор (и всеки представител) се счита длъжен да бъде приятел с тях и спе-

циално на дребния семеен фермер. Това е главна причина, поради която субсидиите продължават да растат дори когато няма посеви. Това е главно основание, поради което никой във Вашингтон не желае да погледне грубата реалност в очите. Но здравият разум повелява поне някои от най-неефективните стопанства да бъдат закрити, а собствениците им да потърсят друго поле за изява.

Зная, че това звучи радикално. Знам, че нито един фермер не би пожелал да се раздели със земята, която семейството му обработва от поколения: да се раздели с живот, значително по-богат и съдържателен в сравнение с която и да било служба от девет до пет. Но няма основание да се безпокоим, че веднъж напуснали земята си, фермерите ще изпаднат в забвение. Не познавам други хора, които да работят така здраво, както тях. Подобен маниер би допаднал на всеки работодател. Вече доста щати се хвалят с програми за преквалификация с цел да подпомогнат бивши фермери да се захванат с друга работа.

И така, може би двайсет на сто от нашите ферми ще трябва да бъдат закрити – както и двайсет на сто от автомобилните ни заводи. Разбира се, не е лесно да кажеш на тия двайсет процента, че трябва да си ходят, но нещо трябва да се направи, защото в противен случай всички наши фермери ще загинат.

Може би някои биха могли да оцелеят, ако се научат да разнообразяват посевите. Такава идея бе лансирана от губернатор Майкъл Дукакис от Масачузетс. Фермери, отглеждащи соя, подсказа той, могат да направят опит с цветя или боровинки, или брюкселско зеле. Идеята бе наречена „ново земеделие“ и може би самото название я обрича на гибел; не мисля обаче, че хрумването е толкова щуро. Разбира се, един мъжага от Канзас би могъл да отсече, че на някой от Масачузетс му е лесно да опропастява нещата по този начин.

Един от пътищата за преодоляване на кризата в земеделието е да преустановим колкото се може по-бързо субсидирането. Просто да затворим кранчето с пари и

да не оставяме на фермерите друг избор, освен да отглеждат само онова количество храна, което е необходимо и за което хората са склонни да плащат. Но подобно решение би оставило толкова много стопани без работа, и то така бързо, че днешните банкрути биха ни изглеждали като детска игра пред такава катастрофа. Наистина, твърде жестоко би било подобно решение на проблема. Някаква форма на парична помощ трябва да продължи да съществува; в противен случай бихме изпаднали в още по-сериозни затруднения. Ако правителството остави фермерите само на собствените им сили – и реши да превърне цялата история в игра по оцеляване само на най-приспособимите, – можем да осъзмнем само с няколко суперферми. Ще имаме *Карджил*, произвеждаща всички зърнени храни, и *Сибрук Фармс*, отглеждаща всички зеленчуци. За това си има дума: *монополи*. Тогава правителството ще трябва вероятно да се намеси и при всички случаи да ги поразчупи, просто за да се появи малко стимулираща конкуренция.

Аз наистина мисля, че ще трябва да прочистим някои ферми – но нека не ги свеждаме до две. И нека веднъж проведем известно планиране, така че отпадането им да става по колкото се може по-малко мъчителен начин.

В същото време, когато опитваме да намалим излишъците от храни, ще трябва да потърсим начини да използваме поне част от тях. Светът изглежда произвежда достатъчно храна за всички, но въпреки това тя не намира пътя до трапезата на всеки. Разбира се, изминали сме дълъг път. Не сме Франция от XVIII-ти век, когато родители изоставяли децата си сами по пътищата, защото не могли да ги изхранват. Макар че Бангладеш и Китай вече са в състояние да се погрижат сами за себе си, все още има твърде много празни стомаси и страни като Ангола, Мозамбик и Чад.

Според Световната банка, между 350 и 700 милиона души по света не получават достатъчно храна всеки ден, за да могат да се развиват нормално и работят пълноценно. И за да не мислите, че празните стомаси къркорят само отвъд океана, погледнете какво става у нас.

Неотдавна правих рекламен филм за хората от улиците на Детройт – за бедните, които тънат в мизерия, – с цел да събера пари за спасителни мерки. Бях ужасен от мащабите на проблема в моя собствен град.

Знам, че правителството от време на време раздава бакалски стоки: масло, започнало да гранясва, и разпределя по няколко буци сирене – но не често. Много ми е трудно да разбера защо силовите са пълни, защо плащаме на хората да на сеят повече, а, изглежда, още не можем да открием начин да изхранваме бедните.

Политическият отговор винаги е бил: ако не внимаваме, накрая ще даваме храна на хора, които иначе биха я купували; следователно това ще повлече след себе си фалити на все повече фермери. Въпреки това, Джордж Макгавърн бе убеден, че бихме могли да се присъединим към международна програма „храна за мир“, която би позволила излишъците от храна да се пренасочват към нуждаещите се, без да подриват пазарите. Нещо трябва да се направи, за да спре това престъпление: паралелно съществуване на изобилие от храна и прекалено много глад.

Щастливи сме, че все още имаме тези млади мъже и жени с блеснали очи, които не желаят нищо друго, освен да обработват земята. Бизнесът сега е толкова рискован, че никога не бих посмял да бъда само фермер през цялото време. Имам премного дертове с моето малко италианско лозе и маслиновата си плантация. Миналата година трябваше да се справям с едноседмичен страшен дъжд; после използвах не този тор, който трябваше, и реколтата погина. Толкова бях притеснен, че почти се разболях, а при мен това е само хоби. Изглежда всяка година нещо сполетява селското стопанство в тази страна. Мексикански хоботник ще унищожи реколтата от памук, суша ще връхлети Джорджия, или слана ще попари доматиите в Калифорния. Стига ми да развивам моя бизнес и да мисля какви коли ще искат хората след три години. Но поне не се притеснявам каква ще е прогнозата за времето.

Приели сме, че винаги ще има мераклии да се занимават с рискования занаят да ни доставят храна. При едно затягане на коланите, средният гражданин разсъждава така: е, ще си направя чудесна градинка в задния двор. Имам си парче земя. Ще пръсна няколко зърна и ще си направя собствено стопанство, докато бурята отмине. Май не осъзнаваме пътя, който храната изминава, докато я сложим в устата си. При все наясно, че не могат да отгледат всичко, хората си мислят, че щандовете за консервирана храна в супермаркета, където всичко е приготвено в буркани, винаги ще се зареждат като с магическо пръчка.

Независимо какво е положението по полята на Айова, очакваме, че все някак си ще скърпим положението с консерви.

По време на петролната криза, хората мъкнеха десетгалонови бидони в багажниците и държаха стоголонови варели по мазетата. Дори и аз сложих настрана няколко петгалонови бидона в къщи – за всеки случай. Дотогава всички смятахме петрола за неизчерпаем. На свой гръб усетихме, че запасите не се безкрайни.

Една сутрин бихме могли да се събудим установявайки, че страната ни вече няма стоманена индустрия. Може да констатираме, че с автомобилния бизнес е свършено. Често чувам фразата: „Но ние сме длъжни да имаме тежка промишленост и стоманодобивна индустрия за отбраната в случай на война.“

Е, ако един ден се събудим и се окаже, че в Съединените щати храната е вече свършила, ще сме загубили най-важната част от отбраната. Не можем да имаме дори мир без храна. Можем да минем известно време без нови дрехи и известно време ще доизносваме старите. Но не ще изкараме дълго без ядене. Ако не решим проблема със селското стопанство, няма защо да се безпокоим за никой от останалите. Престанем ли да ядем, и ние, и проблемите ни, отиваме на кино. Мислете за това, когато режете своето телешко задушено тази вечер. И, моля, не говорете с пълна уста.

КРИЗА В ОБРАЗОВАНИЕТО

Когато бях дете, за мен бе много важно да съм добър ученик. Ако понякога се случеше да забравя това, баща ми бе винаги готов да ми напомни.

Но от времето, когато си играех с гумички и миех черните дъски, изтече много вода. Нещата се промениха. Сега съм съпредседател на Съвета по труд и икономическо развитие в щата Мичиган. На една от последните ни срещи заговорихме за състоянието на образованието днес. Дискусията бързо стигна до същината на проблема и хората в залата започнаха да подхвърлят някои доста нелицеприятни факти и цифри.

Дъг Фрейзър, един от членовете на съвета, каза: „Знаете ли, че във войската току-що направиха едно проучване върху интелектуалното равнище на личния състав и стигнаха да заключение, че е по-ниско, отколкото преди десет години? След големия бум на нови технологии в информацията и обучението, коефициентът им за интелигентност всъщност е спаднал.“

Коментарът веднага предизвика нещо като надпревара по привеждане на все по-фрапантни примери.

„Това е нищо – влезе някой в разговора. – Знаете ли, че шейсет процента от хората в девети клас не могат да четат, както трябва?“

Тогава Марта Грифитс, нашият откровен заместник-губернатор, представи своята теория: „Ако ме питате, вината е в телевизията. Всички комедии и други боклукци на екрана трябва да имат субтитри, които да текат в долната част на картината като че ли програмите са на чужд език. Защото децата никога не четат надписите. Следят звук и образ; в крайна сметка все още не могат да четат и пишат.“

После добави: „Не случайно в *Макдоналдс* показват менюто с картинки – за да могат децата направо да посочват какво искат. Да прочетеш „двоен сандвич със сирене и бекон“ не е толкова лесно.

Наблюдението, уви, е болезнено точно. Езикът на международните знаци се наложи, защото хората по света говорят различни езици: „пушенето забранено“ навсякъде стана червен сигнал, а „пресичат пешеходци“ – жълт. Днес сме принудени да използваме езика със знаци на нашите собствени деца – а все пак се предполага, че говорят и английски.

Конкурентоспособността на една страна не започва в заводите и инженерните лаборатории. Заражда се в класните стаи. Ще трябва да се поразмърдаме в образованието, – на всички равнища – или ще изгубим надпреварата с Далечния изток. Положението става все по-критично. Не вървим напред; фактически ние се връщаме назад.

Имам право да се учудвам, когато двама от трима завършили средно образование младежи у нас не знаят в кой век е била Гражданската война. Учудвам се, че по един на всеки петима гимназисти в нашата страна смята, че телефонът е бил изобретен след 1950 година. Наистина се дивя на страна, която допуска 700 000 млади хора, завършили средно училище през 1986 г., да не могат да прочетат своите дипломи!

И това не е всичко – ужасяващ брой млади хора дори не си правят труда да завършат своето образование. Почти една четвърт от американските юноши отпадат от средните училища всяка година. Това значи, че на пазара на работна сила ежегодно се захвърлят един милион неквалифицирани кадри. Неотдавнашно проучване сред младите работници разкри, че една пета от тях четат по-зле от осмокласници. На практика това означава, че всъщност не могат да четат, защото повечето инструкции на работните места са написани като за равнището на завършили от девети до дванайсети клас.

В резултат твърде често тези работници допускат скъпоструващи грешки. До вас достига информация как работник в стоманодобивен завод веднъж поръчал ненужни части за един милион долара. Защо? Не разчетл инструкцията достатъчно добре. Или как застрахова-

телна чиновничка изплатила 2200 долара по нареждане за 22 долара. Защо? Не обърнала внимание на десетичната точка.

Не се учудвам на всичко това. Според последни изследвания, около 27 милиона американци са практически неграмотни. В края на двайсети век подобна цифра е действително шокираща. Ако продължава все така, лично аз повече няма да си правя труда да пиша книги – няма да има кой да ги чете.

Нещата се развиват толкова зле, че три от всеки четири американски корпорации – *Крайслер* е една от тях – са принудени да обучават новите работници на основни четене, писане и аритметика. Сметките сочат, че загубите от занижена производителност на американската промишленост възлизат на колосалните 25 милиарда долара годишно.

Очевидно трябва да се стреснем и замислим за образованието много по-сериозно. Иначе ще затънем в безнадеждна каша. Правителството спонсорира куп програми – земеделска, която от година на година ту напредва, ту изостава; отбранителна, която е също толкова приложима, колкото устойчива, т.е. никак. Има обаче и жизненоважни програми, в които нито едно правителство не бива да се меси – освен за да ги подобрява – и образователната е една от тях.

През 1986 г. администрацията предложи да се съкратят 5 милиарда от бюджета за образование – в същото време, когато президентът обяви на всеослушание, че Америка трябва да стане по-конкурентоспособна. Кого заблуждава той? Както Дерек Бок, президент на Харвард отбеляза: „Ако мислите, че образованието е скъпо, опитайте с невежество.“

За мен образованието е цената на входния билет за демокрацията. Наличието на сериозна, дългосрочна образователна програма е ядрото на една силна нация. Развитието ѝ изисква време, но във всеки случай няма да се променя с бюджета. Изцяло подкрепям намалява-

не на разходите, но в конкретния случай това е риск, който не можем да си позволим.

Губим твърде много време в суетене за периферни неща, като например дали учебният ден трябва да започва с молитва. Изглежда, никой не е в състояние да реши какво точно представлява училищната молитва или дори дали не е достатъчно да се медитира мълчаливо. Но, моля ви се, нима нашето бъдеще би могло да зависи от училищната молитва? Нека видим обаче. Живот е поставен на карта, когато едно момиче в девети клас забременее. Когато по коридорите в училище се продават наркотици на деца, които не вярват в този живот, какво остава за откъдния...

Не ме разбирайте погрешно. Не мисля, че нашата образователна система е в руини. Но намирам, че плаче за далеч повече внимание. Изискванията към доброто образование са променени, защото се е появил нов субект на име Япония, който действително заляга над уроците.

Ако хвърлите поглед на последна статистика за американското образование ще заключите, че тя е смайваща. Според едно изследване на постиженията по математика в двайсет индустриални и развиващи се страни, американските ученици се нареждат едва на десето място. Познайте кой е на първо! Япония.

Американските ученици прекарват в училище 180 дни годишно, Японските деца – 240, включително и половината съботен ден, когато също учат. Така, докато един японски ученик завърши гимназия, той (или тя) прекарва на училище от една до три години повече от американски ученик. В резултат младежите, завършили японско средно училище, се изравняват по базови знания със завършилите университет в Америка.

Японците са фанатици, когато става въпрос за образование! Ако детето е болно, майка му може да се появи в училище и да води записки вместо него. Представете ли си ако детето хване заушка точно когато започват уроците по диференциално смятане?

Някои експерти напоследък изтъкват, че никога няма да можем да се изравним с японците, най-малкото защото децата ни учат шейсет дни по-малко от японските; така че нашите постижения могат да бъдат най-много 70 процента от техните.

Не съм съвсем съгласен. Мисля, че качеството на образованието зависи повече от начина, по който въвеждате децата в същината на материята, отколкото от това колко дни ги държите на училище. За мен десетте години от предучилищна до девети клас са ключов период в образователния цикъл. Японците смятат, че образованието практически започва в мига, в който бива прерязана пъпната връв. Техните деца тръгват на училище на три или четири години – и трябва да се състезават дори за да влязат в детската градина. Не зная как ги подбират на тази възраст; мисля, че по рисуване с пръсти и състезание в изящество.

Аз смятам, че една личност се оформя именно във възрастта от пет до петнайсет. Мисля, че нашата страна твърде много разчита на средните училища. Япония прави точно обратното. Там трудните години са в началното и основното училище. В действителност само 29 на сто от японските ученици – срещу 58 на сто от американските – отиват в университет. Но 90 на сто от японските деца завършват средно училище, а само 75 на сто от нашите могат да се похвалят със същото. Когато едно японско дете завършва средно училище, според схващанията в Япония то вече се е формирало като личност.

И така, студентите, постъпващи в Токийски университет, съставляват елитна група. Всеки, приет там, е наистина успял – за другите университети не се чува почти нищо. Но когато японските компании наемат някого на работа, като че не се интересуват много как бъдещите им служители са се справяли в колежа. Или дори дали са го посещавали. Шефът никога не си прави труда да погледне оценките – интересува го само името на учебното заведение.

Не знам би ли било редно да пренебрегваме репутацията на колегите до такава степен. В края на краищата, в Япония всеки се свързва с една корпорация и работи в нея пожизнено. В резултат животът във фирмата е своеобразно непрекъснато обучение. Няма местене и движение насам-натам. Наетият в една автомобилна компания след три месеца няма да рече например: „Мисля, че ще отида в бизнеса с боулинг.“ В Япония кризата на средната възраст е нещо непознато.

Макар да не смятам, че трябва да подценяваме колегите като японците, ние сме отишли малко отвъд границата в обратна посока. В много от нашите големи корпорации бяха на мнение, че ако не сте били в школата по бизнес на Харвардски университет и нямате научна степен, значи сте неудачник. Наистина, когато бях във *Форд*, ревизорът непрестанно следеше в едно списъче колко възпитаници на Харвард работят в компанията. То бе пъхнато на сигурно място в джобчето на ризата му, за да бъде по-достъпно – не отчет на продажбите или печалбите, а кандидати на науките от Харвард. Цялата финансова група изглежда вярваше, че щом си доктор или кандидат на науките, можеш да правиш коли в сутерена у дома с инструменти за отпушване на канализацията.

За щастие, това схващане постепенно избледнява. Хората започват да осъзнават, че най-добро обучение не дава Харвард; то е зад бюрата и под моторите на *Крайслер* и *Тойота*. Бавно си проправя път убеждението, че действителният начин да научиш нещо е да станеш от бюрото и да си изцапаш ръцете.

В края на краищата ще научите много повече, когато веднъж вече сте се установили в дадена област. Южнокорейците са големи привърженици на тази философия. *Самсунг* например върши фантастична работа със своите хора. Когато някой сменя работа или е нает, той или тя получава интензивно фирмено обучение. Дори ако сте вицепрезидент и преминавате в друг ресор, трябва да изкарате обучение за вицепрезиденти. Дава ви се ед-

на седмица да научите защо сте повишен и какво ще правите на новото работно място.

Споменахме корейците и това ми напомня една духовита забележка, която чух неотдавна: „Университетското образование рядко пречи на човек, ако желае да научи нещо, след като се е дипломирал.“

За съжаление, кризата в нашите училища засяга не само обема знания, които се предлагат. Въпросът, който трябва да си зададем, е: какво образование ни се поднася? Можете да ходите на училище всеки божи ден в годината, но ако учите само маловажни дреболии, каква полза?

От друга страна, Япония наистина успява да насочи вниманието на студентите към учението и тъпче в главите им факт връз факт. Тяхното общество не толерира никаква разсеяност или странични забавления. Повечето гимназиални ученици в Япония не карат коли, не ходят по срещи и не помагат при миене на чиниите в къщи. Отиват право в стаята си и се залавят за книгите. Възможността да се изкушат да се позабавляват е изключение – преподавателите им дават домашни задачи, за да запълнят и 40-дневната лятна ваканция. Всъщност, разбирам защо преподавателите там са толкова строги, че ако някое учениче си боядиса косата, то бива наказано като че ли е нанесло лична обида на директора.

В същото време американските деца на възраст от шест до осемнайсет прекарват, общо взето, около петнайсет хиляди часа пред телевизора. Това са две хиляди часа повече от времето, прекарано на училище. Така докато японските деца зубрят икономика и математика, нашите запаметяват имената на герои от „Косби шоу“, интригуващите серии на „Чийрс“ и „Моята сестра Сам“.

Всяко дете се сблъсква с критичния момент, когато вътрешен глас му казва: „Трябва да реша дали ще бъда адвокат, инженер или колекционер на пеперуди.“ Когато ходех на училище – мисля, че в девети клас, – имахме

редовен предмет, наречен „ориентиране“, чиято роля бе точно това: да подпомага професионалното ориентиране. Учителят разказва за колежи и учебни програми и после излага факти: „Запомнете, че ако искате да станете лекари, вие не просто отивате в университета за четири години. Ще трябва да учите още четири, после още осем, а накрая ще трябва да сте готови да отговорите на всяко повикване, денем и нощем. Ще се сблъскате с ужасно много кръв, мъка и страдание. (И ще можете да играете голф само в петък следобед.) Това е трудна работа.“ Или казва: „Някои от вас може би обичат простора. Добре, нека ви разкажа за лесничите.“

След като завърших курса, моят учител по професионално ориентиране ме извика и рече: „Е, най-напред ще трябва да помислиш какво ще правиш в колежа.“

Както повечето деца, аз отвърнах: „Нямам представа.“

Учителят разгледа бележките ми и каза: „Ти си добър по математика. Би трябвало да продължиш.“ И така бе решено, че в колежа ще изучавам инженерни и естествени науки. Бях добър и по латински, доста добре се справях и с английския. Той обаче обърна внимание точно на математиката. Усетил, че не съм сигурен какво точно искам, рече: „Ако си добър в много неща, защо не се захванеш с точна наука като инженерство и математика? Ако всичко друго пропадне, тия предмети поне ще дисциплинират ума ти.“

„В това има смисъл – реших. – Винаги мога да се занимавам с история и английски; мога да свиря на саксофон, но мисля, че ще е по-добре да имам някаква научна основа.“

И така, в колежа учих инженерни науки и математика. Когато стигнах последен курс, си рекох: „Е, нищо не се промени. Все още не съм наясно какво искам да правя, така че мисля да продължа с инженерството.“

Постъпих в университета Лихай да уча за машинен инженер. Към края на втори курс не само че следването стана ужасно трудно, но и започнах да мисля дали да не

се насоча към бизнеса. Знаех, че трябва да посещавам по-разнородни курсове, за да постигна това. Обичах науката, но исках да знам и как да я прилагам на практика. И до днес чувствам, че знанието е безполезно, ако не можем да го прилагаме в ежедневието. Японците казват просто: „Вие, момчета, измисляте, но ние взимаме вашите открития, доразвиваме ги, внедряваме ги и ги превръщаме в спретнати малки нещица като видеокасетофони и леки коли.“ Точно такава беше и моето чувство през 1943 година.

Оказах се много добър в моите бизнес-курсове. И така, след като завърших колежа, продължих в нея насока.

Това, което се опитвам да кажа е, че образованието не бива да бъде строго специализирано. По мое време се мъчеха да ни направят специалисти. Не знаех, че има и други възможности и вярвах, че това е славният път, който трябва да следвам. Бях един от тези сноби на науката, които гледаха отвисоко на свободните артистични професии. Кому са нужни хуманитарни науки? Къде са тръгнали тези момчета? Ще четат исторически книги и ще пишат поезия? Смешно.

