

ЛИ
ЯКОККА

—
КУДА
ПОДЕВАЛИСЬ
ВСЕ
ЛИДЕРЫ?

ЛИ ЯКОККА ? КУДА ПОДЕВАЛИСЬ
ВСЕ ЛИДЕРЫ?

Ли ЯКОККА

в соавторстве с Кэтрин Уитни

КУДА ПОДЕВАЛИСЬ ВСЕ ЛИДЕРЫ?



Минск 2008

УДК 316.6
ББК 60.56
Я47

Перевел с английского С. Э. Борич по изданию:
WHERE HAVE ALL THE LEADERS GONE? by Lee Iacocca
with Catherine Whitney
На русском языке публикуется впервые.

Охраняется законом об авторском праве. Нарушение ограничений,
накладываемых им на воспроизведение всей этой книги или любой ее части,
включая оформление, преследуется в судебном порядке.

Якокка, Л., Уитни, К.
Я47 Куда подевались все лидеры? / Л. Якокка, К. Уитни;
пер. с англ. С. Э. Борич — Минск : «Попурри», 2008. —
320 с.

ISBN 978-985-15-0207-9.

Легендарный автопромышленник, не выбирая выражений, дает
откровенную оценку действиям американских политиков и делится
своими соображениями о проблемах лидерства.

Для широкого круга читателей.

УДК316.6
ББК60.56

ISBN 978-1-4165-3247-7 (англ.)

© 2007 by Lee Iacocca & Associates, Inc.,
a California Corporation

ISBN 978-985-15-0207-9 (рус.)

© Перевод. Издание на русском языке.
Оформление. ООО «Попурри», 2008

*Посвящается
моим
внукам*

СЛОВА БЛАГОДАРНОСТИ

Жизнь — это командная игра. В одиночку далеко не уедешь. Мне посчастливилось иметь дело с большой и преданной группой людей — в первую очередь со своей семьей, — которые поддерживали, стимулировали и вдохновляли меня.

Мои дочери Кэти и Лиля значат для меня все. Нет большей радости в жизни, чем проводить время с ними и их семьями — зятями Недом и Виктором и семью чудесными внуками, которые не дают мне стареть.

Моя сестра Дельма остается самым прочным звеном, связывающим меня с моими корнями в Пенсильвании. Она занимает в моей жизни особое место, как единственный человек, который знает меня с момента рождения.

Моя верная спутница Джулиет принесла столько радости в заключительный этап моей жизни, что я не мог об этом и мечтать.

Я благодарен всем людям, которые оказывают мне поддержку каждый день, и в первую очередь моей помощнице Норме Сейкен, которая перерабатывает нескончаемый поток информации и просьб, стекающихся в мой офис, и постоянно за-

нята поиском новых проектов. Я все время говорю ей: «Норма, я ведь вроде на пенсии», но она меня не слушает.

Я высоко ценю работу Кена Андерсона и Джинни Кинг из компании «Quintile Management», которые не позволяют мне уйти из бизнеса, а также Розы, Ракель и Элмера, которые облегчают мою домашнюю жизнь.

Сейчас самым главным для меня в жизни остается моя способность что-то поменять в окружающем мире и вернуть долги. Мне помогают в этом очень талантливые и преданные люди. Дана Болл вместе с Лу Латаифом и Дези Хитвуд неустанно трудятся в Фонде Якокки, пытаюсь воплотить в жизнь мою мечту и найти средство для лечения диабета.

Мои сотрудники в Институте Якокки при Лихайском университете, в частности Дик Брандт, создали для студентов, приезжающих со всего мира, обстановку, которая позволяет им объединить свои усилия на общей почве и шаг за шагом изменять наш мир.

Блейк Руни, Трумэн Хант и Брент Годдард из компании «NuSkin» прилагают усилия, чтобы решить проблему голода в мире. Они демонстрируют, что можно добиться успехов в бизнесе, неся добро людям. Я рад, что участвую в этом начинании.

Стив Бриганти и его трудолюбивая команда из Фонда реконструкции статуи Свободы и острова Эллис постоянно напоминают мне о величии Америки и о той роли, которую каждый из нас должен сыграть для достижения этой цели.

Я также очень признателен моим друзьям в Детройте, которые делятся со мной новостями из сферы автомобильной промышленности, друзьям в Вашингтоне, которые не дают забыть о важности лидерства, и друзьям в Калифорнии, которые держат меня в курсе событий, происходящих в нашем быстро меняющемся мире. И конечно же, в список моих самых лучших друзей по-прежнему входят Билл Фьюгейзи, Вик Дамоне и Нассер Каземини.

Наконец, я хотел бы поблагодарить людей, которые помогли выходу этой книги в свет. Когда Джек Романос, президент издательства «Simon & Schuster, Inc.», предложил мне написать книгу о лидерстве, я не смог отказаться. С Джеком мы сотрудничаем уже с 1984 года, с момента, когда он убедил меня, что людям интересно будет послушать, что им может рассказать человек, строящий автомобили. Результатом этого сотрудничества стала книга «Карьера менеджера». Для меня большая честь вновь работать с Джеком и его высококлассной командой. Редактор Колин Харрисон не только сделал мои слова ясными и доходчивыми, но и помог глубже осознать критические темы сегодняшнего дня.

Руководители издательства Каролин Риди, Сьюзен Молдоу и Розалинд Липпел с энтузиазмом поддержали проект. Ну и конечно же, я очень высоко оцениваю работу моего соавтора Кэтрин Уитни, которая терпеливо и энергично работала над многочисленными черновыми вариантами и помогала выразить понятными словами самые сокровенные мысли.

Не проходит дня, чтобы кто-то из незнакомых людей не написал мне письмо, не позвонил по телефону или не подошел лично, чтобы поделиться мыслями, которые их беспокоят. Общение с самыми разными людьми всегда было для меня неисчерпаемым источником энергии и удовлетворения. В этой книге я выражаю надежду с их помощью заронить искру, которая приведет к возрождению Америки. Вместе мы сможем претворить в жизнь все наши мечты.

ЧАСТЬ I

КУДА ПОДЕВАЛИСЬ ВСЕ ЛИДЕРЫ?

Может быть, уже хватит?

Неужели я единственный человек в стране, кому уже осточертело все происходящее? Где же наше возмущение? Мы должны орать благим матом от негодования. Банда безмозглых типов ведет американский корабль прямо на рифы. Кучка проходимцев настолько затуманила нам разум, что мы не в состоянии даже убрать грязь после урагана, не говоря уже о том, чтобы создать автомобиль с гибридным двигателем. И вместо того, чтобы прийти в ярость, все расселись по углам и только кивают головами, когда политики заверяют, что мы «остаемся на правильном курсе».

«Остаемся на правильном курсе»? Вы что, шутить изволите? Это же *Америка*, а не какой-то там «Титаник». Я хочу дать вам здравый совет: скиньте этих болванов за борт!

Вы, должно быть, решили, что у меня уже начинается старческий маразм и котелок не варит? Может быть, и так. Но кто-то же должен сказать правду. Я с трудом узнаю свою страну. Президент Соединенных Штатов дал зеленый свет тем, кто игнорирует Конституцию, прослушивает наши

телефоны и втягивает страну в войну, руководствуясь ложными сведениями. Конгресс отвечает на рекордный дефицит национального бюджета, принимая решение о колоссальном сокращении налога для богатых (спасибо, конечно, но я в этом не нуждаюсь). Самыми известными лидерами бизнеса становятся не новаторы производства, а люди, которых полиция заковывает в наручники. Мы попусту тратим время и деньги в Ираке, а тем временем уже весь Ближний Восток в огне, и никто не знает, что со всем этим делать. Это совсем не то, чего ожидали от Америки мои и ваши родители, отправляясь сюда через океан. С меня уже хватит. А что вы думаете об этом?

Я скажу даже больше. Вы не имеете права называть себя патриотом, если вас не возмущает все происходящее. Это битва, в которой я готов и хочу принять участие.

Мои друзья советуют мне немного поостыть. Они говорят: «Ли, тебе уже семьдесят два года. Пусть этим занимаются молодые». Я бы и рад, если бы мне удалось заставить их хотя бы на пять секунд оторваться от своих музыкальных плеевов и немного послушать меня. Я должен высказаться, потому что считаю это своим патриотическим долгом. И я думаю, что люди прислушаются к моему голосу. Говорят, что у меня репутация человека, который режет правду-матку без оглядки. Вот я и говорю вам все, что думаю. Пусть это покажется кому-то неприятным, но это правда. Я надеюсь задеть за живое тех молодых людей, которые говорят, что не ходят голосовать, потому что не верят, будто политики способны отстаивать их ин-

тересы. Эй, Америка, проснись! Эти парни в правительстве должны работать *на нас*.

Кто вообще эти люди?

Почему мы очутились в таком дерьме? Каким образом у власти в Вашингтоне оказалась эта шайка? Ну да, мы за них голосовали — по крайней мере, некоторые из нас. Но мы не давали им своего согласия на отмену Конституции. Мы не согласны с тем, что все должны только молчать и не требовать ответа. Нас уже тошнит от людей, которые называют свободу слова предательством. Там, где я воспитывался, это называли диктатурой, а не демократией.

Только не надо говорить мне, что во всем виноваты правые республиканцы или либеральные демократы. Такие аргументы недостойны мыслящего человека, и это одна из причин, почему мы оказались в такой ситуации. Мы не общество, состоящее из различных *фракций*. Мы — *народ*. Мы разделяем общие принципы и идеалы. И побеждать, и терпеть поражение мы будем вместе.

Почему не слышно голосов лидеров, которые вдохновляют нас на дело и призывают встать в полный рост? Что случилось с сильной и решительной партией Линкольна? Что случилось с мужественной и авторитетной партией Рузвельта и Трумэна? В истории нашей страны бывали времена, когда голоса великих лидеров поднимали нас и вели к лучшей жизни. Куда же подевались все эти лидеры?

ТЕСТ НА ЛИДЕРСТВО

Я никогда не был Верховным главнокомандующим, но я руководил крупной корпорацией. Я кое-что соображаю в вопросах лидерства в верхних эшелонах власти. Я выработал девять критериев лидера (девять, а не десять, чтобы никто не обвинил меня, будто я возомнил себя Моисеем). В них нет ничего хитроумного и сложного. Это ясные и очевидные качества, которыми должен обладать каждый настоящий лидер. Давайте посмотрим, насколько соответствует им наша нынешняя администрация. Хотим мы этого или нет, но она будет оставаться у власти до января 2009 года. Если вы хотите чему-то научиться, прежде чем пойти в 2008 году на избирательные участки, подвергните этому тесту кандидатов, которые утверждают, что хотят управлять страной. Выбор, в конце концов, за нами.

Итак, вот мой перечень.

Лидер должен обладать **ЛЮБОЗНАТЕЛЬНОСТЬЮ**. Он должен прислушиваться, что говорят люди за пределами узкого круга его соратников, от которых можно услышать только: «Да, сэр». Он должен с жадностью накидываться на чтение, потому что мир огромен и сложен. Джордж Буш хвастается, что не читает газет. «Я бегло просматриваю заголовки», — говорит он. Я не ослышался? Президент Соединенных Штатов никогда не читает газет? Томас Джефферсон однажды сказал: «Если бы меня поставили перед выбором, нужно ли нам правительство без газет или газеты без правительства, я бы, не колеблясь

ни секунды, выбрал последнее». Буш с этим не согласен. Он считает, что, прослушав сводку новостей радиостанции «Fox News» во время утренней зарядки в спортзале, он уже готов управлять страной.

Если лидер никогда не покидает своей комфортной зоны, чтобы выслушать другие мнения, он теряет форму. Ведь если он не подвергает свои мысли сомнению, откуда же он может знать, что они правильны? Неспособность слушать — это одна из форм невежества. Перед выборами 2006 года Буш громогласно заявил, что его не интересуют данные опросов общественного мнения. Все так говорят, если эти данные их не устраивают. Но, может быть, Бушу все-таки следовало бы поинтересоваться ими, потому что 70 процентов населения сказали, что он идет не по тому пути. Чтобы разбудить его, потребовалась чувствительная оплеуха в день выборов, но даже и сейчас складывается впечатление, что он не хочет никого слушать, а занят только мыслью, как бы убедить всех в своей правоте.

Лидер должен быть **ТВОРЧЕСКОЙ** личностью. Он должен быть готов изменить образ своих действий, мыслить шире. Джордж Буш кичится тем, что никогда не изменит своих взглядов, даже если весь мир рухнет. Боже упаси обвинить его в непостоянстве. О своей непоколебимости он говорит прямо-таки с мессианским пылом. Сенатор Джо Байден вспоминает о беседе, которую он имел с Бушем спустя несколько месяцев после того, как наши войска вошли в Багдад. Джо в Овальном кабинете Белого дома излагал президенту свою оза-

боченность по поводу взрывоопасной смеси шиитов и суннитов, расформированной иракской армии, обеспечения безопасности нефтяных месторождений. «Но президент лучился *безмятежностью*, — вспоминает Джо. — Он выразил уверенность, что движется правильным курсом и что все будет хорошо».

— Но, господин президент, — спросил я под конец встречи, — как вы можете говорить с такой уверенностью, если вам не известны все факты?

— У меня есть инстинкт, — ответил Буш, склонившись ко мне и положив руку на плечо.

Подумать только — инстинкт. Джо был ошеломлен. Он сказал Бушу:

— Господин президент, думаю, что одного вашего инстинкта недостаточно.

Джо Байден далеко не был уверен, что дело уже сделано. Как нам сегодня известно, так оно и получилось.

Лидер должен уметь управлять меняющейся ситуацией независимо от того, стоит ли он во главе промышленной компании или государства. Обстоятельства меняются и требуют к себе творческого подхода. Видимо, Буш отсутствовал в тот день, когда в Гарвардской школе бизнеса проходили эту тему.

Лидер должен быть **КОММУНИКАБЕЛЬНЫМ**. Я говорю здесь не о публичных выступлениях, в которых излагаются общеизвестные и избитые истины. Лидер обязан воспринимать реальность и говорить народу правду. Похоже, в сегодняшней администрации никто не способен говорить искренне. Вместо этого большую часть

времени все заняты тем, чтобы убедить нас, будто ситуация не так плоха, как может показаться. Я не знаю, что это: отрицание реальности или просто ложь, но вся эта болтовня уже начинает действовать на нервы. Коммуникабельность — это прежде всего умение говорить правду, какой бы болезненной она ни была. Кстати, война в Ираке оказалась грандиозным провалом именно из-за недостаточной коммуникабельности. Буш похож на мальчика из сказки, который *не кричал*: «Волк! Волк!», когда волк был уже у ворот. Мы так долго слышали от него, что все идет прекрасно (даже когда проблемы и хаос возросли до критического уровня), что просто перестали его слушать.

Лидер должен обладать **ХАРАКТЕРОМ**. Это значит, что он должен уметь отличать хорошее от плохого и иметь мужество, чтобы сделать правильный выбор. Авраам Линкольн однажды сказал: «Если хотите проверить характер человека, дайте ему власть». У Джорджа Буша власти больше чем достаточно. Что же можно сказать о его характере? Буш продемонстрировал готовность к смелым действиям на мировой арене, так как у него есть *сила*. Но он не обращает никакого внимания на грозящие последствия. Он послал на смерть наших солдат (не говоря уже о сотнях тысяч ни в чем не повинных иракцев). Зачем? Чтобы пополнить наши нефтяные резервы? Чтобы отомстить за своего отца, которого Саддам Хусейн грозился убить? Чтобы показать папе, какой он крутой? Мотивы, стоящие за этим решением, весьма сомнительны, а сам ход военной операции в Ираке — это просто катастрофа. Человек с ха-

рактером никогда не пошлет на смерть ни единого солдата ради порочной политики.

Лидер должен обладать **СМЕЛОСТЬЮ**. Иначе говоря, он должен быть настоящим мужиком (это касается и лидеров женского пола). Угрозы — это еще не смелость. Бравада — это не мужество. Джордж Буш происходит из аристократического семейства, но любит изъясняться, как ковбой (что-то вроде: «Мой револьвер больше твоего, парень»). Смелость в XXI веке состоит не в позерстве и показной удали, а в готовности сесть за стол и *договариваться*.

Для политика смелость — это готовность высказать свою позицию, даже если это будет стоить тебе голосов на выборах. Буш же не готов появиться на публике до тех пор, пока аудитория не будет тщательно отобрана и проинструктирована. Он провел в прошлом году серию так называемых «встреч с горожанами», на которых залы были битком набиты его наиболее ярыми сторонниками. Вопросы из публики были заранее подобраны.

Чтобы быть лидером, человеку нужна **УБЕЖДЕННОСТЬ**. Это огонь в душе, это страсть. Вы должны на самом деле хотеть что-то совершить. Как измерить этот огонь души? Буш поставил рекорд американских президентов всех времен по количеству дней отпуска — четыреста, и это еще не конец. Он предпочитает чистить конюшни на своем ранчо, лишь бы не заниматься правительственными делами. В одном интервью он даже сказал, что самым главным его достижением за период президентства стала поимка окуня на три с по-

ловиной килограмма в искусственном пруду на ранчо.

Не лучше обстоит дело и на Капитолийском холме. В 2006 году конгресс заседал всего девяносто семь дней. Это на одиннадцать дней меньше, чем в рекордном 1948 году, когда президент Гарри Трумэн изобрел термин «конгресс бездельников». Всех нас просто выгнали бы с работы, если бы мы работали так мало и так безрезультативно. Однако члены конгресса умудрились найти время, чтобы проголосовать за прибавку себе зарплаты. Это все что угодно, только не лидерство.

Лидер должен быть **ХАРИЗМАТИЧНЫМ**. Я говорю не о внешней привлекательности. Харизма — это качество, которое заставляет людей идти за вами. Это способность *вдохновлять*. Люди следуют за лидером, потому что *верят* ему. Именно так я определяю харизму. Может быть, Джордж Буш прекрасный парень, когда он готовит шашлыки или играет в футбол. Но попробуйте послать его на всемирный саммит, где решаются судьбы планеты, и он не очень-то будет похож там на президента. Его панибратские ухватки и шуточки, которые он так любит отпускать, не находят отклика у мировых лидеров. Можете спросить об этом у канцлера Германии Ангелы Меркель, которая неожиданно получила от нашего президента массаж плеч во время саммита Большой восьмерки. Когда он подошел к ней сзади и начал мять плечи, у меня было впечатление, что она готова сквозь землю провалиться.

Лидер должен быть **КОМПЕТЕНТНЫМ**. Это совершенно очевидно, не правда ли? Вы должны

понимать, что вы делаете. Что еще более важно, вы должны окружить себя людьми, которые знают, что *они* делают. Буш хвастается, что он первый президент США, имеющий степень магистра в области делового администрирования. Является ли это признаком компетентности? Давайте посмотрим. Благодаря нашему первому президенту-магистру у нас самый большой государственный долг за всю историю, система социального обеспечения находится на последнем издыхании, а на войну в Ираке на сегодняшний день потрачено полтриллиона долларов. Лидер должен решать проблемы, но мы пока видим, что самые большие проблемы, с которыми сталкивается наша страна, отодвинуты на задний план.

