



# Книга Якокка

Ли Якокка, Уильям Новак  
Bantam, 2007

Год первого издания:1984

Также есть на следующих языках: Английский

## Рецензия BooksInShort

В этой автобиографической книге корпоративный идол 1970-1980-х годов Ли Якокка делится воспоминаниями о своем пути к вершинам делового успеха. Якокка дает достойную отповедь расхожим мифам о своей персоне – например, о том, что он был тщеславным выскочкой и поддерживал связи с мафией. На удивление откровенное повествование открывает личность автора с неожиданной даже для него самой стороны. Книга Якокки, вышедшая в 1984 году, стала своеобразной культурной хроникой того исторического периода, когда промышленность США еще была полна сил, а маркетинг был гораздо более простым делом, чем сегодня. Жизненная философия автора, изложенная вперемешку с анекдотами, может показаться слишком наивной, особенно на фоне безжалостной черствости его злого гения – Генри Форда II. И все-таки Якокке удалось посмеяться последним, описав корпоративное закулисное своей компании. Этот живой и искренний рассказ о жизни в большом бизнесе *BooksInShort* рекомендует предпринимателям нового поколения, честолюбивым руководителям и знатокам истории мирового автомобилестроения.

## Основные идеи

- Первым источником знаний о том, как достичь успеха в бизнесе, для Ли Якокки стали его родители.
- Якокка получил диплом инженера, но его подлинной страстью был маркетинг.
- Залог успеха в продажах – умение слушать, что говорит клиент.
- Якокка продавал машины, как продают ботинки: прежде всего он выяснял у покупателя интересующий его размер, стиль и примерную цену.
- Единственные настоящие клиенты автомобильной компании – ее дилеры.
- Решительность есть самое важное качество руководителя.
- Знать обо всем невозможно: надо учиться работать с той информацией, которая есть в наличии.
- Преждевременный вывод продукта на рынок бывает не менее губителен, чем вывод запоздалый.
- Новый руководитель должен определить убыточные подразделения, и если они не выйдут на прибыль в заданные сроки, то без колебаний закрыть их.
- Слабые руководители любят прятаться за чужие спины.

## Краткое содержание

### Закусочная Wiener и Великая депрессия

Никола Якокка впервые ступил на американскую землю на Эллис-Айленде в 1902 году, твердо веря, что в США каждый человек может стать тем, кем захочет, если только он готов усердно трудиться ради своей цели. Его единственный сын Ли позже подтвердил правоту этого убеждения на примере собственной жизни.

“Бывают ситуации, когда даже самый лучший руководитель уподобляется маленькому мальчику с большой собакой на поводке, которому приходится ждать, пока собака не покажет сама, куда она хочет идти”.

Никола стал одним из первых в Аллентауне (штат Пенсильвания) владельцев новых автомобилей Ford T. Когда началась Первая мировая война, он пошел служить добровольцем и оказался в армейском учебном центре Кэмп-Крейн неподалеку от дома. Поскольку он был среди немногих

умевших водить автомобиль, ему поручили обучать водителей санитарных машин. В 1921 году 31-летний Никола отправился в Италию, чтобы забрать свою мать. Там он женился на девушке из Неаполя и привез ее вместе с матерью в Америку. Благодаря тому, что Никола хорошо разбирался в автомобилях и недвижимости, в годы перед Великой депрессией он сумел сколотить небольшое состояние. В семье Якокки было принято за все платить наличными – Никола категорически запретил родным покупки в кредит. Своему сыну он внушил два важнейших правила коммерции: во-первых, никогда не браться за капиталоемкий бизнес, потому что в конечном итоге можно попасть в кабалу к банкирам; во-вторых, в трудные времена надо заниматься продажей того, без чего люди не могут обойтись в любом случае, – еды. Когда разразилась Великая депрессия, семья потеряла почти всю свою недвижимость, но принадлежавшая им закусочная Orpheum Wiener House позволила им остаться на плаву.

“Финансовые аналитики от природы склонны к осторожности, консерватизму и пессимизму”.