Е, най-сетне разбрах към какво са се стремили те. Днес децата ни са толкова специализирани, че знаят всичко, което може да се знае за един детайл и нищичко за цялото. Може да имат купища факти на свое разположение, но това не им помага да мислят. За да си представим как да създадем по-добро бъдеще, би следвало да знаем какво е било погрешно досега. Днес чета повече исторически книги от когато и да било.

Една област от специализацията, към която съм особено скептичен, са компютрите. През последните години вълна от ентузиазъм посреща появата на компютри в класните стаи. Честно казано, не съм много сигурен дали умението да работиш с компютър е толкова полезно за бъдещето на този свят. Какво всъщност е компютърът? Вид мозък, който можете да повикате бързо с пръст и да получите информация. Въпросът обаче е

какво ще направите с цялата тази информация, щом веднъж сте я получили?

Някои от дечурлигата на съседите се справят с компютрите абсолютно фантастично. На дванайсетгодишна възраст те са майстори на компютрите марка „Епъл“, фамилия „Макинтош“. Ден след ден се включват към тая машина като към някаква система, която поддържа живота им. Но дали цялото това време, прекарано пред екрана, ги учи да мислят? Съмнявам се.

Не оспорвам значението на компютрите. Моята секретарка използва своята текстообработваща машина така, че има време да върши други важни неща, вместо да чука на пишещата машина. При това в *Крайслер* стойността на проектите за компютри расте с невероятна скорост. Естествено момчетата, които ни убеждават колко са ни нужни компютрите, са истинските умове, които обичат да ги ползват – специалисти от службата за контрол.

Пристигат да ме видят и ми съобщават, че ако похарчим 25 милиона долара за инсталиране на новия процесор *Ай Би Ем*, всички наши машини ще могат да установят връзка и да „разговарят“ помежду си.

„Чудесно, – казвам, – но каква ще бъде ползата за компанията? Как ще я направим по-продуктивна, как ще подобрим производството?“

„Добре, че питате, – отговарят те – този процесор ще ни спести поне двайсет и двама нови работници.“

Така ние инвестирахме в компютри и в обучение на персонала милиони долари, хиляди часове. Но никога не се обръщаме назад и не проверяваме дали сме си спестили поне един служител, какво остава за двадесет и двама. Подписал съм толкова много проекти, че досега да не е станал нито един чиновник. Да предположим, че новата система ни захранва с повече данни и с повече научен анализ на тези данни. Не съм убеден обаче, че нашите решения – или нашите коли – са станали по-добри.

Вече съм затрупан с прекалено много информация. Парализирам се от анализи. Всеки път, когато спомена нещо, ми се подават десет хиляди разпечатки, изплути от компютър. Моите момчета могат да ми дадат данни за това колко тийнейджъри купуват коли на стойност 8000 долара във вторник следобед в Албукерк. Още не съм успял да си представя какво мога да направя с тази информация.

За съжаление, компютърът не може да вземе едно решение вместо мен. Може само да ми поднесе бързо алтернативни възможности. Експертите ги наричат сценарии и понякога чувствам, че ме побъркват от сценаризиране.

Повечето японски деца се упражняват с компютри от ранна възраст, но не мисля, че успехът им идва от там. Те са умни и много дисциплинирани. По-организирани от нас са. Нито една от тези черти няма нищо общо с компютрите.

Има няколко неща, които трябва да предхождат техническите умения. Един от най-важните навици, които учениците трябва да придобият по време на своето образование, е любовта към четенето. Трябва да четете купища различни неща, за да можете да си създадете мнение. После трябва да умеете да съобщите тези мнения на другите. И накрая трябва да се научите да систематизирате вашите мисли и да можете да пишете поне на едно добро средно равнище. Някои деца не могат да напишат едно писмо до дома, до родителите си, защото не знаят правописа или сливат изреченията. Граматиката и правописът на децата днес направо ми взимат ума. Техните съчинения изглеждат като да са писани от пещерни хора. От типа на „Аз Тарзан, ти – Джейн“.

Винаги казвам на децата си, че трябва да четат колкото се може повече. Не че трябва да бъдете ненаситен читател, който поглъща книгите, но ако един ден мине, без да сте прочели нещо, значи не сте възприели нищо от цялата система знания, натрупана през изминалите две хиляди години. Може да сте срещнали секретарката

си, която казва: „Какъв хубав ден, нали?“ И това ще е всичко, което сте научили. Ако се замислите, ще видите, че не сте разбрали кой знае колко дори за времето.

Някои хора четат, без всъщност да четат. Защото не могат да си припомнят един-единствен факт от изложението. Плъзгат се по редовете и нищо не задържат в съзнанието си.

Никога няма да забравя нещо, което ми се случи, когато бях в трети клас. Изучавахме гръцките поети и учителят каза: „Е, кой знае името на кучето на Одисей?“ Не знам защо, но по някаква причина аз единствен си го спомнях. Учителят ме поздрави, а другите деца ме гледаха със страхопочитание поне за ден.

Този факт със сигурност не ми е помогнал по-късно в живота, а днес нямам и смътна представа какво беше това кучешко име. Но фактът, че съм научил нещо от моето собствено четене – нещо, което другите ученици са пропуснали, – ме окуражи. Оттогава все искам да съм сигурен, че чета и запомням дори обикновените неща. В бизнеса те често са по-важни от големите.

Един приятел на име Бил Кенъхан и аз бяхме заедно известно време в средното училище. По него време учехме толкова много лексика, че двамата играехме една игра, за да се поддържаеме във форма. Идеята бе следната: един от нас започваше разговор и опитваше да употреби в изречение определена дума. Другият трябваше да замести думата със синоним. Поддържахме разговора, докато един от нас не можеше да намери повече синоними.

Следва типична такава размяна:

„Вие сте приказлив.“

„Не, вие не сте приказлив, вие сте бърбърив.“

„Не, вие не сте бърбърив, вие сте словоохотлив.“

„Не, вие не сте словоохотлив, вие сте многословен.“

Бил беше толкова добър в тази игра, че чак се вбесявах. Никога не отпадаше от състезанието. По някакъв начин, независимо от това колко време сме играли, той

винаги намираше още една думичка, стаена някъде дълбоко в мозъка му. Ако не друго, тази ранна умствена гимнастика ме направи цар на кръстословиците.

Преди няколко години жената на Боб Макнамара – Марджи – ме привлече към „Четенето е ключово“: организация, ангажирана с идея децата да могат да четат. Малко са нещата, на които държи толкова много. Направих рекламен филм на организацията и един плакат за всички библиотеки. Текстът на плаката гласеше: „Ако искате да успеете, четете, четете, четете, четете.“ Вярвам в това.

Лесно е да се каже, но за да знаете какво да четете, трябва да ви напътстват подходящи хора – тоест добри учители.

Изумително е колко дълго нацията спори за нещо, което въобще не бива да подлежи на коментар: колко заплащаме на нашите учители. Аз например смятам учителите за толкова важни, че трябва да им заплащаме много повече, отколкото получават. Това, че не ги компенсираме подобаващо, не са само приказки.

Фактически, средната годишна заплата на американски учител възлиза на 26 700 долара. Точно под 27 069 – средната годишна заплата на пощальоните. Обичам да получавам пощата си навреме, както всеки друг, но малко повече ме засяга дали децата ми или хората, които назначавам, могат да намерят на картата Никарагуа и дали умеят да разчитат документите за подходящия си данък. (Като си помисля малко, последното изискване е доста амбициозно.)

Дори един шофьор в комисията по образование в Детройт получава 160 долара повече от начинаещ учител. Поради това резултатите от едно изследване на общественото мнение през 1985 г. не ме учудват: според него, след като упражняват професията си пет години, 25 на сто от американските учители са готови да се откажат поради ниското заплащане и лоши условия на труд.

Да се определи колко точно трябва да се плаща не един учител, не е лесно. Но мисля, че би могъл да се използва механизмът, по който определяме заплатите в *Крайслер*. Оценяваме степента на трудност на една работа и после очертаваме диапазона на заплащане. В този диапазон опитваме да стимулираме служителите да не губят кураж и да дават максимума, на който са способни.

Естествено, възниква щекотлив въпрос. Какво е значението на учителя в основното училище в сравнение с преподавател в гимназията, по отношение на нашето богатство – децата? Не съм сигурен кой трябва да реши това. Но парите стимулират хората. Трябва да изходим оттук. Учителите също имат деца, обичат да излизат в отпуск и да прекарват празниците със семействата си точно както всеки от нас. Междувременно преподават по цял ден, а нощем поправят купища тетрадки. Това не е като работата от девет до пет.

В Япония учителите са в първата десетка на най-добре платените професии. Не е чудно, че някои от най-надарените млади хора там стават учители. При нас е точно обратното. Само 12 процента от завършилите средни училища се насочват към образованието, срещу 20 процента през 1970 година. Към 1990 г. може се очертава недостиг от около 500 000 учители. Какво ще означава това за нашите деца и нас самите?

Миналата година училищната управа в Канзас сити откри шест училища за чужди езици – с преподаване на френски, испански и немски за деца от началните класове. Претърсиха целите Съединени щати, за да намерят основни учители по фрески, склонни да дойдат в Канзас сити. Не можаха да открият ни един. Накрая се наложи да внесат четиринадесет преподаватели от Белгия. След което, като връх на всичко, службата по имиграция и натурализиране отказа да ги пусне в страната.

Нещата в нашите училища вървят толкова зле! Проучванията показват, че около половината от новоназначените учители по математика и естествени науки в САЩ

не са достатъчно квалифицирани, за да преподават предметите си. Фактически броят учители по естествени науки в Съединените щати така бързо намалява, че работата им все по-често се прехвърля на треньорите по футбол. Те може и да знаят нещо за сблъскването на неподвижни предмети с експлозивни сили, но не бих им поверил да смесват химикали в лабораторни условия.

Учителите прекарват изключително много време с нашите деца. Когато станете родител, ще прекарвате много часове с детето си – от раждане, до петгодишна възраст. Но веднъж достигнало пет, то бива поето от учителя. Учителят, който му се е паднал при тая образователна лотария, ще има по-голямо влияние над него, отколкото вие. Когато е у дома, детето обикновено спи, гледа телевизия или тормози сестра си; когато учителката се заеме с него в училище, тя разполага с него от шест до осем часа без прекъсване.

Очевидно, важно е да дадете у дома добър начален тласък на децата си и да формирате у тях представа за истинските ценности. Но тези ценности могат да бъдат изопачени за миг от учителя в средното училище, да не говорим за някои от водещите професори в нашите висши училища.

Всеки учител попада на калпави ученици. Но когато си дете, по-добре да нямаш много калпави учители, защото въздействието им е гибелно. Един-единствен лош учител, водещ клас от четиридесет деца, може да произведе двайсет контрареволуционери по-бързо, отколкото вие ще изречете „Долу капитализма!“.

Аз имах късмет. Паднаха ми се един след друг фантастични учители. Рядко се случваше някой слаб. Моите винаги бяха съпричастни, грижеха се за нас и изискваха стриктна дисциплина. Класовете бяха малки и всеки се радваше на лично емоционално отношение. Учителите ни винаги се опитваха да изтръгнат най-доброто от нас. Убеден съм, че всеки има някакви вродени заложи. Ролята на учителите е да ги изведат наяве и моите даваха всичко от себе си в това отношение.

Когато бях ученик, преподавателите ни стимулираха, като обръщаха скучната работа на състезание. За часа по английски в долните класове на гимназията например, трябваше да пишем есе от петстотин думи всеки понеделник. Който напишеше най-хубаво съчинение, получаваше златна звезда. Учениците, получили по три златни звезди за една година, бяха удостоявани с голямата награда. Просто нямаше да пишат повече есета. Можете да си представите как всеки работеше над тия съчинения, докато му причернее пред очите и го заболят пръстите. Знам, че правех повече чернови, отколкото сега за моите речи и статии.

Заветните звезди обаче се печелеха извънредно трудно. Джими Лейби, един от най-добрите ми приятели, пръв получи три от тях. Може би му помогна това, че баща му беше репортер във вестник; лекотата в писането вероятно бе семейна черта. Успехът му ме амбицира и аз да спечеля наградата. За съжаление стигнах до нея в последната седмица от учебната година. Все едно, вече нямаше да пишем съчинения. На това му се казва да не случиш момента.

Не знам дали все още се използват този род поощрения в учението. Но знам със сигурност, че в последните години дузини корпорации бяха толкова обезпокоени от недостатъчните познания на новоназначени работници, че бяха доведени дотам самите те да организират допълнително обучение. Изчислено е, че най-малко сто компании – включително *Истман Кодак*, *Ей Ти енд Ти* и *Полароид* – предлагат курсове, които могат да дадат официално призната образователна степен. Американските компании влагат около 40 милиарда долара годишно в обучението на 8 милиона работници. В същото време нашите колежи и университети харчат само 60 милиарда долара, за да образуват приблизително същия брой хора.

Залагайки на фирмена подготовка, някои корпорации стигнаха дотам, че да връчват степени на завършилите: можете да получите степен кандидат на науките по мениджмънт на Артър Д. Литъл или доктор на нау-

ките по политически анализ от следдипломния институт на Ранд. Но аз не мисля, че американският бизнес следва да узурпира ролята или задълженията на нашите училища. Не бих искал да видя в *Крайслер* да се изучават дробни или география на света. Още малко и остава да въведем гимнастика и сформираме футболен тим.

Това, което бизнесът може да стори, е да подкрепя училищата и да се увери, че преподавателите ориентират младите хора към познания, които ще им бъдат от полза в реалния живот.

На 6 ноември 1986 г., получих по пощата писма от президентите на два университета – *Лихай* и *Ем Ай Ти*. Когато ги прочетох, помислих си, че един ден те могат да бъдат исторически документи, защото и двамата президенти бяха стигнали до едно и също заключение. Бяха се сетили, че в техните университети са учили много от изтъкнатите професори в страната. Само от *Ем Ай Ти* излизат 11 процента от всички професори по инженерни дисциплини в САЩ. Това е ужасно много. И сега тези реномирани учебни заведения внезапно констатира, че преподавателите, подготвени от тях, не са обучавали студентите в това, което трябва.

Онова, което те се опитват да внушат на нашите деца, е да влязат в света на бизнеса и да натрупат пари. Никой не проявява глупостта да посъветва един младеж да отиде и да си изцапа ръцете, да направи нещо сам и да подпомогне страната си да стане по-производителна. Само необразовани и луди могат да сторят нещо подобно. Ако имате талант за бизнес, казват преподавателите, идете на Уолстрийт и направете своя удар; ако сте технически гений, ви изпращат в едно от поделенията на отбранителната промишленост в Южна Калифорния – да работите с военните; нито едно от тия занимания няма допирни точки с производителността.

Уверяват ме, че двайсет и три хиляди от най-блестящите умове на Америка работят в *Хюджич Еъркрафт* по звездните войни и други крупни проекти. Японците, от друга страна, имат свой еквивалент на двайсет и три

хиляди умове, които работят върху телевизионни приемници с висока разделителна способност, графични изображения, електронни табла за коли. Няма как друго да правят, след като ние не искаме да им разрешим да работят над каквито и да е сложни военни джунджурии. Нашето прахосване на мозъци ме притеснява. Най-добрите и надарените оставят резултатите от своя труд в складовете за ракети. Японците създават хубави неща, задоволяват жизнени потребности и радват хората.

Опитайте да привлечете някой новозавършил училището по бизнес в Харвард или *Ем Ай Ти* на работа в автомобилна компания. Обичайният отговор е: „Да отида да работя за *Крайслер* и да правя анализ на финансите? Чувате ли се какво говорите? Отивам на Уолстрийт.“ А ние не му предлагаме просто трохи. Като за начало му даваме цели 50 хиляди долара годишно.

Историята се повтаря със завършилите инженерство. „Какво предизвикателство може да има в опита да създадеш по-добра кола? – питат те. – Това е една обречена индустрия. Бъдещето е на лазерните лъчи.“

За мен истинската ирония идва оттам, че момчетата в Калифорния, платени от Министерство на отбраната са същите, които купуват японски коли и развиват теория, че технически американските не са достатъчно добри.

Много преподаватели съветват нашите студенти да гонят финансова изгода. Не ги интересува фактът, че тази философия подкопава устоите на страната и праща индустриалната база по дяволите. Сериозно се съмнявам, че някога са се замисляли по този въпрос. Урокът им е кратък: „Деца, аз ви научих на всичко, което знам. Искам да успеете. Ако станете преуспяващи банкери или учени в областта на ракетите, това ще звучи страхотно в книгата с летописа на училището.“ В края на краищата, по какво съдим дали някой е успял в тази страна? На първо място, по парите.

Ще се опитам да ви дам представа как се променят нещата: преди десет години в *Лихай* попитаха завършващи студенти чие слово искат да чуят на годишния акт. Избраха Уолтър Кронкайт, Бил Косби и мен, в тази последователност. Кронкайт и Косби отказаха и аз приех. (Когато се появих, казах им: „Е, деца, чух че съм на трето място в списъка ваши предпочитания. Така че ще имате една третокласна реч.“) Миналата година, когато питаха студентите кого искат да чуят, най-много бяха гласовете за Клинт Истууд. Стивън Спилбърг и Доналд Тръмп: кино, фантастика и лесни пари.

Училищата започват да се разкайват. Най-сетне като че ли проумяват, че са създали чудовище. Осъзнават, че сме объркали сериозно нашите приоритети. Трябва да учим хората да извършват широк спектър дейности, а не да се стремят само към сферата на финансите. Производствената дейност бе упорито пренебрегвана в страната и вече наистина е време да хвърлим въглища в пещта.

И така, *Ем Ай Ти* и *Лихай* стигнаха до извода, че имат нужда да разработят нова учебна програма и да се заемат с проблемите на нашата конкурентоспособност на световния пазар. Идеята на *Лихай* представляваше специален интерес за мен – твърдяха, че аз съм я вдъхновил. Питър Линкинс, президентът, бе написал: „Няма ли това да бъде едно чудесно място, където да прекарате остатъка от живота си? Вие станяхте синоним на човек, възродил производителната сила на Америка. Защо да не ни помогнете и тук? Не само ще дадем старт на нов учебен план; ще положим начало на изцяло нов колеж.“

Лихай създаде институт *Йакока*.

Вече всеки има своя формула, в която да дефинира нашите проблеми, но никой всъщност не знае какви точно са те. Новият *Лихай* иска да започне с въпроса: къде се корени индустриалната сила на една страна. Какво означава запазване на нашата индустриална база? Кои клонове на промишлеността трябва да бъдат съ-

хранени и кои – изоставени? Как ще изглеждат нашите предприятия след пет години? След десет? Лансирайки общи проекти на компаниите, академията и правителството и изяснявайки въпроса с производителността в съвременен аспект, *Лихай* се надява да достигне до конкретни отговори.

Създаването на института е ирония на века. *Лихай* е разположен на планински връх. Преди двайсет години, на самия връх на планината, уважаваната *Бетлеем Стийл Корпорейшън* построи изследователски център с цел да гарантира, че компанията ще остане в челните редици на стоманодобивната промишленост. Изглежда, центърът не си свърши работата. Днес *Бетлеем* се бори мъчително; това е част от сагата за нашата залязваща стоманена индустрия.

С разпадане на бизнеса, *Бетлеем* трябваше да вземе мерки, за да оцелее: първото нещо бе да прати по дяволите научноизследователския си център. При провал това е винаги първото, от което се отърват. Подобен акт помага на компаниите в момента, но със сигурност обрича бъдещето им.

Щатът Пенсилвания и *Лихай* дадоха 20 милиона долара, за да купят центъра – там именно се намира днес моят институт. Разбира се, аз също приех да помогна за събирането на 40 милиона долара, за изправянето му на крака и всички хубави неща, които те биха пожелали да направят. Учудващо е как само 40 милиона долара могат да увековечат името ви върху едно здание – било то цял колеж.

Може би тази именно история на института трябваше да стане първи повод за изследване. Някои студенти може да проявят любопитство защо се трудят в изоставен научен център на *Бетлеем Стийл Корпорейшън*. Тук също има някаква поука.

Ако начинанието пожъне успех, бих искал идеята да обхване двайсет университета, така че всички заедно да направим най-актуален въпроса „какво означава да бъдеш конкурентоспособен?“. Ако обменяме опит и се

учим един от друг, резултатът може да бъде пробив. Това е нещо като борба с опасно заболяване. Защото, нека не си правим илюзии, залезът на нашата индустрия ще бъде фатален, ако не вземем мерки, и то бързо.

В ПРЕСЛЕДВАНЕ НА ВИСОКО КАЧЕСТВО

Всички имаме опит в това отношение. Кафеварка, която стопля кафето за шест часа. Микровълнова фурна, която експлодира, щом сложите вътре печените картофи. Телевизор, който хваща само един канал, при това с най-безинтересната програма. Нова кола, чиито колела падат, преди купувачът да се е прибрал у дома. (Не че искам да знам или имам нещо общо с това.)

Какъв е общият знаменател? Лошо качество.

Едно от нещата, които ме тласкат сутрин, когато отивам на работа, е стремежът да създам автомобил с повисоко качество. Стотици пъти съм заявявал пред моите мениджъри: единствена гаранция, че всеки от нас ще има работа в тази компания, произтича от качеството, от производителността и доволните клиенти. Това са средствата, в които разполагаме. Без тях трапезата ни ще бъде празна.

Голямата истина е, че тази страна остави качеството ѝ да спадне – в сравнение с времето на разцвета през 50-те и 60-те, когато „Мейд ин Ю Ес Ей“ означаваше безпрекословно най-добро в света. А упадъкът се разпростря отвъд кафеварките и телевизионните приемници.

Наблюдавам огромна промяна в нашата национална нагласа. Убеден съм, че дълбоко в себе си моето поколение храни своеобразен комплекс за вина. Макар да имаме редица знакови постижения – успяхме да ликвидираме някои опасни болести и пратихме човек на Луната, – дълбоко у себе си храним разяждащо чувство, че сме сбъркали нещо и че трябва да се наредим на

второ място; че всичко е тръгнало на чомпи. Тръбата под кухненската мивка тече, водопроводчикът идва с три дни закъснение и има нужда от ботуши до бедрото, за да изгази плувналите тенджери. Електротехникът си тръгва с 200 долара в джоба и когато запалите нощната лампа, сработва фурната. Не е чудно защо домакините стават първокласни електротехници. Изнервени са и не могат да се справят. На всичко отгоре децата хленчат и циврят, кучето не е нахранено, и те са готови да хвърлят всичко по дяволите.