Вы не можете быть лидером, если у вас отсутствует **ЗДРАВЫЙ СМЫСЛ**. Я называю это правилом Чарли Бичема. Когда в молодости я только начинал заниматься автомобильным бизнесом, меня назначили зональным менеджером «Ford» в Уилкс-Барре, штат Пенсильвания. Моим боссом был человек по имени Чарли Бичем, региональный менеджер Восточного побережья. Он был типичным южанином с характерным говорком, широкой улыбкой и стальным стержнем внутри. Чарли частенько говорил мне: «Помни, Ли, что единственное качество, отличающее человека от животного, — это способность рассуждать и наличие здравого смысла. Если ты не можешь отличить лошадиное дерьмо от ванильного мороженого, то толку от тебя не будет». У Джорджа Буша здравый смысл отсутствует. У него есть только набор затасканных штампов. Да вы и сами их слы-

шали: *«они-встрелят-нас-как-освободителей-ни-один-ребенок-не остался-в-зоне-бедствия-миссия-Брауна-успешно-завершена»*.

Бывший президент Билл Клинтон как-то сказал: «Я вырос в семье алкоголика. Я потратил половину своего детства, чтобы попасть в мир, основанный на реальности, — и мне здесь *нравится*».

Я думаю, что нашему нынешнему президенту не мешало бы время от времени навещать реальный мир.

КРИЗИС — САМЫЙ ГЛАВНЫЙ ФАКТОР

Лидерами не рождаются, ими становятся. Качества лидера выковываются в периоды кризисов. Нет ничего сложного в том, чтобы сидеть, положив ноги на стол, и теоретизировать. Или посылать чужих детей на войну, если сам никогда не нюхал пороха. Совсем другое дело — вести за собой людей, когда мир вокруг тебя рушится.

11 сентября 2001 года сильный лидер нужен был нам как никогда раньше в истории. Нам требовалась уверенная рука, которая выведет нас из руин. А где был Джордж Буш? Он читал детям сказку про козлика во Флориде, когда до него дошли известия о теракте. Целых двадцать минут он сидел неподвижно с озадаченным выражением на лице. Все это есть на пленке. Можете сами посмотреть и убедиться. Затем, вместо того чтобы кратчайшим путем вылететь в Вашингтон и успокоить запаниковавший народ, он решил, что возвращаться в Белый дом небезопасно. Он не только сам скрывался целый день, но и приказал вице-президенту Дику Чейни оставаться вместе с ним

в бункере. Мы все сидели в оцепенении перед экранами телевизоров, напуганные до смерти, и ждали, когда наши лидеры скажут нам, что все будет в порядке. Но никто так и не появился. Бушу потребовалось несколько дней, чтобы взять себя в руки и организовать показательную фотосессию на руинах.

Для Джорджа Буша это был момент истины, а он оказался парализованным. И что же он сделал, когда к нему вернулось присутствие духа? Он прямым путем отправил нас в Ирак — тем самым путем, который его отец, будучи президентом, считал гибельным. Однако Буш не послушал родного отца. Он прислушивается к голосу Отца небесного. Он постоянно гордится тем, что его действия основаны на вере, а не на реальности. Если уж вас и это не пугает, то я тогда не знаю, чем еще вас можно испугать.

Жуткий хаос

Итак, где же мы оказались? Мы втянуты в кровавую войну, в которой нет ни плана победы, ни плана отступления. Мы имеем самый большой государственный долг за всю историю страны. Мы переводим промышленное производство в Азию, в то время как наши когда-то великие компании разоряются из-за высоких расходов на медицинское страхование. Цены на бензин взмывают к небесам, и ни у кого в правительстве нет последовательной энергетической политики. Наши школы в бедственном положении. Наши границы похожи на решето. Средний класс испытывает на себе

давление со всех сторон. Настало время, когда нам нужен лидер.

Но если вы оглянетесь вокруг, то у вас возникнет вопрос: *«А куда же подевались все наши лидеры?»* Где эти любознательные, творческие и коммуникабельные личности? Где носители характера, мужества, убежденности, компетентности и здравого смысла?

Назовите мне хоть одного лидера, у которого были бы более здравые идеи относительно нашей внутренней безопасности, чем снятие обуви в аэропортах и выбрасывание шампуней. Мы потратили миллиарды долларов, выстраивая колоссальную новую бюрократию, но до сих пор в состоянии только реагировать на события, которые уже произошли.

Назовите мне лидера, которого породил кризис, вызванный ураганом «Катрина». Конгресс до сих пор не посвятил ни одного дня, чтобы оценить нашу готовность к ураганам или потребовать ответа за решения, принятые в самые тяжелые часы катастрофы. Все сидят, втянув голову в плечи, и молятся, чтобы ничего подобного больше не случилось. Это же просто идиотизм. Ураганы были и будут. С этим надо считаться. Составьте план. Определите, что надо делать в следующий раз.

Назовите мне лидера в сфере экономики, который творчески задумывается над тем, как восстановить нашу конкурентоспособность в производстве. Кто бы мог подумать, что настанут времена, когда Большая тройка* уступит лидерство японским автомобильным компаниям? Как такое могло

* Традиционное название компаний «Ford», «General Motors» и «Chrysler». — Прим. перев.

произойти и — что более важно — как выйти из этого положения?

Назовите мне лидера в правительстве, который мог бы сформулировать план сокращения государственного долга, преодоления энергетического кризиса или решения проблем здравоохранения. В ответ — гнетущая тишина. Но ведь эти кризисы разрушают нашу страну и разоряют средний класс.

Я должен заявить конгрессменам: мы выбирали вас не для того, чтобы вы без толку просиживали кресла и хранили молчание, когда наша демократия в опасности, а наше бывшее величие превращается в посредственность. Чего вы все боитесь? Что какой-то пустоголовый репортер из «Fox News» обзовет вас обидным словом? Почему бы вам для разнообразия не показать характер?

МОЖЕТ, УЖЕ ХВАТИТ?

Послушайте, я не пытаюсь очернять всех и вся. Я хочу прояснить ситуацию. Я не могу молчать, потому что у меня еще есть надежда. Я верю в Америку. За долгую жизнь мне посчастливилось пережить не один великий момент американской истории. Я был также свидетелем некоторых самых жестоких кризисов — Великой депрессии, Второй мировой войны, Корейской войны, убийства Кеннеди, войны во Вьетнаме, нефтяного кризиса 1970-х годов и событий последних лет, закончившихся трагедией 11 сентября 2001 года. Все это научило меня одному: мы далеко не уйдем, если каждый будет стоять в сторонке и ждать, пока кто-то что-то сделает. У каждого из нас есть своя роль, касается ли дело создания нового автомоби-

ля или строительства лучшего будущего для наших детей.

Именно об этом я и говорю в своей книге. Этот призыв к действию обращен ко всем, кто, как и я, верит в Америку. Пока еще не поздно, но этот момент неумолимо приближается. Поэтому давайте отряхнем грязь с наших ног и возьмемся за работу. Давайте скажем им, что *с нас уже хватит*.

Люди и приоритеты — это все так просто

За сорок восемь лет, проведенных в автомобильной промышленности, примерно шестьсот раз я выступал с лекциями по вопросам менеджмента. После ухода на пенсию таких выступлений было значительно больше. И я все время повторял одну и ту же мысль: «Менеджмент сводится к следующему: возьмите хороших людей и правильно расставьте приоритеты». Как правило, слушатели считали, что не зря заплатили за участие. Но порой я недоверчиво качал головой. Неужели за *это* они мне еще и деньги платят?

И действительно, здесь нет никакого секрета. Люди и приоритеты. Все очень просто. Эта формула подходит для управления и промышленной компанией, и страной. Если задуматься, то она применима к любой организации и к любому учреждению.

Если мы хотим понять, как починить то, что сломалось в Америке, то начинать надо с этой испытанной формулы. Потому что если люди не те,

а приоритеты никуда не годятся, то все остальное просто не будет работать. Точка.

Будучи руководителем компании, я понял одну вещь: ваш успех или поражение зависят от команды, с которой вы работаете. Если вы хотите добиться успеха, то вам нужна группа людей, которые разбираются в том, что они делают. Мой друг Винс Ломбарди* частенько говорил мне: «Только командный дух может сделать команду великой. Если люди работают сообща, то они победят. Это относится и к компаниям, и к правительствам». Однако он всегда подчеркивал, что для начала необходим сырой материал. Надо найти талантливых людей. И это вновь наводит меня на мысли о нашем правительстве. Как вы считаете, вправе ли мы еще до выборов знать, из кого президент собирается формировать свою команду? Мы обращаем все внимание на главного руководителя. Но управление страной — это не театр одного актера.

Я бы хотел, чтобы вы задумались над этим еще до того, как начнется очередная предвыборная кампания. Разве вам не кажется странным, что мы не требуем от кандидата в президенты, чтобы еще до голосования он представил свою команду? Правда, нам уже известно, кто станет вице-президентом, но это и все. Возьмем Дика Чейни. Джордж Буш поручил Чейни подыскать для себя подходящего вице-президента. Чейни побеседовал со всеми кандидатами, изучил их слабые и сильные стороны и, наконец, представил Бушу свое заключение. Я представляю себе, как это бы-

* Знаменитый американский футбольный тренер. — *Прим. перев.*

ло: «Вот что, Джордж. Я потратил несколько месяцев на беседы с людьми и в конце концов пришел к выводу, что самый лучший кандидат на пост вице-президента — это Я».

Даже если бы я ничего не знал о Джордже Буше как о президенте, то для его оценки мне достаточно было бы знать, кто входит в его кабинет. Не меньшую роль играют и советники, которым президент подставляет свое ухо. Но разве вы не замечали, что когда кандидата в президенты просят сказать что-нибудь о предстоящих назначениях, то в ответ слышится невнятное бормотание о том, что неуместно и преждевременно говорить об этом до выборов? Я этого не понимаю. Почему из этого надо делать такую тайну?

НАМ НУЖНА СИСТЕМА ПОДСЧЕТА ОЧКОВ

Когда я читаю газету, то начинаю с первой страницы, а затем перехожу к спортивному разделу. Например, на протяжении всего бейсбольного сезона я наблюдаю за игрой лидеров Американской лиги и Национальной лиги. Таблица результатов помогает с легкостью определить самых лучших игроков. Там все ясно указано: кто сколько раз отбил, кто как поймал, количество защитных действий и ошибок. В конце выводится средний балл.

И я прихожу к мысли, а не установить ли такую же систему и для правительства? Кандидаты на пост президента представляют нам свои будущие команды, а мы оцениваем, в какой из них нападающие и защитники сильнее.

Ту же самую процедуру можно использовать и при выборах наших представителей в конгресс. Когда подходит время голосования, мы берем нашего сенатора или конгрессмена и смотрим: «Так, этот парень в среднем за последние три года набирал по 220 очков. А нет ли кандидата, у которого этот показатель составляет 300?»

НАЗОВИТЕ МНЕ ЭТОГО ЧЕЛОВЕКА

Как-то я проводил неформальный опрос, и мне не удалось встретить ни одного человека, который мог бы назвать больше трех членов нынешнего кабинета, не заглядывая ни в какие справочные материалы. Предполагается, что кабинет министров — это квинтэссенция наших национальных талантов, а мы даже не знаем их имен. Я дам вам подсказку. Их двадцать человек, включая главу президентского аппарата.

Однако это еще не все. Есть люди, не входящие в кабинет, но имеющие громадное влияние. Может быть, стоило бы узнать и их имена? У каждого президента есть свой «теновой» кабинет, и нынешний обитатель Белого дома не составляет исключения. Давайте отвлечемся от должностей и посмотрим, что за друзья у кандидата в президенты. В администрации Джорджа Буша нет более влиятельного человека, чем Карл Роув. Если говорить о людях, которые *действительно* имеют доступ к президентскому уху, то во главе этого списка будет Карл Роув, а за ним следуют Дик Чейни, Кондолиза Райс и женщина, которую зовут «нянькой», — Карен Хьюз. До ноября 2006 года в этот перечень входил и Дональд Рамсфилд, но его исключили от-

туда после того, как республиканцам утерли нос на выборах. Вот это и есть *реальный* круг власти в администрации. Он весьма тесен и сплочен, строится на общей идеологии и личной преданности. Если мы говорим, что Белому дому свойственно «бункерное» мышление, то вот эта группа и представляет собой обитателей бункера.

Может показаться, что группа по составу весьма разнообразна. В нее входят две женщины, причем одна из них афроамериканка! Однако если взглянуть на это «разнообразие» в действии, то выясняется, что раса и пол отходят на задний план по сравнению с идеологией. В этом отношении группа советников Буша на удивление однородна.

БЛАТ НЕПОБЕДИМ

Если бы глава корпорации подбирал себе руководителей департаментов по принципу оказания взаимных услуг, как это часто наблюдается в правительстве, то его мигом вызвали бы на ковер совета директоров. Могу себе представить, как бы я пытался объяснить правлению «Chrysler»: «Я, конечно, понимаю, что Джо никогда не занимался созданием автомобилей, но зато он помог мне добиться исключительно выгодных процентов по закладной на дом». Вам смешно? А знаете ли вы, сколько членов нашего правительства попали туда по блату?

Когда на кону стоит будущее нашей страны, то не время вспоминать о прошлых взаимных услугах. Наши отцы-основатели* были настолько уве-

* Члены Конвента, принявшего в 1787 г. Конституцию США. — *Прим. перев.*

рены, что ни один из президентов не унижится до подобного, что даже не стали оговаривать такие вещи в Конституции. Александр Гамильтон писал, что для любого президента было бы «стыдом и позором», если бы на руководящие посты назначались люди на основании личных интересов или, или, говоря его собственными словами, «раболопные инструменты удовлетворения собственных нужд».

Один из главных уроков, которые преподнес мне бизнес, заключался в том, что если ты получаешь от своей команды лишь одну-единственную точку зрения (как правило, свою собственную), то это уже повод для беспокойства. Свою точку зрения я и так могу узнать, причем *бесплатно*.

Я всегда держал рядом с собой несогласных, которые выступали в роли «адвокатов дьявола». На протяжении большей части моей карьеры со мной работал очень талантливый человек по имени Хэл Сперлих. Это был гениальный инженер и планировщик производства. В начале 1960-х годов он сыграл большую роль в создании «Ford-Mustang». Но это был очень беспокойный гений. Он вечно спорил, не выбирая при этом выражений. Для него творческий процесс представлял собой единоборство. Излишне говорить, что Генри Форд не видел в нем лояльного сотрудника. Он заставил меня уволить Сперлиха за пару лет до того, как был уволен я сам. К счастью, Хэл нашел себе работу на «Chrysler», где впоследствии мы немало добились вместе с ним, создав сначала машины серии «К», а затем минивэн. Я не мог позволить себе руководствоваться личными мотивами.

вами, работая вместе с Хэлом. Обычно он всегда оказывался *прав*.

Джордж Буш известен тем, что назначает на высшие посты своих близких приятелей, особенно если они помогали собирать деньги на избирательную кампанию или являются *друзьями* людей, собиравших деньги. Он любит проводить такие назначения в период парламентских каникул, когда ему не требуется утверждение кандидатуры в конгрессе. Это вопиющее злоупотребление президентской властью.

Все мы знаем Майкла Брауна, которого Буш назначил директором Федерального агентства по чрезвычайным ситуациям. Он был старым школьным другом прежнего директора ФАЧС, и этой рекомендации для Буша оказалось достаточно. До прихода в ФАЧС Браун занимал один из руководящих постов в Международной ассоциации арабских скаковых лошадей (черт его знает, что это такое), но был отправлен в отставку. Видимо, работа оказалась для него слишком сложной.

И одному только Богу известно, что побудило Буша назначить свою старую подругу из Техаса и юридического советника Гарриет Майерс в Верховный суд. Он так и не объяснил полностью причин, стоявших за этим решением, сказав только, что одним из факторов стала ее глубокая религиозность. Очевидно, она поверила в Буша как в Бога.

Таковы примеры блата на самом высоком уровне. Но вы можете обнаружить их повсюду, достаточно только оглянуться по сторонам. Каждому бизнесмену известно, что решающее значение имеет квалификация человека. Вы ведь не станете поручать дизайнеру модной одежды конструи-

рование автомобиля. Вы не посадите за штурвал самолета человека, который сидел лишь за рулем игрушечных машинок в парке аттракционов. Это диктуется обычным здравым смыслом. Но в администрации Буша полно людей, которые отличились лишь тем, что собрали 100 или 200 тысяч долларов на его избирательную кампанию. К сожалению, в некоторых случаях это *единственное*, чем они могут похвастаться. (Так что, возможно, реформа порядка финансирования избирательных кампаний не такая уж плохая идея.)

Все это мне известно из первых рук. Должен признаться, что в 2000 году я принимал участие в предвыборной кампании Джорджа Буша, хотя сам и не голосовал за него. На протяжении тридцати лет я был знаком с его родителями и решил, что отпрыск такого добропорядочного семейства не может быть плохим человеком. В 2004 году я уже не стал повторять свою ошибку. После избрания Буша мне позвонил руководитель его избирательного штаба Энди Кард и предложил мне должность посла. Назначение послом — это типичный пример оплаты за услуги. Чаще всего эта должность не связана ни с какой ответственностью, но зато престижна. Вас будут пожизненно именовать «господин посол».

Разумеется, посол послу рознь. Одни страны намного более востребованы, чем другие. Я сказал Энди Карду, что хотел бы быть послом в Италии. В конце концов, что тут такого? Сын итальянских иммигрантов возвращается на родину своих предков в качестве американского посла! Должен признаться, что мне эта идея понравилась. К сожа-

нию, Италия была уже занята, и из этой затеи ничего не получилось.

Позднее мне довелось побеседовать на эту тему с Бобом Доулом.

— Я бы хотел быть послом в Италии, — сказал я.

— Да зачем вам это надо, — рассмеялся он. — Вы же уже имеете дом в Тоскане.

И это правда. Я люблю проводить там по несколько недель каждый год в сезон сбора винограда.

Доул объяснил мне:

— Если бы вы стали послом, то вашей основной задачей стала бы организация развлечений для всех спонсоров Республиканской партии из Техаса во время их приездов в Италию. И все это происходило бы, главным образом, за ваш счет, потому что бюджет посольства невелик. Не лучше ли развлекать в Тоскане гостей по собственному выбору?

Я думаю, он прав. Но вся эта история заставила меня задуматься, как было бы здорово, если бы мы назначали послами людей, способных смазывать колеса международного сотрудничества, а не тех, кто может «подмазать» начальство у себя дома.

Чем больше люди рассматривают правительство как внутренний «междусобойчик», тем меньше у них веры, что оно способно отстаивать общие интересы. Недавно я читал результаты опроса общественного мнения, свидетельствующего, что лишь 5 процентов матерей мечтают, чтобы их ребенок стал президентом. Пять процентов! Это шокирующая цифра. Разве Великая американская мечта не заключается в том, чтобы любой ребенок мог надеяться на высший пост в стране? Но политика в наши дни считается непрестижной карьерой. На мой взгляд, это объясняется тем, что у нас

утеряна связь между политикой и служением обществу.