Воспитанный в католической семье, Ли Якокка был послушным сыном, способным учеником и неутомимым спортсменом. Великая депрессия сделала из него материалиста, но неиссякаемый оптимизм отца, не покидавший этого человека даже в самые тяжелые времена, поддерживал Якокку и во взрослой жизни, когда на его плечи легла ответственность за судьбу гигантских корпораций. Детство Ли было безоблачным; до одиннадцати лет он даже не знал, что он итальянец. Ли рос на редкость сообразительным и понятливым мальчиком, много читал, упражнялся в письме, играл на саксофоне и увлекался джазом. Начало Второй мировой войны он встретил в выпускном классе школы. Из-за перенесенной в детстве болезни

“Хотелось бы мне найти такой институт, в котором обучают искусству слушать, что говорят другие”.

Якокку не призвали в армию, и он поступил на инженерный факультет Лихайского университета, находившегося неподалеку от Аллентауна. В годы учебы он усвоил урок, которым позднее всегда руководствовался в бизнесе: главное в жизни – научиться рационально использовать свое время. Благодаря строгой самодисциплине Якокка спокойно мог позволить себе полноценный отдых в выходные дни. Такого же неукоснительного распорядка он придерживался и тогда, когда стал главой подразделения автомобилей Ford в компании Ford Motors.

## Несостоявшийся инженер

Каждый год фирма Ford Motors отбирала из пятидесяти лучших университетов страны по одному студенту для работы на своих предприятиях в качестве инженеров, и когда Якокка окончил учебу, компания выбрала его. Якокка всегда мечтал работать в Ford, однако Принстонский университет одновременно предложил ему место в аспирантуре, а также стипендию, покрывавшую все издержки. Ли обсудил эту дилемму с рекрутерами Ford, и они дали ему год на то, чтобы получить степень магистра, а затем включили его в группу инженеров-стажеров пятьдесят первым участником.

“Мне как руководителю приятнее всего видеть, когда работник, на которого система уже навесила ярлык бездари или посредственности, добивается настоящего успеха, причем это становится возможным только потому, что кто-то выслушал его, вник в его трудности и помог их преодолеть”.

В августе 1946 года Якокка приступил к работе в Дирборне (штат Мичиган), где находился главный офис компании Ford. Вскоре, однако, он понял, что работа инженера ему не по душе; его влекло туда, где вершилось настоящее дело, – в маркетинг, в сбыт. Завязав нужные знакомства, Ли сумел получить мелкую должность менеджера по оптовым продажам автомобилей в Честере (штат Пенсильвания). После войны спрос на автомобили был высоким, а предложение ограниченным, и Якокке удавалось заключать очень выгодные сделки. К 1949 году он стал управлять зональным отделением, добившись больших успехов за счет честного отношения к дилерам, которых Ли считал единственными настоящими клиентами автомобильной компании. Якокка отлично умел готовить покупателей к принятию решения о покупке. Он считал, что продажа автомобиля мало чем отличается от продажи ботинок. Каким бы широким ни был выбор, прежде всего продавцу необходимо выяснить, какой стиль интересует покупателя, для каких целей ему нужен автомобиль и какую сумму он готов за него отдать. Занимаясь продажами, Якокка многое перенял у своего наставника Чарльза Бичема, который курировал сбыт автомобилей Ford на всем Восточном побережье США.

## “56 за 56”

Своими успехами в продажах Якокка во многом обязан нескольким маркетинговым приемам собственного изобретения. Во время экономического спада 1956 года он разработал и внедрил в своем представительстве программу “56 за 56”. Суть ее заключалась в том, что любой клиент, изъявивший желание приобрести автомобиль Ford 1956 года выпуска, мог вначале оплатить лишь 20% стоимости машины, а затем в течение трех лет ежемесячно погашать оставшийся долг взносами по 56 долларов. Эта программа оказалась настолько успешной, что тогдашний глава автомобильного подразделения Ford Роберт Макнамара распространил ее по всем представительствам. В рамках программы “56 за 56” было дополнительно продано 75 000 автомобилей Ford. В том же году Якокка женился на Мэри Макклири, ставшей его верной спутницей на всю жизнь.

“Генри Форд жил по завету своего деда: «История – это вздор». Для него эта мысль стала навязчивой идеей. Он взял себе за правило уничтожать все, до чего мог дотянуться”.