Дори у професионалисти вече не се забелязва никаква гордост от добре свършена работа. Продавачите са или прекалено заети, или прекалено високомерни, за да ни бъдат от помощ. Или са толкова неподготвени, че може да прекарат цял ден с вас в неуспешен опит да намерят червило „Горещи устни“.

Ако случайно попаднете на любезен продавач, си мислите, че взима наркотици или е гей. Самолетите имат по-малко обслужващ персонал от преди и всички са кисели и нелюбезни. Докато се наканят да ви сервират обяда, светва надпис за затягане на коланите и може би вече сте загубили апетит. А храната? По-добре никога да не ти се налага да летиш и да ядеш в едно и също време.

Преди години, търговците на дребно се разтапяха от любезност пред купувачите. Магазините за плочи имаха грамофони, на които можехте да чуete плочата, преди да я купите. Сега сте щастлив, ако изобщо успеете да намерите търсената плоча. А ако я намерите и не е изкривена, значи наистина имате късмет.

Във филма „Завръщане в бъдещето“, в който Майкъл Фокс пътешества назад във времето, има една смешна, но красноречива сцена. Скитайки се, Фокс минава край бензиностанция от 1950 г. и е шокиран при вида на четирима усмихнати служители, събрани над една кола; пълният резервоар, чистят страничните стъкла, проверяват маслото и дори излъскват хромираните части.

Днес сами си наливаме бензин, а служителят се държи така, сякаш ни прави услуга, когато ни прибира парите.

Вижте проблемите, които *НАСА* има с качеството. Кой би помислил някога, че ще загубим цяла космическа совалка заради един нищо и никакъв пръстен? Днес и при колите ние вече използваме подобни пръстени. Цял проект пропадна заради някаква фасулска грешка.

Тъжно е, като помислим, че сме изостанали до такава степен при положение, че Америка внедри качествените продукти и услуги. *Ей Ти Ти*, *Ай Би Ем*, *Федерал Експрес* са синоними на надеждност и добро обслужване. (Трябва да призная, че с разформироването на *Ей Ти Ти*, успяхме да развалим най-добрата телефонна система, която светът някога е познавал.)

Откъде произтекоха грешките? Е, не мога да вина за всичко Виетнам и Уотъргейт но мисля, че ударите, които понесохме от тези две трагедии, задвижиха нещата надолу и ознаменуваха начало на залеза в качеството. Виетнамската война беше неморална. Тя бе последвана почти веднага от неморално президентство. Като видяха измамници и лъжци на ръководни длъжности, хората си рекоха: „Не си струва. Никой вече пет пари не дава.“

„Почакайте малко, – ще кажете. – Да не би да опитвате да ми внушите, че Виетнам и Уотъргейт имат нещо общо с факта, че аз не мога да си настроя телевизора?“ Е, наистина е трудно да се направи подобно заключение, но връзка има. Страната явно изгуби своето самоуважение. Чувствата, които вълнуваха хората, бяха: „Имаме горда армия, която никога не бе губила война, а вижте какво се случи с нея. Моето собствено правителство се оказа банда самозванци.“ Подобни депресиращи събития не може да не повлияят психиката на страната.

На всичкото отгоре, голямата инфлация през 70-те накара много производители да влошат качеството и обслужването, за да предпазят цените от рязко повишение. Прекратяването на държавното регулиране на цените предизвика ново връщане назад. Не стига това,

ами и работниците в обслужването станаха още по-капризни поради недостига на работна ръка в много райони на страната. После компютрите, автоматичните броячи и самообслужването по бензиностанциите премагнаха доста от обслужващия персонал. Намесата на човешка ръка се превърна в рядка привилегия.

Много компании се заблуждават, че печалбите им ще скочат рязко, ако реализират икономии от качеството. Е, много производства, включително американската автомобилостроителна промишленост, не само не се оказаха печеливши, но и загубиха част от пазара поради лошокачествена продукция. Ако има някакво съмнение, че влошеното качество струва на американската индустрия купища пари, погледнете статистиката: един на всеки четирима фабрични работници всъщност не произвежда нищо. Губи целия си работен ден, за да оправя нечий чужди грешки.

Когато вашата компания плаща една четвърт от бюджета, с който разполага, за да оправя кашите на други, бързо се налага изводът: единствен начин да се състезавате, е като правим по-добри продукти.

Качеството, разбира се, е мъгляво понятие. Нещо като произведение на модерно изкуство – трудно се дефинира, защото за различни хора означава различни неща. Изказано с най-прости думи обаче, качество означава изделие, което работи добре и трае дълго. Качество означава тостер, който пече филийките равномерно от двете страни и перална машина, която почиства тъмния кръг около яката на ризата.

За много хора качество означава и удобство. Доказателство е увеличеният брой каталози за поръчки по пощата и ръстът на доставки по домовете с помощта на телевизията. Качество означава авиокомпания, която ви превозва закъдето сте тръгнали, преди да се е сменил сезонът. Означава също така надежда, че някой ден все пак ще попаднете и на багажа си.

Предполага също обслужване с усмивка, ако нещо не върви както трябва с някоя стока. Ако някоя машина

се счупи, хората искат производителят да се погрижи за нея. Ето защо американците държат толкова на гаранцията. Клиентът знае, че докато компанията компенсира проблемите с качеството, поне разносните му са покрити. Това е, което ние в промишлеността наричаме добро следпродажбено обслужване.

Свърхчувствителен по отношение на качеството съм, защото цял живот съм бил в бизнес, по чийто адрес са изречени ред клевети (и много комплименти, разбира се). Имам предвид – по качеството на нашето производство. Купувачите ни работят здраво, за да печелят парите си, а ние взимаме голяма част от техните доходи в замяна на нещо, с което им обещаваме да бъдат щастливи в течение на години. Ако то не отговори на техните очаквания, боже, какви ли не оплаквания чуваме – и то ясни и гръмки.

Казват, че в бизнеса с недвижими имоти са важни само три неща: мястото, мястото и мястото. В нашия занаят тези три неща са качеството, качеството и качеството.

Наясно сме и кой решава дали сме най-добрите или не – това е купувачът. Той (или тя) е наш съдник. Никой друг няма думата. Вестникът на потребителите може да лансира свои мнения кой е най-добър. Ние имаме наше становище. Но единствен човек с право на глас е купувачът, защото той дава парите. Или се вслушвате внимателно в изискванията му, или сте вън от играта.

Купувачът може да не разбира какво точно засяга понятието качество, но със сигурност долавя кога нещо не се вмести в желаните параметри. Може да не различава силово предаване от вихрова камера, но иска удобна и безотказна експлоатация. Наясно е с чувството, което качеството събужда у него, когато затръшне вратата. И със сигурност знае що е надеждност. Звучи така: „Моля се утре сутринта колата да запали.“

В едно можете да сте сигурни. Купувачът никога не е равнодушен към качеството. Колата или е страхотна, или боклук. Средно положение няма.

След всичко, което минахме през годините в *Крайслер*, ще ми се да можех да изтичам и купя застрахователна полица за нашето бъдеще. Но знаете ли? Никой не продава. Можете да сключите застраховка срещу зложелател, който би подпалил завода. Можете да се застраховате срещу ищец, дал ви под съд. Срещу съответна премия можете да се застраховате против природно бедствие. Единственото, против което не можете да се застраховате, е купувачът. Такава застрахователна полица си пишем сами.

Как правим това? Преди всичко трябва да се разбере, че качеството е начин на поведение. То няма начало или среда. И би трябвало да няма край. Качеството на едно изделие – на процеса, чрез който се стига до това изделие, – трябва да продължава и продължава, докато стане част от съзнанието на всеки служител.

Зависи изцяло от хората. Естествено, имаме нужда от всички скъпи работи и лазери на космическата ера, но те са само средство за постигане на целта. Качеството не е нещо, което можем да купим: то е съвкупност свойства, които трябва да постигнем с помощта на хората. Процесът по усъвършенстване на качеството е само мастило върху хартия, докато някой не му вдъхне живот.

Звучи изключително старомодно, но всеки член на една организация трябва да проумее, че хлябът му зависи от качеството на продукта, който произвежда. Наистина трябва да знае, че качеството е единственото нещо, което изплаща сметките му при бакалина и вноските за жилище, и издържа децата му в колежа. И трябва да го преследва с цялата жар на новопосветен вярващ – знаете какво означава това. (Няма отдаденост, която да се сравни в тази на човек, току-що отказал алкохола или внезапна намерил бога. Често: кошмар за всички останали.)

В Япония стремежът към качество е тъй дълбоко вкоренен, че е нещо почти като лична хигиена. Такава трябва да бъде и нашата цел: да направим стремежа към

качество част от нашето мислене до такава степен, че изобщо да не се налага да мислим за него.

За да постигне това, шефът трябва да прояви абсолютна нетърпимост към каквото и да е спестено усилие. Ако се грижи за качеството само на думи – имам предвид ако знае, че нещо не е наред, но работата си продължава по старому, слухът се разпространява като мълния. Работниците на всяко равнище ще кажат: „Е, щом шефът не дава пет пари, защо мен да ме е грижа?“

Това може да изглежда просто за осъществяване, но всеки добър мениджър ще ви каже, че всъщност е невероятно трудно да внушиш на работника вяра в качеството. Не е достатъчно само да събереш хората в една зала, да загасиш светлините и да показваш диапозитиви.

Превръщането на качеството в основа на цялата ни култура е трудна работа. За това допринася фактът, че трябва да го правиш чрез проби и грешки, често на тъмно. Понякога мишените са движещи се, а всяко нещо, което се движи в тъмното, ме притеснява.

Освен всичко друго, на качеството въздейства и нещо толкова важно, като личната ценностна система. Може би човекът, работещ на конвейера, не е овладял изцяло своята работа. Може би не е обучен достатъчно. Може би през уикенда се е напил здравата и като дойде в понеделник на работа, гледа как по-скоро да свърши деня.

Спомнете си старата поговорка: не купувайте коли, произведени в понеделник или петък, защото тогава от конвейера слиза най-некачествена продукция. Е, що се отнася до някои заводи в големите градове, имаше зрънце истина в това. Но вече не е така.

Предполагам, че ако някой работи добре, с удоволствие отива на работа. Че си казва: „Днес ще допринеса за производството на нещо чудесно.“ Че си го казва всеки ден.

Аз обичам да отивам на работа сутрин. Правя го вече четиридесет и две години и още съм ентузиазизиран, как-

то в първия ден. Защо? Такъв ли съм се родил? На учителите си ли го дължа? Смахнат ли съм? Мисля, че причините са много.

Ако човек не развие у себе си този ентусиазъм, той никога няма да осъзнае своя дял в създаването на подобър продукт. Ако не го култивира, всички край него ще имат неприятности.

Всеки божи ден в Америка се събуждат 242 милиона души; ако всеки от тях става с мисълта, че днес ще свърши нещо отлично, нещо качествено, каквото не е правил вчера, ние ще бъдем истинските победители в света. За съжаление, повечето хора изпитват леко главоболие, прозяват се, олюлявайки се и мърморят: „Боже, чак ме цял един ден, изпълнен с черен робски труд.“ Щом нагласата им е такава, те ще правят това, което им е наредено и нищо повече. Е, как може да се усвършенства нещо по този начин?

През всичките тия години в автомобилния бизнес съм слушал работници от производството да се жалват, че глупавите дизайнери правят колата невъзможна за изработване. Измислили са осем части, казват те, когато също така добре биха могли да го направят с две. А дизайнерите протестират: „Вижте, дали сме им превъзходен дизайн. Просто са твърде тъпи и не могат да се справят. Това си е техен проблем.“

И всичко това в рамките на една и съща компания; масовото схващане гласи, че всеки проблем е плод на нечии чужди грешки. Първото, което трябва да сторите от върха, е да накарате хората да разберат, че качеството на крайния продукт е грижа на всеки. Който и да е отделен човек в завода има пръст е това, включително и последният, който слага бензин и мие колата. Ако горивото се стече отстрани, докато той пълни резервоара, ще съсипе работата по боядисване, в която някой е вложил цялото си старание. Продукцията, която излиза от завода, носи отпечатък от делото на всеки. Нямам предвид пръстов отпечатък.

Нека си признаем: подобренията в качеството не са тема за уводни статии. Репортерите се струпват като скакалци всеки десет дни, за да разберат каква е текущата печалба, но никога не отправят въпрос: „Ей, как сте с качеството през последните десет дни?“

Така че това е работа, която вършим без музика, без поклони и без аплаузи. Месеци и години строга дисциплина и неуморна работа. Запалянковци в този случай стават самите работници: на тях се пада правото на отказ да приемат нещо второкачествено.

Обмислете следното. Само преди двайсет години „Произведено в Япония“ означаваше евтин боклук. Дори фойерверките им бяха долнопробни. Сега „Произведено в Япония“ означава качество на добра цена. Един ден в *Ню Йорк Таймс* мярнах проучване на общественото мнение, което ме уплаши. Според него американците вярват, че японците са по-добри работници. Един мъж бе казал: „Ние чакаме да стане 12 часа и 17 часа (времето за обедна почивка и край на работния ден), вместо да си вършим работата.“ Друг беше заявил: „Много американски работници не биха направили една стъпка повече, ако това не им влиза в задълженията.“ Или „Мисля, че японците са просто по-амбицирани да бъдат начело.“ Между другото, ако чуя още някой да ми каже: „Това не е моя работа“ мисля, че ще полудея.

В случая американци обсъждаха други американци. Къде отиде нашето национално чувство? Има неща, които не се изричат на висок глас, дори и да вярвате в тях. Накъде отиваме, ако наистина вярваме в онова, което казваме за самите себе си? Как някога изобщо ще влезем в надпреварата, ако още от старта сме решили, че другите са по-добри от нас?

Най-лошо от всичко е, че никой не изглежда много разтревожен от това положение. Можете ли да си представите скандала във Вашингтон, ако някое проучване покаже, че американците смятат руснаците за по-добри войници от нас?

Време е да се разделим с американското предубеждение към родните стоки. Японците с готовност купуват по-скъпоструващи и по-лошокачествени продукти, стига да са произведени в Япония. Ние правим точно обратното. Вярваме, че всичко вносно трябва да е подобро от нашето. Веднъж някой ми бе писал писмо, в което казваше, че не може да разбере защо толкова много тексаски фермери карат пикапи „Тойота“, когато японците имат толкова строги квоти за внос на тексаско говеждо месо.

Едно е американците да превъзнасят френското вино или швейцарския шоколад. Но в тая страна ние сме измислили серийното производство. Именно то създаде средната класа. То ни даде стандарт на живот, ненадминат където и да било в целия свят. А сега твърдим, че американците вече не могат да се задържат на ниво.

Не желая да преувеличавам, но американският потребител, изглежда, поставя над националния флаг онава, което разбира под качество. И може би именно то трябва да ни подсказва колко важно е качеството за него.

Хубавото е, че из цялата страна забелязваме доста усилия за подобряване на положението. Вече има цели дузини проповедници по въпроса с качеството, които срещу приличен хонорар (това го знам, защото съм плащал на някои от тях) предлагат на компаниите съвети, как да изцедят повече качество от своите продукти и услуги.

Никой обаче не е говорил по темата по-добре от Фил Косби – уважаван консултант, който дори има институт по качеството във Флорида. Идеята ни хареса толкова, че по неговия модел създадохме наш собствен институт по качеството в Мичиган. Близо двайсет хиляди души от компанията вече са минали през него. Към две хиляди души на месец ходят на училище – и трябва да признаем, че се връщат оттам с качествен щемпел на челото.

Не можем да си позволим да намалим темпото, защото нашите конкуренти също работят много здраво. Не

спят на волана. Стремежът им към качество е така реален, както и нашият, и те също имат добри постижения. През 1980 г., когато Детройт видя колко напред отидоха японските коли по отношение на качеството, Голямата тройка взе спешни мерки да се компенсират различията. Изследванията по качество сега поддържат теза, че една кола, произведена в Америка, е на същото равнище като колите, произведени в Япония. Не чак толкова добре, но почти. Поради стари грехове обаче общественото мнение за нашето качество изостава далеч зад реалните ни постижения. Ние имаме успехи в качеството и илюстрация е това, че *Крайслер* предлага седемгодишна – за седемдесет хиляди мили – гаранция, най-добрата в бизнеса. Това означава, че срещу парите си на-истина ще получите най-доброто.

Големи подобрения се забелязват в такива основни производства, като хладилници и печки. Миналата година Джи Йй* се съгласи да приема обратно всеки голям домакински уред и да върне стойността му в рамките на деветдесет дни, ако купувачът не хареса това, което е купил. Фирма *Уърлтул* отиде още по-далеч и обеща да смени всеки от големите си уреди безплатно в едногодишен срок, ако клиентът не е изцяло доволен.

На практика всеки се старае над качеството толкова много, че ако нещата продължават в този дух, може би един ден идеалът, който наричаме „без дефект“, ще стане норма. Мога да ви гарантирам, че компанията, която първа установи този стандарт, наистина ще стане водеща.

Дори градове и общини се включват в преследването на високо качество. В Майами, шофьорите на петте хиляди таксито в града са задължени да преминат тричасов курс по учтивост, наречен „Прелестите на Майами“**. Обучението, изглежда, постигна целта. Откакто курсът започна, оплакванията на клиенти спаднаха ряз-

* Дженерал Електрик. – Бел. прев.

** Алитерация с известния телевизионен сериал „Пороците на Майами“. – Бел. прев.

ко с 80 процента. (Дали моделът би могъл да се приложи някога към такситата в Ню Йорк, е друг въпрос.)

Когато американецът установи, че нещо е качествено, той е толкова доволен, че бърза да се похвали с него. Кое то е наистина приятно. Никога няма да забравя случая с един зъболекар от Детройт, който докарал своя „Ню Йоркър“ пред нашия завод на авеню „Джеферсън“ и го спрял пред група работници, излезли навън за почивка. Слязъл от колата и рекъл: „Хора, вие ли направихте тази кола?“ Работниците не знаели какво да очакват – може би крик по главата или консервена кутия в лицето, – но си признали. Зъболекарят казал: „Искам само да знаете, че това е най-добрата кола, която някога съм имал в живота си, и трябва да сте горди, че сте я направили.“ После стиснал ръцете на всички наоколо и потеглил обратно. Някакъв хахо? Не. Благодарен американски купувач, който ни блазни самочувствието.

Казано накратко, качеството е важно, защото неговата роля е решаваща за нашата конкурентоспособност.

Днес трябва да се състезаваме в световна икономика, за чието възникване сме сторили толкова много. Вече не сме номер едно. Не можем да диктуваме правилата. Нямаме монопол върху нови идеи и технологии. Вече сме само редови играч. Така че време е да запретнем ръкави и да работим така, както са работили бащите и децата ни.

В крайна сметка, способността да се конкурираш изхожда от уменията да произвеждаш блага по-добре от всеки друг в света на цена, атрактивна за клиентите. Всеки иска да купи най-доброто на пазара, и то на възможно най-добра цена. Това се нарича стойност. Повярвайте, ако можете да дадете на хората реална и справедлива цена, винаги ще бъдете конкурентоспособен.

През 1986 г. показахме на всички – включително и на самите себе си – какво може да постигне задружната работа. Направихме го с тия малки „американски“ коли „Додж Омни“ и „Плимут Хърайзън“. Да, слисахме всички, когато ги пуснахме в продажба за 5499 долара,

значително по-евтино от всяка друга американски и японска кола. Не си бяхме загубили ума, нито пък се впуснахме в мълниеносна разпродажба. Целяхме да направим пари с тая цена – 5499 долара, – и спечелихме.

Успяхме, защото работихме заедно. Свалихме 710 долара от цената на „Хърайзън“ и после прибавихме оборудване на стойност 689 долара – никой не би могъл да заяви, че „това е обир“. Профсъюзът се съгласи с по-ефективни работни норми. Щатът Илинойс участва с известна сума за обучение на работници. Доставчиците намалиха цените с около 10 процента. А дилърите се включиха в играта, съгласявайки се на по-малка печалба.

Работихме всички заедно и вижте резултата: американски коли започнаха да се търсят отново; нашият дял на пазара за малогобаритни коли почти се удвои. Самият факт е достатъчно красноречив. Той доказва, че американците „ще купуват американски стоки“, ако им предоставим качествена продукция на достъпна цена.

Има и друга страна на качеството, за която никой досега не е желал да говори. Но аз съм човек на парите, на доларите и центовете, и затова ще се спра и на нея. Качеството не е безплатно. Мисля, че мога да разпозная качеството, когато го видя, и цената на етикета му е внушителна.

Някои хора – особено активисти от дружества на потребителите – мислят, че американският бизнес не подобрява качеството достатъчно бързо. Но те забравят едно: бързината също има цена.

Всъщност замисляли ли сте се точно от колко качество имате нужда? Някои жени харчат 5000 долара за рокля, която не е нищо повече от парче плат. Какво ще стане, ако разлеят нещо върху нея? Забелязах, че вратовръзките на *Графиня Мара* сега се продават за 200 долара – ни повече, ни по-малко. Е, те не са за мен. Аз често пръскам вратовръзката си със сос или нещо друго и после я захвърлям на боклука.

Така че за колко качество сте готови да платите? Добре, бихме ли могли да построим абсолютно перфектната кола? Мисля, че да, но тя ще трябва да струва 100 000 долара вместо 10 000. Не съм много сигурен, че дори Ролс Ройс имат перфектната кола на цена над 100 000 долара.

Сигурен съм, че ако пожелаете, един шивач би могъл да заложи във вашия костюм такова качество, че дрехата да трае двайсет години. Ще бъде топъл, здрав като стомана и никога няма да пукне шев. Е, между другото, ще струва 8000 долара. Но не би ли било по-добре – и къде-къде по-забавно – да си купите четиридесет косма за по 200 долара?

За съжаление, много хора в нашата страна се придържат към поchina: „Искам качество, но без да плащам за него.“

Тогава? Качеството може да се постигне само срещу заплащане. И така, ако Америка наистина е решила сериозно да се състезава със света, ще трябва да сме готови да заплатим съответната цена.