Недовольство Вашингтоном с течением времени приводит к тому, что талантливая молодежь туда не стремится. Поэтому когда вы начинаете делать выбор, то оказывается, что и выбирать не из кого. А по мере того как растут расходы на проведение избирательных кампаний, возникает реальная опасность, что впредь мы будем избирать только людей с деньгами и связями. В некоторых штатах, чтобы выставить свою кандидатуру в Сенат, вам потребуется не менее 60 миллионов долларов, иначе никто не будет воспринимать вас всерьез. И уже слышны предсказания, что проходной суммой для участия в президентских выборах 2008 года будет миллиард долларов. Задайте себе вопрос: вам это действительно нужно? А если нет, то голосуйте за людей, которые хотят сделать что-то для общего блага, а не только для *собственного*.

НАЦИОНАЛЬНЫЙ СПИСОК ПРИОРИТЕТОВ

Если у вас есть нужные люди, то это облегчит вам формулировку правильных приоритетов. А если у вас сформулированы приоритеты, то это поможет выбрать нужных людей.

Нельзя управлять компанией, не имея бизнес-плана. Так почему же вы думаете, что для управления страной достаточно только усесться в президентское кресло? На протяжении всей своей карьеры я постоянно имел под руками список приоритетов и обновлял его каждую неделю. Я убежден, что каждый способен изложить в письменном

виде свои приоритеты на стандартном листе писчей бумаги. Если вы не в состоянии их сформулировать в пятидесяти словах, или даже меньше, то ваше положение нельзя назвать завидным.

Есть ли у нас национальный список приоритетов? Трудно сказать, потому что политики на этот счет выражаются весьма уклончиво. Но у меня есть еще одно предложение к предстоящей избирательной кампании. После того, как мы попросим кандидата назвать членов своей команды, пусть он назовет три своих главных приоритета.

Один, два, три — и без всяких уверток и отговорок. И пожалуйста, *в письменном виде*.

Узнав приоритеты кандидата, надо задать следующий вопрос: «А назовите, пожалуйста, три мероприятия по достижению каждой из поставленных целей». И опять-таки в письменном виде.

Послушайте, здесь не надо быть семи пядей во лбу. Вся сложность возникает лишь оттого, что кандидаты *специально* стараются все усложнить. Мы должны настоять на том, чтобы они выражались яснее. А потом, когда будут избраны кандидаты, с чьими приоритетами мы согласны, необходимо добиться, чтобы эти задачи действительно выполнялись.

В наши дни отчетность — весьма относительное понятие. Как узнать, что на самом деле сделано, а что нет? Ну, для начала надо посмотреть, *работает* ли предложенная кандидатом политика. Нужны какие-то *результаты*.

Задача лидера состоит в достижении целей, которые приближают нас к общему благу. Поэтому критерий оценки лидера очень прост: когда он покидает свой пост, мы должны жить немного лучше, чем раньше. Вот и все.

Покажите мне, как это работает

Языком молотъ — не воду носить. В автомобильной промышленности, где я работал, люди несут строгую ответственность за все свои программы и результаты деятельности. В ответ на любую идею вы слышите: «Покажите мне, как это будет работать». Это достаточно очевидно, не правда ли? Например, нам потребовалось много времени, чтобы установить на автомобиле подушки безопасности, потому что надо было так рассчитать и смонтировать взрывное устройство, чтобы оно вместо защиты вашей жизни не снесло вам голову. Оно должно *работать*. Ничего подобного мы не наблюдаем сегодня ни в политике, ни в экономике.

Если вы думаете так же, как я, то вам потребуется долго чесать затылок в попытках понять, чем занимаются наши законодатели на Капитолийском холме. Мы уже знаем, что продолжительность их работы составляет всего 27 процентов от общепринятого рабочего времени. Похоже, попав

в Вашингтон, они начисто забывают о том, что существуют срочные дела.

Неужели мы требуем слишком многого от избранных представителей, когда просим их хотя бы время от времени решить какую-то насущную проблему? Давайте разберемся, что в действительности волнует американцев. Опросы общественного мнения показывают, что самые злободневные проблемы располагаются в следующем порядке по степени их важности: 1) война в Ираке, 2) рабочие места, 3) система здравоохранения, 4) образование и 5) энергетическая политика. Мне кажется, что приоритеты расставлены вполне разумно.

Однако в 2006 году, несмотря на обилие болтовни по поводу войны и экономики, каждый раз, когда дело доходило до законодательных приоритетов (то есть до конкретных дел), все дебаты сводились ко всевозможным второстепенным проблемам. Вот какие приоритеты поставил себе Сенат в ходе трехмесячной сессии: запрещение однополых браков, ответственность за сожжение государственного флага и сокращение налога с капитала. Наши сенаторы нашли целых три дня, чтобы подискутировать по поводу сожжения флагов, но ни одной минуты — на обсуждение проблем здравоохранения, энергетики, создания рабочих мест и других насущных задач, которые волнуют американцев.

С 1777 года было зарегистрировано всего сорок пять документально подтвержденных случаев сожжения флага. В то же время начиная с 2000 года у нас испарилось почти три миллиона рабочих мест в промышленности. И причина вовсе не в том,

что люди жгут флаги. Неудивительно, что только 25 процентов американского населения одобряют деятельность конгресса.

Пока еще слишком рано говорить о том, сможет ли улучшиться состояние дел при правлении демократов. За последние годы ни одна из партий не продемонстрировала готовности к поиску выхода из тупика, поэтому я настроен не слишком оптимистически.

Конституция Соединенных Штатов была написана менее чем за сто дней. А это была непростая работа. Поэтому справедливо будет задать нашим законодателям вопрос: «Что вы сделали для нас за последнее время? Покажите нам, как это работает».

ВЫ МОЖЕТЕ ПОКАЗАТЬ МНЕ, КАК ЭТО РАБОТАЕТ?

Поскольку никто даже и не пытается задавать такие вопросы, придется мне взять эту обязанность на себя.

- Внутренняя безопасность?
Покажите мне результаты.
- Постоянное сокращение налогов?
Покажите мне результаты.
- Ликвидация последствий стихийных бедствий?
Покажите мне результаты.
- «Акт о патриотизме»?
Покажите мне результаты.
- Реформа системы социального обеспечения?
Покажите мне результаты.

И это лишь краткий список. А что происходит с нашей системой социального страхования? С ре-

формой иммиграционного законодательства? С реформой здравоохранения? Почему так трудно выяснить, что же здесь реально *сделано*? Может быть, потому, что ничего и не делается? Надеюсь, что это не так, но особой уверенности нет.

В СЛУЧАЕ СОМНЕНИЙ СОЗДАЙТЕ БЮРОКРАТИЧЕСКИЙ АППАРАТ

Есть одна сфера деятельности, в которой обитатели Капитолийского холма не имеют себе равных. Должен признаться, я и в самом деле в полном отчаянии всплеснул руками, когда было объявлено о создании Департамента внутренней безопасности. Именно в тот момент, когда денег и так в обрез, мы решаем предпринять самую крупную реорганизацию правительства за *последние пятьдесят лет*! ДВБ объединил под своей крышей двадцать два агентства, в которых работают почти двести тысяч федеральных служащих.

Чем занимается Департамент внутренней безопасности? Как он тратит свой ежегодный пятидесятимиллиардный бюджет? Стала ли наша жизнь более безопасной, чем до 11 сентября? *Да или нет*? Двухпартийная комиссия по проверке деятельности ДВБ выставила ему *неудовлетворительную* оценку (пять направлений деятельности получили оценку «F»*, двенадцать «D» и два вообще не оценены, так как не выполнены основные рекомендации комиссии). В частности, комиссия отмечает:

* В американских школах принята система буквенных оценок от «А» (высший балл) до «F». — *Прим. перев.*

- отсутствие прогресса в работе федеральных агентств, занятых сбором разведывательной информации по терроризму;
- отсутствие улучшения в работе по предварительной проверке авиапассажиров;
- отсутствие улучшения в обеспечении безопасности атомных электростанций (на учениях, где были задействованы условные террористы, более половины станций не выдержали проверки);
- незначительное улучшение в обеспечении безопасности границ.

Если бы я принес домой дневник с такими оценками, то отец устроил бы мне жуткую выволочку. Он не признавал других оценок, кроме «А», и не принимал никаких оправданий. Он учил меня, что только стремление к совершенству может дать мне доступ к осуществлению Великой американской мечты. Неужели эти идеалы уже утеряны?

Для большинства из нас результаты работы Департамента внутренней безопасности становятся ощутимыми, когда мы приезжаем в аэропорт. После 11 сентября безопасность полетов стала заботой номер один. Правильно? Да, у нас отбирают пилочки для ногтей и любые жидкости. Усилены двери в пилотскую кабину (и это разумно). Самолеты теперь летают в сопровождении вооруженных сотрудников полиции. Все мы чувствуем себя в большей безопасности, когда на борту находится полицейский.

Но погодите-ка. Группа полицейских, сопровождающих воздушные суда, недавно публично пожаловалась, что только маленькие дети не в состоянии выявить их из числа пассажиров. Воз-

можно, это объясняется тем, как они одеваются. Возможно, все дело в том, что во время регистрации полицейские должны *дважды* на глазах у всех предъявить удостоверение (один раз, проходя через рамку металлоискателя, и второй раз непосредственно перед посадкой в самолет). А оказавшись на борту, они должны зайти в кабину пилотов и представиться командиру. Единственное, чего они не делают, так это не представляются всем пассажирам. К тому моменту, как этот полицейский усядется в свое кресло, единственными пассажирами на борту, не раскусившими его, оказываются те, кто отрешенно слушает музыку через наушники или спит.

Самая большая проблема в обеспечении безопасности полетов состоит в том, что вся эта система только *реагирует* на уже происшедшие события, но не предотвращает их. Прошел слух, что преступники прячут бомбы в обуви? Всех заставляют снимать обувь. Получена информация о жидких взрывчатых веществах? Все пассажиры выбрасывают средства для полоскания рта и дезодоранты. Надеюсь, что никому не придет в голову пронести на борт взрывчатку в книге. В этом случае вам придется обойтись без чтения по пути в Цинциннати.

МНОГО СЛОВ, МАЛО ДЕЛА

Закрадываются подозрения, что вся деятельность нашего правительства тонет в *бюрократии*. Я задумался обо всех великих крестовых походах, которые мы затевали за последние сорок лет. Политики с большой помпой объявляют о начале

очередной «войны». Мы уже объявляли войну бедности, войну наркотикам, войну раздуванию правительственного аппарата, войну преступности — и это далеко не полный перечень. Добавьте сюда еще *настоящие* войны, которые мы ведем. А вы замечали, что как только об очередной кампании объявлено в прессе и политики похлопали друг друга по спине, о ней больше не говорится ни слова? Так победили мы или проиграли? Хоть кому-то это известно?

Война с наркотиками была начата *тридцать шесть* лет назад. Если не напоминать об этом политикам, то нас может ожидать очередная столетняя война. И как же обстоят дела? Мы тратим на борьбу с наркотиками примерно по 40 миллиардов долларов каждый год. По самым скромным подсчетам, общая сумма составила уже около *одного триллиона* долларов. Так мы побеждаем или нет? Ну что ж, каждый год за решетку отправляется примерно два миллиона человек — главным образом потребителей наркотиков. Но почти все анализы экспертов говорят об одном: спустя тридцать шесть лет мы так и не смогли снизить уровень потребления наркотиков ни на один вшивый процент.

Ребята, проснитесь. Мы проиграли войну с наркотиками. Но стоит только кому-нибудь из политиков предложить другую стратегию, как его тут же обвинят в попустительстве наркомании. Так войны не ведутся.

РАДИКАЛЬНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ

Конгресс принимает один закон за другим. Он никогда не делает передышки, чтобы посмотреть,

насколько эффективны принятые законы. Вместо этого просто принимается очередной закон. И никому не приходит в голову спросить: «В прошлом году мы выделили на финансирование этой программы 2 миллиарда долларов. Действует ли она? Что мы получили взамен потраченных денег?» У конгрессменов нет на это времени. Они уже распределяют очередные 2 миллиарда. Стоит ли удивляться, что 80 процентов американцев считают наше правительство *прогнившим*?

Поэтому у меня есть предложение. Я знаю, что оно покажется несколько радикальным, но все же выслушайте меня. Я бы дал конгрессу годичный отпуск. Вы не ослышались — на целый год. Я бы послал их в тихое место, где их никто не будет отвлекать, скажем, в приличный дом отдыха на озере Мичиган. И я бы сказал им: «На весь следующий год перед вами стоит задача НЕ принимать никаких законов и не тратить денег. Вы должны оценить то, что вами уже сделано. Возьмите каждый из сотен законов, принятых вами за последние три года, и покажите нам, как он работает. А если не работает, то отмените его.

И пусть вас не беспокоит, что вы будете отсутствовать в Вашингтоне целый год. Большинство этого и не заметит. Мы найдем кого-нибудь, кто будет отвечать на звонки и принимать сообщения. Если случится что-то важное, мы вас вызовем». Но разве может быть что-то более важное, чем организовать дело так, чтобы страна *работала*?

Ведь нас считали хорошими парнями!

В последнее время в моем лексиконе появилось новое слово: «ныряние». Лучше бы я его никогда не слышал. Нет, речь идет не о виде спорта. Это метод пытки, который заключается в том, что голову арестованного окунают в воду, и, когда он уже начинает захлебываться, вытаскивают, чтобы дать ему подышать, а потом повторяют эту процедуру до тех пор, пока он не заговорит. Уже одни только мысли о пытках способны вызвать у человека кошмары по ночам. Но *настоящий* кошмар я ощутил, когда узнал, что такие пытки практикуются в Соединенных Штатах.

А ведь нас всегда считали *хорошими* парнями!

Послушайте, я далеко не наивный человек. Я знаю, что война — это ужасная вещь. Как неоднократно напоминал своим войскам генерал Джордж Паттон во время Второй мировой войны, война — это то место, где *убивают*. Это кровавое занятие. Но даже в период войны наша страна всегда придерживалась определенного морально-

го кодекса. Мы заявляли, что не хотим отождествлять себя с тем злом, против которого боремся. Я бы хотел, чтобы кто-нибудь объяснил мне, каким образом пытки заключенных стали американской практикой.

И не надо рассказывать мне, что 11 сентября правила игры изменились. Да, это был ужасный день. Это был акт неслыханного вандализма. Но вы меня все равно не сможете убедить, что террористическая атака 11 сентября оправдывает применение пыток. Ни при каких обстоятельствах я не смогу признать, что патриотизм — это когда людей хватают на улицах и сажают за решетку на неопределенный срок (а может, и *навсегда*), даже не объясняя им, за что. Или переправляют их в секретные тюрьмы в Восточной Европе. Это, может быть, еще страшнее, чем пытки.

Грустно сознавать, что мы дошли до этого. Я с тоской вспоминаю о лидерах прошлого.

Я еще хорошо помню время, когда мы победили нацистов во Второй мировой войне. Мы поймали ряд приспешников Гитлера, и всех интересовал вопрос, что с ними будут делать. Это были люди, которые посылали на смерть миллионы невинных жертв в концлагерях, проводили бесчеловечные медицинские эксперименты на маленьких детях. Они были извергами в самом прямом смысле этого слова. Многие считали, что их надо поставить к стенке и пристрелить или выдать на растерзание выжившим узникам концлагерей. Эмоции бушевали. Неужели кто-нибудь стал бы всерьез возражать, если бы к этим сукиным сынам применили пытки? Сомневаюсь. Но у нас были лидеры, которые напомнили нам о высших идеалах. Уинстон

Черчилль и Гарри Трумэн настояли на проведении Нюрнбергского трибунала. Вспомните об этом. Мы поймали самых ужасных преступников всех времен и посадили их на скамью подсудимых. Мы предоставили им адвокатов. Мы не стали отождествлять себя со злом, против которого боролись.

Я помню и то, как спустя несколько лет США присоединились к Женевской конвенции. Кто громче всех выступал за ее подписание? Вас, может быть, удивит, что ими были два великих полководца — генерал Дуглас Макартур и Дуайт Эйзенхауэр. Их уж никак не назовешь излишне чувствительными и сентиментальными людьми. Они руководствовались своим опытом. Они видели, как мучили и убивали американских солдат в японских лагерях военнопленных. Женевская конвенция призвана была защитить солдат, попавших в плен. С тех пор, даже во время вьетнамской войны, когда Северный Вьетнам отказывался признавать Женевскую конвенцию, мы всегда соблюдали ее.

Вплоть до нынешних дней.

Вице-президент Чейни выступил в защиту пыток. Он заявил: «Мы вынуждены *в определенной мере* заниматься грязной работой».

В определенной мере? Послушайте, мистер Чейни, в таких делах не бывает *определенной меры*. Пытки — это и есть грязная работа.

Я и представить себе не мог, что когда-нибудь мы будем рассуждать о допустимости пыток. Люди, которые их защищают, находят аргументы в кинофильмах и телевизионных драмах. Они все время приводят какие-то экстремальные примеры. Например: «Если бы вы задержали человека,

который располагает информацией о заговоре с целью уничтожения Америки, то разве в данном случае пытки не были бы оправданными?» Но вся проблема-то в том, что это фантастика. А на самом деле афганские власти выдали нам группу захваченных в Афганистане людей, а мы переправили их в Гуантанамо. Насколько мне известно, среди них нет ни одного лидера Аль-Каиды. Стоит ли удивляться, что Гуантанамо уже называют американским ГУЛАГом?

Кстати, если даже оставить в стороне моральные соображения, то необходимо все же задать вопрос: дают ли пытки какой-то результат? Большинство специалистов утверждают, что под пыткой вам расскажут все, что вы захотите услышать. Но ведь такая информация не обязательно окажется истинной. Вот в этом-то все и дело. Мы растаптываем свои принципы, ничего не получая взамен.

Я хочу в старую Америку

Когда я говорю, что горд тем, что являюсь американцем, то имею в виду, что горжусь страной, которая выступает в мире на стороне сил добра. Я горжусь, что живу в стране, где ценится человеческая жизнь. Я горжусь, что живу в стране, где мы исходим из той самоочевидной истины, что «все люди созданы равными и наделены их Творцом определенными неотчуждаемыми правами, к числу которых относится жизнь, свобода и стремление к счастью»*.

* Из Декларации независимости. Принята Вторым Континентальным конгрессом США 4 июля 1776 г. — *Прим. перев.*

Заметьте, здесь не сказано «некоторые» люди. Здесь не сказано «за исключением людей, которых мы считаем преступниками». Почему же мы свернули с истинного пути?

ДАВАЙТЕ ПРИГЛУШИМ РИТОРИКУ

Слова обладают большой силой. Уинстон Черчилль, один из величайших ораторов XX столетия, выразился так: «Из всех талантов, которыми наделен человек, ни один не имеет такой ценности, как талант оратора. Если человека покинули сторонники, предали друзья, если его лишили должности, но он обладает ораторским даром, то он силен, как и прежде».