Вслед за своим наставником Бичемом Якокка перешел на работу в главный офис компании, где стал заведовать сбытом грузовиков. Через год его повысили до руководителя службы маркетинга автомобильного подразделения Ford, во главе которого стоял Макнамара. В 1959 году Макнамара выпустил на рынок малогабаритную экономичную модель Ford Falcon, и Якокка начал размышлять о создании очередной автомобильной новинки. В декабре 1960 года Макнамара ушел в администрацию президента Джона Кеннеди, и Генри Форд лично сообщил Якокке о назначении его на должность генерального управляющего подразделением автомобилей Ford – крупнейшим подразделением второй по величине компании США. На тот момент Якокке исполнилось 36 лет.

## Управленческие методы Якокки

Вступив в новую должность, Якокка обязал каждого руководителя ежеквартально отчитываться о своих достижениях, неудачах и планах своему непосредственному начальнику. В результате ему удалось создать жесткую и в то же время маневренную систему управления. Ли высоко ценил решительность в себе самом и своих подчиненных. Якокка считал, что поскольку в бизнесе никогда не удастся собрать всей информации, необходимой для принятия решения, нужно научиться действовать, зная лишь часть фактов. Часто руководители позволяют себе слишком долго раскачиваться в процессе принятия решений – по словам Якокки, особенно те из них, кто “обременен излишним образованием”. Пока вы тратите время на то, чтобы добыть последние 10% необходимых сведений, другие данные могут устареть. Помимо решительности, очень важным для руководителя качеством Якокка считал умение мотивировать других людей.

## “Кугуар”... нет, “Торино”... нет, “Мустанг”!

Первый же крупный проект Якокки на посту главы подразделения автомобилей Ford позволил ему опробовать эффективность своих управленческих методов на практике. Сложившаяся на рынке ситуация подсказывала ему, что в экономике США наступает благоприятная эпоха. Якокка отправился в Европу, чтобы проследить за созданием модели Ford Cardinal, идея которой принадлежала еще Макнамаре. Этот четырехцилиндровый экономичный автомобиль был задуман как американский ответ на вызов “Фольксвагена” с его “Жуком”. Якокка пришел к выводу, что маломощный и уродливый на вид “Кардинал” не найдет сбыта в тех объемах, на которые рассчитывала компания. Бензин в те времена был дешев и людям хотелось иметь мощные, просторные и стильные автомобили. Якокка забраковал этот проект для американского рынка, заявив: “Автомобильная промышленность не может позволить себе отставать от спроса потребителя, но точно так же она не может себе позволить слишком опережать этот спрос. Преждевременный вывод на рынок новой модели столь же губителен, как и запоздалый”.

“Склонность к деспотизму была не просто изъясном характера Генри. Деспотизм был его жизненной философией”.

Собрав вокруг себя группу талантливых конструкторов и маркетологов, Якокка приступил к созданию нового американского “автомобиля-мечты” – эффектной машины в спортивном стиле со множеством опций и по цене ниже 3000 долларов. Он планировал продемонстрировать новую машину на Всемирной выставке в Нью-Йорке в 1964 году, несмотря на то, что в конце 1961 года у него не было даже ее глиняного макета. На внутрикорпоративном конкурсе победила модель дизайнера Дэйва Эша под названием “Кугуар”. Позже маркетологи переименовали ее в “Торино”, однако из-за романа Генри Форда с итальянкой это название тоже было отклонено, и в последний момент машине дали имя “Мустанг”. Девятого марта 1964 года – всего через 571 день после того, как был одобрен глиняный макет автомобиля, – первый Ford Mustang сошел с конвейера. Изначально компания намеревалась продать в течение первого года 75 000 машин по базовой цене 2368 долларов, однако к концу года было продано 418 812 “Мустангов”, которые принесли 1,1 миллиарда долларов чистой прибыли.

## “Стеклянный Дом”

Штаб-квартира компании Ford в Дирборне (штат Мичиган) представляла собой огромный комплекс зданий. В помпезных апартаментах “Стеклянного Дома” официанты в белом подавали к обеду устриц и фазанов. В январе 1965 года Якокка въехал в эти апартаменты в качестве вице-президента, курирующего проектирование, производство и сбыт автомобилей в подразделениях Ford и Lincoln Mercury. В “Стеклянном Доме” ему отвели роскошный кабинет, и он каждый день имел возможность обедать в обществе самого Генри Форда. Якокка ощущал себя королевским избранныком, которому поручили влить в жилы ослабевшего отделения Lincoln Mercury свежую кровь.

“В жизни бывают и взлеты, и падения, поэтому человек должен спокойно воспринимать выпадающие на его долю невзгоды”.