Всяка крачка, която трябва да бъде предприета – от съкращения на бюджетния дефицит, до подобряване на училищата, – струва пари и изисква жертви. Ако ние като нация избягваме да вложим дължимото, всякакви приказки, които се разнасят за „конкуренцията“, са просто въздух под налягане.

Но докато се занимаваме с разноските, има и един втори въпрос, не по-малко важен: колко конкурентоспособни искаме да станем?

Япония винаги е била сочена като пример за конкурентоспособност. Няма съмнение, че японците са платили тежка цена за тази привилегия. Банките им пращат от пари, но строго контролираната им икономика, подчинена на философията „експортирайте, но не внасяйте“, кара домакия да плаща по 50 долара за половин кило първокачествено говеждо и да купува паница ориз на цена шест пъти по-висока от световната.

Страни като Корея и Тайван, чиято индустрия е млада, държат света в напрежение с техния експорт на високи технологии. Но фабричните работници, които ги създават, печелят по два или три долара на час и това явно не им позволява да си осигурят живот на съответното равнище.

Но високите надници не са единственото, което тласка нагоре цените на американските стоки и ги поставя в неизгодно положение спрямо стоките от Далечния изток. Ние караме клиента да плаща и някои „социални такси“, от които вносните стоки са освободени.

Ние сме една от малкото нации в света, която може да си позволи да разисква въпроса за качеството на живота. И онова, което иска от живота в материален план. Това е истината. Някои нации не могат да отделят дори секунда на тази тема. Те са толкова загрижени да си осигурят основното, като ядене за всеки ден и покрив над главата всяка нощ, че трябва да се откажат от лукса на качествени продукти и услуги.

Ето защо Бразилия вдигна такъв шум да привлече нашите заводи за хартия. С всички тия закони за охрана на околната среда, които действат в САЩ, заводите за хартия са на практика забранени у нас. А Бразилия казва: „Елате тук. Дайте ни вашите заводи за хартия. Замерсете нашите реки. Изцапайте страната ни. Ние не можем да се тревожим за това точно сега. Имаме нужда от работа. Трябва да ядем. После ще се вълнуваме от качествените неща, за които вие там се безпокоите.“

Ние не постъпваме по тоя начин. Цената на една нова кола *Крайслер* например включва освен запласти, стомана, каучук и стъкло, редица други неща. Там някъде се спотайва и цената на нашия жизнен стандарт.

Това не личи от етикета на витрината, но част от тази цена отива за здравеопазване на работниците. В САЩ работодателите плащат голяма част от сметките за здравеопазване. В други страни отговорността за него се пада главно на правителството. Аз предпочитам нашата система, но тя обременява конкурентоспособ-

ността на нашите стоки. Сега, в момента, разносните за здравеопазване възлизат на около 600 долара на кола.

Изготвихме програма за снижаване на тези разходи, но те все още са високи и винаги ще бъдат, защото грижата за добро здравеопазване е едно от условията да правиш бизнес в тази страна. Бих искал да подчертая обаче, че безплатните шини за зъбите на децата и рецептите за слънчеви очила не идват даром. Можете да продължите да се ползвате от тях само ако сте склонни да намалите разходите, като си вършите работата по-добре.

Разходите по вноски за пенсия на работниците също са включени в цената на всяка кола. В много други страни това е отговорност на правителството. А в повечето „конкурентни“ (разбирайте ниско платени) страни по света пенсии изобщо няма. Компенсациите за един американски работник покриват не само неговата заплата, но и неговата пенсия. А разходите се поемат от клиента. Това са още 275 долара към всяка кола.

Има и още нещо: решили сме, че работодателите носят отговорност за чисти въздух и вода. Агенцията по опазване на околната среда определя стандартите за нашите заводи и ги контролира, но почти всички разходи се начисляват в цената, която купувачът заплаща за американски стоки. Естествено, може да се спори по подробностите или за това, как се прилагат законите за околната среда; но никой няма да поиска да замърси въздуха и водата ни, само и само за да подбие чуждестранните цени. Прибавете още 99 долара към всяка кола.

Експлоататорските предприятия вече не са законни. Всяка година компаниите хвърлят милиарди, за да направят техниката по-производителна и в същото време по-безопасна. Невъзможно е да се определи точно какво добавят към цената на една кола стандартите за здравеопазване и безопасност на труда, но парите са доста – може би около 50 долара на кола.

Признавам, че трябва да помисля, преди да отговоря какво получаваме срещу някои от тия разходи. Миналата година в *Крайслер* водихме доста шумен спор с органите по охрана на труда и здравеопазване, или *ОСХА* (Occupational Safety and Health Administration). Накрая платихме 1,5 милиона долара глоба за нарушения само в един завод, макар и да не се бяхме признали за виновни.

Автомобилната индустрия се нарежда преди редица други по отношение сигурността на работника. *Крайслер* е точно толкова добра, колкото и другите компании от Голямата тройка. Но въпреки успехите ни *ОСХА* реши да наблюдава отблизо нашия завод в Нюарк. Той наистина е стар – което, естествено, не е извинение, – но едва ли има завод в тази страна, който да мине отлично проверка при безкрайните изисквания *ОСХА*. Забележете, тази организация декретира включително какви да бъдат седалките в тоалетната и височината на писоарите. Когато нейните хора дойдат и започнат инспекция с белите си ръкавици, те са способни да намерят нарушение във всеки завод на Съединените щати, дори и да е построен вчера.

Е, намериха някои нарушения и в Нюарк. По-точно: *ОСХА* констатира някои пробиви на покрива. Добре. Обещахме да поставим съдове под тях до следващата година, когато възнамерявахме да предприемем цялостен ремонт на покрива. „О, не – каза *ОСХА*, – това е нарушение на производствената безопасност от първостепенно значение и не търпи отлагане. Поправете го сега.“

Не съм адвокат – специалист по пробити покриви, но те наистина ни стегнаха юздите.

Друг пример: в него завод имяхме само няколко робота. Според правилата, около тях трябва да има стоманена ограда, така че никой да не може да се приближи неочаквано до робота и да бъде изяден поради невнимание. Нямаше смисъл да харчим куп пари, за да инсталираме стоманени огради в стар завод, така че поставихме

въжени перила. Служеха добре. Никой не пострада. „Не си въобразявайте, че номерът ще мине – каза ОСХА, – нарушение; глоба, поправете го!“

ОСХА откри нещо, което не мога да простя ни за миг. Нюарк е един от всичко двата завода на *Крайслер*, които все още използват припой. Изразходвали сме милиони долари, за да изведем запояването вън от заводите и през тази година това ще стане и в последните два. Всеки, който работи с припой, е изложен на вредното влияние на арсеник и олово, което може да влоши кръвната му картина. Съгласно нормите на ОСХА хора, работещи с припой, трябва редовно да проверяват кръвта си.

Добре, изпратихме кръвни проби в лабораториите в Детройт и проверката на една пратка се забави две седмици поради повреда в машината. Двама наши работници имаха високи показатели. Това не им бе казано навреме и те получиха световъртеж по време на смяна. Ще ми се да си бяхме свършили работата по-добре.

Но хората от ОСХА се хванаха за този пропуск и казаха, че това е конкретен типичен случай от стотици системни нарушения при нас. Не склониха да отбележат, че фактически всички други нарушения бяха нищожни.

За да сме сигурни, че няма и друг път да ни третират по същия начин, създадохме специални екипи и ги накарахме да повярват, че всички те работят за ОСХА. Тези екипи взеха в ръка наръчника и за четири седмици минаха през всички заводи на стойност милиони долари, като отстраниха всяко нарушение на място. Сега вече можете да бъдете сигурни, че заводите са подготвени както трябва.

Дори и след всичко това обаче съм сигурен, че ако инспекторите на ОСХА започнат да лазят на четири крака и да гледат под микроскоп, пак ще намерят за какво да се хванат.

Разбира се, не усуквам нещата, не искам да бягам от отговорност при нарушения, които излагат на опасност нечий здраве и сигурност. Ако някога не сме проявили

достатъчно грижи, ще трябва да поправим грешките си и да платим за тях като всеки друг. Но не всички нарушения са еднакво значими. Наистина трябва да се преборим с тая тенденция всеки неволен пропуск да се третира като престъпно деяние. Нито аз, нито който и да било друг бихме искали работниците да претърпяват злополуки или да остаряват преждевременно. Но идеята за охрана на труда може да стигне действително твърде далеч.

Миналата година Голямата тройка направи нещо съвсем необичайно. За първи път, откакто се помня, трите компании подписаха общо писмо. С него те яростно протестираха против решение на Управлението по опазване на околната среда *ЕПА* (Environmental Protection Agency), което би увеличило разходите ни съвсем ненужно. *ЕПА* обяви, че в няколко района на страната – като търговските центрове на Лос Анджелис и Детройт, – се появява смог, причинен от бензиновите изпарения. Когато си наливате гориво на бензиностанцията зад ъгъла, миризмата, която усещате, е всъщност отделяне на бензинови пари, които отиват във въздуха и въздействат на озона в зоната.

Преди години автомобилната индустрия инсталира във всички коли малко приспособление, което събира изпаренията от бензина в резервоара на автомобилите. Сега *ЕПА* иска от нас да утроим размера на тази малка кутия. Управлението твърди, че цената на това ще бъде 19 долара на кола. Ние, производителите, смятаме, че всъщност цената ще бъде от 60 до 120 долара на кола. И което е по-важно, ще се нужни от дванайсет до петнайсет години, за да се реши проблемът с тези поголеми кутии. Въпросът е не само до новите коли, а и до старите, които изобщо нямат такова приспособление.

Опитахме се да докажем, че би трябвало да има филтър на края на всяка помпа в бензиностанциите. Невъзможно, каза *ЕПА*, това би струвало три пъти повече. И какво от това? Тогава проблемът би бил решен за една година, не за петнайсет. И при всички случаи това би

трябвало да се направи само в няколко района, така че разходите за нацията биха били далеч по-ниски. Споровете по казуса продължават.

Работата е там, че животът не е идеален и никога няма да бъде. Като общество, ние трябва да се борим със замърсяването на околната среда. И въпреки това ще има изпарения във въздуха и ще има боклуци в реките. Някои считат, че щом няколко закона въведат известен ред, многото закони ще решат всички проблеми. Но преди да сте се усетили, законите почват да живеят свой собствен живот и ви задушават.

Паралелно с тези социални и други цени, ние плащаме и данък за гарантиране на някои права, които други страни не съблюдават особено. Едно от тях, както вече споменахме, е правото да се съдим с повод и без повод. Ако американците искат да имат право да съдят лекаря и производителите на лекарства или автомобили, ще трябва да си платят за това.

В *Крайслер* сме принудени да компенсирате тия пасиви и това също се отразява в цената на всяка кола. Компаниите в Япония нямат такъв проблем. Те просто не се съдят помежду си. (Когато продават стоките си, ние понякога ги съдим.)

Изводът от всичко това е: Америка трябва да може да се състезава по-добре. Но докъде искате да се състезавате и колко сте готови да платите за това?

Искаме ли да се надпреварваме с Япония и да възприемем нейния начин на живот? Или с Корея – да съкратим заплатите до два долара на час и да пренебрегнем законите за опазване на околната среда и охрана на труда? Готови ли сме да се лишим от нашия жизнен стандарт в името на конкуренцията?

Не мисля. Ако конкуренцията се сведе само до въпроса „кой може да произвежда най-евтино“, победителят ще се окаже най-губещ.

КАК ДА СЕ СПАСИМ?

ДВАЙСЕТ ПЛЮС ОСЕМ

В живота изобилстват цикли от най-различно естество. Някои от тях – предсказуеми: след деня иде нощ; след лятото идва есента; след отлива следва прилив. За тези цикли се грижи господ. За други ангажимент имат хората: такива са циклите в бизнеса, с енергийните ресурси, в автомобилостроенето. Точно тях често успяваме да объркаме здравата.

Би било чудесно, ако можехме да отменяме някои от зависещите от нас цикли или някак си да ги отместим напред във времето; уви, в състояние сме само да опитаме да ги направим малко по-равномерни, за да не ни въздействат толкова осезаемо. Това е едно от нещата, за които плащаме на хората в правителството – да провеждат политика, която да смекчава по-отчетливо изразени върхове и спадове. При някои цикли не можем просто да гледаме, оставяйки нещата да вървят на самотек.

Като шеф на *Крайслер*, моя работа е да задам въпрос: „Нещата се развиват добре (или зле). Какво правим от тук нататък?“ Е, вие сте гражданин и ваша работа е да попитате какво предстои на страната ви.

В опит да отговоря на тези въпроси, търся примери от миналото. Откакто се помня, винаги съм вярвал дълбоко в ролята на циклите. Добре е да ги тълкуваме, защото цялата ни координация и често успехът ни изхождат от тях. Дори съм си изградил една малка теория за циклите, наречена от мен „двайсет плюс осем“.

Накратко, теорията се състои в следното: страната преминава през двајсет години на стихийна активност с ред допуснати пропуски. Следват осем години отно-

сително спокойствие. Поели си дъх след осем години спокойствие, преминаваме през пресата за изстискване на дрехи за нови двайсет години. И така нататък, и така нататък.

Теорията не бива да се приема дословно. Не означава, че през тия осем години спокойствие няма нито един проблем, нито едно задръстване на движението. Фактически, изглежда, големите трудности назряват в края на всеки от тези интервали. Естествено, по време на двайсетгодишните спадове все още има и мигове на подем – те не са непрестанна мизерия.

Мисля, че най-добрият начин да илюстрирам тази теория е да използвам канавата на времето, през което съм живял.

Роден съм през 1924 г., по време на президентството на Калвин Кулидж, когато страната навлизаше в един от най-спокойните си периоди. Когато започнах да изграждам тази теория, трябваше да се върна назад и да прочета малко повече за тия дни, защото през 1924 не съм наблюдавал изкъсо дейността на Кулидж. В края на краищата, лежал съм си в люлката. Родителите ми не са прекъсвали храненето ми в два часа, за да ми разкажат какво прави Кал във Вашингтон.

Кулидж е поел поста си след мъчителните години на Първата световна война в началото на 20-те; страната отдавна очаквала голяма доза спокойствие. „Мълчаливият Кал“, разбира се, не е искал да бъде президент, но Уорън Хардинг умира и Кал просто не може да се измъкне от това задължение.

Кулидж ръководи страната, изхождайки от същата наивно-оптимистична позиция, която поддържаше и Роналд Рейгън. Той бе казал: „Ако виждате десет неприятности, които се задават по пътя, бъдете сигурни, че девет ще паднат в канавката, преди да стигнат до вас.“

До неотдавна не разбирах защо, когато Рейгън спечели изборите, постави портрет на Калвин Кулидж в Белия Дом. Това бе странно. Повечето от президенти-

те републиканци окачват портрет на Дуайт Айзенхауер. Но Кулидж? Човекът, познат като един най-големите безделници на всички времена! Но Кулидж беше пример за Рейгън. Рейгън се възхищаваше от него повече, отколкото от всеки друг президент, и го имитираше перфектно. Според Рейгън, Кулидж сигурно трябваше да слезе от пиедестала на най-безгрижния президент в историята.

Кал не беше многословен човек – произнасянето на цяло изречение бе усилие за него. Има един класически анекдот за Чанинг Кокс, който наследи Кал като губернатор в Масачузетс. Кокс се явява при Кулидж и го пита как е успявал да приема всичките си посетители и пак да напусне кабинета в пет, докато Кокс рядко успявал да си тръгне преди девет вечерта. Кулидж казва: „Вие им отговаряте.“

Когато Кал изобщо казва нещо, то е за да накара всеки да върши собствената си работа. Що се отнася до него, той смята, че колкото по-малко правителството се меси, толкова по-добре. И така проживяхме едно шумно и весело десетилетие: двайсетте години бяха бурни и запълнени с шумотевица. След рецесията 1920 – 1921 г. народът имаше нужда от някого като Кал, който да внесе разтуха. И той се справи отлично.

За нещастие този подход на безделие и ненамеса подготви също така появата за голямата депресия от 1929 година. Докато страната се носеше без компас в края на 20-те, колелата започнаха да падат едно по едно. Разразиха се куп злоупотреби. Яростни схватки на борсата. Скандали в правителството. През 1929 г. стените около Кал започнаха да се пукат и той напусна поста.

Хърбърт Хувър дойде, за да се пробва да закърпи нещата. Той бе минен инженер – всъщност последният учен президент до Джими Картър – и хората почувстваха, че тези несигурни времена изискват един бизнесмен, който мисли логично. Хувър, разбира се, попадна в учебниците като много слаб президент – несправед-

ливо приписано му обвинение. Работата е там, че нещата бяха излезли от контрол и горкият Хувър понасяше последствията от управлението на Кулидж. Той бе изкупителна жертва.

Хувър обеща да осигури това, което наричаше „Новия ден“ – ера на голям икономически и социален просперитет в период на научен разцвет (днес бихме го нарекли модерни технологии). Опитва се да прокара реформи в законите против тръстовете, в борсовите операции, банковото дело и регулиране на електрическата енергия. За съжаление, вложи в работата по-малко политически опит, отколкото всеки друг президент до Улис С. Грант; всичко, което опита да направи, се провали. (С Грант всяко нещо просто се удавяше в джин.) Както Хувър веднъж писа: „Нямах особен вкус към меса в работата на Конгреса и не обичах да се ангажирам в битки с критици“. Трябва да е забравил ангажмента да балансира властите, който Конституцията му вменява.

Макар че стори всичко, което можа, би било прекалено да очакваме от него да спре плъзгането по нанадолнището. Както винаги, животът бе твърде сложен, за да има бързи резултати от взетите мерки.

Състоянието на икономиката се влошаваше и през 1929 г. пазарът рухна и настана повсеместна бъркотия. Хората започнаха да продават ябълки по ъглите на улиците и да скачат от прозорците на Уолстрийт. Безработицата достигна 25 процента, после 28. Десетки милиони хора се озоваха в крайна нищета. Целият свят изпадна в депресия и изглеждаше, че никой не знае какво я е причинило. Заваляха купища обвинения, повечето от тях: насочени към президента. В очите на мнозина Хувър бе негодник. „Републиканец“ стана мръсна дума.

После дойдоха 1930, 1931, 1932. Страната се обезкървяваше. Почти всички искаха Хувър да си ходи. Станаха популярни безчет насмешливи забележки за него. Една от най-атрактивните бе: „Каза, че благоденствието е зад ъгъла, но пропусна да спомене кой ъгъл.“

След като Хувър бе притиснат до стената, страната започна да търси под дърво и камък своя рицар на бял кон. Откри го в лицето на Франклин Делано Рузвелт (ФДР).

Първият ми ясен спомен за президент датира приблизително от него време. В Алънтаун живеехме сред съседи от хомогенна етническа група. Много семейства бяха силно затруднени и това автоматично ги правеше демократи. Искаха промяна. Предизборните трибуни на ФДР събудиха голям интерес и емоции.

Спомням си, че за пръв път чух имената на Хувър и Рузвелт в училище. (Дотогава „Хувър“ за мен означаваше прахосмукачката на майка ми.) Стоях с трима другари на стълбата пред училище в Алънтаун. Спомням си дори, че бях в кадифени панталони. Приятелите ми и аз си тананикахме една малка песенчица ей-така – за разведряване. В нея се казваше: „Две, четири, шест, осем, кого мразим ние? Хувър. Хувър.“ И после: „Две, четири, шест, осем, кого ценим ние? Рузвелт. Рузвелт.“

Приятелите ми я запяха и аз се присъединих, без дори да знам защо. Тъй като и тримата бяхме в трети клас, не съм могъл да го науча в час по политически науки. Този маловажен случай обаче отбелязва, че съм започвал да осъзнавам значението на един президент и на политическата система в тази страна. Дотогава дори не знаех какво представлява двупартийната система.

Както и съседите ни, баща ми бе доста активен привърженик на ФДР. Макар че нямаше кой знае какво образование, той винаги пишеше писма до редакторите, до президента на Съединените щати; винаги изказваше мнение. (Сигурно съм се метнал на него.) Сподели с мен, че Рузвелт е човекът, от когото имаме нужда във Вашингтон. Аз явно съм бил доста млад, за да разсъждавам и имам свое мнение по въпроса; искам да кажа че това, което ме интересуваше, бе да ям повече захарни пръчки, а явно никой не се кандидатираше с лозунг „повече-за-харни-пръчки-за-деца“ – така че просто прихващах онова, което слушах вкъщи.

ФДР не беше беден; роден бе в състоятелно семейство, но дойде и ни каза направо, че от нас зависи да променим нещата. Изборът на ФДР даде старт на Новия курс* – ера на много активно работещо правителство, – независимо дали това се харесваше или не и доколко на някои хора.

Покривът над главата на ФДР бе готов да се срути; той нямаше друг избор, освен да поеме задълженията си. В края на краищата, през 1932 г. целият свят бе затънал в депресия. Аз не съм историк и няма да опитвам да анализирам причините твърде дълбоко. Но инфлацията се настани в нацистка Германия през 30-те; когато икономиката рухне, се поражда политически вакуум и на власт идват лошите. През 30-те в Европа навсякъде бе пълна бъркотия: континентът се промени радикално и събра прекалено много гнили ябълки – начело с Адолф Хитлер.

Рузвелт се зае да въдвори известен ред и хаоса на финансовите пазари. Закле се по време на кампанията си през 1932 г.: „Здравият разум налага да изберем конкретна тактика и да се придържаме към нея. Ако се провалим, ще си го признаем открито и ще опитаме друга. Но преди всичко трябва да опитаме нещо.

През стотите дни – тези бурни дни от март до юни 1933 г. – Рузвелт наистина направи редица опити. Изпрати петнайсет послания на Конгреса; междувременно влязоха в сила петнайсет основни закона.

Ако не бе сторено това, тази страна щеше наистина да загине. Ширеха се злоупотребите, покупки на стоки на безценица; спекуланти играеха свои игри с документи, както и днес. Така Ф.Д.Р. създаде службите за сигурност и валутната комисия. Каза, че обществото трябва да се грижи за възрастните хора. Бяха поставени основите на социалното осигуряване. Създаде се закон за възстановяване на промишлеността, за трудовите отно-

* Нов курс (New Deal) – наименование на система мероприятия, приета при управлението на Рузвелт. – Бел. прев.

