

ПРОЛОГ

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

Начав свою жизнь с положения сына иммигрантов, я продвинулся вверх до поста президента «Форд мотор компани». Когда я наконец достиг этого, то почувствовал себя на седьмом небе. Но тогда судьба предостерегала меня:

«Погоди. Это еще не все. Теперь тебе предстоит узнать, какие чувства овладевают человеком, которого сбрасывают с вершины Эвереста!»

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

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

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

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

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

Оказалось, однако, что там уже собралось много людей, которые показали мне, где поставить машину. Кто-то извещал средства массовой информации, что смещенный президент «Форд мотор» в это утро явится сюда на работу, и в результате встретить меня собралась небольшая толпа. Репортер телевидения ткнул мне в лицо микрофон и спросил: «Какое у вас ощущение от назначения на службу на этот склад после восьми лет пребывания на высшем посту?» Я не в состоянии был сосредоточиться, чтобы ответить ему. И что я мог сказать? Когда мне наконец удалось отстраниться от его телекамеры, я пробормотал правду: «Ощущение такое, словно по уши в дерме».

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

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

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

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

Это унижительное положение, в которое меня на прощание поставили, оказалось хуже самого факта увольнения. Оно было настолько омерзительно, что во мне закипело желание кого-нибудь прикончить, причем я сам не знал, кого именно — то ли Генри Форда, то ли самого себя. Безусловно, я понимал, что убийство или самоубийство — не выход из положения, но пить я стал несколько больше обычного, да и руки мои также дрожали сильнее. Было подлинное ощущение, будто я распадаюсь на части.

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

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

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

Свою личную боль я способен был перенести. Но нарочитое публичное унижение оказалось мне не по силам. Меня душил гнев, и я должен был сделать свой выбор: либо обратить этот гнев против самого себя с самыми катастрофическими последствиями, либо

мобилизовать хоть часть рождаемой гневом энергии и попытаться сделать что-нибудь плодотворное.

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

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

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

А теперь я поведаю вам свою историю.

"Мэйд ин Америка"

ГЛАВА 1. Семья

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

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

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

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

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

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

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

Он был неугомонным и изобретательным человеком, постоянно готовым испытывать что-либо новое. Однажды он купил пару саженцев фигового дерева и действительно сумел вырастить их в суровом климате Аллентауна. Он также первым в городе приобрел мотоцикл, старый "Харли Дэвидсон", на котором он разъезжал по немощеным улицам нашего маленького городишка. К несчастью, мой отец и его мотоцикл не слишком ладили друг с другом. Отец так часто падал с него, что в конце концов решил избавиться от своего мучителя. В результате он уже никогда больше не доверял никакому моторизованному средству передвижения, если у последнего было меньше четырех колес.

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

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

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

Никола Якокка прибыл в Америку из Сан-Марко, что в двадцати пяти милях к северо-востоку от Неаполя, в области Кампанья на юге Италии. Подобно многим иммигрантам, он был полон надежд и мечтаний о карьере. Попад в Америку, он некоторое время жил у

своего сводного брата в Гарретте, штат Пенсильвания. Там нанялся на работу на угольную шахту, но она вызвала в нем такое отвращение, что он покинул ее уже на следующий день. Он любил говорить, что это был единственный день в его жизни, когда он работал на кого-то другого.

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

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

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

Я родился три года спустя, 15 октября 1924 года. К этому времени отец открыл закусочную под вывеской "Орфиум Винер хауз". Это было отличное предприятие для человека, не обладавшего большим капиталом. Для начала ему фактически требовались лишь плита с духовкой и несколько высоких табуреток. Отец всегда вдавливал мне в голову два правила: во-первых, никогда не берись за капиталоемкий бизнес, так как дело закончится тем, что попадешь в лапы банкиров (мне следовало больше прислушиваться именно к этому совету); во-вторых, когда настают трудные времена, занимайся ресторанным бизнесом, поскольку, как бы плохо ни шли дела, люди должны есть. Закусочная "Орфиум Винер хауз" благополучно продержалась на протяжении всего периода "великой депрессии" 1929-33 годов.