Слова могут вдохновлять. Они могут поднять нас до невероятных высот. Но слова способны также вызывать страх и гнев. Они могут низвергнуть людей в пучину.

Настоящий лидер всегда стремится вдохновлять своих последователей. Это не значит, что он не может выразить свое негодование. Но он мотивирует людей, взывая к *доброму* началу в их сердцах, а не ссылаясь на зло, живущее в сердцах других. Он мотивирует людей, демонстрируя им возможности, а не рассылая угрозы. Президент Дуайт Эйзенхауэр однажды сказал: «Нельзя вести людей вперед, подгоняя их палкой. Это не лидерство, а насилие».

Если вы хотите знать, как мы дошли до того, что закрываем глаза на пытки, то для этого достаточно лишь взглянуть на образцы риторики нашего лидера:

*Ось зла
Шок и трепет
Взять живым или мертвым
Бомба с часовым механизмом уже запущена
Враги свободы
Силы тьмы и тирании
Кто не с нами, тот против нас
Доставьте их мне*

Вы чувствуете, к чему все идет? Мы не вправе подминать под себя весь мир. Мы не можем рассчитывать на сотрудничество, если причисляем партнера по переговорам к силам зла. Твердая позиция не обязательно должна сопровождаться жесткими словами. Я хочу дать совет президенту Бушу: выгоните к черту тех, кто пишет вам речи!

Наша планета густо населена, и единственный способ выжить на ней состоит в том, чтобы поддерживать добрососедские отношения. Можно, конечно, решить, что лидеру принадлежит право вышибать дух из всех несогласных, но такая политика никогда еще не приносила пользы. А уж демократией в данном случае и не пахнет.

Пришло время вернуться к основам. Что же такое демократия? Что мы представляем собой как народ? Готовы ли мы вновь стать хорошими парнями?

Насколько мы любим демократию?

Мои родители, Никола и Антуанетта Якокка, принадлежали к той волне итальянской иммиграции, которая помогла стать Америке преуспевающей страной. Будучи иммигрантами, родители испытывали такое преклонение перед этой страной, которое в наши дни трудно встретить. Когда мы с сестрой Дельмой были еще детьми, мать с отцом дважды привозили нас к статуе Свободы. Мы садились в старенький папин «Ford» и отправлялись из Аллентауна в Нью-Йорк. По тем временам это было долгое путешествие. Я помню, как мы с отцом, одолев 354 ступени и слегка запыхавшись, добрались до венца. Стоя на самом верху, отец показывал мне гавань и рассказывал, как он волновался, впервые в жизни увидев Америку.

Со стыдом должен признаться, что когда я сам стал отцом, то не подумал о том, чтобы привезти своих дочерей к статуе Свободы. Приезжая в Нью-Йорк, мы всегда были слишком заняты бродвейскими шоу, дорогими ресторанами и музеями.

Грустно сознавать, что нами так быстро овладела самоуспокоенность. Оглядываясь вокруг, я вижу, что наша демократия уже слегка обветшала и поизносилась. Слова остались теми же, но из них улетучилась страсть. Любим ли мы демократию, как и прежде? Знаем ли мы, что она собой в действительности представляет?

Может быть, стоит изменить режим прямо здесь, в Соединенных Штатах? Давайте попробуем *восстановить* демократию там, где мы ее потеряли, а не пытаться устанавливать ее в странах, которые не хотят никакой демократии.

Вы скажете: «Ли, о чем ты говоришь? У меня на бампере машины наклейка в поддержку нашей армии, на антенне гордо реет американский флажок. Я *люблю* эту страну».

А я в ответ задам вам один очень простой вопрос: «Вы участвовали в выборах прошлой осенью?»

Демократия благоденствует при наличии двух факторов: свободных выборов и свободы слова. Как у нас обстоят с этим дела? Не очень-то.

ГОЛОСОВАНИЕ: ПРАВО ИЛИ ОБЯЗАННОСТЬ?

Я прихожу в негодование, когда американцы не ходят на выборы. Нам должно быть стыдно. Иначе как лицемерием и не назовешь позицию, когда мы поддерживаем нашу систему как лучшую в мире и в то же время отказываемся воспользоваться своим фундаментальным правом свободного человека — *правом голоса*.

Мне стыдно, что Соединенные Штаты имеют самый низкий показатель участия в выборах среди

стран свободного мира. На последних президентских выборах свой голос отдали всего около 45 процентов зарегистрированных избирателей. Сравните эти цифры с данными о свободных выборах в других странах:

Австралия	—	96%
Индонезия	—	93%
Бельгия	—	91%
Южная Африка	—	89%
Украина	—	86%
Канада	—	73%

И вам все еще не стыдно?

Интересно, как изменилась бы ситуация, если бы голосование было таким же обязательным, как уплата налогов? Прежде чем вы ошестинитесь и начнете кричать, что обязательные выборы не могут быть свободными, выслушайте сначала меня.

В некоторых странах участие в выборах является не *правом*, а демократической *обязанностью*. Они аргументируют это тем, что правительство является более представительным, если за него голосует подавляющая часть населения. Примерно тридцать стран используют в той или иной форме обязательное участие в выборах, и в них предусмотрены штрафы (как правило, небольшие) за отказ голосовать. В Бельгии, если вы не приняли участие, по крайней мере, в четырех последних выборах за пятнадцатилетний период, вас исключают из списков избирателей. В Греции у вас возникнут большие проблемы при получении водительских прав или загранпаспорта, если вы не голосуете. Если вас исключили из списка

избирателей в Сингапуре, то для восстановления в нем вам придется привести убедительную причину своего неучастия в выборах. В некоторых странах отказывающимся принять участие в голосовании грозят денежные штрафы.

Эти штрафы невелики, но они напоминают людям, что свобода не бывает *бесплатной*.

А что, если в США будет принят закон, что за неучастие в выборах вы лишаетесь каких-то налоговых льгот? Это многих заставило бы задуматься. Вместо того чтобы вести дебаты по вопросу сожжения государственного флага, конгрессу стоило бы посвятить денек-другой этой теме. По крайней мере, это был бы практический вклад в дело демократии.

К сожалению, у нас наблюдается совершенно обратная тенденция — не упростить голосование для граждан, а усложнить.

По всей стране мы слышим жалобы на путаницу со списками избирателей, неработающие машины для голосования, длинные очереди у избирательных участков. Кандидаты в своих предвыборных кампаниях основной акцент делают на людях, демонстрирующих идеологическую приверженность одной из сторон и принимающих участие в голосовании при любых условиях.

Готов поспорить, что громче всех будут возражать против любой формы обязательного участия в выборах именно кандидаты на выборные должности. Как ни печально, но большинству из них высокая явка на выборах *не нужна*. В этом случае им придется отчитываться о результатах перед большим числом избирателей. Они предпочитают удобную и устоявшуюся систему, при которой

98 процентов людей, попавших однажды в выборные органы, переизбираются вновь. У них это называется «попасть в колоду».

Когда я присутствую на каком-нибудь званом ужине и кто-то из гостей говорит: «Я не участвовал в последних выборах, но хотел бы высказать свое мнение», я просто отказываюсь его слушать. А что, если мы все будем так поступать? Даже если голосование в США не станет обязательным, мы можем применить определенное *социальное* давление. Например, что будет:

- если вашего ребенка не возьмут в престижную школу, потому что вы не участвовали в выборах;
- если ваш босс не проявит желания продвигать вас по службе, потому что вы не участвовали в выборах;
- если люди откажутся делать покупки в вашем магазине, потому что вы не участвовали в выборах;
- если вас не включат в номинацию на звание «Идол Америки», потому что вы не участвовали в выборах;
- если люди не станут приглашать вас на пикники и вечеринки, потому что вы не участвовали в выборах?

Социальное давление — это мощный стимул. Почему бы не использовать его?

ИМЕЙТЕ СМЕЛОСТЬ ВЫСКАЗАТЬСЯ

Помимо голосования у демократии есть еще один краеугольный камень — свобода слова. Однако большинство политиков крайне воздержаны на язык и не хотят раскачивать лодку, в которой

сидят. Мне не хотелось бы думать о том, где бы мы оказались, если бы отцы-основатели не потрудились как следует над Конституцией.

Вы, конечно, можете возразить, что демократы выиграли выборы 2006 года, потому что выступили против войны. Однако демократы начали открыто говорить на эту тему только после того, как опросы общественного мнения показали, что это уже можно делать безо всякой опаски. А где же они были в 2004 и 2005 годах? Где они были до того, как мы ввязались в эту войну? Насколько я помню, был всего один человек, который не побоялся высказаться в то время, когда политическая ситуация этому явно не способствовала. Его зовут Джон Мэрта.

Позвольте сказать о нем несколько слов. Он демократ, избран в конгресс от Джонстауна, штат Пенсильвания. Кроме того, он мой хороший друг. В 1966 году Джон отправился добровольцем воевать во Вьетнам. Дослужившись до капитана корпуса морской пехоты, он был награжден «Бронзовой звездой», двумя «Пурпурными сердцами» и медалью ВМС «За безупречную службу». В 1974 году он был избран в конгресс и с тех пор является его членом. Это настоящий патриот и друг солдат, один из самых авторитетных членов конгресса по военным вопросам. Кто бы ни стоял у власти — республиканцы или демократы, — все прислушивались к его советам, касающимся армии. Пока к власти не пришла нынешняя администрация.

Мэрта проголосовал за введение войск в Ирак, но с течением времени его все сильнее раздражал ход войны, и он решил, что не может больше молчать. В Ираке погибали молодые ребята, и Джон

потребовал вывода войск из этой страны. Он был одним из немногих, кто не дожидался, пока обстановка станет более «благоприятной».

Как же отреагировала администрация Буша? Карл Роув попытался всячески очернить Мэрту. Он развернул против него грязную кампанию, стараясь изобразить героя как человека, лишенного патриотических чувств. Эта тактика была впервые использована против другого героя войны Джона Керри. Выставив свою кандидатуру на президентских выборах против самого президента и Верховного главнокомандующего Джорджа Буша, Керри вдруг обнаружил, что его героизм во время вьетнамской войны изображается как нечто постыдное и трусливое.

Я видел в политике многое, но это была, пожалуй, самая мерзкая история, которую мне только довелось наблюдать. Я был в гневе и старался убедить Керри, что надо нанести ответный удар. «Раз уж пошла такая грязная игра, — говорил я ему, — то пора нанести и им пару ударов ниже пояса, иначе они вас затопчут». Он отказался, и, как я полагаю, это и стало причиной его поражения. Люди подумали: «Если уж он не может постоять за себя, то как же он будет отстаивать *наши* интересы?»

Эти парни держат на заметке каждого: «Попробуй только плохо высказаться о войне в Ираке, и мы тебя уничтожим». Они проделали это с Максом Клееландом, еще одним героем войны. Макс прикован к инвалидной коляске. Неужели они думают, что он *притворяется*? Они проделали это с Керри. А теперь взялись за Мэрту. Если понадо-

бится, то Карл Роув и мать Терезу смешает с грязью. Когда же мы встанем и скажем: «Довольно!»?

Когда правительство третирует человека только за то, что он высказывает свое мнение, я воспринимаю это как личное оскорбление.

АБСОЛЮТНАЯ ВЛАСТЬ ПОРТИТ ЧЕЛОВЕКА

Мы гордимся нашей двухпартийной системой. Но в настоящее время сложилась ситуация, когда каждая из двух основных политических партий пытается подмять под себя всю власть. Они стремятся создать однопартийную систему, потому что намного легче управлять населением, когда все придерживаются одного мнения. Республиканцы добились особых успехов в установлении однопартийной системы в первые шесть лет правления Буша. Они превратили конгресс в большую зону, свободную от инакомыслия. Если вы мне не верите, то взгляните, как часто Буш пользовался своим правом вето. Когда конгресс принимает закон, с которым президент не согласен, то последний может наложить на него вето. Если конгрессу удастся собрать большинство голосов (две трети), то вето может быть преодолено. Этот процесс именуется разделением властей.

Когда эта процедура работает, то можно ожидать, что за время правления президента таких вето может накопиться много. Например, Трумэна называли «Гарри Вето». За время своего президентства он наложил вето на 250 законопроектов. Но и он не смог даже близко подойти к рекорду Франклина Рузвельта, который пользовался правом вето 635 раз. В последнее время президенты

немного поутихли. Рейган отклонил 78 законопроектов, Буш-старший 44, а Клинтон 37.

А что же нынешний президент? *Одно* вето. Да, вы не ослышались. *Всего одно*. За шесть с лишним лет Джордж Буш не согласился с конгрессом всего один раз. Если вам трудно понять всю важность этого обстоятельства, позвольте объяснить: при Буше исполнительная и законодательная ветви власти слились в одну. Бушу не было необходимости пользоваться правом вето против законодателей, потому что это было *его* законодательство.

ВЕРНИТЕ НАМ КОНСТИТУЦИЮ

Нам не нужно изобретать велосипед. У нас уже есть план действий, который называется Конституция Соединенных Штатов. Но нельзя терять бдительность, потому что как только кто-нибудь в Вашингтоне дорывается до власти, то у него сразу проявляется тенденция обойти конституционные запреты.

Буш ввел в практику прослушивание телефонных разговоров. Генеральный прокурор Альберто Гонзалес заверил его, что в случае войны президент не обязан соблюдать четвертую поправку, которая гарантирует гражданам США право на невмешательство в их личную жизнь. Правительство наплевало на нас, а когда люди начинают протестовать, им говорят: «А что вам скрывать?» Это, пожалуй, один из самых старых трюков. В конце концов федеральный судья в Детройте Анна Диггс Тейлор положила конец незаконному прослушиванию, заявив: «В Америке не сущест-

вует наследственной монархии». Думаю, Буш удивился, услышав это.

Если задуматься, то конституция в чем-то сродни Библии. Вам не нужно каждый день перечитывать ее, чтобы знать ее содержание. Вам не нужно заучивать ее наизусть, чтобы понять заложенные в ней принципы.

Конституция — это инструмент. Это план и процедура действий, которыми мы должны пользоваться ежедневно, чтобы сохранить нашу великую демократию. Ее слова были отчеканены группой прагматиков, которые понимали, что демократия — это не наивный идеализм, а процесс нудных переговоров и компромиссов.

Конституция работает уже на протяжении 230 лет. Ее гениальность, на мой взгляд, заключается в том, что она сохраняет свои фундаментальные ценности, давая нам возможность адаптировать их к реальности. Вы можете читать Конституцию хоть весь день напролет, но не найдете в ней ответов на самые насущные проблемы и вызовы, с которыми мы сталкиваемся сегодня. Там ни слова не говорится о том, как победить терроризм, как одолеть энергетический кризис, какой должна быть система здравоохранения, можно ли разрешать продолжение исследований стволовых клеток и как вести борьбу с наркотиками. Но благодаря Конституции мы понимаем, что мы за люди и за что должны выступать. Это внутреннее осознание отпечатывается в каждом сердце. И о нем вы должны задумываться каждый раз, идя на выборы.

**ВРЕМЯ ОСТАНОВИТЬСЯ,
ЧТОБЫ ПОСЛУШАТЬ... И ПОДУМАТЬ**

В 2008 году вас попросят ответить на вопрос, кто станет нашим следующим президентом. Все это время вас ежеминутно будут обрабатывать средства массовой информации. Правда, далеко не всегда речь в данном случае идет о полезной информации. Пресса любит придавать избирательной кампании характер конных скачек — кто впереди, кто отстает, кто на коне, а кто вылетел из седла. Однако сейчас, когда мир в огне, я надеюсь, что вы пропустите все эти глупости мимо ушей и серьезно подойдете к своим обязанностям.

Средства массовой информации обрушивают на нас такой поток разнообразной информации, что можно упустить или неправильно истолковать важные факты, если слишком быстро переключать кнопки на пульте дистанционного управления. Я прочувствовал это несколько лет назад на собственной шкуре, когда мое имя начали полоскать в связи с историями, которые не имели ко мне ни малейшего отношения. Я стал жертвой недоразумения, вызванного смешением никак не связанных между собой фактов.

В первой истории оказалась замешана Хайди Флайс — хозяйка скандально известного голливудского борделя. В тот день я случайно проходил мимо работающего телевизора, где показывали интервью с Хайди. Она рассказывала, что вечер, проведенный с одной из ее девочек, обходится в тысячу долларов.

Ведущий поинтересовался:

— Если мужчина платит тысячу долларов за вечер, то он, очевидно, оплачивает еще и ужин?»

— Это смотря какой мужчина, — ответила Хайди. — Если взять, к примеру, Ли Якокку...*

Что? Конца фразы мне так и не удалось дослушать, потому что мой телефон начал разрываться от звонков. На протяжении нескольких последующих недель люди то и дело подходили ко мне и вполголоса спрашивали: «Я слышал, что ты, оказывается, в черном списке у Хайди Флайс». Отрицать что-либо было бесполезно. Им достаточно было лишь того, что Хайди Флайс назвала мое имя.

Пару месяцев спустя история повторилась вновь. Это было в то время, когда ФБР пыталось поймать «Унабомбера»**. Возможно, вы помните, что был создан фоторобот предполагаемого преступника, где он был изображен в куртке с капюшоном, больших темных очках и с усами. Однажды я смотрел новости по телевизору, и специалист из ФБР демонстрировал журналистам, насколько легко можно изменить внешность человека. Он взял фоторобот Унабомбера, убрал капюшон, потом стер усы и, наконец, снял очки.

— Да ведь это же Якокка! — воскликнул репортер.

* Очевидный намек на распространенный анекдот о скупости Якокки: «Если вы сидите в ресторане с человеком, который выглядит, как Якокка, и говорит, как Якокка, но в конце оплачивает ужин, то это не Якокка». — *Прим. перев.*

** Один из самых известных террористов Америки Теодор Качински, который в течение 18 лет рассылал по почте самодельные взрывные устройства. Свою кличку он получил в связи с тем, что первоначально мишенями его террористических актов были университеты и авиакомпании. — *Прим. перев.*

И снова мой телефон звонил без устали: «Ли, мне тут сказали, что вы как-то связаны с делом “Унабомбера”...»

Я рад только одному, что не стал добиваться выдвижения своей кандидатуры на выборную должность. Уверяю вас, если бы я стал кандидатом в президенты, то 90 процентов времени мне пришлось бы объяснять, что я делал у Хайди Флайс, или доказывать, что я не «Унабомбер».

Поэтому не торопитесь делать выводы и отдавать свой голос, руководствуясь мимолетными впечатлениями. Возможно, они не соответствуют действительности.

КАК ВЫБРАТЬ ЛИДЕРА

Ваша цель — отдать свой голос за настоящего лидера. Как определить, является ли кандидат тем лидером, который нам нужен? Примените к нему мой перечень из девяти критериев. Он с самого начала подскажет вам, можно ли всерьез рассматривать эту кандидатуру.

Я уже использую свои критерии по отношению к потенциальным кандидатам, и у меня начинает складываться о них определенное мнение. Учтите, что это только *мое* личное мнение. У вас может быть другая точка зрения. Я хочу лишь подчеркнуть, что вы должны читать, слушать и думать самостоятельно.