шения. През тия сто дни Рузвелт въведе много строги мерки, които се оказаха важни за изправяне страната на крака (нямах предвид задни крака, разбира се).

През първите две години от управлението на Рузвелт бяхме принудени да прием толкова много рициново масло, че дори баща ми, големият привърженик на Рузвелт, за малко не стана републиканец. Постановлението за национално възстановяване наистина го притесняваше. По него време той имаше един ресторант за хот-дог, наречен „Орфеум Винер хаус“. Постановлението го задължаваше да плаща минимална заплата на една келнерка и да ѝ гарантира четиридесет часа седмична работа – а работа нямаше. Тази тактика, в чиято основа бе залегнала идеята за създаване на работни места, по-късно стана известна като „напомпване“. Тя бе страхотна за онези, които благодарение на нея намираха работа, но можеше да бъде ужасна за работодателите, които трябваше да плащат от несъществуващи печалби.

Бе създадена също така Рузвелтовата Администрация за трудов прогрес, по чийто адрес толкова много се злословеше и която измисли така наречената длъжност „караш хората да работят“. По него време карикатуристите винаги изобразяваха хора, облегнати на лопатите или заспали на работното място. Но поне бяха построени някои пътища, мостове и паркове. Това, във всеки случай, беше по-добре от получаването на „чекове за подпомагане“ (на безработни) – старомоден термин за благотворителност. По него време беше под човешкото достойнство да се приема „помощ“ или милостиня. Не искам да ме възприемате като адвокат на тезата „да караш хората да работят“, но като гледам състоянието на нашите пътища и мостове днес, започвам да си мисля, че може би просто имаме нужда от нова програма за общественополезен труд.

През 1936 г. вече бях много по-добре осведомен по въпроса за президентските избори. Това бе годината, в която Рузвелт се надпреварваше с Алф Линдън. Бях на 12 години и в седми клас. Мис Алън, моя класна наставница, бе републиканка почти до болезненост. Всеки ден

носеше в училище голям слънчоглед в портрет на Линдън в центъра, тъй като Линдън бе от Канзас, щата на слънчогледите. Тя се опитваше и ни обясняваше до втръсване защо в Белия дом отново трябва да влезе републиканец, но тъй като повечето ми учители тогава бяха относително състоятелни (боже, колко се промени всичко!), а ние бяхме опърпани емигрантски деца, внушението не проникваше много надълбоко.

Рузвелт, разбира се, бе преизбран. Президентският пост беше като че ли създаден за него. Страната опитваше да възстанови икономиката, но тя все още скърцаше. В рамките на няколко години небето започна да се прояснява, но доста скоро, през 1938 г, нещата отново взеха лош обрат. После, през 1939, започнаха да се трупат облаците на войната и се наложи да мобилизираме нашата индустриална мощ, за да можем да водим Втората световна. Мисля си, че тя бе последната „добра“ война, която водихме. ФДР ни беше убедил, че воюваме в името на демокрацията. Какво ще кажете за „промиването на мозъци“?

Продължихме да се бием храбро до 1945 г. и накрая казахме, че трябва да се свърши с това безсмислие веднъж завинаги. Хвърлихме две големи бомби и войната приключи.

Двайсет години бяхме страдали жестоко. Най-сетне отново имавме масло на трапезата и бензин за колите (и найлонови чорапи, и Хироши-барове). Сега, когато мъглата се разсея, трябваше да изградим отново света с филантропия и щедрост, което щеше да отнеме много енергия и пари. Влезе в действие планът „Маршал“ за възстановяване на Япония.

Случихме на изключително активни президенти през двайсетте години между 1932 и 1952 гг. Единият се задържа прекалено дълго и почина на своя пост. Битува мнение, че Рузвелт е бил твърде либерален. Той, разбира се, маневрираше доста. Някои от ходовете му се провалиха, други имаха успех но, слава богу, президентът бе действена натура. Ако беше само идеолог, ре-

публиката щеше да отиде по дяволите. Президентите трябва да се вписват естествено в изискванията на конкретния момент и независимо дали харесваме ФДР или не, Рузвелт бе достоен син на своето време.

Сетне бяхме благословени с Хари Труман, един от най-добрите наши президенти. Дребният амбулантен търговец от Индипендънс, щата Мисури, Стариият Хари, бе мой идол, защото казваше нещата такива, каквито са. Не можеше да понася глупости. И във всеки случай умееше да говори ясен, разбираем английски. Заяви: „С перченето – дотук.“ (И го заяви пръв.) Като всеки добър лидер, настояваше: „Търсете ми отговорност. Трудните решения са част от задълженията ми.“ И, „ако не ви понася горещо, излезте от кухнята“. Казваха му буквално нежно: „Дай им да се разберат, Хари.“ Неговият израз, който винаги ще помня, бе: „Наричат ме „Наругай ги, Хари.“ Но аз не ругая хората. Аз просто ми казвам истината, а те си мислят, че им се карам.“

Повдига ми се, когато някои съвременни коментатори сравняват Рейгън с Труман. Труман стана жертва на историята, когато ФДР умря, точно както Кулидж, когато ни напусна Хардинг. Обаче, боже мили, каква разлика! Хари не можеше да седи спокойно и да чете проповеди: „Оставете събитията да следват своя ход и всяко нещо ще си дойде на мястото.“ Трябваше да завърши една световна война и го стори. Бе човек на действието и всички ние трябва да бъдем благодарни за това.

Към 1952 г. бях вече двацет и осем годишен, завършил образованието си и навлязъл в истинския живот от шест-седем години. Когато се обърна назад към тези първи двацет години от моя съзнателен живот, мисля, че бяха ужасни. Действително поставиха на изпитание издръжливостта на Америка и тя се поогъна, но устоя. Имаше толкова много бъркотия, че хората се изтощиха. Бяха напълно изразходвани.

Моята теория гласи, че в една демокрация хората се износват от прекомерна активност. Могат да издържат само към двацет години напрежение и после имат

нужда от малко време да се преориентират и да си дадат сметка побъркват ли се или не. Не може една война да завърши през 1945 и нова да започне през 1950 година. Напрежението би дошло многожко всекиму.

Дойде времето на Айк, героят покорител, бащата на нацията. Планът „Маршал“ бе готов, прочистването бе направено. Беше 1952 и за известно време няхаме нужда от никакво причинено от човек или природа бедствие: искахме само малко спокойствие. И така, страната каза: „Нека оставим нещата на автопилот и си вземем почивен ден.“

Годишите от 1952 до 1960, когато Айзенхауер заемаше Белия дом, бяха нашият голям период за почивка. Цикълът бе нарушен за кратко от Корейската война и през последните две години от периода – от „студената война“, но в общи линии това беше забележително спокойно време.

Нямаше инфлация, всъщност нямаше и безработица. Мисля, че инфлацията беше от рода на половин процент за всичките осем години – във всеки момент бих се съгласил на такова нещо. В световната търговия – запомнете това – няхаме дълг към никого. Трудно се намираше дори с кого да се търгува. Животът се нижеше мудро и спокойно.

Тогава започнахме да си въобразяваме, че тия добри времена ни се полагат. Полюшвахме се и тъпчехме на едно място. Радвахме се на заслужен отдих и по дяволите суровите времена! Живей си живота, казвахме си ние.

Дори колите, които правехме тогава, бяха показателни за това, което ставаше в главите ни. Имахме самочувствие и държахме да го демонстрираме. Правехме ония огромни коли с гигантски перки отзад. Обяснимо е. Бяхме преживели години, без изобщо да купуваме нови коли. Хората се държаха здраво за старите брички и ги лепяха с лепенки, за да не се разпаднат. (Аз във всеки случай процедирах именно така.) Наистина беше опасно да се движиш с тях коли. Време беше, казвахме

ние, отново да си позволим малко шик. Точно тогава, през 50-те и 60-те години, се появиха семействата с по две коли. И защо не?

Бяхме царе на света. Дори Елвис Пресли и рокендролът от тия години отговаряха изцяло на настроението (поне за хлапачите под 20 години със здрави тъпанчета на ушите). Беше време да си вдигнем краката на масата, да си отдъхнем, да се порадваме на живота. И, бога ми, това и сторихме.

Следващият цикъл ни връхлетя ненадейно. След осем години пауза, тъмни облаци започнаха да се насъбират. Хората почувстваха, че в продължение на осем години страната е спала; беше крайно време да се събуди. Появи се магнетичният Джак Кенеди. Прав или не, той щеше да оглави движението на новата младеж. Заяви, че е време да придвижим Америка напред. Бяха очертани нови хоризонти. Разкриваха се нови, неработени области.

Онези, които спяха прекалено дълбоко, бяха поразтърсени, за да излязат от съня. Голямото разтърсване започна с Куба. Шокът бе последван от успеха на руската космическа програма и засилващото се чувство, че сме се превърнали в пътници втора класа. Видели какво става, стреснахме се и решихме да изсипем тонове пари в Космоса и да надминем руснаците, като пратим човек на Луната. Във Вашингтон се настани едно действително работещо правителство. И тогава се разнесе най-лошият изстрел – този, който уби президента.

Така започна цикълът 1960 – 1980. Мисля, че за родените през тоя век, двайсетгодишният период от 1932 до 1952 г. бе най-суровият период от историята, който някога е трябвало да преживеем. Депресия, Втора световна война, Адолф Хитлер и атомната бомба оставиха малко време за търсене на щастие. Ако трябва да премина втори път през подобен период, бих се преместил на някоя друга планета. Но за да бъда честен, ще си призная: аз всъщност не съм осъзнавал колко мизерен живот сме водили тогава; бях още твърде млад и пълен с

енергия и сила. На тази възраст проблемите просто се плъзгат по раменете ви.

Всъщност нямаше как да знам, че годините от 1960 до 1980 ще ознаменуват рекордна мизерия. Кубинска криза. Убийството на Кенеди. Мръсната война във Виетнам – война, която се опитахме да скрием под чергата все едно, че никога не я е имало. Един обезкуражен ЛБДж (Линдън Б. Джонсън) реши да не се кандидатира за президент.

После дойде Никсън, който тържествено обеща да сложи край на всички наши беди. В началото действително осъществи някои доста гъвкави маневри. Въведе контрол над цените и заплатите; бе изключително активен. Тогава обаче измами очакванията ни с Уотъргейт, изложи се и страната действително изгуби търпение. Много ни бе дошъл ужасът от убийството на президент, застрелян при изпълнение на своите задължения от някакъв побъркан в Тексас, но когато друг президент трябваше да си подаде оставката, започнахме да се чудим какви са истинските основи, на които се крепи държавата.

Случи се така, че Никсън беше взел Джери Форд за заместник. Това се оказа недотам зле – със Спиро Егню бихме могли да загазим, ако не беше зает да купува бакалници на безценица някъде в Балтимор. Успяхме да преодолеем последната година на цикъла под ръководството на Джими Картър; той искаше да ни научи на саможертва, на оцеляване и на човешки права, но вече бяхме изморени от сътресенията на 60-те и 70-те. Небеса, просто искахме отново да се почувстваме добре.

И ето как стигнахме до 1980 г., когато страната приветства в Белия дом една филмова звезда. Бяхме зажаждали за осемгодишна ваканция, а кой би могъл да ни води по-добре от един майстор на филмовите илюзии? Ако не друго, трябва да отдадем на Рейгън дължимото поне за това: заяви ясно откъде идва. Директно, без заобикалки, декларира: „Не бива да се живее така. Ние можем да се върнем към добрите стари времена – може би

към петдесетте или към атмосферата на двайсетте, защото те бяха още по-добри.“

Обеща, че ще ни направи по-силна нация и в същото време ще намали данъците. Нямаше идея кой ще плаща всички борчове, които сме направили, но каза че има една крива на име Крива на Лафер, мержелееща се някъде в далечината (какъв смешник!), и че тя по неведом начин ще се погрижи за сметките при инкасатора.

Страната слушаше сладките му приказки, гледаше го как се усмихва и гласува за него и двата пъти, когато се кандидатира. Не защото истински вярвахме в неговите думи, но защото имавме нужда да се отпуснем и пием по едно кафе (но осем години?). Имахме нужда от някой като Рейгън точно както бяхме имали нужда от някой като Кал и човек като Айк. Необходими ни бяха тия осем години, за да сменим маслото в мотора и да греси-раме окачването.

Мисля, че получихме онова, за което си бяхме платили. Не можем да корим Рейгън, че не знаеше какво става. Във всеки случай никога не сме вярвали, че е изцяло погълнат от работата. Всъщност дори не сме очаквали да бъде особено увлечен. Казваше, че няма да се меси и ще остави всеки да изпълнява своите задължения. Накрая ни отново да се чувстваме добре. За съжаление ние въобще не се замисляхме как ще се почувстваме, когато изтрезнеем.

Преизбирането на Роналд Рейгън ме подтикна да изкажа моята теория „двайсет плюс осем“. Когато се замислих над този страхотен вот на доверие, който страната му даде, си казах: „Та той все още не е разисквал ни един от основните ни проблеми.“

През своите четири години на власт, Картър държеше на това, което смяташе за правилно. Говореше за човешки права, премина през двукратно ембарго на петрола, опита да получи обратно заложенници от радикалите в Иран. Кой би се справил по-добре в подобна обстановка? Готови бяхме да осъществим нашата промяна „двайсет плюс осем“; копнеехме да чуем Рейгън с

неговото: „Желая силна отбрана, не искам никой да ви безпокои повече, и заедно с това ще ви намаля данъците.“ Никой не го запитва обаче как смята да постигне това.

Когато той и Уолтър Мондейл се готвеха за настъпление в двата телевизионни дебата, Рейгън дори не зачекна бюджетната криза. Нямахме и намек за търговския дефицит. Ни думаша за японците. И това мълчание му се размина. Помислих си: „Публиката не е готова да те чуе, глупчо. Неприятности до козирката. Хората, седнали в хола пред телевизора, имат собствени проблеми.“ Тогава осъзнах, че искаме просто да се чувстваме добре, и точка. Щеше ни се да вярваме, че всичко е страхотно, независимо дали това е действително така. И точно затова се поддадохме на сладките приказки.

Уви, последните две години от управлението на Рейгън протекоха плачевно. Надявал се бях да се подеме и изплува от последните си години на власт по-добре, отколкото го стори. Страната обаче и в момента се олюлява, стъпила на глинени опори. И обзети от тягостни предчувствия, навлизаме в следващия цикъл.

От редуващите се фази на изобилие и суша сега ни предстои време на глад. „Мъка“ е името, което съм дал на предстоящия етап. Ако моята теория „двайсет плюс осем“ се окаже вярна, рецесията ще продължи чак до 2008 година. Не ме радва много мисълта, че ще трябва да се държа, докато стана на осемдесет и четири, за да видя нов спокоен период. Но кой съм аз, та да се оплаквам? В края на краищата, така ми се пада. Аз измислих тази теория, нали?

Мисля, че годините от 1988 до 1992 ще бъдат критичен промеждутък от време, защото те несъмнено ще подготвят почва за целия дваисетгодишен цикъл, който следва. Съдейки по начина, по който нещата изглеждат сега, предстоящият период може да бъде същински рай. Плуваме смело в неконтролирани води. Започваме цикъла в по-лошо състояние от когато и да било. Помислете си. Никога преди не сме били нация-длъжник. Ни-

кога обществото ни не е било толкова поляризирано. Никога не сме имали толкова много бездомни.

Фактически при всеки неблагоприятен цикъл изглежда, че пропадаме все по-надълбоко и проблемите стават още по-неразрешими. Означава ли това, че един ден ще видим край на републиката? Ще има ли нова голяма война? Надявам се не, но вече не съм така сигурен. Понякога чувствам, че балансът на страната е толкова зле, че ако *Муудис** трябва да прави оценка на американското правителство, никой не би се обвързал с него. „Хей, не заемайте никакви пари на тия момчета – биха казали те, – много е рисковано.“

Ако моята теория е вярна, лошите времена ще настъпят бързо и неумолимо. Това означава, че в близките няколко години ще станем свидетели на някакъв вид криза или катастрофа. Не зная дали всички банки ще фалират, дали ще започне някаква убийствена война, но нещо лошо неминуемо предстои. Кой знае, може би семената на вражда са вече посети между нас и японците? Може би Китай ще реши, че е в конфликт с японците, и ще се присъедини към нас? Или ще напусне кораба и ще заиграе с Русия? Или може Западна Европа да започне да се отдалечава от нас? Знаме само, че водата в чайника започва отново да клоkochи.

Приятели продължават да ми казват, че не бива да се вживявам прекалено много, но на тая възраст взех да ставам малко циничен. Хора от моето обкръжение отсичат, че никога няма да има нова депресия, защото финансовите институции са си по местата. А големи унищожителни войни са изключени, защото ядреното оръжие действа като възпиращ фактор. (Това е като да твърдиш, че СПИН никога няма да се превърне в проблем за здравето на хората, защото медицината е отишла много напред. Е, и Майк Дивър, и Айвън Боески, и

* Справочник за финансовите възможности на компаниите. – Бел. прев.

Оли Норт* успяха да заобиколят контрола, така че не съм много сигурен.

Ако се вгледате отблизо в отпуснатите от тях заеми ще видите, че банките действително банкрутират, твърди Феликс Роатин**. И наистина, банковата ни система рухва. Фермерите са затънали в неприятности. Училищата са обсипани с проблеми. Боже, притесненият ми не са напразни. Но мисля, че преди треската да спадне, предстои още едно повишение на температурата – в противен случай пациентът няма да се оправи; той ще умре. После, от 1989 до 1992 ще станем свидетели на тотален спад. Знам, че звучи ужасно песимистично, но колкото по-скоро започнем да решаваме наболелите проблеми, толкова по-скоро ще се възстановим.

И не забравяйте следното: отново навлизаме в период на безредие но това не означава, че ще трябва да убием президента или да дискредитираме някого, или да започнем поредна война. Можем да се учим от миналото си; можем да намерим лидери, които да решават нашите трудности и да направим така, че да не станем жертви на нова 1931 или 1932 година.

Започнах да чувствам, че настъпва промяна. Американският народ вече казва, че не е редно да протестираме прекомерно против едно силно правителство и да се противопоставяме на Вашингтон. Искаме повторно да платим за някои услуги. Не държим непременно на съпоструващите програми на Джонсън и Рузвелт, но искаме малко повече, отколкото получаваме напоследък. Забележете как се отдалечаваме от същинския консервативен републиканизъм. Не пристъпваме направо към радикализъм от типа на Новия курс, а сме загрижени много повече за проблемите на нашите бездомни, за болните и бедните. Действената личност отново е на мода или може би просто се завръща в нашето гузно съзнание.

* О. Норт – компрометиран съветник на Рейгън. – *Бел. прев.*

** Виден banker. – *Бел. прев.*

С оглед да преминем през трудностите без да катастрофираме, правителството трябва да играе по-дейна роля. Нуждаем се от повече планиране (о, тази мръсна дума) и контрол, за да държим вярната посока. Следващият президент ще трябва да намери начин да намали поляризацията на обществото, защото вече не изглеждаме като „Съединени“ щати; ние сме просто сбор от петдесет щата, всеки от които гледа само собствената паница. (Време на възход и падение.) Един ден петролният бранш се възмогва; на следващия стене в агония. „Ръждивият пояс“^{с*} ръждясва, но вече идва на себе си (ще ми се). Селскостопанският сектор е силно разклатен и се молим за хубаво време. Областите с високи технологии – Североизтокът и Калифорния, – се радваха на щедри отбранителни контракти, но предстоят големи съкращения.

Тези проблеми са предизвикани от хората във Вашингтон. Търговската, селскостопанската, енергийната и отбранителната политика влияят пряко върху нашия живот за добро или лошо – повече, отколкото сме склонни да признаем. Би трябвало добрата политика да може да изглади тези фази на възход и падение. Пасивното ни поведение през изминалите осем години обаче изостри проблемите. Предстои да вземем доста тежки решения през идните четири години.

Шансовете да имаме много активен президент демократ са огромни. Не мисля, че републиканците ще съумеят да ни предложат подобна възможност. Хората искат промяна и мисля, че ще гласуват за демократите дори и те да издигнат за кандидат Мики Маус (или дори Мини^{**}). Но ако накрая се озовем с някой нерешителен човек, какъвто би бил Гари Харт, тогава по-добре направо да отидем на църква и да се молим той да израсне в работата.

* Авторът има предвид областите с развита стоманодобивна промишленост. – *Бел. прев.*

** Партньорката на Мики Маус. – *Бел. прев.*

Защото силните лидери наистина израстват в работата. Когато Рузвелт бе избран за първи път, много скептици се мусеха: „Кое е това момче? Той е аристократ – не би могъл да бъде демократ. Че отгоре на всичко и сакат.“ Смятаха, че Рузвелт ще бъде ужасен президент. Но времената го оформиха. Не мисля, че е имал стратегия от самото начало. Всичко, което знаеше и ни каза, бе: „Домът ни гори, извикайте пожарникарите.“

И въпреки това нашата сегашна администрация отказва да се приспособи към времето. Това е цената при положение, че идеологията бележи превес над реалността. Точно когато хората във Вашингтон имат нужда от микроскопски лещи, те си слагат очила за наблюдаване на слънчеви затъмнения. И, за съжаление, затъмнението може да се окаже наше собствено.

Ред е отново на активните и мисля, че на следващия, който се настани в Овалния кабинет, няма да му е леко. След края на първия мандат той сигурно ще бъде бинтован от глава да пръстите на краката. Може би пък ще имаме велик президент за един мандат? А може и да си изберем някой нов Хувър, който ще прекара няколко години в напразни опити да изправи нещата и ще го прегазят? Ако това се случи, повярвайте ми, през 1992 г. ще имаме нов Рузвелт – или почти диктатор, доброжелателен или не, който реално ще хване здраво нещата в ръце и най-сетне ще спре всички тия глупости.

Ако това, което казвам, започва да ви депресира, лесно може да заключите, че не знам какво говоря, и да си тръгнете безгрижно по своя път. Аз не съм историк но намирам, че тези циклични повторения винаги са съществували. Не са измислени само защото аз съм се родил и някой отгоре е пожелал да създавам настроения сред хората, като пиша за тях.