Впоследствии он привлек к участию в этом предприятии моих дядей Теодора и Марко. И до сих пор сыновья Теодора, Джулиус и Элберт Якокки, все еще продолжают готовить сосиски в Аллентауне. Компания теперь называется "У Йокко", что более или менее соответствует произношению нашей фамилии пенсильванскими немцами - первыми немецкими иммигрантами, поселившимися в Восточной Пенсильвании. Я и сам чуть было не занялся ресторанным бизнесом. В какой-то момент в 1952 году я всерьез подумывал над тем, чтобы покинуть компанию "Форд" и организовать по контракту сеть закусочных. Дилеры Форда вели свой бизнес в качестве независимых предпринимателей на основе контракта с фирмой "Форд мотор", и мне казалось тогда, что всякий, кто сумеет получить лицензию на право создавать закусочные, способен быстро разбогатеть. Мой план заключался в том, чтобы создать сеть из десятка закусочных быстрого обслуживания с одним центральным закупочным пунктом. Это было задолго до того, как на тогда еще

маленькую фирму "Макдональдс" обратил внимание Рэй Крок. И я иногда думаю: а не упустил ли я мое подлинное жизненное призвание? Кто знает... Быть может, сегодня я имел бы бизнес в полмиллиарда долларов, а на рекламе светились бы слова: "Обслужено свыше десяти миллиардов клиентов".

Несколько лет спустя я открыл собственное дело - небольшую бутербродную в Аллентауне под названием "Фор шефе" ("Четыре повара"). В ней продавались филадельфийские сэндвичи с сыром (это итальянская булочка с тонким ломтиком мяса и плавленым сыром).

Оборудовал ее отец, а деньги вложил я. Дело пошло очень хорошо, но существу, даже слишком хорошо, так как фактически мне уже понадобилось убежище от налогов на мои доходы. В первый год мы выручили 125 тысяч долларов, что означало такое повышение уровня налогообложения, при котором мне пришлось избавиться от предприятия. В фирме "Фор шефе" я впервые столкнулся с потрясающей системой налоговых категорий и с принципом прогрессивного налогообложения в нашем законодательстве.

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

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

К этому времени отец уже владел, помимо закусочной "Орфиум винер хауз", и несколькими другими предприятиями. Для начала он вошел в долю национальной компании, называвшейся "Ю-драйв-ит", одной из самых первых в стране фирм, сдававших напрокат легковые автомобили. В дальнейшем он создал целый парк из трех десятков автомобилей, преимущественно марки "Форд". Отец состоял также в дружеских отношениях с неким Чарли Чарлзом, чей сын, Эдвард Чарлз, служил у фордовского дилера. Впоследствии Эдди приобрел собственную дилерскую фирму. Когда мне исполнилось 15 лет, Эдди убедил меня заняться автомобильным бизнесом. С тех пор я всю свою энергию отдавал именно этому бизнесу.

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

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

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

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

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

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

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

Несмотря на тяжелые времена, мы не падали духом и находили время для развлечений. В те дни еще не было телевидения, поэтому люди больше общались друг с другом. По воскресениям, после посещения церкви, в нашем доме собирались все члены семьи и друзья, было мною смеха, ели макаронные блюда, пили красное вино. Мы тогда также читали много книг, а вечером каждое воскресенье, конечно, устраивались вокруг радиоприемника "Филко", чтобы послушать любимые передачи - Эдгара Бергена, Чарли Маккартни и молитвенные песнопения.

Для моего отца, однако, кризис явился потрясением на всю жизнь. Он не мог перенести этот удар. За годы упорных трудов он наконец накопил солидное состояние. А затем почти мгновенно все оно растаяло. Когда я был маленьким, он часто говорил, что мне следует пойти в школу учиться и там выяснить значение слова "депрессия". Сам он

окончил лишь четыре класса. "Если бы кто-нибудь объяснил мне, что такое кризис,- говаривал он,- я не стал бы закладывать одно предприятие под залог другого".

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

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

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

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

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

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

В этом отношении мой отец был несколько впереди своего времени. Он предвидел, что покупка товаров в рассрочку, залезание в долги или получение ссуды под залог имущества подорвут у людей чувство ответственности за соблюдение денежных обязательств, чувство уважения к деньгам. Он предсказывал, что дешевый кредит захватит в свои сети и исказит все наше общество, что потребителям грозит беда, если они станут воспринимать эти маленькие пластмассовые кредитные карточки как настоящие деньги на банковском счете.

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

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

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

Когда я стал взрослым, мои политические склонности претерпели такую же трансформацию. Пока я работал в компании "Форд мотор" и все в этом мире шло хорошо, я был республиканцем. Но когда я оказался во главе корпорации "Крайслер" и несколькими сотням тысяч людей грозила потеря работы, именно демократы проявили необходимый прагматизм, чтобы осуществить надлежащую политику. Если бы корпорация "Крайслер" попала в кризисное положение при республиканской администрации, она вылетела бы в трубу прежде, чем кто-либо успел бы выговорить имя Герберта Гувера, президента США в 1929-33 годах.