Я не собираюсь становиться помехой для выборов. В этом я никогда не был силен. Однако я полагаю, что вам будет полезно посмотреть, как я использую свои критерии для оценки людей.

Джон Маккейн продемонстрировал **СМЕЛОСТЬ** и **ХАРАКТЕР** в ходе самого сложного кризиса в своей жизни — он был военнопленным. На мой взгляд, мы уже так разочаровались в наших лидерах, что нас тянет к людям, проявившим силу и героизм, поэтому Маккейн занимает особое место в сердцах людей. Однако в сфере политики он настолько часто менял свою позицию, что возникает вопрос, есть ли у него политическая **УБЕЖДЕННОСТЬ**. Он имеет привычку выступать то «за», то «против», в зависимости от аудитории (пример: дискуссия об абортах). Хотя Маккейн демонстрирует готовность к компромиссу (и это само по себе неплохо), но его компромиссы создают порой ощущение капитуляции (примеры: кампания в поддержку финансовой реформы и разрешение пыток). Средства массовой информации должны указать Маккейну на эти противоречия и помочь нам составить мнение, чем он будет заниматься в должности президента.

В Сенате Маккейн доказал, что может выступать против линии своей партии, а нам очень пригодился бы президент, который может объединить усилия обеих партий. Однако меня немного встревожило, что он назначил руководителем своей предвыборной кампании Терри Нельсона, известного своей привычкой наносить удары ниже пояса. Он несет ответственность за грязную политическую кампанию, которая привела к поражению Гарольда Форда-младшего на сенатских выборах 2006 года от штата Теннесси. Что можно сказать о Джоне Маккейне, если он готов поручить руководство своей командой такому человеку? Думаю, об этом стоит спросить его самого.

Руди Джулиани завоевал титул «лучшего мэра Америки» за проявленную выдержку и СМЕЛОСТЬ в ходе кризиса 11 сентября. Этого у него не отнимешь. Но, понаблюдав за шумихой, разгоревшейся вокруг его кандидатуры, я заметил, что людям нравится его имидж, но они не слишком интересуются результатами его работы до 11 сентября. Что за человек Руди Джулиани? Он ведь родился не 11 сентября. Я лично знаю Руди на протяжении многих лет. Он может быть очень жестким и злопамятным. Многие жители Нью-Йорка считают, что своей политикой он сеет распри среди ближайшего окружения. Рейтинг его популярности до 11 сентября был довольно низким. Будучи мэром Нью-Йорка, он исповедовал принцип: «Либо ты делаешь, как я сказал, либо пошел вон». Это напоминает мне Джорджа Буша и вселяет тревогу. Он не слишком силен и в области КОММУНИКАбельности (пожалуй, самым ярким примером может служить его заявление на пресс-конференции, что он разводится с женой, которое было сделано еще до того, как она узнала об этом). А как обстоят дела с КОМПЕТЕНТНОСТЬЮ? Ведь именно Руди Джулиани вопреки всеобщему мнению настоял на том, чтобы нью-йоркский координационный кризисный центр был размещен в здании Всемирного торгового центра. Это решение сыграло свою роль в хаосе, который возник 11 сентября.

Какую команду Руди соберет вокруг себя? Круг его знакомых заставляет несколько усомниться в ХАРАКТЕРЕ Джулиани. Кое-кто из них был замешан в коррупционных скандалах. Наиболее известен в этом отношении бывший комиссар поли-

ции Берни Керик. Я надеюсь, что средства массовой информации заставят Руди отчитаться за некоторые свои действия и связи в период пребывания мэром до 11 сентября.

Митт Ромни. Я воспринимаю Ромни как соседского мальчишку. Да он и был мальчишкой, когда я познакомился с его родителями Джорджем и Ленорой. Они были нашими ближайшими соседями в Блумфилд-Хиллзе. Если помните, Джордж Ромни был президентом компании «American Motors» и губернатором штата Мичиган в отдельные кризисные периоды. Я всегда восхищался этим человеком. Он был толковым бизнесменом и, как и большинство известных мне мормонов, всегда старался отдать свои долги обществу, в котором живет. Итак, какого же я мнения о сыне Джорджа? Как и отец, Митт Ромни служил миссионером в течение двух лет, прежде чем начать свою карьеру. Это кое-что говорит о его ХАРАКТЕРЕ. Он продемонстрировал талант в сфере бизнеса, а результаты его пребывания в течение одного срока на посту губернатора Массачусетса говорят о КОМПЕТЕНТНОСТИ. Я бы сказал, что Ромни не хватает СМЕЛОСТИ в отстаивании своих УБЕЖДЕНИЙ. Он всегда был умеренным политиком, но в республиканском окружении такая тактика может оказаться не самой приемлемой.

Хиллари Клинтон — умная женщина, и даже ее противники признают, что в сенате она демонстрирует ЗДРАВЫЙ СМЫСЛ и КОМПЕТЕНТНОСТЬ. Я не сомневаюсь, что наша страна готова принять женщину в качестве президента. Но подходит ли Хиллари к этой роли? Что касается ее

ХАРАКТЕРА и **УБЕЖДЕННОСТИ**, то здесь постоянно присутствует большой вопросительный знак. Она порой проявляет излишнюю хитрость и неразборчивость в средствах для достижения политических целей, а тяга к центризму не позволяет определить ее истинную политическую позицию. В сфере **КОММУНИКАбельности** она всегда очень осторожна. Создается впечатление, что Хиллари взвешивает все «за» и «против» перед каждым произнесенным словом. Люди часто задают вопрос: «А во что, собственно, Хиллари верит?» Не думаю, чтобы на этот вопрос кому-то удалось найти ответ.

У Хиллари огромный аппарат советников, костяк которого составляют люди, сохраняющие ей верность вот уже десять-пятнадцать лет. Главный ее союзник — Билл Клинтон, и это, пожалуй, самая большая проблема Хиллари. Готова ли Америка к такому причудливому сценарию, что чета Клинтонов опять вернется в Белый дом, но уже поменявшись ролями? Я далек от предрассудков, но это уж, пожалуй, слишком. Думаю, что обстоятельства, связанные с президентством Хиллари Клинтон, будут отвлекать наше внимание от действительно важных проблем. Средства массовой информации должны добиться от Хиллари ответа, почему она так стремится стать президентом и что дает ей основания полагать, будто она лучше всех подходит для этой роли.

Джо Байден — человек, сделавший себе карьеру на общественной деятельности. Я знаю Джо уже много лет, и он мне нравится. У него есть много качеств, необходимых для лидера. Он **КОМПЕТЕНТЕН**, **ЛЮБОЗНАТЕЛЕН**, проявляет **ТВОР-**

ЧЕСТВО. Ему присущ ЗДРАВЫЙ СМЫСЛ. Правда, он не слишком ХАРИЗМАТИЧЕН. Многие считают Байдена тугодумом, но, на мой взгляд, это обвинение беспочвенно. Возможно, нам как раз сейчас и нужен человек, который тщательно продумывает свои действия. Я не раз наблюдал, как Джо убеждал людей при помощи фактов и логики. Он не боится высказывать свои мысли. У него есть большой опыт в иностранных делах. Вопрос лишь в том, готовы ли мы этим опытом воспользоваться.

Главный недостаток Джо состоит в том, что, несмотря на свою долгую карьеру в сенате, он мало известен народу. Если он хочет убедить нас, что готов руководить страной, то должен выбраться из своего уютного окружения и проявить КОММУНИКАбельность, чтобы поделиться с нами своими планами и привлечь к ним внимание общественности.

Барак Обама — это одна из тех звезд, которые возникают как бы ниоткуда и тут же приковывают к себе внимание нации. Да это и не удивительно. Он ХАРИЗМАТИЧЕН, очень КОММУНИКАБЕЛЕН, у него есть УБЕЖДЕННОСТЬ. Его расовая принадлежность, на мой взгляд, не имеет никакого значения. Мы точно так же готовы избрать президентом негра, как и женщину. Но подходит ли Обама для этой роли? Насколько он КОМПЕТЕНТЕН, чтобы стать президентом? У него нет управленческого опыта, и пресса должна получить у него ответ, как он собирается руководить страной, особенно в области международных отношений. Тем не менее отсутствие опыта не обязательно должно быть непреодолимым препятствием. Взгляните на тот хаос, который устроили

опытные помощники Джорджа Буша Чейни и Рамсфилд. Однако, чтобы заслужить наше доверие, Обама должен дать четкий ответ, что он собирается делать и кого возьмет к себе в команду.

Джон Эдвардс очень симпатичный человек, и мне кажется, что он проявил **ХАРАКТЕР**, обозначив свои политические позиции. Давайте признаем, что выступления в пользу бедных — это не самый лучший способ сбора денег для избирательной кампании. В настоящее время Эдвардс — единственный настоящий популист среди всех кандидатов, участвующих в гонке. Он **КОММУНИКАБЕЛЕН**, в его словах есть некая притягательная сила, хотя порой и чувствуется некоторая неискренность. У него в жизни было много кризисов (смерть ребенка, раковое заболевание у жены); и он перенес их с достоинством. Но насколько он **КОМПЕТЕНТЕН**, чтобы претендовать на пост президента? Эдвардс пробыл всего один срок в сенате к тому моменту, как вступил в предвыборную гонку в паре с Керри.

Один из главных козырей Джона Эдвардса — это его жена. Она выступает в роли его главного советника, и очень многие говорят, что она непревзойденна в этом качестве. Предвыборный штаб Эдвардса возглавляет бывший конгрессмен от штата Мичиган Дэвид Бониор, известный своими тесными связями с профсоюзами. Я полагаю, это многое говорит о будущей внутренней политике Эдвардса. Давайте теперь поинтересуемся у него, каковы его планы на международной арене.

Билл Ричардсон. Пару раз я встречался с ним, когда мы вели переговоры о Североамериканской зоне свободной торговли. Он умен и хорошо разби-

рается в международных отношениях, что сегодня очень важно для кандидата на пост президента. Я бы сказал, что самая сильная сторона Ричардсона — это его КОММУНИКАбельность. Он будто специально создан для ведения переговоров и с большим уважением относится к зарубежным странам — как к друзьям, так и к противникам. Он обладает хорошим ЗДРАВЫМ СМЫСЛОМ, и это не может не радовать в обстановке, когда в правительстве засилье идеологов. Не следует также забывать, что у Ричардсона богатый опыт и он доказал свою КОМПЕТЕНТНОСТЬ. Он неоднократно занимал различные руководящие посты, был членом конгресса, входил в кабинет министров и был послом при Клинтоне, а в настоящее время является губернатором штата Нью-Мексико. Ему необходимо решить главную проблему — чтобы его голос был услышан в толпе конкурентов.

В 2008 году список кандидатов может претерпеть изменения. Кое-кто из тех, кто лидирует сегодня в гонке, отойдет на задний план, а другие усилят свои позиции. Но кто бы ни входил в список претендентов, мы обязаны уметь разглядеть в них нечто большее, чем привлекательный внешний вид и красивые слова. Нам предстоит немало потрудиться, чтобы избрать себе лидера. На этот раз мы не имеем права на ошибку.

Есть и еще одно соображение. Недавно мне попались на глаза результаты опроса общественного мнения, в которых говорилось, что 30 процентов американцев хотели бы видеть в Белом доме одного из лидеров бизнеса. Время от времени избиратели решают, что уже устали от политиков и хоте-

ли бы увидеть во главе страны представителя деловых кругов. В этом, в общем-то, нет ничего плохого. Необходимо, однако, понимать, что бизнес — это не демократия и лидеров бизнеса будут крайне нервировать вечные бюрократические препоны и необходимость проявлять осторожность на каждом шагу. Если вы руководите крупной промышленной компанией, то вас не слишком заботит политкорректность выражений.

В 1987 году многие настаивали, чтобы я принял участие в президентских выборах 1988 года. Формировались различные комитеты, собирались деньги, выпускались значки и наклейки. Я воспринял эту идею всерьез и отправился в Кейп-Код, чтобы навестить своего друга Типа О'Нила и посоветоваться с ним. Я сказал ему:

— Тип, люди хотят, чтобы я стал президентом.

— Президентом чего? — рассмеялся он и стал наставлять меня на путь истинный. — Ты руководишь громадной корпорацией. Принимая утром какое-то решение, ты уже в течение дня видишь, принесет оно тебе доход или нет. Правительством так руководить невозможно. Ты просто свихнешься. Ты даже года не выдержишься. У тебя будет либо сердечный приступ, либо депрессия. А если тебе удастся продержаться больше года, то на втором году тебя пристрелят, потому что ты ни в чем не знаешь меры.

— Спасибо за совет, Тип, — сказал я. После чего вернул назад все собранные деньги и отказался от этой затеи.

Все дело в том, что человек может добиться успеха в бизнесе, но это еще не значит, что по своему характеру он пригоден к роли президента.

Для себя я давно решил, что кандидат на пост президента должен обладать непомерными амбициями и быть слегка сумасшедшим.

Американская демократия — замечательная вещь. Что бы вам там ни говорили, но американский народ своими голосами на выборах может добиться всего, чего пожелает. Все в наших руках. Но необходимо быть бдительными и информированными. Демократия — это не зрелищное мероприятие.

Отметьте на своем календаре 11 ноября 2008 года и запланируйте на этот день поход на избирательный участок. Отдавая свой голос, в значительной мере вы тоже становитесь лидером, так как делаете выбор, который определит будущее нашей страны. Сделайте этот выбор. Каждый может быть лидером, включая и вас.

ЧАСТЬ II

КУДА ПОДЕВАЛИСЬ ВСЕ НАШИ ДРУЗЬЯ?

Кто они — лидеры свободного мира?

Мой отец славился своим талантом заводить себе друзей. Когда я был еще ребенком, в нашем доме всегда было полно людей. Каждое воскресенье после церкви сюда сходились родственники и друзья. Все смеялись, ели и пили красное вино. Отец был настоящей душой этих сборищ. Даже в самые тяжелые времена трудно было грустить и печалиться, находясь рядом с ним. Мне кажется, что людей привлекал оптимизм отца. Он любил жизнь и терпеть не мог, когда кто-то приходил в уныние. В таких случаях он всегда говорил: «Погоди немного. Солнце обязательно появится, по-другому просто и быть не может». Он свято верил в это и всегда оказывался *прав*.

Отец говорил мне: «Если к моменту смерти у тебя будет пять настоящих друзей, то ты прожил отличную жизнь». Он учил меня, что нет ничего важнее *людей*.

Если бы отец был сегодня жив, то очень огорчился бы, узнав, как мало друзей сейчас осталось

у Америки. Должен признаться, что меня эта мысль тоже угнетает. Каждому хочется, чтобы его любили, и каждый чувствует себя паршиво, когда не ощущает этой любви. Мы привыкли, что люди восхищаются нашей страной, хотят во всем подражать ей. Я всегда считал чем-то само собой разумеющимся, что США находятся в авангарде, а наш президент является лидером свободного мира. И пусть другие страны не всегда хотели иметь у себя такую же демократию, как наша, и не изъявляли желания маршировать по приказу нашего президента, но они признавали, что хорошо иметь в друзьях такую страну, как Соединенные Штаты, особенно во времена кризисов. Любой, кто пережил Вторую мировую войну, понимает, о чем я говорю. Тогда мы были лучшим другом свободного мира. А после войны мы сделали действительно поразительную вещь. Мы превратили наших врагов в друзей, помогая им поднять свои страны из руин.

Интересно, считают ли они там у себя, что наш президент по-прежнему остается лидером свободного мира? И что такое свободный мир? Возможно, вас удивит, что этот термин считается уже несколько устаревшим. Он появился в эпоху холодной войны. Поверьте мне, в те времена жилось проще! Был *коммунистический мир* и *мир свободный*. Сегодня можно дать множество определений свободному миру, которые не будут иметь ничего общего с демократией. Мы заключаем альянсы с другими странами по самым разным причинам. Мы можем выступать в роли партнеров, кредиторов или заемщиков. Мы объединяемся для совместной борьбы с такими проблемами, как

бедность, болезни и глобальное потепление. Мы помогаем друг другу ликвидировать последствия стихийных бедствий. Иногда мы образуем военные коалиции. Однако уже ушло в прошлое старое представление, что существует четкая граница, отделяющая открытое, свободное общество от закрытого и репрессивного.

Было бы значительно проще, если бы существовали такие вещи, как «ось зла» и «ось добра». Но границы между ними слишком расплывчаты. Становится даже немного неловко, когда Соединенные Штаты то поддерживают режим Саддама Хусейна (как это было во время ирано-иракской войны), то называют его злобным диктатором. Иногда трудно бывает понять, кто наши друзья, для кого мы должны быть лидером и куда этих друзей надо вести.

Союзники и враги

В любой детской группе существует определенная иерархия. Обычно в ней всегда есть вожак. Ему обязательно надо, чтобы все происходило в соответствии с его желаниями. Все остальные дети склонны подчиняться. Они пытаются угождать ему, зная, что в противном случае он заберет их игрушки и уйдет, а то и устроит что-нибудь похуже. Америка все больше начинает походить на такого вожака. Мы проявляем дружелюбие к другим, пока игра идет по нашим правилам, но горе тому, кто пытается становиться у нас на пути.

Посмотрите, что произошло с Францией. Она изначально была другом Америки. Если бы не помощь Франции, мы, возможно, никогда не стали

бы независимой страной. Со временем мы отплатили ей за добро, придя на помощь во время Первой и Второй мировых войн. Поэтому, когда Франция заявила, что не собирается присоединяться к коалиции Буша, очень многие американцы увидели в этом акт предательства. Мне не раз приходилось слышать от людей: «Мы спасли их во время Второй мировой войны, и вот какова благодарность». Мне потребовалось бы значительно больше слов, чем я готов потратить, чтобы объяснить, что подобный подход — это чистейший вздор. Но кого интересует здравый смысл, если ваша душа полна праведного гнева? Всю страну внезапно охватил антифранцузский психоз. Он достиг пика своей абсурдности в тот день, когда конгресс объявил, что французское жаркое в трех его кафетериях будет отныне именоваться «жаркое свободы» (вот вам пример, на что расходуются деньги налогоплательщиков).

Франция проявила мудрость, воздержавшись от официального ответа, заметив лишь, что родиной французского жаркого на самом деле является *Бельгия*. К счастью, мы не зашли так далеко, чтобы полностью изгнать слово «французский» из нашего лексикона, иначе нам пришлось бы обмениваться с нашими подружками «поцелуями свободы» и есть за завтраком «булочки свободы».

«Жаркое свободы» просуществовало три года, после чего кафетерии втихомолку вернули в меню оригинальное название — «французское жаркое». Однако и до нынешнего дня у многих сохраняется негативное отношение к Франции. Я в этом не вижу абсолютно никакого смысла. На мой взгляд, если бы у Соединенных Штатов

возникла оправданная необходимость, то Франция, без сомнения, была бы на нашей стороне. Так, например, когда отец нынешнего президента призвал к созданию коалиции для ведения войны в Персидском заливе в 1991 году, то Франция послала туда тысячи солдат.