В действителност големият историк Артър Шлезинджър (и баща му преди него) твърдят, че подобни цикли съществуват от най ранните години на страната. В една от последните си книги „Циклите в американската история“ Шлезинджър заключава, че този ход на събития-

та се е задържал близо двеста години. Естествено, той разглежда нещата от гледна точка, различна от моята. Дефинира циклите като редуване посвещаването на „обществените цели“ и отдръпване към „личния интерес“. Смята, че правителствената енергия бележи разцвет на всеки трийсет години и това се редува със завръщане към консервативните принципи от 20-те, 50-те и 80-те години.

Каквото и да кара събитията да се променят по този начин, лично аз се съмнявам, че бихме могли да ги спрем, освен ако кажем: нека опитаме изцяло нов ред и да започнем отначало. Това е радикално нов способ и поне хората от моето поколение винаги са били обучавани да работят в тази система; единственото, което можем да сторим, е да опитаме да овладеем циклите, без да преобръщаме наопаки всичко.

Това, което лично аз правя, е че си седя и гледам на карти. А най-добрият съвет, който картите ми дават, е всеки активно да се включи в работа.

Спомнете си, че според анализите на историята има само три неща, които галванизират един народ: финансова паника, истинската, унищожителна война или чума. Знаете ли, че на 19 октомври 1987 г. пазарът колабира и се срива по-бързо от всеки друг път в нашата история; същия ден бомбардирахме един истински петролоносач и разпалихме страстите в Персийския залив, а ново-сформираната комисия по СПИН имаше нечувани затруднения при самия опит да дефинира болестта и отсе-че, че може би ще трябва просто да чакаме и видим кой ще умре. Ако е истина, че американците се амбицират да направят нещо само когато се сблъскат с реална житейска криза, то ние трябва да бъдем възнаградени за постигнатото от нас: боже, та ние се справихме трикратно в рамките на само ден!

Не ще ви бъде позволено да почивате на стри лаври през идните четири години. За всеки ще е по-добре да

пристъпи към действие. Под това разбирам не просто да гласува. Проявете готовност да се включите в някоя комисия, независимо дали на местно, щатско или национално равнище. Участвайте в диалози и дебати. Посетете местната телевизия, ако можете, и изкажете някои мисли, които ви вълнуват. Пишете до редакторите. Не се отдавайте на подтика да седите, да охкате и да си блъскате главата. Ако вашият кандидат не спечели следващите избори, поддържайте безусловно спечелилия.

Никога не подценявайте колективните възможности на един народ, изправен пред предизвикателство – и особено когато той е американският. Колко пъти сте чували или изричали: „Ей, та аз съм само един обикновен човек. Какво зависи от мен? Кой ще поиска да ме чуе?“ Ако сте сам, може би никой. Но заедно сте сила толкова могъща, че можете да създадете или унищожите демокрацията. Така че нека стегнем редици и да участваме. Опитайте да сторите нещо, да задвижите стрелката. Точно това възнамерявам да свърша и аз.

АКО БЯХ ПРЕЗИДЕНТ

Израснах във време, когато ни внушаваха, че в Америка всяко момче може да стане президент, щом порасне. Мисля, че това все още е вярно – само дето към потенциалните кандидати трябва да прибавим и малките момиченца.

Според масово наложените разбирания, щом един фермер, отглеждащ фъстъци или един киноактьор могат да влязат в Белия дом, значи всеки би могъл. Дори един изпълнителен директор на автомобилна компания и търговец на стари коли. Но тези схващания показват още, че не сме много наясно с въпроса и срещаме трудности при подбора на кандидатите.

Получих повече от десет хиляди писма, в които хората ми казваха, че трябва да се кандидатирам. Двама

Рузвелт и един Рокфелер ме убеждаваха да се включа в надпреварата. Дали ще участвам, питаха ме профсъюзите, Националната асоциация за прогрес на цветнокожите, Обединената еврейска организация и всички възможни итало-американски дружества от цял свят. Едгар Бранфман от „Сийграм хаус“^{*} ме покани на обяд, за да предложи помощта си. Той наистина ме трогна с думите, че децата му държат на моята кандидатура повече от самия него.

Две различни групи създадоха комитети за организиране на кампания от мое име и трябваше официално да поискам от Федералната изборна комисия да ги спре. Бивш губернатор републиканец ме сложи в листата на Ню Хемпшир като демократ. Прокурорът на Мериленд ме записа в тяхната листа като републиканец. За кампанията бяха изработени значки с надпис „Направете от '88 година на Йакока“ и „Аз обичам Йа“. Имаше най-малко шест различни огромни афиша в подкрепа на моята кандидатура: един от тях бе ярко-оранжев в стил „Денят на славата“ и провъзгласяваше, че тандем на '88 ще бъде Йакока – Нън^{**}. (Този последният бе отпечатан в Джорджия – къде другаде?) Имам дори една снимка с Марио Куомо, който ме рекламираше, носейки на ревера си голяма значка с моята собствена физиономия.

Както повтарям от четири години, поласкан съм и вече имам куп ценни реликви за спомен, които бих могъл да показвам на внуците си един ден. Но ще трябва да им обясня защо реших да не се вслушам в поканата да се кандидатирам за най-високия пост. Повярвайте, слушал съм всякакви доводи защо би трябвало да приема: „Дължите го на страната, която ви е дала толкова много“; „Имаме нужда от бизнесмен, който за разлика от другите, да ръководи нещата“; „Положението трябва да се преобърне към по-добро, а вие знаете как да сторите това“; и дори „Така ви е писано“.

^{*} Клуб на бизнесмени. – Бел. прев.

^{**} Сам Нън – сенатор от Джорджия. – Бел. прев.

Точно когато мислех, че съм чул всички доводи „за“, по телефона ми позвъни един психолечител от Кентъки. Каза ми, че предишната нощ светът на духовете бил проникнал в бъдещето и установил, че трябва да се включа в президентската надпревара. Ако участвам, гласяло посланието, ще се изправя срещу Джордж Буш и лесно ще спечеля.

Мисля, че когато сте на зор, действително ви е горещо. Валят въпроси: „Защо не се пробваш?“. Е, най-напред не умирах от желание да сменя професията си на такъв късен етап от живота. Защото независимо доколко ви се вярва, политиката е професия. За да дадеш най-доброто от себе си, трябва да живееш и дишаш с нея. Добър съм в областта, в която работя, но ми бяха нужни четиридесет години, за да я усвоя. Дълбоко вярвам също, че занаят не се сменя. Казано накратко, за да вършиш нещо добре, трябва действително да го желаеш. А енергията ми не е неизчерпаема.

Второ, майка ми, децата и повечето мои приятели се изказаха против идеята. Познават ме – мен и моя темперамент. Много съм притеснителен. А следващият президент, повярвайте, ще има за какво да се притеснява.

При все това, не се отнесох лекомислено към въпроса. Нахвърлих на лист хартия всички „за“ и „против“, и стигнах до твърдо решение да не се възползвам от тази възможност да служа на страната.

До това решение стигнах сравнително рано, но впоследствие трябваше да отговоря на хиляди писма, да разяснявам доводите си пред широката аудитория и да правя опити да съдържам любопитството на пресата.

В началото, колкото по-настойчиво заявявах, че няма да се кандидатирам, толкова повече ме убеждаваха, че трябва да участвам. Опитах всички възможни варианти на отговор. Започнах като генерал Шърман – знаете: „Ако предложат кандидатурата ми, няма да приема; ако ме назначат, няма да служа.“ Единственото, което последва, бяха куп карикатури, показващи мен как правя прокламация, седнал в танк Шърман. Отвърнах, че

бих приел да бъда президент, но само ако бъда назначен. Първокласна шега! Но и тя не свърши работа. Опитвах с: „Единственото, към което се стремя, е животът.“ Това имà повече успех. Тоя път наистина се обърках. Заявих на всеослушание, че няма да се кандидатирам, защото не съм политик. Присъстващите станаха на крака и аплодираха като луди. Търсеха точно това – един неполитик. Изоставих набързо и нея линия. После се появих в програмата на д-р Рут*. Предложих я като кандидатка за вицепрезидент. Обявих, че ще направим страхотен тандем – аз ще предлагам какво да се прави, а те ще казва как!

Накрая станах сериозен. Заявих, че цялата работа е много противоречива. Конгресът е почти неконтролируем (така и би трябвало да бъде, мисля; ненапразно са заложени взаимно допълване и взаимно ограничаване между изпълнителна и законодателна власт). Хората от пресата могат да бъдат ужасни (съдейки по първата поправка, всъщност се предполага да бъдат именно такива). Все пак време е да се науча да се справям с подобен противник. Истинската беда обаче произтича от бюрокрацията. Това е вече нещо друго. Конституцията не казва кой знае колко по въпроса, но тя е толкова мащабна и така здраво е пуснала корени, че не знам как човек би могъл да я преодолее. Аз имам своя собствена нейна версия в Крайслер и тя ежедневно поставя на изпитание волята ми и моя стоицизъм.

В края на краищата, преди да откажа с благодарност, реших да почерпя едно последно мнение непосредствено от извора. Ето какво гласят напътствията на въпросния извор:

Томас Джеферсън: „Уморен съм от един пост, на който не мога да сторя нищо повече... Той ми носи единствено все повече неблагоприятна и монотонна работа.“

* Радиопрограмата на д-р Рут дава съвети по въпроси за секса. – *Бел. прев.*

Джон Адамс: „По средата на моя единствен мандат почувствах: работата на този пост е така потискаща. че трудно бих издържал още две години... Ако ме бяха избрали за президент още веднъж, със сигурност не бих могъл да оцелея и година повече.“

Джеймс Гарфийлд: „Четири години подобно интелектуално разпиляване могат да осакатят човек до края на живота му.“

Удроу Уилсън: „Обемът работа, който се предполага, че трябва да бъде извършена от президента, е абсурден... Човек, който се стреми към президентски пост в Съединените щати, е един смел глупак.“

Уорън Хардинг: „Белият дом е затвор... Аз съм в затвор... Знаех, че тази работа ще бъде прекалено много за мен... Господи, каква работа!“

При всички тия оплаквания би било редно да заключа, че или изискванията на поста са прекалено много, или имаме нужда от супермен. (Разбира се, ако сте безгрижен човек като Рейгън, навярно бихте отсекли: „Я, колко проста била цялата работа.“ При всичките проблеми на деня, днес Рейгън изглежда по-млад, отколкото когато пое поста.)

Но за човек като мен – който се товари с работа, – реших, че нещата там са твърде неуправляеми. Знам, че по някое време, още през първата година в Белия дом, бих започнал да полудявам. Виждате ли, здравият разум вече не е сред най-силните страни на правителството.

Независимо от всичко това в отделни моменти, когато давах воля на своето въображението и си представях, че ще мога да върша тая работа, успях да стигна до някои прозрения. И ако не друго, бих искал хората, които тепърва ще се кандидатира за президенти, да слушат внимателно.

Първо, бих подбрал екип предварително и бих го назначил. Знам, от гледна точка на политиката може да е лошо, но е добре за администрацията. Няма стари приятели, няма компенсации за големите разноски по кам-

панията или за най-активните обществени комитети. Само листа на най-добрите и изтъкнати хора, които нацията може да излъчи. Кое би могло да бъде по-важно?

Според сегашната система, борите се до смърт да станете кандидат на своята партия. После в продължение на три месеца се състезавате с кандидати на други партии. Стоите буден по цели нощи, за да видите дали Дан Радър и компютърът на *Си Би Ес* ще ви обявят за победител или губещ. После имате свободно време за вечеря в Деня на благодарността със семейството, няколко дни за коледни покупки и сетне – бал по случай встъпване в длъжност. По-рано давахме на горкия човек време до 4 март да се подготви да поеме поста, но Двайсетата поправка намали него срок до 20 януари. Как за толкова кратко време ще съумеете да поставите хора по точните места и да изготвите списък с приоритети за вашите първи сто дни като президент? Забележете: хората обикновено са толерантни към вашите действия точно толкова – сто дни.

В действителност, колкото повече мисля за това, толкова по-силно се убеждавам, че трябва да искаме от кандидата да даде известни ориентири за нивото на хората, които ще кани да работят с него. Позволете да споделя някои хипотетични насоки за размисъл.

Преди да подхвана процедури по назначението на вицепрезидент пред Конгреса бих съобщил, че Сам Нън ще бъде мой кандидат за вицепрезидент (и то не просто защото имам куп вече готови плакати). Той е подготвен блестящо в сфери международна политика и отбрана, и знае как да работи с Конгреса.

После ще изготвя списък с хората, които да оглавят всички ключови места. В него списък ще влязат само фигури с доказани възможности в конкретния ресор. Бих взел личности като Дон Ръмсфелд за държавен секретар, Дак Уелш от *Дженерал Електрик* за министър на отбраната, Феликс Рохатин или Пол Волкер за финансите, Питър Уебърот за търговията, Дъг Фрейзър за труда – или още по-добре Фрейзър като шеф на Коми-

сията по търговия. (Умее да преговаря – можете да ми вярвате.) Заплатите на повечето от тия момчета ще спаднат драстично, но се обзалагам, че с радост ще приемат.

Като секретар за връзки с пресата – една нова длъжност, – бих поканил Том Брокау. Преди да стане богат и известен, той трябваше да „покрива“ Белия дом. Сега бих го използвал да „покрива“ Сам Доналдсън. Безспорно, в нашата електронна ера има нужда от един лаконичен репортер, който не обича да дърдори глупости и би ви помагал да общувате разбираемо с американския народ.

Има още към двадесет и пет поста, които са ключови – директор на административното и бюджетно управление, шеф на служба по опазване на околната среда и др. Бих дал тези постове на най-добрите хора, които умеят да работят отговорно – да ръководят наистина сериозно съответните ресори, – а не просто на приятелчетата, с които съм израснал.

Дори когато всички са подходящи за заеманите постове, бих черпил допълнителни насоки – от най-различни места. Бих търсил Никсън, Форд, Картър и дори Рейгън. Ще ги нарека свободни посланици или нещо подобно, но бих се възползвал от тяхната помощ докрай.

Сетне бих давал по една пресконференция в първия ден на всеки месец, за да кажа на американския народ какво, по дяволите, става. Бих се постарал да имам по една среща с Горбачов всяка година, като по часовник. Бих правил същото с новите ръководители на Китай. Японците са толкова важни, че бих желал да се срещам с тях два пъти годишно. Ако ОПЕК ме приеме, бих настоявал да виждам тия момчета на техните тримесечно срещи, за да разбера какво ми готвят. Всеки месец бих се срещал с лидерите на Конгреса, за да разискваме националните приоритети и какво правим във връзка с тях. Практически бих ял и спал с шефа на Федералния резерв, защото, както сме чели, това е вторият по могъщество и влияние човек в Съединените щати – и аз бих

искал да съм сигурен, че ще продължи да бъде. Бих допуснал да запази своята независимост, но само донякъде.

Когато приключа с тези си задължения, бих нахвърлил на ръка в двадесетина или по-малко думи в какво се изразява нашата икономическа политика в различни области. Това би включвало външна политика и сфера на обраната, после политика в областта на данъчната и монетарна система, на такси, търговия, енергийни източници, околна среда. Наричам ги Осемте големи направления. Ако задачата ви се вижда лесна, опитайте да нахвърлите политиката на днешната администрация (и то след осем години на власт!).

После идва трудната част: списък с националните приоритети. Не само че е трудно човек да ги определи, но те се и променят ежегодно. Това обаче е най-важното. В живота си на бизнесмен винаги съм държал пред себе си ценно листче с десет приоритетни задачи, които следя лично. Правех го във *Форд*, правя го и в *Крайслер*. На национално равнище мисля, че бих имал повече от десет. Но нека почнем с решаващите.

Като бизнесмен, винаги съм се фокусирал над проблеми, касаещи непосредствено моята компания и служителите в нея. Цените на бензина и лихвените проценти са в сърцето на моя бизнес. Разликата между „галон бензин за долар“ и „галон бензин за два долара“ и между десет и петнайсет процента лихва върху заемите за коли може да ме направи богат или да ме срине. Доказателство са резултатите от 1980 и 1981 година. Валутните курсове определят способността на моите коли да се преборят с чуждестранната конкуренция на световните пазари (така че това също е жизненоважно). Тези теми, както и двойният дефицит на бюджета и търговията са единствените злободневни въпроси, по които винаги съм говорил открито. Имам някои съкровени вътрешни схващания и по други теми, но ги пазя за себе си. Ако говоря за нещо друго, освен за икономика, всеки си прави заключение, че преследвам користна цел; ето защо

гледам собственото лозе и не се пресягам към гроздето на съседа.

Но виждате ли, аз също съм баща, данъкоплатец, потребител и дори – мисля си – добър гражданин. След като изяснихме, че не съм се кандидатира за нищо, бих искал да споделя свои възгледи по спорни злободневни въпроси. Разделям ги на две големи групи: въпроси на живот и смърт, и въпроси по качеството на живот. Някои проблеми са далечни. Други са ежедневни дразги от улицата, на която живеем.

В първи неотложен ангажимент на всеки лидер от свободния свят се превърна старанието да охлажда надпреварата в ядреното въоръжаване. Това е наистина въпрос на живот и смърт за цялата планета.

Може би е странно, но при всички години в бизнеса, никога не съм наблюдавал нещо ядрено – дори и кола с ядрен заряд. (Преди време един приятел имаше ядрен сърдечен стимулатор.) Миналата година обаче три инцидента – един след друг, – ме накараха да се замисля.

На път за Италия забелязах в самолета кашон със сухо мляко. Попитах с каква цел е там и ми отвърнаха: „За снахата на един приятел.“ Била бременна и след чернобилската катастрофа самата мисъл да пие местно мляко я ужасявала. Тъй като ветровете от СССР духали по посока към Италия, местните жители се страхували, че кравите са били изложени на голяма доза радиация.

После, когато пристигнахме в Италия, отидохме на открит пазар в Сиена. Тъкмо взимахме зеленчуци за вечеря, когато една от купувачките, изненадана от нашия избор, ни обърна внимание, че хората не купуват нищо зелено.

„Защо не?“, попитах.

„Чернобил“, каза тя.

Трети инцидент буквално ми взе ума. В Тоскана – този красив край, където цивилизацията е проходила преди хиляди години, – една вечер поръчах в ресторанта деликатеса на областта. Нарича се „чингали“ – сух колбас, приготвен от месо на глиган. Като чуха поръч-

ката ми, някои ловци в ресторанта ме предупредиха, че нея година никой не ядял от него колбас.

„Сигурно се шегувате. – казах – Винаги ми е бил любим. Какво имате предвид?“

„Чернобил“, отвърнаха те.

Помислих си: Боже, пак ли? Ловците ми казаха, че главите на глиганите са надути и че се държат странно. Отдаваха това на радиацията. Местните хора и дедите им са ловували по тези хълмове от незапомнени времена. Бяха стари като маслиновите дървета и нищо не можеше да ги смуги. И същите стопани сега бяха разтревожени от една ядрена злополука на разстояние половин континент.

Когато видях страха на тия хора, действително осъзнах, че е време лидерите на света да се срещнат и решат проблема с ядрените оръжия. Защото дори светът да не се разруши сам, ние всички ще откачим от безпокойство.

Трябва да намалим запасите от ядрени оръжия, да прекратим опитите и да се уверим, че другите не ни залъгват. Трябва да сме сигурни, че на разпространението на ядрено оръжие се слага край и че някой мъжага като Кадафи няма да хвърли във въздуха всички наши планове.

Знам, темата е безкрайно сложна, но знам също и че днес всеки е наясно: в нова война няма да има победители и победени. Не вярвам Горбачов или който и да било друг да иска да прави ракети, да ги трупа в складове бидейки наясно – дори докато прави това, – че всичко ще приключи под форма на излишен инвентар. Освен ако не е побъркан. Всъщност мисля, че за по-сигурно бих се срещал с Горби два пъти годишно.

Виждате ли, аз не съм идеолог; прагматик съм. Може би се питате какво имам предвид с всичко дотук? Добре, ще обясня. Рейгън – идеолог от висша класа, – разсъждава с понятия като „борци за свобода в Никарагуа“, „империя на злото“, комунисти, които дебнат зад дърветата. Роптае срещу големи правителства. Вярва в

абсолютно чистите и свободни пазари. Храни носталгия по добрите стари времена.

Но наистина ли е немислимо да седнеш с руснаците и видиш, дори при нашите радикално различни философии, дали не можем малко да охладим страстите? Вероятно можем да започнем търговия с тях. Бихме могли дори да им покажем как помогнахме на Германия и Япония да се възродят след войната. В края на краищата, те бяха от другата страна на бойната линия и вижте колко добре се справиха. Дали наистина е невъзможно да съкратим военният бюджет с 20 на сто и пак да запазим сигурността на свободния свят? Комисията за подпомагане счита, че 30 на сто от бюджета отиват за безсмислени харчове. А бившият министър на флота Джон Леман ми каза, че въпросният процент сигурно е по-голям.

Тогава защо не го намалим? Не мисля, че ни разоряват тоалетните чинии и кафените сервиси от по 600 долара, колкото и екстравагантни да са. На нас всъщност ни пречат непрекъснато растящите разходи за персонал и излишъците в част от огромния военнопromишлен комплекс. Твърде много нива в управлението и прекле-но много генерали и адмирали. Дали би било престъпление да изискаме в името на собствения си интерес Япония и Германия да поемат по-голяма част от разходите за отбрана? Най-нашумелият нов израз гласи: „споделяне на тежестите“. Преди четири години го използвах в свои речи, защото бях осенен от една идея, която нарекохме „еднакви жертви от всички“ и която бяхме прилагали в *Крайслер*. Убийте ме, не мога да разбера защо никой не иска да направи паралел между търговската и „студената“ война.

Членът на Камарата на представителите от Колорадо Пат Шрьодер, който се кандидатира за президент, бе наречен радикал, защото бе предложил един прост план. Искаше да установи разликата между нашите разходи и харчовете на нашите съюзници за отбрана. Германците отделят три процента от brutния си национален продукт за отбран в НАТО и за да пазят морските

пътища отворени; Япония отделя един процент, а Съединените щати – 7 процента. И така, казва планът на Шрьодер, вие искате да внесете един „Мерцедес“ за 50 хиляди долара в Съединените щати? Платете 4 процента разлика или 2000 долара. Искате да внесете една „Тойота“ за 25 000 долара? Платете 1500 долара или разликата между 1 и 7 процента. После отнесете всички тия приходи към общия бюджет на отбрана.