В 1966 году Якокка и его команда устроили на острове Сент-Томас театрализованное шоу для нескольких сотен самых перспективных дилеров Lincoln Mercury, во время которого вниманию публики был представлен ослепительно-белый Mercury Cougar. Эта модель, впоследствии завоевавшая огромную популярность, ознаменовала собой первый шаг по возрождению подразделения Lincoln Mercury. При новом начальнике подразделение буквально расцвело. Яркая элегантная модель Lincoln Mark III по объемам продаж опередила “Кадиллак”. Сам папа римский разъезжал в “Линкольне” во время своего очередного визита в США, а знаменитая ювелирная фирма Cartier разрешила использовать свое имя на часах Cougar Mark III.

“Помни, что самая существенная вещь в твоём распоряжении – это твоя способность думать, твой здравый смысл. В этом твоё единственное реальное преимущество перед обезьяной”. (Чарли Бичем, наставник Ли Якокки)

Все видели в Якокке преемника Генри Форда – за исключением самого Генри Форда, управленческие принципы которого сводились к следующему: не позволять никому расслабляться и постоянно создавать у подчиненных чувство дискомфорта. Форд решил намеренно подорвать его авторитет, предложив должность руководителя подразделения автомобилей Ford не ему, а Банки Кнудсену, до этого возглавлявшему General Motors. Пресса расценила это назначение как корпоративный переворот, инициированный Генри Фордом. Впрочем, Банки продержался недолго в чуждой ему культуре компании Ford, где каждый был сам за себя. Его уволили из-за того, что он имел обыкновение входить в кабинет Форда без стука, что не дозволялось никому.

## Изгнание из “Стеклянного Дома”

В декабре 1970 года Якокка был назначен на должность президента Ford Motor Company. Теперь его кабинет в “Стеклянном Доме” располагался рядом с кабинетом Форда, в его полном распоряжении был корпоративный самолет, а на его лбу многочисленные недоброжелатели нарисовали большую мишень. И все же самое сильное давление Ли испытывал со стороны Генри Форда, который не оставлял попыток контролировать его действия. Так, безо всякой на то причины он заставил Якокку уволить многих его друзей. Однажды Форд приказал ему уволить хорошего друга и ценного сотрудника, который, по мнению Генри, был “педерастом”, как ни старался Ли уверить его в обратном. Лишь после этого случая Якокка понял, что Форд целенаправленно стремится к тому, чтобы окружающие его люди испытывали дискомфорт. Форд поучал Якокку, что сотрудникам нельзя давать ни малейшего спуска: “Всегда поступай наперекор их ожиданиям. Поддерживай у подчиненных чувство тревоги и неопределенности”. Именно так Форд и поступил с самим Якоккой. Тринадцатого июля 1978 года он сообщил некоему журналисту о том, что

Якокка уволен, а журналист в свою очередь довел эту информацию до сведения самого Якокки. Хотя перед этим компания только что завершила самое прибыльное полугодие в своей истории, Якокке тем не менее указали на дверь.

## Как Якокка спас Chrysler

Якокка нашел себе новую работу в корпорации Chrysler Motor, которая в тот период испытывала большие трудности. Для начала Якокка сформировал собственную команду, пригласив в Chrysler многих уволенных и ушедших на пенсию руководителей Ford. Он привел с собой маркетологов, организовывавших сбыт “Мустанга” и “Кугуара”. Он взял к себе проверенных финансистов, чтобы те помогли расчистить авгиевы конюшни, доставшиеся ему в наследство. Он продавал убыточные активы, побуждал своих конструкторов и маркетологов мыслить творчески и действовать решительно. Вскоре на рынок вышли “Додж Караван” и модель “К” с привлекательными условиями гарантии и финансирования. Добившись получения от правительства США беспрецедентного по размерам кредита, Якокка сумел вытащить компанию Chrysler из пропасти, несмотря на разразившийся энергетический кризис и экономический спад. Он вернул долг до наступления срока погашения кредита, передав властям чек на сумму в 1,2 миллиарда долларов, – правительство поначалу даже не знало, как обналичить такую огромную сумму.

## Об авторах

**Ли Якокка** родился в Аллентауне (штат Пенсильвания) в семье иммигрантов. Занимал должности главы Ford Motor Company и Chrysler Motor Corporation.

---

---