Со временем человек начинает понимать разницу между *настоящими* друзьями и друзьями до первой беды. Большинству из нас приходится познавать эти уроки на собственной шкуре. Я никогда не забуду, как меня уволили из компании «Ford». Там работал человек, который был одним из моих лучших друзей на протяжении двадцати пяти лет. Каждую пятницу по вечерам мы играли с ним в покер. Мы дружили семьями. Мы даже отпуск проводили вместе. Но когда меня уволили, он ни разу мне не позвонил. Для меня это была горькая пилюля, можете мне поверить.

Лидер должен знать, кто его *настоящие* друзья. Это не обязательно те, кто всегда со всем соглашается и слепо следует за ним. Отношения с настоящим другом строятся на равенстве. С ним приходится вместе переживать и хорошие, и плохие времена. Его надо уважать. Если ваш друг занимает принципиальную позицию, которая вам не нравится, это еще не повод для оскорблений. Таковы основные правила, которые должны применяться как в личной жизни, так и на международной арене.

Мне хотелось бы, чтобы мы приглушили тон своих высказываний и избавились от ковбойского менталитета. Если мы признаем за другими право на собственную точку зрения, то это вовсе не проявление нашей слабости.

ЛИДЕРСТВО НА МИРОВОЙ АРЕНЕ

Что значит сегодня быть мировым лидером? В частности, что означает мировое лидерство применительно к американскому президенту? Когда я задумался над этим, то до меня вдруг дошло, что я жил при двенадцати президентах и лично встречался с девятью из них. Я могу сказать, что четверо из них действительно заслуживают того, чтобы их считали мировыми лидерами. Совершенно очевидно, что первые два — это Рузвельт и Трумэн.

Сегодня почти невозможно представить себе президента, который продемонстрировал бы такие же лидерские качества, как Рузвельт, который провел через конгресс масштабные законопроекты — о социальном обеспечении, о создании Комиссии по ценным бумагам и биржевой деятельности, Управления общественных работ, государственной энергетической компании TVA, принял Акт о национальном возрождении. И все это за первые сто дней своего президентства!

Мой отец был страстным поклонником Рузвельта, хотя Акт о национальном возрождении мог бы поставить эту его приверженность под сомнение. В то время он держал ресторан хот-догов в Аллентауне под названием «Orpheum Wiener House». Он никак не мог взять в толк, что это за закон, который заставляет его гарантировать официантке минимальную зарплату и сорок часов работы в неделю, если работы вообще нет. Но даже несмотря на то, что отцу пришлось пойти на жертвы при Рузвельте, он продолжал голосовать за него. В те дни «жертва» была не таким уж вредным и плохим понятием.

Гарри Трумэн произвел на меня колоссальное впечатление, потому что называл вещи своими именами. Когда он стал президентом, я был уже достаточно взрослым, чтобы понять, что это редкое качество как в политике, так и в бизнесе. Окружающие все время старались научить меня держать язык за зубами и быть *дипломатом*, но я в этом так и не преуспел. И мне очень нравилось, что президент умеет выражать свои мысли на самом что ни на есть английском языке.

Трумэн был воплощением лидера, сформировавшегося в результате кризиса. Никто и подумать не мог, что этот мелкий галантерейщик из Миссури станет достойным преемником Рузвельта. Однако Гарри Трумэн продемонстрировал подлинное величие. Я считаю, что каждому стоило бы на минутку задуматься, как нам повезло, что в Белом доме оказался такой практичный и деятельный человек, когда будущее планеты висело на волоске. Слава Богу, что Гарри Трумэн не был идеологом.

Еще два президента, которых я считаю мировыми лидерами, принадлежат уже более позднему времени. С обоими я был довольно хорошо знаком. Это Рональд Рейган и Билл Клинтон.

У Рейгана и Клинтона больше общего, чем может показаться на первый взгляд. У обоих было трудное детство, поэтому можно считать, что их лидерские качества сформировались под влиянием кризисов. Многие люди, выросшие в семьях, где родители пили, разводились и жили в нищете, заканчивают свой век за решеткой. Рейган и Клинтон выбрали для себя другой путь. Они стали оптимистами. Рейган был самым светлым

и приветливым человеком, которого мне только доводилось встречать. В нем не было недоброжелательства к окружающим, и это было его главным харизматическим качеством. Я думаю, именно поэтому его называли «Великим коммуникатором». Он искренне любил людей, и в его теплом отношении к ним не было ничего фальшивого. Мне довелось испытать это и на себе. Когда Рейган узнал, что моя жена Мэри умирает, то специально позвонил мне, чтобы утешить и сообщить, что будет за нее молиться. Это был самый тяжелый момент в моей жизни, и я никогда не забуду его доброты.

У Рейгана были сильные убеждения, и он обладал смелостью, чтобы их отстаивать. Он решил, что надо покончить с холодной войной, но не стал это делать в одиночку. Для этого он собрал команду — да еще какую! В нее вошли Рейган, Маргарет Тэтчер и Михаил Горбачев.

Билл Клинтон тоже был очень коммуникабелен. Он мог заговорить вас до смерти. Он был из тех людей, которые на вопрос «Который час?» объясняют тебе, как устроены часы. Да, он любил поговорить, но при этом большей частью о вполне разумных вещах.

В нашей стране немало людей, которые не могут понять, почему Клинтон был таким популярным президентом и не потерял своей популярности даже сегодня. На мой взгляд, все дело в том, что ему нравилось руководить, он был открыт для людей и с уважением относился ко всем странам, к любому образу и строю жизни. Клинтон действительно стремился что-то сделать и изменить, и это стало еще более очевидным после того, как

он ушел со своего поста. Существует очень мало стран, где Билл Клинтон не был бы желанным гостем. Сегодня, когда он выступает с речами, слушатели в аудитории наклоняются и тянутся к нему, напоминая человека, который страдает от жажды в пустыне и ползет к оазису. Они изголодались по умному анализу, но еще больше по словам, которые внушают надежду, а не страх. Недавно Клинтон сказал: «Многое изменилось за последние пятнадцать лет, но неизменным остается неустанное стремление к общему благу». Такие слова не могут не вдохновлять.

Клинтон мог бы дать немало полезных советов нынешней администрации, если бы она захотела их выслушать. Недавно он сказал: «Верх безумия — прекращать переговоры с людьми только потому, что вы с ними несогласны. Пока ведутся переговоры, есть надежда».

И он прав. Если вы считаете себя лидером свободного мира, то ваши мысли должны быть сильнее пушек.

УМЕЕМ ЛИ МЫ ДОГОВАРИВАТЬСЯ?

Если уж речь зашла о переговорах, то я хотел бы, чтобы кто-нибудь объяснил мне, почему мы до сих пор ведем холодную войну с Кубой. В 1961 году, когда сотрудничество Фиделя Кастро с Советским Союзом представляло для Америки реальную угрозу, Джон Кеннеди разорвал с ней отношения и ввел против островного государства торговое эмбарго. Но неужели кто-нибудь всерьез считает, что Куба представляет какую-то угрозу в 2007 году? Да и Советского Союза уже больше не сущест-

вует. И в то же время мы торгуем с *Китаем*, а насколько я помню, в этой стране все еще правят коммунисты.

В последние годы пребывания Клинтона на посту президента у меня сложилось впечатление, что мы уже прекратили размахивать шашками. В 2000 году конгресс принял закон о реформе торговых санкций и облегчении экспортных процедур. Этот закон приоткрыл дверь для ограниченной односторонней торговли с Кубой. С тех пор эта страна купила у нас товаров на полмиллиарда долларов — от вермонтской говядины и луизианского риса до вашингтонских яблок. Но до сих пор не устранены барьеры, мешающие нам покупать на Кубе гаванские сигары, и это меня крайне раздражает.

Теперь администрация Буша пытается повернуть стрелки часов вспять. Почему? Потому что Кастро коммунист? Да будьте же *реалистами*. Мы не открываем двери для Кубы потому, что антикастровская банда в Майами уже на протяжении сорока лет держит под контролем выборы во Флориде. Их заложниками стали все политики, находящиеся на выборных должностях в этом штате, в том числе и брат президента Джеб, который должен быть благодарен бывшим батистовцам за то, что они позволили ему продержаться два срока в губернаторском кресле. Эти люди спят и видят, как снова вернут себе богатство и власть на Кубе, а политики, которые поддерживают в них эту мечту, весьма неплохо чувствуют себя во Флориде.

Антикастровская риторика с каждым годом становится все смешнее. Самый правильный (и са-

мый *моральный*) шаг в данной ситуации — начало переговоров. На мой взгляд, пора уже понять, что на упущенных возможностях демократию не построишь.

Примерно тринадцать лет назад несколько французских бизнесменов пригласили меня слетать вместе с ними в Гавану. Они были в хороших отношениях с Кастро, так как в большом количестве экспортировали на Кубу цыплят и до сих пор продолжают этот бизнес (пусть кусают себе локти американские фермеры!). Они спросили, не хотел бы я присоединиться к ним, так как Кастро выразил готовность встретиться со мной.

— А законно ли это? — поинтересовался я. Чтобы проверить, я позвонил руководителю аппарата президента Клинтона Маку Маккларти. Я уже давно был с ним в неплохих отношениях, так как его отец в свое время был одним из дилеров компании «Ford» в Арканзасе.

— Можете ехать, — сказал мне Мак. — Только не тратьте там деньги, это противозаконно.

У французов был свой самолет «Falcon». Когда мои друзья забирали меня в Калифорнии, то он весь был забит продуктами из Прованса — цыплятами, ветчиной, кондитерскими изделиями, хлебом, сыром. Для меня и моего багажа с трудом удалось найти место.

В молодости я несколько раз бывал в Гаване. Я ходил в «Тропикану» и смотрел выступление Кармен Миранды, курил сигары и гулял напропалую. С тех времен у меня остались прекрасные воспоминания об этой стране. Но когда мы ехали по Гаване в 1994 году, то знакомые места выглядели уже изрядно обветшавшими. На улицах было ма-

ло машин, да и те, что были, представляли собой старые драндулеты из России, а также потрепанные «Ford» и «Chevrolet», выпущенные еще до Кеннеди. Однако «Тропикана» по-прежнему процветала. Ночная жизнь в Гаване и прекрасные пляжи все еще привлекали туристов со всего мира — за исключением США.

Кастро, по-видимому, был доволен, что его навестил американский автомобильный промышленник, и все время обхаживал меня, как королевскую особу. Он сказал, что прочел обе мои книги. Честно говоря, Кастро мне понравился. Он был очень начитан и умен. Он объяснил, что в тюрьме у него было много времени для чтения.

Кастро поинтересовался у меня, когда я в последний раз был на Кубе. Я ответил, что еще при правлении Батисты.

Он снисходительно улыбнулся:

— А, значит, в те времена, когда Куба была дешевым баром Америки. Тогда всем здесь заправляли Меир Лански из Майами и его банда. Наркотики, азартные игры, проституция, коррупция. Именно поэтому нам и нужна была революция.

Кастро был замечательным хозяином. Он организовал нам несколько экскурсий. Самым памятным событием стала охота на кабанов. Нас разбудили в пять часов утра, выдали камуфляжную форму и попросили собраться в половине шестого за завтраком. Я тогда еще подумал: «Уж не призывают ли меня в кастровскую армию?»

Оказалось, ничего подобного. За завтраком нам объявили, что мы едем охотиться на кабанов. Целью нашего путешествия был малонаселенный остров, который славился обилием диких свиней.

Кастро извинился, что не может нас сопровождать, но послал вместо себя своего младшего брата Рауля (который сейчас исполняет обязанности кубинского президента) и одного из своих генералов. В шесть утра мы уже садились в огромный русский вертолет, на борту которого красовался кубинский флаг. Команда вертолета состояла из шести человек — двух стюардов, двух пилотов и двух вторых пилотов. Это был самый большой вертолет, который я видел в своей жизни. Он был больше похож на огромный транспортный самолет!

Когда я выразил свое удивление, Рауль улыбнулся и сказал:

— Вертолет отличный, вот только возникают трудности с запасными частями из России.

От этих слов я занервничал. На протяжении всего полета я больше молился, чем думал о кабанах.

Кастро дал также ужин в мою честь, и меня удивило, что вся еда на столе была из тех продуктов, которые мы привезли. На Кубе трудно было найти икру, паштет из гусиной печени и шампанское. Я сидел напротив Кастро, и мы развлекали друг друга разными историями. У нас был переводчик, но Кастро и сам неплохо понимал по-английски. Я бы никогда не подумал, что у него может быть такое чувство юмора, но помню, что всю дорогу он хохотал.

Когда ужин к одиннадцати часам закончился, Кастро подошел ко мне и сказал, что хотел бы поговорить наедине. Я прошел вместе с ним к большому «Mercedes», и мы устроились на заднем сиденье. Машина тронулась в непроглядную тьму,

и я подумал: «Это же надо! Я с Фиделем Кастро в одной машине, которая несется в темноте с головокружительной скоростью». Все было похоже на то, что меня похитили. Наконец мы приехали в какой-то дом за городом и уселись во дворике на открытом воздухе. К нам присоединилась очень красивая молодая женщина-переводчик. Немного поодаль стоял молодой человек. Я так и не понял, был ли это охранник, помощник или официант. Каждый раз, когда у меня затухала сигара, он подбегал ко мне с новой. Кастро объяснил, что *ни в коем случае* нельзя вновь закуривать потухшую сигару. Я ответил: «Вам легко говорить. У вас своя табачная фабрика».

К тому времени Кастро уже не курил сигар. Он рассказал, что ООН отметила его заслуги, когда он заявил, что курение вредно для здоровья. После этого он понял, что должен и сам бросить курить, чтобы подать остальным пример. «Без обмана?» — в шутку поинтересовался я. Он заверил меня, что выполняет свое обещание.

Сигары «Коиба», которыми меня угощали, были его личной маркой. Они были короткими и толстыми. «Вы, американцы, любите длинные сигары типа “Панателы”, — объяснил Кастро. — Неужели вы не можете понять, что для легких вредно вдыхать воздух, прошедший через всю длинную сигару?»

О чем Кастро хотел поговорить со мной? О политике и бизнесе — о чем же еще? Он изголодался по интеллектуальным беседам о положении в мире.

Было очевидно, что его крайне раздражает позиция советского руководства. Они оставили его

в дураках. Он чувствовал себя очень одиноко в одной из немногих оставшихся в мире коммунистических стран. Однако Кастро сделал ряд интересных замечаний о переходе от коммунизма к свободному рынку. По его мнению, Советский Союз подошел к этому делу не с той стороны, а Китай все делает правильно.

— Горбачев не прав, — сказал он мне. — Советскому Союзу надо было сначала наладить экономику, а потом уже сбросить комиссаров. Сейчас в России только коррупция и хаос. А в Китае коммунисты держатся прочно. Они будут сохранять за собой власть, пока страна постепенно не перейдет к открытому рынку.

— Фидель, вы говорите сейчас как самый заядлый капиталист, — заметил я. — Сначала надо наладить экономику, а потом уже заниматься общественным устройством.

Но с Кастро надо было держать ухо востро.

— Вы хотите принести сюда демократию или часть своего благосостояния? — спросил он. — Расскажите мне лучше о последнем. О первом я и слышать не хочу.

Что я мог ответить на это? *Но ведь вы же диктатор? Если кто-то встанет на вашем пути, вы его сметете?* Эти мысли я оставил при себе, но я не верю, что процветающий свободный рынок может сосуществовать с диктатурой.

— Может быть, вы в свое время встали не на ту сторону? — спросил я.

— Возможно, — ответил он. — Но революция вышла из-под контроля.

— Хорошо, но чего вы ждали от революции?

— Я не ожидал, что все так легко получится, — ответил он.

Мне не хотелось заходить слишком далеко, но любопытство взяло верх.

— Фидель, я здесь всего несколько дней, но мне кое-что удалось увидеть. Я видел ваши портреты во всех кабинетах и на всех зданиях. Но у меня возникает ощущение, что портреты Че Гевары висят выше ваших, да и размером побольше.

— Для молодых людей это культовый герой, — пожал плечами Кастро. — Он был прирожденным революционером.

— Вы хорошо знали Че, — сказал я. — Были близки к нему. Можно задать один вопрос?

Он кивнул.

— Зачем Че отправился в Боливию? Экспортировать революцию, правильно?

Он снова кивнул.

— И как только он туда прибыл, его убили. Вы имели к этому какое-то отношение?

Кастро, кажется, удивила моя смелость. Да я и сам удивился.

— Ли, — сказал он, — мы говорим с вами откровенно, но если вас интересуют такие вопросы, то почему вы не обратитесь в свое ЦРУ?

Мы проговорили до половины третьего ночи, и я был в восторге от этой беседы. Мне показалось, что между нами возникла какая-то настоящая связь.

Я улетал с Кубы, загрузившись запасом сигар «Коиба» (подарок), и надеялся, что это не последний мой визит. Вернувшись в США, я позвонил Маккларту.

— Мак, — сказал я, — Кастро готов к переговорам.

— Он, наверное, просто промыл тебе мозги, — ответил Мак.

— Да нет, — сказал я. — Он меня прощупывал. Послушай, наша политика уже принесла много вреда. И все из-за чего? Из-за идеологии.

Я был очень разочарован и некоторое время после поездки на Кубу подумывал о том, чтобы добровольно взять на себя неофициальную дипломатическую миссию с Кубой. Но никто этой идеей не заинтересовался. И спустя тринадцать лет после этой поездки мы все еще не ведем переговоров. Какая возможность упущена! Что же еще должно произойти, чтобы убедить наших лидеров, что продвижение вперед начинается с переговоров?

СОВЕТ ДЕЙЛА КАРНЕГИ

С тех пор, как в двадцатипятилетнем возрасте я посетил курсы Дейла Карнеги, у меня на полке хранится его книга «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей», и она уже изрядно потрепана. Мне пришлось обращаться к ней сотни раз в жизни. Вы знаете, как звучало первое правило Карнеги? «Если хочешь собрать мед, не надо колотить по улью». Так подсказывает обычный здравый смысл, но как же нам не хватает его сегодня.

У Дейла Карнеги было немало ценных советов и для лидеров, и он постоянно подчеркивал, что они в равной мере применимы как к президентам и королям, так и к обычным бизнесменам. Хотя

книга «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей» была написана семьдесят лет назад, принципы Карнеги не теряют своей актуальности и в наши дни.

Порой мы забываем, что правительственные чиновники и главы государств — это тоже люди. Мы заранее настраиваем себя на то, что эти люди либо только хорошие, либо только плохие и что они сделаны из камня или стали. В жизни мне часто приходилось убеждаться, что мои предубеждения относительно того или иного человека после личной встречи с ним оказываются абсолютно ложными. Например, в 2005 году, получив приглашение на ужин от принца Чарльза и его будущей невесты Камиллы в его личную резиденцию Хайгроув, я был *уверен*, что это будет чинное и чопорное протокольное мероприятие. Я уже готов был проскучать целый вечер. Как же я ошибался! Камилла встретила нас у дверей теплой улыбкой и сразу попросила: «Зовите меня просто Камилла». Чарльз был раскрепощен и очень общителен. У обоих оказалось замечательное чувство юмора. Это был один из самых приятных вечеров в моей жизни.