Вземете проблема в Персийския залив днес. Не знам как се озовахме там, но тогава американският флот позволяваше на кувейтските танкери спокойно да стигат до Япония с петрол по 15 долара, за да може японската индустриална машина да се движи така, че японците да изнасят свои стоки обратно в Съединените щати. Това наистина надмина здравия разум.

Няма значение колко изразходвате или не изразходвате за въоръжаване; оръжията са точно толкова добри колкото е по силите на икономиката, която ги произвежда. Не можете да бъдете военна сила номер едно, ако сте второкласен икономически играч, а ние бързо се движим именно натам.

Така че втори приоритет са работните места. Без тях ние няма да растем. А без растеж, не можем да плащаме оръжията или маслото. Без икономически растеж не можем да осигурим – на нас и на нашите деца – сносно жизнено равнище, което е дори по-голям приоритет, отколкото образованието. Защото ако дадем на децата образование, а те нямат възможност да работят, ще ги обречем на стагнация, те ще се разхайтят и ще тръгнат по улиците. Ако ще е така, по-добре да си останат глупави.

Как създаваме работни места? Единственият познат ми начин е като създаваме стимули за растеж: стимули за изобретения като средства за изследвания и разработки; стимули за инвестиции като данъчни облекчения; стимули да се произвежда, а не само да се харчи. В тая страна нуждата от данък върху консумацията вече става въпиюща. Не само за да се увеличат приходите,

но и с оглед да се състезаваме в световната търговия. Защо изобщо облагаме доходите и инвестициите? През 1986 г. ние направихме крачка в правилна посока, но още не сме се заели с приходите и световната конкуренция.

Нека дам само един пример с цел да покажа защо сегашната ни система е кошмарна. През 1982 г. произнесох слово, наречено „Изравняване на игрището“. Оттогава насам, този израз влезе в речника на много хора. Президентът се позова на него в своето официално послание към американския народ през 1985 година. Вашингтон го употребява като ИИ, което за съжаление означава, че изразът се възприема като модна думичка. Тая думичка е влязла в езика ни така, че очаквам всеки момент да се появи в речника на Фънк и Вагналс.

Пона начало фразата трябваше да засяга нелоялни търговски практики или просто „Ние сме измамени.“ Това касае валутни и данъчни разлики. В моя бизнес те достигат до 2500 долара на кола и винаги са мой първи пример за това, как конкуренцията става нелоялна.

Ще използвам илюстративен пример с Германия. (Примерът с Япония е по-добър, но тъй като винаги се заяждам с японците, този път ще ги оставя на мира.) През 1985 г., 2,2 германски марки се равняваха на 1 долар. През есента на 1987 г., съотношението стана 1,8 марки за долар и се стреми към 1,6 или 1,5. Кое означава, че марката става по-силна (или доларът става по-слаб) с около 30 процента. Чистият резултат от това бе, че една кола „БМВ“, която се продава в САЩ за 30 000 долара, поскъпна на 39 000. Но то също означаваше, че една миникола „Крайслер“ – продукт от абсолютно световна класа, между другото, – поевтинява с около 30 процент, когато се изпрати за Германия.

Дотук добре. Но данъкът за колата „БМВ“, внесено в САЩ, е само 2,5 процента. А таксите на миниколата са 10 процента за Общия пазар и 14 процента в Германия, което я оскъпява с близо 25 на сто – или десет пъти таксата за „БМВ“. Разбира се, германският купувач не

желае да плаща тази безбожна такса, така че съм принуден да я приспадна за сметка на моята печалба, т.е. моята възможност за печалба пада с две хилядарки само защото съм задължен да съблюдавам различни данъчни закони.

Очевидно модернизирането на нашите промишлена база и работни места, свързани с нея, зависят от данъчната и валутна политика; те следва да не предоставят безпрепятствен достъп на конкуренцията. Ако има мир (гарантиран от силна отбрана) и просперитет (работа за всеки), какво повече ни трябва? Е добре, има нещо, което се нарича качество на живот, което не само ни позволява да се радваме на удоволствия, но и ни дава душевен мир. Това не е лукс; то също може да засяга проблеми „на живот и смърт“.

Нека започнем с болестта СПИН. Това е своеобразна проверка за всички нас – виждам цялото човечество. Някога, в стари времена, ако заболее от проказа, са ви хвърляли в колония с други прокажени. При СПИН това няма как да стане – твърде много са засегнати от болестта. За съжаление, това е смъртоносна болест, която лесно се предава. Ние очевидно взехме превантивни мерки. Закрихме известните бани в Сан Франциско и Ню Йорк. Инспектирахме и изчистихме хранилищата за кръв. Дори раздадохме чисти игли на наркоманите. Продажбите на презервативи рязко нараснаха и това е добре. Новата реалност вече не е тайна. Когато бяхме деца, можехме да влезем в една дрогерия и да кажем на висок глас: „Пакет „Кемъл“, ако обичате“. После, ако нямаше никой край нас, можехме да подшушнем: „И пакет презервативи“. Сега подвикваме за презервативите и шушнем за цигарите.

Въздържанието без съмнение е възможно решение. Но то е нещо като прекъсване на дишането. Моногамията явно накланя везните в своя полза. Но никой не е склонен да се занимава с проверка на милионите нещастници, които вече са се заразили. Много хора споделят: „Ако имам СПИН, не бих искал да знам. Бих се чувствал по-добре в неведение. Не бих желал да мисля,

че разпространявам болестта. Няма да бъде дискриминиран като разпространител и няма да ме обвиняват, че сея зараза.

Бие дванайсетият час. Както каза Енрико Ферми, когато успешно отбеляза ерата на разпадане на атома: „Уравнението е експоненциално. То се стреми към безкрайността.“ Е, същото е и при СПИН и болестта е точно толкова смъртоносна.

Няма как – ще трябва да го лекуваме. Не можем да го отхвърлим със закон. Хемофилици, хомосексуалисти, наркомани – така наречените рискови групи – едва ли намират утеха във факта, че сме създали специална президентска комисия, която да се занимае с проблема.

Въпросът ме засегна дълбоко, когато болестта ми отне добър приятел – Стюард Маккини, – сърдечно, топло човешко същество, което освен всичко друго, бе и американски конгресмен. Стюард беше представител от Кънектикът и републиканец отгоре на това. Той се бори като лъв, за да осигури на *Крайслер* гаранции за заем – така се запознах с него. Всичките борбеност и смелост не му помогнаха да се справи с болестта. Ако беше жив обаче, обзалагам се, че щеше да има готово решение как да се справим с проблема.

Аз не знам. Казвам го на хората. Но бих накарал най-добрите умове на тая страна да работят над него със същата упоритост, каквато показахме при изпращането на човек на Луната.

Нека се обърнем към това, което може да бъде най-спорната и противоречива тема на всички времена: абортите. Лично аз съм противник на аборта, но не бих искал да налагам свои виждания и морал на някой друг. Защото има ли нещо по-лично от аборта, особено за една жена? (Никога не съм чувал за мъж, бил той и законодател, да е правил аборти.) И още веднъж: въпросът се превръща в икономически. Защо един данъкоплатец е ошетен с 1500 долара заради нечие лично решение? Веднъж на вечеря с група редактори от най-известните американски женски списания подказах, че макар

абортът да е морален проблем за мнозина, всъщност казусът е икономически и че ако бях президент, бих го ограничил до един на пациент. Е, вдигна се голям шум. Споменаха, че много от техните читателки са имали по шест или седем аборта. Подсказах им, че могат да запишат тия читателки на курсове по контрол над раждаемостта, и то в спешен порядък. При това нямам предвид класове за начинаещи. Визирам занятия за напреднали.

Действително ли е толкова трудно да се забрани продажбата на револвери или картечници марка „Узи“? Защо трябва да отстояваме правото на едно момче да си купи смъртоносни оръжия по каталог? Пропагандата на Национална асоциация на стрелците – че не пушките, а хора се убиват помежду си, – е абсолютна глупост. В Детройт децата не ходят на училище с автомати, припрепени към бедрото; ходят с евтини малки пистолетчета тип „[Saturday night special](#)“ за по няколко долара. Националната асоциация на стрелците дори подготвя тефлонови куршуми, които лесно могат да пробият непроницаема жилетка. Защо една силна организация със специални интереси ще се занимава безнаказано с подобни измишльотини? (И между другото, момчета, не си правете труда да ми пращате всички тия писма. Това е Америка и аз имам право на свое мнение точно както и вие.)

Трябваше да се появи една смела жена като Сара Брейди (чийто съпруг Джон Брейди бе застрелян с куршум, предназначен за президента Рейгън), за да промени нещата; тя върши страхотна работа като говорител на Корпорация за контрол върху огнестрелното оръжие.

Друг убиец, наречен наркотик, е също така смъртоносен и почти толкова бърз като оръжието. Прекалено радикално ли би било да осъдим на смърт (като за най-тежко престъпление) търговците на силни наркотици? Юношите, които умират в гърчове след употреба на техните продукти, заплащат с живота си; няма ли да откъснем поне отчасти за тази върховна жертва, наречена смърт?

Противниците на смъртното наказани се страхуват от подобни решения. Но как иначе ще възпрете тези закоравели улични престъпници? Ако разпространението на наркотици не беше токова отвратително деяние и ако пласборите не се увеличаваха така стремително, навярно бихме могли да не ги забелязваме. Но с тях не можем да излезем на глава просто така. Хората се ожесточават; те биха поискали дори смъртно наказание за убиец на дете или полицаи. На същото основание би трябвало да бъдат третирани търговците, въввлечени и в двете престъпления.

Прекалено много ли е да предупредиш един пиян шофьор, после да му отнемеш шофьорската книжка, и накрая да го хвърлиш в затвора. Знам, че нямаме достатъчно място в затворите, но се опитайте да кажете това на някой току-що изгубил дете заради пиян шофьор. Докато нашите политици разискваха темата, Кенеди Лайтнер основа организация „Майки против пияни шофьори“ и радикално промени това толерантно отношение към пияните водачи зад волана.

Независимо дали разглеждате нещата в по-широк план или се ограничавате до реалността в непосредствена перспектива, поставените въпроси са на живот и смърт. Забележете – когато стане дума за национална сигурност, това са все мерки за защита. Но проблемите в живота не касаят само страх от посегателства, убийства или дори ядрена война. Има (или би трябвало да има) известно качество на живот, или може би дори малко достойнство. Защо тогава да не дадем на всеки, желаещ да се образова, шанс да учи? Защо не дадем душевно спокойствие на хората с нелечими заболявания, осигурявайки им някаква форма на гарантирана здравна помощ?

И накрая, ще изкажа моето най-спорно предложение. Нека съберем всички физически здрави мъже и жени (боже мой!) между осемнайсет и двайсет и пет годишна възраст на една година военна или обществена служба. О, вече чувам писъци. Но моля, успокойте се за миг, преди да тръгнете за Канада.

Допускам, че самото такова предложение е предостатъчно, за да ме лиши от популярност. Но чувствам, че е от огромен интерес за всички засегнати. Военните биха ви позволили да направите свободен избор между армия, флот, военновъздушни сили или морска пехота, докато обществената служба включва корпус на мира, здравни клиники, болници, социални дейности, мероприятия за подобряване социалния живот на бедните, проекти за опазване на околната среда и т.н. Какво чудесно поле за изява на нашата младеж и какъв великолепен начин да се включиш отрано в работа за повишаване качеството на живот.

Единственото, което мога да предложа, е ниско заплащане и лоши условия на работа. Трудът може да бъде физически, умствен или просто да предлага душевно и нравствено изпитание. Тъй като процесът ще обхваща всички между осемнадесет и двадесет и пет годишна възраст, то сигурно ще прекъсне за една година тяхното образование или ще отложи старта на кариерата им. Но повярвайте, не знам по-добър начин Съединените щати да станат велика страна от това – да поискаме младите хора да служат на страната си.

Като американци, ние нямаме голямо доверие в набирането на хора за нещо друго, освен в критични за нацията обстоятелства. Обичаме да предлагаме помощ доброволно за добри каузи, но само когато ни движи извисен подтик. Добре, аз се тревожа именно за духа. Мисля, че губим националните си самосъзнание и воля. И в това се изразява най-голямата ни криза. Ей, деца, не можете да имате всичко наведнъж. Не можете да се радвате на материални богатства и онова качество на живот, което искате, без да вложите дължимото. Можете да летите на боен самолет или да попълните състава на една радарна станция, да посадите няколко дръвчета или да се грижите за хора, умиращи от СПИН, или да работите в депо за токсични отпадъци: изборът е ваш. В края на краищата какво са дванайсет загубени месеца за цял един живот?

Предполагам, че е лесно само да се приказва за някои от тези неща. Но ще се опитам да направя повече от това. Аз съм един от дванайсетте членове – шест от политическите среди и шест от стопанския сектор, – които влизат в новата Национална икономическа комисия. Органът е създаден към Конгреса с идея да подпомага бъдещия президент в работата му по придвижване страната напред. Наша задача е да изработим план за решаване проблема с гигантския бюджетен дефицит но така, че да подпомогне икономическото развитие, разпределяйки тежестта върху всички. Боже, каква задача!

Започнахме работа през март и се очаква да изготвим препоръките си точно след изборите през ноември 1988 година. Това означава дълги дни работа, но какво би могло да бъде по-важно? Надявам се, че ще успея да допринеса с нещо. Защото ако свършим работата си както трябва, може да реализираме нещо действително значимо. А ако се провалим, ще ни бъде неудобно пред самите нас.

Ключов момент, който не бива да се забравя е, че дали сте против някое от схващанията, които предложих, не е от значение. Това са съществени теми, които един ден, за добро или лошо, трябва да бъдат разисквани. Ако не ги обсъждаме и решаваме, сами ще се превърнем в жертви на страха. Убеден съм, че не ни чака добро бъдеще, ако не ги решим. Политиците биха предпочели да не ги разискват, камо ли да изкажат конкретно становище по тях. Наясно са, че голям брой гласовити групички от хора просто ще ги пропъдят. Но това бездействие срива нашия морал.

Своеобразен истински тревожен песимизъм е обзел множество млади хора у нас. Нямам предвид обикновена депресия, която изчезва до ден-два. Все повече млади хора слагат край на живота си, защото не вярват, че световните проблеми могат да бъдат решени.

Това се превръща в действително много сериозно изпитание. В края на краищата най-голямо наше богатство са децата. Разбира се, има различни по сила шокове,

които един родител може да понесе. Аз се безпокоях как бих реагирал, ако някоя от дъщерите ми забременее, преди да се омъжи. После си рекох: добре де, това няма да е краят на света. След това се притеснявах какво би станало, ако дъщеря ми дойде у дома и ми каже, че е наркоманка. С това би могъл да започне краят на моя свят. Но колкото и труден да е всеки от тези проблеми, нищо не би могло да има по-зашеметяващ ефект от това – детето ви да се прибере у дома и да ви каже, че е решило да се самоубие.

Както и на много други родители, никога не ми се е налагало да излизам от рамките на чисто теоретични разсъждения по тия сериозни проблеми. Моите деца винаги изглеждаха щастливи; дори когато съм ги мъмрил, това не ги е депресирало. Наблюдавах ги внимателно и мисля, че наистина имах късмет.

Някои семейства не са така щастливи. Разбрах това от едно младо момиче, което живееше в съседство, на име Кели Гуд. Когато дъщеря ми Кети беше малка, ходеше на ски с по-голямата сестра на Кели – Ким. Случваше се всички да ходим заедно на пикник или ски.

Тогава Кели беше около дванайсетгодишна. Макар че всъщност не ѝ обръщах особено внимание, бях забелязал, че тя винаги изглеждаше малко странна. Когато караше ски, се състезаваше почти неистово. Другите деца се спускаха, молейки се да не паднат на глава, а Кели се премятеше през глава и бе една от най-разпалените скиорки, които някога съм срещал.

Както разбрах по-късно, тя беше минала през куп проблеми и бе започнала да посяга към бутилката. По времето, когато стана на петнайсет, Кели вече пийваше здраво. Освен алкохола, целият ѝ живот се въртеше около телевизора. Но черната кутия не ѝ помагаше кой знае колко.

Няколко години не бях виждал Кели и не бях чувал нищо за нея. После през май 1983, Ким позвъни на Кети по телефона. Кели бе опитала да се самоубие в Сан

Франциско – бе изпила четвърт текила и после бе обърнала кутия „Драно“* като чаша вода.

Слава богу, Кели оживя. Сега е на двайсет и шест – чудесна зряла жена, решена да посвети живота си на деца, преминаващи през подобни изпитания. Фактически тя работи в една „суисидологична“ организация. Никога не бях и предполагал, че има такава дума. „Бе дълъг възстановителен период. – каза тя – Пораженията, които останаха по гърлото ми, непрестанно ми напомнят. Но сега целта ми е да дам на другите надежда така, че да преминат невредими през това раково заболяване на ума и да намерят отново смисъл в живот.“

Защо расте броят самоубийства сред най-младите? Много деца споделят, че са израснали самотни. Наистина чужда жена, повикана отвън да полага грижи за теб няколко часа, не може да те сложи да си легнеш и да ти каже, че те обича така, както един родител.

Според Кели, допълнителен определящ фактор е несигурността в ядрената ера. Младите хора са повече идеалисти. Възприемат света такъв, какъвто би трябвало да бъде, и не разбират как някои изпитват удоволствие да хвърлят бомби един връз друг. Ситуацията с моето поколение бе различна: техниката се развиваше постепенно с времето и така може би ние я разбяхме – или мислехме, че я проумяваме, – по-добре. А може би вече сме просто уморени, преситени, изтъркани стари глупаци?

Кели счита също така, че технологиите се развиват толкова бързо, че опитът да ги следиш поражда чувство за несъответствие с днешния ден. Новите неща са толкова много и всеки път, с всяка новост, летвата се вдига все по-високо. Ще намеря ли работа? Ще бъдат ли резултатите от тестовете ми достатъчно добри? Натискът върху младите хора се засилва и те имат чувство, че не могат да се справят.

* Препарат за почистване, съдържащ киселина. – Бел. прев.

Когато ме посети, Кели ми спомена такива статистики, че действително ми взе ума. Всеки ден към 1000 деца правят опит за самоубийство. Ежегодно от 6500 до 10 000 от тях успяват. От 1950 г. насам, броят на младежките самоубийства в Америка се е утроил.

Положението е толкова сериозно, каза тя, че само при шведите процентът е по-висок. А те поне имат извинение: през зимата при тях почти непрекъснато е тъмно и отгоре на всичко е страшно студено. И алкохолът се лее като река.

Не мисля, че самоубийствата сред младите хора са следствие от някаква наследствена обремененост. Но резултатът е срам за нашата цивилизация. Какво ни остава, ако най-голямото богатство на нашата страна — младите хора, които идват след нас решат, че животът е такава бъркотия, в която е по-добре да не участваш? Те отпадат не просто от висшите училища; отпадат от живота и хората; отпадат завинаги...

Ако това, което се случва, не ни накара да се заемем с нашите проблеми, не знам какво друго би могло да ни стресне. Защото ако не направим нещо, всичко ще свърши с това, че ще губим повече деца от самоубийства, отколкото във войни.

И така, каква е крайната равностметка от всичко това? Някой трябва да хване тия проблеми за врата и да ги разтърси. И това трябва да бъдат нашите лидери.

Президентът е само човек, който поема грижите от едно поколение и ги предава на следващото. Бди над страната в течение на четири или осем години. Когато мандатът му свърши, той трябва да се обърне назад и да прецени какво наследство оставя. Иде ред да се запита успял ли е да образова народа си малко повече, направил ли го е по-богати; дали при неговото управление хората са станали по-дебели, дали е спомогнал те да се чувстват по-сигурни и, накрая, допринесъл ли е животът им да стане малко по-щастлив.

Когато напуска поста си, обикновено той е загрижен какво оставя след себе си. Но какво е нашето наследство

во? Ако хората са по-бедни и успехът на децата им в училище се е влошил, ако посягат към наркотици и през цялото време непрестанно се безпокоят за нещо, тогава наистина от гледна точка на историята не е постигнато нищо. Наистина нищо. Не само той ще трябва да живее с провал си. Ние също.

В ДВАДЕСЕТ И ПЪРВИ ВЕК

Едва ли някога е било просто човек да подготви своето оттегляне; сигурно е, че днес подобно решение не се взима лесно. Моето семейство нямаше отношение към този проблем: баща ми мислеше, че е безсмъртен; почина, без да е написал нито ред завещание. В замяна на това моето завещание е толкова подробно, че по обем се доближава до кратка новела. За разлика от мнозина си давам сметка, че не няма да живея вечно.

Явно в рамките на този живот няма да се настаня в Белия дом; очевидно златното за мен време в автомобилната промишленост е към своя край. (Разбрах, че дните ми са преброени, когато хората започнаха да подмятат, че „Мустанг“ е антика.) И така, започнах да мисля по малко и за финалния етап от живота си.

Постигнах много, вярно е, но за щастие винаги се намира по някоя недовършена работа, която поддържа човек жив. В годините, които ми остават в *Крайслер*, искам да бъда сигурен, че моите приемници са на мястото си, готови да поемат нещата в свои ръце. Това е наистина единствената ми отговорност пред компанията. Но ме интересуват също и някои по-земни проблеми – като например да спечелим 15 процента от пазара на леки коли и 25 процента от този на камиони. Искам още да задържа нашия баланс в добро състояние и да се убедя, че всеки, свързан с компанията, просперира. Имам също доста несвършена работа в самолетната промишленост и при финансовото обслужване.

Ако ние в *Крайслер* съумеем да сторим всичко това, мисля че *Дж. М.* и *Форд* ще имат основания да се безпокоят за парите си. Ако йената се задържи, мисля че ще създадем грижи и на всички останали. Ако изключим това, не планирам нищо твърде амбициозно. Днешното ми виждане за моторите на света е по-умерено от амбициите отпреди няколко години. Вече не ме гложди онова изгарящо желание да създам компания, по-голяма от *Дженеръл Мотърс*.