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

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

В тяжелые времена он всегда оставался оптимистом. "Запасись терпением,- говорил он мне, когда все представлялось в мрачном свете,- солнце должно снова взойти. Оно всегда так поступает". Много лет спустя, когда я пытался спасти корпорацию "Крайслер" от банкротства, мне не доставало утешительных поучений отца. "Проклятие,- стонал я,- где же солнце, где же солнце?!" Отец никогда не позволял нам предаваться отчаянию, а вот в 1981 году, признаюсь, я не раз уже готов был "выбросить полотенце".

В те дни я сохранял благоразумие, вспоминая его любимую поговорку: "Сейчас все выглядит плохо, но помни, что и это пройдет".

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

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

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

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

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

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

Теперь, когда я вспоминаю отца, он предстает в моей памяти только как человек, исполненный большой силы и неумной энергии. Однажды мне пришлось отправиться в Палм-Спрингс па встречу с дилерами "Форд мотор", и я предложил отцу поехать со мной и отдохнуть несколько дней. После завершения встречи кое-кто из нас решил поиграть в гольф. Хотя мой отец ни разу и жизни не бывал на площадке для игры в гольф, мы пригласили его принять участие. После первого же удара по мячу отец бросился бежать

вдогонку - представьте, в 70 лет всю дорогу бегом. Мне пришлось ему напомнить: "Отец, умерь свою прыть. Гольф - это игра, где ходят, а не бегают".

Но в этом был весь мой отец. Он всегда проповедовал:

"Зачем ходить, когда можно бежать?"

ГЛАВА 2. Годы учения

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

В те времена, особенно если вы жили в маленьком городке, быть итальянцем означало нечто такое, что следовало скрывать. Почти все жители Аллентауна состояли из пенсильванских немцев, и в детские годы мне пришлось выдержать немало насмешек из-за того, что я отличался от них.

Иногда я кидался в драку с ребятами, обзывавшими меня обидными кличками. Но всегда я держал в памяти отцово предостережение: "Если он больше тебя, не вступай в драку. Пользуйся не кулаками, а мозгами".

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

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

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

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

На следующее утро после приема гостей я начал хвастаться перед одноклассниками: "Ребята, а какая у нас вчера была вечеринка!" "Да ну,- откликнулся кто-то,- что за вечеринка?"

"Вечеринка с пиццей",- ответил я.

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

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

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

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

Я не был единственной и своем классе жертвой шовинизма. У нас было также два ученика еврейской национальности, и и с обоими дружил. Дороти Уорсоу неизменно была первой ученицей в классе, а я занимал второе место. У мальчика Венами Зусмана отец был правоверный еврей с бородой, который вечно носил черную шляпу. В Аллентауне к Зусманам относились как к париям.

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

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

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

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

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

Впереди меня в следующем ряду сидел самый рослый ученик из нашего класса. Он обернулся и увидел меня. "Ага, тупой итальяшка,- пр

оговорил он,- проиграл-таки выборы".

"Я знаю,- ответил я,- но почему ты обзываешь меня тупицей?"

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

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

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

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

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

В классе она устраивала нам контрольный опрос по материалам "Игры в слова" из журнала "Ридерз дайджест". Выдрав из журнала соответствующие страницы, она без всякого предупреждения затевала проверку нашего словарного запаса - своеобразную викторину. Я настолько вошел во вкус этой занимательной игры, что и поныне выискиваю перечень слов в каждом очередном номере "Ридерз дайджест".

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

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

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

В те далекие дни люди от ревматизма умирали. Тогда его лечили хиной, чтобы прекратить воспалительный процесс в суставах. Таблетки хины действовали так сильно, что

приходилось каждые четверть часа принимать нейтрализующую кислоту для предотвращения рвоты. (Сегодня, разумеется, применяют антибиотики.)

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

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

Пока я лежал в постели, моим главным занятием были книги. Я читал как одержимый все, что попадалось под руку. Особенно мне нравились произведения Джона О'Хары

Тетя принесла мне его роман "Свидание в Самарре", который в то время считался весьма волнующим. Когда доктор увидел его у меня, он чуть не подпрыгнул от возмущения. По его мнению, подростку с учащенным сердцебиением такую книгу читать не следовало.

Годы спустя, когда Гейл Шихи из журнала "Эсквайр" брала у меня интервью, я, между прочим, упомянул "Свидание в Самарре". Она заметила, что это роман о менеджерах, и спросила, не считаю ли я, что он повлиял на мой выбор карьеры. Ничего подобного! Я из этой книги запомнил только то, что она вызвала у меня интерес к проблемам пола.

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

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