Я хочу еще раз подчеркнуть, что человек всегда остается человеком. Даже у сильных мира сего есть свои чувства и гордость. Как и любому другому, им нравится, когда их одобрительно похлопывают по спине, и, как любой другой, они пытаются сохранить лицо, допустив какой-то промах. Поэтому для мирового лидера нет ничего важнее, чем завоевывать себе друзей и влиять на людей, вселяя в них надежду.

Коалиция несогласных

Я, конечно, старею, но с памятью и вниманием у меня пока еще все в порядке. Сотрудники администрации Буша хотели бы, чтобы мы забыли, как ввязались в войну с Ираком на основании ложных обвинений, будто Саддам Хусейн располагает оружием массового уничтожения. Они хотят, чтобы мы забыли лживую пропагандистскую кампанию, направленную на то, чтобы связать Саддама Хусейна с событиями 11 сентября. Это позволило бы им приступить к уже давно запланированным против него акциям. Даже если я доживу до ста лет (а я на это надеюсь), то и тогда не смогу понять, как же мы дали себя одурачить.

Мы вступили в войну, основываясь на ложных данных. Они не обсуждались ни в конгрессе, ни в прессе. Их сфабриковали на секретных заседаниях. Генералов на эти сборища не допустили. Вокруг пальца обвели даже государственного секретаря Колина Пауэлла. И теперь, когда заварилась чудовищная каша, самое время начать говорить правду.

Генералы уже нарушили обет молчания, хотя им понадобилось для этого три года. Если кто-то еще не понимает, в какую лужу мы сели, то послушайте хотя бы генералов. А они говорят, что громогласные заявления Белого дома не были подкреплены ни *ресурсами*, ни соответствующими *планами*. Бой барабанов заглушил голос здравого смысла. Генералы утверждают, что мы обанкротились как лидеры.

Война в Ираке никому не нужна, если не считать Ирана, который с удовольствием наблюдает, как мы решаем задачи, которые он не смог решить в ходе восьмилетней войны с Ираком, и талибов в Афганистане, для которых наступил бум торговли наркотиками. Джордж Буш заявляет, что враги ненавидят нас за то, что «мы свободны». На самом деле они ненавидят нас за нашу заносчивость и апломб. В то же время им очень *нравится*, когда мы оказываемся в дураках. А мы и в самом деле проявили себя как дураки. Да еще какие!

Уроки истории

Одним из качеств, позволивших Уинстону Черчиллю стать великим лидером, было его историческое мышление. «Чем дальше вы заглядываете в прошлое, — писал он, — тем дальше сможете заглянуть в будущее». Одному из друзей он как-то пожаловался: «Мы живем в самую бездумную эпоху. Каждый день появляются все новые заголовки и мимолетные точки зрения. Я все время пытаюсь подтянуть историю к нашим дням, чтобы

она могла указать правильный путь в нашей сегодняшней сложной ситуации». Неплохая мысль!

Война в Ираке — это следствие отсутствия исторического мышления. Неужели мы не извлекли никаких уроков из Вьетнама? Вьетнам, кстати, тоже стал свидетельством незнания истории и доказал, что мы ничему не научились в Корее.

Много лет назад Джозеф Калифано, который входил в администрацию Линдона Джонсона, а позднее Джимми Картера, рассказал мне одну историю. Это было в 1964 году сразу после избрания Джонсона президентом. Джонсон и Калифано приехали навестить генерала Дугласа Макартура, который уже был на пенсии и жил в отеле «Уолдорф» в Нью-Йорке. Макартур сказал Джонсону: «Сынок, никогда не ввязывайся в сухопутную войну в Азии». Выйдя от него, Джонсон пришел в бешенство: «Вы слышали? Этот сукин сын назвал меня сынком. Это меня-то, президента Соединенных Штатов!» Он долго не мог успокоиться. К сожалению, Джонсон не услышал самого главного из того, что говорил ему Макартур — насчет сухопутных военных операций в Азии. Кеннеди тоже пропустил это мимо ушей, поскольку я уверен, что Макартур говорил ему то же самое. Мне интересно только, называл ли он Кеннеди «сынком»?

Когда Буш заявил, что нас будут приветствовать как освободителей, я сразу понял, что нас ждут большие неприятности. Уроки истории говорят совершенно об обратном, но к истории никто не обращался.

ТРАГИЧЕСКИЕ ПОСЛЕДСТВИЯ

Во время беседы с Джоном Мэртой он сказал мне, что чувствует себя так, будто его лично предали. В душе Мэрта по-прежнему остается морским пехотинцем. Это сохраняется в человеке пожизненно. Он чувствует свою ответственность за парней, которых бросили в бой без всякого плана и цели. Мэрта проводит свои выходные дни, навещая раненых солдат в армейском медицинском центре в Вашингтоне. Он рассказывает, что у них *чудовищные* ранения. Те, кто остается в живых после взрыва мин, заложенных на обочине дороги, — а это самая распространенная тактика, — обычно имеют тяжелые ранения головы и лишаются конечностей. Члены их семей плачут, умоляя Мэрту сделать хоть что-нибудь. Они уверены, что их дети, сидя в бронемашинах со слабым вооружением, представляют собой всего-навсего мишени для боевиков. *За что* они рискуют жизнью?

Вы когда-нибудь обращали внимание, что мы почти ничего не слышим о раненых? Средства массовой информации ведут подсчет убитых. Почему они молчат о раненых? Где найти сведения, сколько человек было ранено? Я подскажу вам, как это сделать. Пентагон публикует подобную информацию только по специальному запросу СМИ. Как вы думаете, почему? Может быть, потому, что число жертв слишком велико? Я призываю средства массовой информации заняться этим вопросом и печатать эту цифру жирным шрифтом рядом с числом погибших (для вашего сведения: официально количество американцев,

раненных в Ираке, составляет к настоящему времени 24 тысячи человек, но сюда не входят тысячи травмированных не в боевой обстановке).

А где же Верховный главнокомандующий Буш? Несмотря на то, что он очень любит фотографироваться, вы нигде не увидите фотографии, где президент стоит рядом с гробом, покрытым знаменем. Он не любит, чтобы его ассоциировали с гробами. Впервые на моей памяти съемки на военных кладбищах запрещены. Гробы привозят туда под покровом темноты, чтобы их никто не увидел. Да и сами гробы таковыми уже не называют. Их именуют «специальными транспортными емкостями».

СТОИТ ЛИ ИГРА СВЕЧ?

Людские потери — это самая большая трагедия Ирака, но не забывайте и о материальных расходах. Давайте рассмотрим эту проблему с точки зрения главы промышленной компании. Если вы хотите реализовать какой-то проект — будь то конструирование нового автомобиля или начало войны, — первым делом надо оценить соотношение расходов и прибылей. Другими словами, что вы получите взамен потраченных денег?

На данный момент расходы на войну оценивают приблизительно в полтриллиона долларов. Однако, по данным некоторых экспертов, если учесть пожизненную выплату пособий по инвалидности раненым солдатам, проценты по внешнему долгу и рост цен на нефть, истинные расходы могут составить до 2 триллионов долларов.

Вообще-то расходы оценить довольно трудно, потому что с бухгалтерией в новом Ираке дела об-

стоят неважно. Так, например, в одном случае было перечислено 1,5 миллиарда долларов на создание новых рабочих мест, оплату мусульманских священнослужителей и Бог знает еще на что. Пол Бремер, который отвечал в то время за восстановление разрушенного хозяйства, утаил из этой суммы 600 миллионов долларов. Видимо, в носок себе засунул.

Не забывайте, что на войну тратятся *ваши* деньги. Вы хотите выбросить их в иракскую прорву или обеспечить себе медицинское обслуживание? Хотите отдать их нефтяным компаниям или послать своих детей в колледж?

Чтобы вы могли получить представление о том, какие средства вкладываются в Ирак, давайте посмотрим, что можно сделать за эти полтриллиона долларов у себя дома. Мы могли бы:

- оплатить труд 8 миллионов школьных учителей;
- обеспечить каждому жителю бесплатное медицинское обслуживание в течение года;
- учредить 25 миллионов студенческих стипендий;
- позволить каждому американцу бесплатно заправлять свою машину в течение года;
- построить 3 миллиона квартир;
- нанять 8 миллионов полицейских, пожарных и спасателей.

Мы могли бы всерьез взяться за решение самых насущных проблем, стоящих перед нашей страной. Поэтому в следующий раз, когда правительство заявит, что у него нет денег на медицину, образование или охрану границ, помните, что все дело в определении *приоритетов*.

ФАКТЫ — УПРЯМАЯ ВЕЩЬ

Рональд Рейган однажды сказал, что факты — упрямая вещь. Он позаимствовал это изречение у Джона Адамса. Но администрация Буша фактам не верит. Она полагает, что если достаточно долго повторять ложь, то она станет правдой. Однако ей постоянно мешают всякие неудобные факты. Так, например, утверждалось, что в Ираке есть оружие массового уничтожения. Его не нашли. Утверждалось, что война продлится максимум шесть месяцев. Она идет уже четыре года. Утверждалось, что Саддам Хусейн тайно планировал вместе с «Аль-Каидой» террористическую атаку 11 сентября. Этого не было.

Этот перечень можно продолжать и дальше, но ложь уже надоела. Администрация любит списывать свои ошибки на плохую работу разведки. Но давайте все же ложь называть ложью. Можем ли мы верить хотя бы *чему-нибудь* из того, что говорит администрация?

Чтобы говорить правду, требуется мужество, но говорить ее все-таки надо. И не только о бездарном ведении войны, но и о запутанной истории отношений нашей страны с Саддамом Хусейном. Не забывайте, что мы *поддерживали* Саддама, когда он вел войну с Ираном (существует известная фотография 1983 года, на которой Дональд Рамсфилд пожимает руку Саддаму Хусейну и оба улыбаются!). Администрации Рейгана и Джорджа Буша-старшего предоставили Ираку займов более чем на 15 миллиардов долларов. Распыляя отравляющий газ над поселениями курдов, Саддам использовал *американские вертолеты*, про-

данные ему для обработки посевов. Сейчас, когда Саддам мертв, мы уже, наверное, никогда не узнаем всей правды. Но ясно одно: в этой истории руки запачканы у всех — и у нас в том числе.

ТАЮЩАЯ КОАЛИЦИЯ

Можно ли назвать коалицией группу, состоящую из вас и еще одного парня? Давайте сравним коалицию, созданную Бушем-старшим в 1990 году, и коалицию его сына.

В марте 2003 года, готовясь к войне, Белый дом опубликовал список из сорока восьми стран, готовых принять участие в военной коалиции. Сорок восемь — внушительная цифра, если только не смотреть на количество посланных солдат. Но сегодня даже и эта коалиция разваливается. Число ее участников сократилось до двадцати трех, а общая численность посланных ими войск составляет меньше 15 тысяч человек, причем половина из них приходится на Великобританию. И развал продолжается. Вот реальная картина:

США	140 тыс. человек
Великобритания	7,2 тыс. человек
Другие страны	7 тыс. человек

Вы можете, конечно, назвать это коалицией. Но я считаю, что Америка ведет войну в одиночку.

Если вы хотите знать, как выглядит настоящая коалиция, вспомните войну в Персидском заливе. Буш-старший подошел к этому делу правильно.

США	550	тыс. человек
Саудовская Аравия	118	тыс. человек

Турция	100	тыс. человек
Великобритания	43	тыс. человек
Египет	40	тыс. человек
Объединенные		
Арабские Эмираты	40	тыс. человек
Оман	25,5	тыс. человек
Франция	18	тыс. человек
Другие страны	40	тыс. человек

Одно обстоятельство буквально бросается в глаза (помимо общей численности). К участию в той коалиции были привлечены колоссальные силы арабского мира. Они были нашими союзниками. Назовите мне хоть одну арабскую страну, которая согласилась участвовать в нынешней войне в Ираке. Вместо того чтобы объединить арабский мир, война вызвала вспышку насилия во всем регионе, как сообщают наши разведывательные службы. Она стала самой лучшей питательной средой для вербовки исламских боевиков.

Есть ли у кого-нибудь план?

Буш и компания тешили себя фантазиями о том, что мы принесем демократию в Ирак, а затем по принципу домино она распространится по всему Ближнему Востоку. Все арабские страны с энтузиазмом встретят приход демократии. Интересно, что они *курили*, строя подобные планы?

Сегодня уже никто не говорит об установлении демократии. Сегодня все рассуждают главным образом о том, как выйти из игры, не вызвав при этом разрушительной бури.

Война в Ираке уже превзошла по продолжительности Вторую мировую войну. А где же план ведения боевых действий?

После выборов 2006 года Буш уволил министра обороны Дональда Рамсфилда, но остается неясным, было ли это сделано за провал в войне или просто из соображений политической целесообразности. Много ли вы видели уволенных людей, кому устраивали такие пышные и торжественные проводы?

Перед тем как уйти со своего поста, Рамсфилд организовал утечку в прессу содержания докладной записки, которую он направил президенту несколькими неделями раньше. В ней он призывал к новым направлениям действий, предлагал список альтернативных решений. Но все это слишком мало и слишком поздно.

Долгожданный доклад комиссии по изучению положения дел в Ираке, которую возглавил старый друг Буша-старшего Джеймс Бейкер, оставил на выбор президенту две возможности: признать его выводы и, следовательно, свой провал, или проигнорировать его и ничего не предпринимать. Угадайте, что он выбрал? Этот президент не способен признавать своих ошибок.

Давайте все же попробуем применить здравый смысл. Если руководитель автомобилестроительной компании теряет сумасшедшие деньги на выпущенной им последней модели, то вряд ли вы услышите от него: «Мы решили выпускать больше таких автомобилей и вложить в это еще больше денег». Если он хочет сохранить свое кресло, то должен предложить какой-то новый план, причем немедленно.

Помните, как Колин Пауэлл, характеризуя итоги войны в Ираке, сослался на известное правило торговли в посудных магазинах: «Разбил — плати»? Сейчас дела в Ираке обстоят так, что нам придется платить за целую гору перебитой посуды. В стране нет электричества, отсутствует инфраструктура и безопасность для граждан. Иракское правительство — это просто насмешка над здравым смыслом. Если там что и есть, так это море *насилия*. Я уже слышал более современную версию этого правила: «Мы разбили, а вы платите».

Давайте взглянем правде в глаза. Даже если война в Ираке была начата на основе неверных данных, мы смогли бы добиться положительных результатов, если бы как следует подготовились к возможным последствиям ввода туда войск. Вместо этого мы послали в Ирак кучку наемных писак от республиканской партии, которые должны были дать рекомендации по государственному строительству. В большинстве случаев их подбирали по признаку лояльности президенту. Они не владели языком, ничего не знали о Ближнем Востоке и не имели абсолютно никакого опыта в государственном строительстве. Вы можете сколько угодно говорить о перспективах демократии в Ираке, но демократию невозможно вырастить на поле гражданской войны.

ЗАБЫТЫЙ УСАМА

После событий 11 сентября Буш выразил твердую решимость поймать Усаму бен Ладена и предать его суду. Наш президент-ковбой потребовал в духе вестернов: «Взять его живым или мерт-

вым». Такую миссию американский народ, безусловно, одобрил бы. Однако Буш отозвал почти все наши войска из Афганистана и перебросил их в Ирак, так и не поймав бен Ладена. Тайный вдохновитель теракта все еще на свободе. Я, пожалуй, могу точно назвать одно место, где Усамы наверняка нет — в Ираке.

В июле 2006 года было распущено секретное подразделение, которое было специально создано, чтобы изловить бен Ладена. В сентябре Буш сообщил репортерам, что поимка бен Ладена не относится к числу приоритетов. Это уже выше моего понимания. Человек, который несет ответственность за 11 сентября, не относится к числу приоритетов, зато к ним относится другой человек, который «пытался убить моего отца». Возникает вопрос: а действительно ли Буш хотел поймать Усаму бен Ладена? Ведь очевидно, что на самом деле в Ираке мы ведем войну не с террором. Мы пытаемся выжить в гражданской войне, которую сами же и развязали. Вы можете назвать меня параноиком, но я начинаю думать, что если в наши руки попадет подданный Саудовской Аравии, причастный к этому теракту — даже если это будет бен Ладен собственной персоной, — то мы вряд ли захотим дать ход этому делу.

Джей Лино даже отпустил шутку по этому поводу (хотя тут не до смеха). Когда поползли слухи (впоследствии опровергнутые), что бен Ладен мертв, Лино саркастически заметил, что саудовские власти склонны им верить: «Они считают, что он мертв, так как чеки, которые они ему посылают, возвращаются обратно».

ДАВАЙТЕ ОКАЖЕМ УСЛУГУ НАШИМ ДРУЗЬЯМ

Мое предложение сводится к следующему: если наша цель заключается в том, чтобы распространить демократию по всему Ближнему Востоку, то почему бы не оказать услугу нашим друзьям и не сменить режим в Саудовской Аравии? Почему мы не несем демократию туда? Если она хороша для Ирака, то подойдет и для Саудовской Аравии.

В этом есть смысл. Разве за все те годы, что саудовцы поддерживают тесные связи с семейством Бушей, они не могли в какой-то мере перенять от нас любовь к свободе? Почему мы должны оставлять в стороне эту маленькую, но жестокую монархию? Если демократия так нужна Ближнему Востоку, то почему мы начинаем устанавливать ее у врагов, прежде чем предложить нашим лучшим друзьям?

Связи семейства Буш с Саудовской Аравией хорошо задокументированы. Я видел это своими глазами во время визита в Аспен, штат Колорадо, к бывшему саудовскому послу, принцу Бандару. У принца там была шикарная вилла рядом со знаменитым американским горнолыжным центром. Он показал мне свое имение и попутно указал на два бунгало. Одно носило имя Буша-старшего, а другое — Буша-младшего.

Возможно, это позволяет объяснить тот факт, что, несмотря на явную причастность Саудовской Аравии к событиям 11 сентября, администрация Буша отказывается требовать от нее ответа за содеянное. Саудовская Аравия остается в стороне, когда Буш занят поисками стран, укрывающих

террористов. Она выходит сухой из воды, когда обнаруживается, что миллионы долларов переправляются оттуда на нужды «Аль-Каиды». К ней нет никаких претензий, даже несмотря на то, что пятнадцать угонщиков самолетов были родом из Саудовской Аравии. Представьте себе, какой шум подняла бы администрация Буша, если хотя бы один из угонщиков 11 сентября был гражданином Ирака. Нужно большое мужество, чтобы проигнорировать тот факт, что террористы были подданными Саудовской Аравии.

Благодаря надежному другу семейства Буш Джеймсу Бейкеру, чья юридическая фирма успешно представляла интересы саудовского правительства в ходе судебного процесса, где семьи погибших выдвинули иск на один триллион долларов, Саудовская Аравия была признана невиновной. Я думаю, что друзья для этого и существуют.