В едно съм сигурен: *Крайслер* няма да страда ни най-малко без мен. Убеден съм, че животът в компанията след *Йакока* ще бъде наистина хубав; може би дори подобър, отколкото по времето на *Йакока*. Ако целях да погъделичкам самолюбието си, бих могъл да се самозалъгам; знам обаче, че всъщност няма как да съществува някаква лична привързаност на клиентите към мен. Винаги съм твърдял: „Доколко може да бъде верен един човек? Ако отиде при някой дилър на „Шевролет“ и си спести стотина долара в една сделка, това е краят на вечната любов.“

Може би очите ми ще се навлажнят, докато разчиствам чекмеджетата на бюрото си на „Хайланд парк“, но се съмнявам, че ще ми липсват атрибутите на властта. Е, ако сте пристрастен към славата и не внимавате, може да се окажете ужасно депресиран. Може дори да се почувствате малко безпомощен, ако досега сте били ухажван и сте свикнал да целуват височайшия ви задник. Никога няма да забравя това, което се случи с моя стар наставник Чарли Бичъм. Наскоро след като се бе оттеглил от активна работа, замина на почивка. Когато пристигнал в хотела, където трябвало да отседне, той се разхождал из коридора към половин час в очакване някой да го потърси и да го регистрира. Никой обаче не се явил и той питал администратора какъв е редът. (Няколко дена по-късно бе отпътувал, без да знае, че трябвало да си плати сметката.) В продължение на 40 години някой друг бе вършил всички тия неща вместо него.

Когато заемате високо място в йерархичната стълбичка, наистина свиквате други да се грижат за вас, дори и

за най-обикновени неща. В автомобилния бранш някой всеки ден мие и лъска колата ви. Когато напуснете, предполагам, че задължението да си наливате бензин сам няма да бъде кой знае каква трудност за вас. Но знае ли човек, никога не можеш да бъдеш сигурен.

Забелязал съм през годините как когато момчетата остаряват, започват да вегетират. Изведнъж в стари ки-селици се превръщат хора, доскоро движили най-големите компании. Докато са още на кормилото, всички си казват: „О, това никога няма да се случи с мен.“ Случва се обаче, защото са забравили да погледнат напред.

Моля да се запише, че на мен това наистина няма да ми се случи. (Надявам се да бъда прав.) Знаете ли, че ми е омръзнало да обличам проклетия смокинг и да ходя на тържества, в 90 на сто от които съм обявен за говорител. Изчислил съм: само в голямата бална зала на „Уолдорф–Астория“ до днес съм произнесъл 104 речи. Това е предостатъчно за един живот. 40 години съм напиргал гласни струни в тази бална зала; мисля, че е време да дам почивка на келнерите. Трябва да им е писнало от моите вицове.

Не ми се ще и да летя повече. Според статистика на авиолиниите, на всеки 2,1 милиона мили се случва нещастие. Е, отдавна съм пропътувал 2,1 милиона, значи вече трябва да внимавам.

Бих искал също така да забравя друг един ритъм. Когато и да срещна *Крис Крафт*, той ме засича: „Момче, изглеждаш ужасно. Прекалено много работиш. Още преди двайсет години ти казах, че времето лети, времето лети. Метрономът отмерва. Пясъкът изтича и няма връщане назад. По-добре си намери малко развлечения, докато още те бива.

Не съм устроен така, че да се радвам особено на свободното време. Но човек трябва да приеме факта, че няма да живее вечно. И че би могъл поне да опита да се порадва на живота. Често сутрин се събуждам, поглеждам се в огледалото и си казвам: „Защо се притеснявам?

Вече няма за какво да се безпокоя толкова много.“ И въпреки това все така си се притеснявам.

С възрастта ставам малко по-толерантен към хората и към различните ситуации. Опитвам да не се разстройвам от неща, независещи от мен. В живота се проявява един процес на уравновесяване, а аз съм вече в зрелите си години. Може би с възрастта започваме да се изморяваме. Предполагам, че равновесието настъпва, когато установим, че сме в мир със самите себе си. Аз съм точно в него период. Не съм в постоянно напрежение, не мисля непрестанно, че има още нещо, което не съм успял да свърша. Не искам да завладявам света. Нямам намерение да покорявам нови върхове. Боже, склонен съм да избягвам дори къртичините.

Главната ми цел през празниците е да опитам да си почина. Едва ли имам вид на човек, който търси разнообразие в града. Но често решавам кръстословици (в *Детройт Фри Прес* всяка сутрин, *Ню Йорк Таймс* – вечер), гледам спорт, правя разходки; не отделям никакво време за работа у дома напоследък, въпреки че изчитам тонове писма. Когато децата бяха малки, винаги гледах да отделям време за тях. Сега отделям за себе си.

Когато приключа работа в *Крайслер*, предполагам бих могъл да натоваря колата и да поема към Флорида, където ще седя край басейна и ще играя голф всеки ден. Но аз не съм устроен по този начин. Трябва да върша нещо. Какво бихте правили с живота си, ако не работите? Не мисля, че цял живот съм робувал. По ръцете ми няма мазоли. Но работата е оставила следи в мозъка ми – само дето няма как да бъдат видени.

И така, смятам да почерпя малко живец от младите. Намерението ми (изненадва ли ви това?) е да прекарвам времето си, учейки и напътствайки желаещите да ме слушат. Достатъчно дълго съм отстоявал нуждата от по-добро образование; време е да видя мога ли да сторя нещо по въпроса.

Децата са нашето бъдеще. Първата част от живота си на възрастен посветих на това да ги отгледам; послед-

ната ще прекарам в опити да ги напътствам. Много по-приятно е да говориш на млади хора, готови да превземат света, отколкото на група стари момчета на моя възраст, вече пробвали своя шанс и склонни да прекратят опитите да вземат активно участие в стопанския живот.

Ще се радвам да преподавам, защото обичам млади хора. Мисля, че те ни помагат да запазим дръзновение, а аз бих искал умът ми да остане млад колкото се може по-дълго време.

Университетът *Лихай*, моята Алма Матер е мястото, където вероятно ще спра. *Лихай* има за мен чудесна атмосфера; още повече, че е близко до моите корени. Все още имам близки само на пет мили от университетското градче. Преподавайки там ще чувствам, че макар и с малко, се отплащам на колежа за всичко добро, което ми е дал. И, нещо повече, ще мога изхождайки от опит в рамките на цял един живот, да пробвам да го предам на хората след нас.

Сам аз се надявам да завърша своя жизнен път на върха на планината *Бетлеем* като частица от *Институт Йакока*. Планината няма как да дойде при мен – това изключение вече е правено само за Мохамед, – така че мисля аз да отида при планината.

По отношение на мен, животът в колежа ще бъде цял нов свят. За разлика от големите бизнесмени, професорите могат действително да му се радват, макар че както чувам от различни колежи, сплетните и политиката могат да нанесат и там пак толкова непоправимо зло, както и в бизнеса. Все пак предполага се, че животът в колежа е поне спокоен. Бих могъл отново да пропуша лула.

Ще опитам да бъда нещо средно между тактичен елегантен преподавател и зрял политик. Днешните студенти ме превъзхождат почти във всяко отношение. По-образовани са. По-дръзновени. По-енергични. Какво бих могъл да им предложа аз? Само едно – пре-

живял съм всичко това. И ще се опитам да ги запозная с някои от наблюденията си за стопанския свят.

Преди да взема тебешира или да грабна показалката, нека най-напред опитам да отговоря на въпроси, които обикновено ми задават ученици и студенти по света: кои са любимите ви герои – тези, от които сте се възхищавал, от които сте се учил и на които сте искал да приличате?

Мисля, че това е въпросът, който се задава винаги. Според проучвания на *Галъп* от 1986 г., Роналд Рейгън бе най-адмирираният човек в света, а аз се бях промъкнал на второ място – преди папата. От край време тези класации са ми изглеждали малко глупави. През 1987, когато *Галъп* ме захвърли на осмо място – заедно с Горбачов, – се оказа, че пред мен са се изкачили Гари Харт и Оли Норт. Ето това вече е безсмислено.

Моите герои имат малко по-друга стойност от тия модерни съвременни идоли (в това число слагам и себе си). Когато бях момче, имах двама кумири: Леонардо да Винчи и Джо ди Маджо*. Преди всичко, и двамата бяха италианци, успели в живота. Леонардо е бил гений, истински ренесансов човек. Представител на изкуството („Мона Лиза“); учен (летяща машина, реактивни двигатели, парашути); експерт по анатомия. В детските си години, когато четях биографията му, бях завладян от чувството му за хумор. Заявява, че всъщност не обича да прави любов, но е принуден да се мъчи, само за да изучава израженията на лица, които покъсно би могъл да използва за картините и скулптурите си: хайде, Лени, превземаш се; следващия път ще ми кажеш, че пиеш само по медицински съображения!

В сериозен план, разностранните интереси и таланти на този човек бяха първото, което ме накара да мисля, че една личност може да бъде толкова велика, колкото

* Прочут състезател по бейзбол, бивш съпруг на Мерилин Монро. – *Бел. прев.*

се стреми да стане. Умът и ръцете му позволяват буквално да докосне звездите.

Джо ди Маджо бе коренно различен тип. Не се стремеше към звездите, а само към седалките в лявата част на игрището*, но ми вдъхна надежда. Помогна ми да се отърся от опасенията, които хранех като млад: че на сина на емигранти – италианци при това – ще му бъде трудно да успее в живота или изобщо да спечели уважение. Още си спомням как на стената в спалнята си бях забол изрязан от вестник шарж на Джо, озаглавен „Страхотното италианче“. Измъчваше ме любопитна смесица от обида и гордост, но си бях обещал, че като порасна, бъда като Джо. Не съм го познавал в дните на неговата слава, но днес той още е спокойният и грациозен джентълмен, който превъзхождаше всички в работата си и успя да съхрани в живота това свое поведение. Бихте ли могли да кажете за един идол нещо по-добро от: „Той не ме разочарова.“?

Друг мой герой, който винаги е бил с мен, е Бен Франклин. Той не е италианец, но поне е прекарал по-голямата част от живота си в Пенсилвания. Както Леонардо, той е бил мислеща и действаща личност – човек, на когото всичко му се удава. Стане ли дума за Бен, вероятно си го представяте как пуска хвърчило по време на буря, за да докаже теорията си за електричеството; или се сещате за печатарската преса. В Енциклопедия Британика например, той е споменат на цели осемдесет и едно места. Името му е упоменато в раздели „Философия“, „Литература“ и „История на науката“. Освен това – в раздели „Въздухоплаване с балон“ и „Шах“. (Той е популяриизирал шаха в колониите.) Ако погледнете на „Гълфстрийм“ ще научите, че той е разбрал какво представлява това явление. (Макар че е нямал нищо общо с пистите за надбягвания или родните авиокомпании.) В раздел „Образование“ ще констатираме, че е основал колеж; в раздел „Библиотеки“ – че е положил начало на

* Местата в лявата част на бейзболните игрища са по-лоши, по-евтини, и се заемат от по-бедната публика. – *Бел. прев.*

първата библиотека в колониите; в „Застраховане“ – че е основал първата застрахователна компания против пожари в Америка; под „Пожар“ – че създава първата противопожарна команда. И т.н., и т.н.

Между другото, той е допринесъл и за развитие на жанра „автобиография“. Мисля, че наистина трябва да му благодарим за това!

Ако мога да избирам между всички исторически личности, Бен Франклин е човекът, с когото най-много би ми се искало да пия едно питие: той би си поръчал портвайн, аз бих си взел един денвърс. Мисля, че измежду всички мъже, които някога са седели в онази стая и са изковали Конституцията, той би бил най-слабо изненадан от удивителните неща, които са се случили оттогава до днес. Не смятам, че би паднал от стола, ако можех да му съобща, че сме били на Луната. Той е не само философ, но и учен практик с поглед, вперен напред. И преди всичко: знаел е какво може да постигне един народ, ако обедини усилия.

Веднъж филаделфийският „Пур Ричард кльб“ ми присъди годишната си награда на името на Бенджамин Франклин – чест, която оценявам високо. По прищявка на съдбата, щатът Пенсилвания чрез своето предприемаческо дружество „Бенджамин Франклин“ отпусна 3 милиона долара на университет *Лихай* и *Институт Йакока*, за да спомогне търсенето на нови пътища за разгръщане конкурентоспособността на Америка.

Така че ако след стотина години видите двама души да пускат хвърчила над планината в Южен Бетлеем, това ще бъдем ние с Бен; навярно все още ще се мъчим да разберем кое кара нещата да се движат.

Вече споменах Хари Труман. Според мен, той е бил най-великият наш президент. Винаги съм се опитвал да му подражавам. Той говореше на хората открито и на техния език. Не му е било лесно – по негово време телевизия не съществуваше; трябваше да се задоволява само с вестници и радио, и дори използваше платформите на железопътни вагони. Но той бе внушителен, пряк и

много, много решителен. И преди всичко – човек от народа, който защитаваше основните американски ценности.

Колкото и да се възхищавах от него обаче, трябва да призная, че през 1948 г. се обзаложих с Мери, че Том Девей ще го победи. Тя заложи 15 срещу 1 в полза на Труман. Басирахме се на десет долара. „Народът ще го избере – каза Мери, – защото е един от тях.“ Беше абсолютно права.

Любим мой герой обаче винаги е бил Уинстън Чърчил. Както знаете, аз съм запален по проблемите на общуването. За мен великият майстор на общуването не е Роналд Рейгън, а старият сър Уинстън. Той беше красноречив; бе лидер дори само защото владееше така съвършено английския език. Кой друг освен сър Уинстън би могъл да обедини народа си по време на Втората световна война и да го поведе към победа с призива: „Ние ще се бием по бреговете, ще се бием по десантните площадки, ще се бием по полята и по улиците, ще се бием по хълмовете; ние никога няма да се предадем.“ Когато войната свърши, кой друг би могъл да очертае по-ясно руската заплаха и да измисли по-точен термин от „железна завеса“? Острият ум и съобразителността му го издигат над всички други ръководители по негово време. Той може би никога не е чул за напомнящи бележки, изготвени от някой друг.

Чърчил бе и един от най-смешните и невъздържани хора, живели някога. Анекдотът, който обичам най-много – а за него има стотици, – гласи: отива в мъжката тоалетна в Камарата на общините и вижда Клемънт Атли, британския следвоенен министър-председател, застанал в най-отдалечения край на писоара. Чърчил застава в отсамния край.

Забелязвайки разстоянието между тях, Атли казва: „Днес пазим дистанция – така ли, Уинстън?“

Без да му трепне окото, Чърчил отговаря: „Всеки път, когато видите нещо голямо, Клемънт, вие искате да го национализирате.“

Но той бе повече от съобразителен. Даде живот на изрази, като: „британска смелост“ и „истинско мъжество“; дори въведе модата да се пушат дълги хавански пури на публични места – мир на праха му.

Всички тия хора имат общи черти. До един са притежавали хладнокръвие, демонстрирали са такт в тежки моменти и не са се взимали много насериозно. Говорейки пред студенти, сигурно съм им подсказвал да подражават на тези хора и техните качества. Сто процента съм го правил. Казвал съм им още да се ядосват. Защото само разгневени хора могат да променят нещата – хора, които са се разярили дотолкова, че да кажат: „Момент, аз не съм съгласен с това.“

Докато нашите младежи не вдигнат носа си от учебниците, положените усилия за модернизиране на икономиката ще бъдат абсолютно неефикасни и незначителни. Моят съвет към тия млади хора е наистина да се ядосват. Нямам предвид да предизвикват размирици по улиците. Но да се ядосват достатъчно и да отстояват онази линия на поведение, която ще ни позволи да се съревноваваме със света.

Да не се примиряват с хората от Вашингтон, които ни погребват под едно торище от задължения. Да им кажат: „Стига толкова!“.

Да не се примиряват с теоретичите, които искат да ни превърнат в жертви на някакви търговски принципи от осемнайсети век, забравени от всички. Да им кажат: „Аз искам честна игра!“.

Да не се примиряват с никой, който твърди, че трябва да приемат безропотно нечий готови решения. Да кажат: „Дръпнете се от пътя ми; искам да мисля със собствената си глава!“.

Прогресът в нашата страна винаги е побеждавал по този начин. Хората се ядосват и казват: „Стига толкова!“

Американците винаги са били практичен народ. До вчера винаги сме поставяли здравия разум над идеологията.

Ако се замислим над това, ще установим, че ние дори нямаме никаква основна идеология. Конституцията е гениална, защото толерира множество гледни точки, без да се ограничава до само една измежду тях. Не мисля, че това е случайно. Дедите основатели са били достатъчно умни, за да не се опитват да ни поучават как да решаваме своите проблеми; те само очертават единна структура, в чиито рамки да процедираме.

И така, в Конституцията няма указания, както в „Манифестът“ на Карл Маркс или в малката червена книжка на председателя Мао. Тя не проповядва какви да бъдат нашите цели и как да ги постигнем. Просто излага правата на правителството и после изброява някои основни ценности, с които не ни е позволено да си играем – като свобода на словото, свобода на вероизповеданието, свобода да се сдружаваме. Изключая това, всеки решава сам за себе си.

Тези здрави като скала принципи – основни свободи – са действително единственото, от което се нуждаем. Дори да четем Конституцията по цял ден, не ще намерим и един готов отговор на големите проблеми, с които се сблъскваме днес. В нея няма ни дума, която да загатне как пазим околната среда или се борим с тероризма, как гасим ядрен пожар или градим икономиката.

Кое то всъщност е чудесно. Като истински американци, ние често не сме съумявали да си дадем сметка за къде трябва да се запътим, но обикновено сме се озовавали точно където трябва. Защо ли? Защото не сме ясновидци; ние сме практични. И защото сме се придържали към нашите основни ценности.

Ние няма да завещаем на своите деца правила, въз основа на които да решават проблемите си – и на нас никой не ни е оставил нищо подобно. А дори и да беше, канони нямаше да ни вършат работа. Виждате ли, подобни правила обикновено се спазват само от хората, които ги дефинират. Всъщност, трябва да се оправяме сами. И знаете ли – децата ни също.

Общувам с множество преподаватели и директори на колежи и вечно се интересувам какво търсят днешните студенти. Обичайният отговор е: „Сигурност“ – добро, стабилно, предвидимо и перспективно бъдеще – и в това няма нищо лошо. Преди 40 години и аз исках същото.

После питам кое ги притеснява най-много. И те ми отговарят – страхуват се да не объркат конците; боят се от провал. Изглежда, много млади хора не смеят да поемат оправдан риск.

Е, според мен, никога няма да постигнете в живота желаното от вас, без да поемете известен риск. Всяко перспективно начинание е съпроводено от риск пред провал. Лично аз поемам риск всеки ден. Бих предпочел блажено спокойствие, но светът не ми дава право на избор.

За нас, американците, всичко започва с Христофор Колумб – поел риска да плава право към края на света. Може би има нещо общо с италианските ми гени, но преди 10 години – когато отидох в Крайслер, – като че ли започвах пътешествие към края на света. И, ще ви призная нещо: мисля, че дойдох доста по-близо до него, отколкото Христофор Колумб. Най-малкото така се чувствах, когато губехме 6 милиона долара дневно, всеки божи ден, в продължение на цели две години.

Успяхме обаче да преодолеем този период именно защото поемахме големи рискове. Не се мъчехме да ги избягваме, а заставахме срещу тях – лице в лице. И накрая се преборихме с неприятностите.

И така, надявам се че и вие, млади хора – наши бъдещи ръководители, – също няма да ги избягвате. Други вече са поели значителна част от действително големите рискове вместо вас. Колумб доказва, че земята е кръгла – а вие поне вече сте получили доста добра представа какво има на нея.

Не спирайте да си задавате големия въпрос: „Каква Америка всъщност искам аз?“ Задавайте го още и още.

Досега не сте имали голя избор. Трябвало е да приемате Америка такава, каквато са ви я поднасяли. Вече е ваш ред да я промените.

Всяко поколение американци се е грижило да остави на следващото страната в малко по-добро състояние. Това е част от нашето наследство. Но всяко поколение оставя на следващото и цял ред нови предизвикателства. Със сигурност и ние ви оставяме някой и друг проблем за разрешаване.

Но аз не се тревожа. Всеки път, когато застана пред група деца и успея да почувствам енергията и ентузиазма, лъхаци от тях, аз наистина се успокоявам. Защото знам, че страната ни ще бъде оставена в изключително добри ръце. Ни най-малко не се съмнявам, че след тридесет години – когато тези деца станат консервативни чудаци като ме, готови да предават щафетата на следващото поколение – факелът ще гори по-ярко от всякога. Убеден съм така неотклонно, че бих заложил живота си на това!

Ли Йакока и Съни Клайнгийлд, ОТКРОВЕНО КАЗАНО. Първо издание
Превод от английски *Мария Крумова, Бистра Христова*. Редактор *Цветан Старейшински*. Художник *Стефан Драгомиров*. Технически редактор *Ронка Кръстанова*. Коректор *Станка Митрополитска*. Издателски № 8719, Печатни коли 29,50. Формат 84/108/32

Цена 25 лв.

ISBN-954-445-032-7

Издателска къща „Христо Ботев“ – София, бул. „Цариградско шосе“ 47
ДФ „Полиграфически комбинат“ – София ул. „Н. Ракитин“ № 2

ОТЗИВИ ЗА КНИГАТА В АМЕРИКАНСКАТА ПРЕСА

„Автобиографията му счупи рекордите на бестселърите в целия свят. В корпоративна Америка, най-откровеният гигант, чийто живот е пример за истински успех, е представен от нова привлекателна книга – също така откривена. „Откровено казано“ е за милионите хора, които четат и препрочитат Йакока, както и за онези, които ще се срещнат с него за първи път. Йакока се показва в най-добрата си светлина – той говори открито и направо за най-важните неща в нашия живот...

„Откровено казано“ е написана със същия жив и мъдър език, направил Йакока привлекателен дори за читатели, които не се занимават с бизнес. Този път той предлага още по-широка гама от наблюдения: върху всичко – от възпитанието на децата и остаряването, до онова, което не е наред в политиката, търговията, на Уолстрийт, в администрацията на Рейгън и психиката на американците.

БИЗНЕС УИК

„Откровено казано“ предава посланието на президента на *Крайслер* с малко грубоват, примесен с хумор език... Но независимо от това, книгата е сериозна. Йакока се вълнува за бъдещето на страната.“

ПИТСБЪРГ ПРЕС

Цена 25 лв.