Итак, вернемся к вопросу: почему мы не устанавливаем демократию у наших саудовских друзей? Тамошний теократический режим противоречит всем нашим принципам. Если уж строить ось зла, то начинать ее надо из Саудовской Аравии. Это абсолютная монархия, где все решения принимаются исключительно королем. Там нет конституции, нет законодательной власти, нет независимой судебной системы. Там считаются противозаконными демонстрации против правительства, не разрешается исповедовать другую религию, кроме ислама. Там все еще практикуются телесные наказания (имеется в виду, что если вы украдете кусок хлеба, то вам отрубят руку) и регулярно проводятся публичные казни. Женщины

лишены права голоса. Им требуется письменное разрешение мужа, чтобы пойти учиться, работать или совершить куда-нибудь поездку. Религиозная полиция на каждом шагу контролирует, чтобы женщины были одеты должным образом, не водили автомобили и соблюдали все установленные требования. Эта религиозная полиция ничуть не лучше, чем талибы. Поверьте мне, это ужасная организация. Однажды я был в Эр-Рияде вместе с группой американских бизнесменов. Мы совершали турне по разным странам при спонсорстве журнала «Time». Рюкзак у оператора, как выяснилось, был набит не кассетами с пленкой, а миниатюрными бутылочками со спиртным. Он тайком сунул мне бутылочку виски в бумажный пакет и пожелал приятно провести вечер в своем номере. Жена американского посла заметила, что я стою в холле гостиницы и разговариваю с коллегами, держа в руке этот пакет. Она шепнула мне: «Избавьтесь от него немедленно. Если они найдут у вас алкоголь в общественном месте, то тут же заберут в полицию без всяких разговоров, и мы ничем не сможем вам помочь». Вы не можете себе представить, с какой скоростью я выпил эту бутылку.

Саудовская Аравия — одна из самых бедных стран на Ближнем Востоке, а ее несметными запасами нефти распоряжается небольшая кучка людей, которые живут в умопомрачительной роскоши. Сотни покрытых золотом дворцов, сотни жен, миллионные расходы на развлекательные поездки, азартные игры. Эти люди ни в чем себе не отказывают. За воротами дворцов обычные жители Саудовской Аравии вынуждены иметь

дело с высокой безработицей, разваливающейся инфраструктурой и мрачными перспективами на будущее.

В довершение ко всему каждому школьнику в Саудовской Аравии внушают, что его единственная обязанность в жизни — разрушать все, за что выступает Америка. С такими друзьями нам и враги не нужны. Почему мы терпим все это с улыбкой?

Ответ прост. Все дело в *нефти*. Мы продали свою душу за нефть. Если уж и это вас не убеждает, то не знаю, чем вас можно убедить. Мы послали свои войска на Ближний Восток, чтобы принести Ираку демократию, и в то же самое время являемся с режимом, который только и ждет, чтобы мы исчезли с лица земли. Единственно возможное этому объяснение — нефть.

На что мы готовы ради нефти?

Когда мы уже перестанем отрицать, что всю энергетическую политику Соединенных Штатов определяет нефтяной картель? Нефть стоит за войной в Ираке, за тем, что мы закрываем глаза на действия фундаменталистской и террористической теократии в Саудовской Аравии. Нефть является причиной того, что мы никак не можем сформулировать энергетическую политику в собственной стране. Почти все более или менее значимые члены администрации связаны с нефтяной индустрией.

Вы, наверное, думаете: «Ли уже свихнулся. Как только перестал выпускать автомобили, так сразу же начал выступать против нефти». Да я вовсе не против нефти. Я только за то, чтобы честно взглянуть, к чему ведут наши связи с нефтедобывающими странами. Нам стоило бы вытащить голову из аравийского песка и взглянуть фактам в глаза.

Может ли кто-нибудь мне сказать, в чем заключается наша долгосрочная энергетическая политика? Пытаясь это выяснить, я все время опять возвращался к *нефти*. Неужели вся энергетиче-

ская политика сводится к тому, чтобы открыть новое нефтяное месторождение? Пожалуй, лучше спросить об этом у Дика Чейни.

Прежде чем умереть, я хотел бы прочесть записи заседаний специальной комиссии по энергетике под председательством вице-президента Чейни. Помните такую? Чейни созвал свою секретную комиссию уже спустя десять дней после вступления в должность в 2001 году. Кто в ней участвовал? Что обсуждалось? Какие доводы приводились? Какие альтернативы предлагались?

Оказывается, даже вопросы такие задавать нельзя. Все эти детали носят *частный* характер. В данном случае мы имеем дело с требованиями *конфиденциальности*, на что любит ссылаться администрация. Под этим понимается: «мы можем делать все, что нам захочется». Чейни отчаянно сопротивлялся любым попыткам расследования деятельности комиссии вплоть до Верховного суда, где его приятель судья Антонин Скалья, с которым они вместе охотятся на уток, поддержал его позицию.

Однако даже если не знать деталей, то не надо быть семи пядей во лбу, чтобы понять: совещания носили совершенно определенную направленность. Для этого надо только почитать ее рекомендации. Нефть, нефть и еще раз нефть. В соответствии с рекомендациями комиссии Чейни, энергетические приоритеты администрации Буша заключаются в отмене санкций против нефтедобывающих стран типа Ирана, Сирии и Ирака, чтобы американские компании могли использовать любую возможность для разведки новых месторождений.

До сегодняшнего дня мы не знаем, что происходило на этих заседаниях. Однако нам известно, кто на них присутствовал. Шесть заседаний происходили с участием руководства компании «Enron», в остальных участвовали представители «ExxonMobil», «Conoco», «Shell», BP и других нефтедобывающих компаний. Руководители компании «Chevron» не присутствовали, но прислали письменные рекомендации, которые в отдельных случаях были приняты без обсуждения.

А что же с защитниками окружающей среды, разработчиками альтернативных способов получения энергии, учеными? Их пригласили общей группой на одно заседание к концу работы комиссии. Накануне представления итогового доклада Чейни, чтобы продемонстрировать, как он заинтересован в альтернативных источниках энергии, даже сфотографировался с разработчиками солнечных батарей и ветряных генераторов в розовом саду. Фотографий с нефтяными магнатами не было. Очевидно, они стесняются фотографироваться.

На протяжении нескольких лет в прессу просачивалась отрывочная информация о работе комиссии, в том числе о том, что она занимается иракской нефтью. Документы, ставшие достоянием общественности в 2003 году, включают в себя карты иракских нефтеносных полей, трубопроводов, нефтеперерабатывающих заводов и нефтяных портовых терминалов, а также детальные данные об иракских нефтяных и газовых проектах, включая данные об иностранных государствах и компаниях, принимающих в них участие. Таким образом, уже в начале 2001 года нефтяное

лобби строило планы относительно нефтяных богатств в Ираке после Саддама.

Как уже говорилось, мне бы хотелось, прежде чем я умру, прочитать протоколы этих совещаний. Но вообще-то и так все ясно.

Кто у него в друзьях?

Многое можно сказать о человеке, узнав, кто его друзья. Буш хорошо себя чувствует в кругу людей, которые разделяют его мировоззрение, и особенно тех, кто смотрит на мир сквозь очки, окрашенные нефтью. В первую очередь — это Дик Чейни. Бывший глава компании «Halliburton» стал посредником между властью и нефтяным бизнесом. Но есть еще и другие.

Многие, видимо, не знают, что государственный секретарь Кондолиза Райс впервые попала в поле зрения Буша, когда работала в совете директоров компании «Chevron». За десятилетний срок ее работы в правлении нефтяники так полюбили Конди, что называли в ее честь танкер (когда она вошла в администрацию Буша, он был втихомолку переименован).

Далее идут Дон Эванс, старый приятель по газовому и нефтяному бизнесу, который стал министром торговли в первый срок правления, и Лоуренс Линдсей, бывший главный экономический советник Буша, а в прошлом член наблюдательного совета компании «Enron». Не будем забывать также и Джеймса Бейкера, руководителя юридической фирмы «Carlyle Group», которая представляет интересы нефтяных компаний и защищает интересы их подрядчиков и королевского семей-

ства Саудовской Аравии. Когда в 2000 году во Флориде разразился скандал с пересчетом голосов избирателей, Бейкер примчался на выручку и спас Буша от поражения. Он пытался помочь ему и в 2006 году, возглавив комиссию по изучению положения в Ираке, но на этот раз не слишком успешно.

А знаете ли вы, кто у нас министр энергетики? Скорее всего, нет. Но если заглянете в справочники, то выясните, что это человек по имени Сэмюэл Бодмен. До прихода в правительство он работал инженером-химиком, а затем стал банковским инвестором. Подходящая компания для Буша.

НЕ СЛИШКОМ ЛИ ЖАРКО СТАНОВИТСЯ?

В 2006 году, обращаясь к народу с посланием о положении нации, Буш сказал: «Америка приобрела зависимость от нефти». Так и хочется воскликнуть: «Это только *сейчас* пришло вам в голову?» Человек из мира нефтяного бизнеса, обвиняющий страну в том, что она «села на нефтяную иглу», напоминает наркодилера, который обвиняет наркоманов в том, что они приобрели зависимость от наркотиков.

А что эта администрация сделала, чтобы помочь нам избавиться от зависимости? Она начала с того, что представила бюджет, в котором урезаны расходы на проекты по повышению энергетической эффективности. А ее упорное игнорирование тех последствий для окружающей среды, которые влечет за собой расширение нашего энергопотребления, иначе как безумием и не назовешь. Несмотря на недвусмысленные выводы до-

клада межправительственной рабочей группы по климатическим изменениям, заседавшей в феврале 2007 года, администрация Буша продолжает уверять, что наука еще не пришла к единому выводу о причинах глобального потепления. Но игнорировать факты становится все труднее.

Поскольку я всю жизнь работал в отрасли промышленности, которая способствовала загрязнению окружающей среды, то вряд ли приходится удивляться, что я так поздно пришел к пониманию этого вопроса. Одной из причин, что я не поддержал Эла Гора на президентских выборах 2000 года, было то обстоятельство, что он, на мой взгляд, слегка свихнулся на теме глобального потепления. Но потом я посмотрел подготовленный Гором фильм «Неприятная правда», который открыл мне глаза на существующую проблему. Ледники тают, уровень океана повышается. И последствия этого наступят очень скоро, возможно, уже через двадцать пять или пятьдесят лет. Это напоминает мне старую шутку Билла Косби про Ноя. Когда Ной проигнорировал требование Бога построить ковчег, то Бог проворчал: «Интересно, как долго ты сумеешь продержаться на поверхности воды?»

Задумавшись об этом, я пришел к выводу, что не обязательно смотреть фильм Гора, чтобы понять: с климатом творится что-то невообразимое. Во время поездки в Бостон в декабре 2006 года я заметил, что народ ходит по улицам в легких свитерах, так как температура была выше 15 градусов. Кто же будет жаловаться? Но я слегка занервничал, думая о той цене, которую нам придется уплатить за такую мягкую погоду. А затем, в феврале 2007 года, весь Средний Запад и Севе-

ро-Восток накрыла волна рекордных снегопадов (толщина снежного покрова в некоторых местах доходила до 2,5 метра) и снежных бурь. Все эти капризы погоды являются следствием глобального потепления. Но кого это интересует?

ПОКАЗАТЬ ПРИМЕР ЛИДЕРСТВА В ЭНЕРГЕТИКЕ

Задача лидера состоит в том, чтобы принимать трудные и неприятные решения. Он должен заглянуть в будущее и спросить: «Что надо предпринять *прямо сейчас*, чтобы разрешить энергетический кризис?» Нам необходимо более перспективное решение, чем простое увеличение добычи нефти. Надо думать наперед. Хватит ли той нефти, которая сейчас имеется на земле (включая и ту, залежи которой еще не открыты), на следующие столет? А на тысячу? При этом необходимо учитывать быстрое развитие Китая и Индии, где потребность в нефти и газе удвоилась уже сейчас. Даже если бы нефти было достаточно, то ее все равно придется доставлять из-за рубежа. Это значит, что мы будем и впредь зависеть от других стран. А зависимость от людей, чья жизненная цель заключается в нашем уничтожении, — это очень удручающая перспектива.

Значит, надо проявлять творчество, искать другие подходы к решению энергетических проблем. Если бы я отвечал за энергетику, то моя политика выглядела бы примерно так:

1. **Я бы призвал к жертвам.** Признаю, что на протяжении почти пятидесяти лет я убеждал людей покупать больше автомобилей, но, ви-

димо, пришло время взглянуть на проблему под другим углом. Период, когда я работал в автомобильной промышленности, характеризовался тем, что в средней американской семье появился второй автомобиль, а в некоторых даже и третий. И это без учета громадного парка автомобилей, сдаваемых напрокат. Американцы очень ценят возможность в любой момент поехать, куда им вздумается. Система, при которой соседи и знакомые по очереди подвозят друг друга на своем автомобиле, у нас не прижилась. Людям не нравится зависеть от кого-то. Но что, если мы будем пользоваться такой системой хотя бы два раза в неделю? Ну, пусть даже один раз. Ведь мы же можем хоть чем-то пожертвовать?

Наша страна ведет войну. Почему наш Верховный главнокомандующий не может призвать к жертвам? В годы Второй мировой войны люди сами выращивали овощи, экономили на металлической фольге и без возражений воспринимали лимитированное распределение бензина. Куда же сегодня девался дух общественного блага?

2. **Я бы ввел налог на бензин.** Когда президентом был Рональд Рейган, а мой друг Тип О'Нил служил у него представителем по связям с общественностью, я предложил им способ резкого сокращения национального долга за счет повышения налога на бензин всего на 13 центов за литр. Я подсчитал, что это сразу даст нам 50 миллиардов долларов. Рейган рассмеялся и сказал: «Ли, вы умный человек, но опросы общественного мнения показывают, что повышение налога на бензин будет для меня равносильно политическому самоубийству.

И знаете почему? Потому что раз в неделю, заправляя машину, люди будут вспоминать, что это я повысил налог». На тот случай, если до меня вдруг не дошел смысл сказанного, он добавил: «Именно поэтому вы сидите по ту сторону стола, а я — президент».

Никто не хочет повышать налоги, особенно на бензин. Но мы ведь *и так* платим этот налог каждый раз, когда на заправках повышается цена на горючее. Вся разница только в том, что мы платим его *нефтяному картелю*, а не самим себе. И не надо себя обманывать. Часть этих денег превращается в оружие, из которого убивают наших солдат.

Если вы взглянете на окружающие страны, то увидите, что в США самые низкие в мире цены на бензин, потому что у нас самые низкие налоги. В общей сложности они составляют около 12,5 цента на литр. В Великобритании налог на бензин составляет 1,12 доллара, в Германии, Франции и Италии он также превышает 1 доллар, а осенью 2006 года в Италии мне приходилось платить по 1,77 доллара за литр. Вы можете себе представить, какой вой поднялся бы в Америке, если бы наши цены на бензин хотя бы отдаленно напоминали европейские? Но итальянцы, похоже, особо не огорчаются. Может быть, потому, что пользуются экономичными машинами, да и ездят не столько, сколько мы.

3. **Я бы использовал собранные налоги для развития альтернативных методов получения энергии.** Давайте проведем энергетический саммит по использованию альтернативных источников энергии — Солнца, ветра, электричества, этилового спирта, природного газа,

биодизельного топлива и других. Можно, конечно, и подождать, пока Чейни и его друзья покинут свои должности. Но когда-то же надо и проявить агрессивность.

Есть и другой способ добыть деньги на исследовательские работы. Их можно забрать из чрезмерно раздутой зарплаты руководителей компаний. В прошлом году высшее руководство пяти крупнейших нефтяных компаний заработало почти *миллиард* долларов. Представьте себе, какую отдачу могли бы принести эти деньги, если бы их вложить в научные и конструкторские работы. Надеюсь, что новое демократическое большинство займется этой проблемой.

4. **Я бы развалил нефтяной картель.** Если у нас и есть какие-то интересы на Ближнем Востоке, то они заключаются не в установлении там демократии, а в том, чтобы оказывать давление на наших друзей и врагов с целью избавления от диктата нефтяного картеля. Сейчас мы не в состоянии оказать никакого влияния на цену нефти и ее распределение. Разве такое положение можно назвать приемлемым? ОПЕК, которая существует уже тридцать шесть лет, по любой прихоти картеля перекрывает нефтяной кран, а мы выступаем в роли бедных родственников. Я не настолько наивен, чтобы думать, что картель так легко уничтожить, но ведь мы даже и *не пытаемся*. Что для начала следует сделать? Снизить спрос на нефть, активно развивая альтернативные способы получения энергии.
5. **Я бы потребовал от Детройта повышения стандартов.** В 1975 году после первого араб-

ского нефтяного эмбарго наше правительство ввело для автомобильных компаний так называемые стандарты усредненного корпоративного расхода топлива. Они помогли более чем вдвое улучшить показатели экономичности автомобилей за последние тридцать лет. Автомобильные компании проявили немалую изобретательность в изыскании путей снижения расхода топлива. Технология для этого имеется. Однако им нужна более высокая планка, к которой необходимо стремиться.

Один из способов улучшения экономичности автомобилей состоит в том, чтобы сделать их легче. Я знаю, что люди не слишком доверяют легким автомобилям, считая, что они менее безопасны. Так ли это? Нет. Безопасность в первую очередь зависит от конструкции, а не от веса. Вместо того чтобы строить тяжелые машины, защищая себя таким образом от тех, кто тоже сидит в тяжелых машинах, лучше пойти по пути создания легких автомобилей с малым расходом топлива. Даже такие большие машины, как внедорожники и минивэны, можно сделать легче.

6. **Я бы вернулся к атомной энергии.** Необходимо возродить атомные электростанции как вполне жизнеспособный и практичный источник получения энергии. Пора уже избавиться от страхов Чернобыля и осознать, что сейчас имеются технологии, позволяющие строить безопасные атомные электростанции. Во всех странах Евросоюза вкладываются большие деньги в строительство экологически чистых и безопасных АЭС. Более трети всей электроэнергии Европа получает за счет атомных станций. Лидирует Франция, у которой этот

показатель составляет 78 процентов. Даже Россия планирует ускоренное развитие ядерной энергетики. Этот возобновляемый источник энергии не только предпочтительнее в экологическом плане, но и экономически эффективнее. Проблема состоит в том, что, когда нас начинают беспокоить вопросы ядерной безопасности, мы передаем это дело в руки юристов. Мой вам совет: никогда не возлагайте ответственность за будущее страны на юристов! Европейцы в данном случае поступают правильнее, поручая эту проблему своим инженерам. Соединенные Штаты намного отстают в развитии атомной энергетики, в то время как могли бы лидировать в этой отрасли энергетики.

Разумеется, автомобиль атомной энергией не заправишь, но в нем можно использовать электроэнергию, добытую на атомных станциях. В декабре 2006 года я присутствовал на выставке альтернативных источников энергии в Лос-Анджелесе, и одной из главных новинок там были автомобили с гибридными двигателями. О них говорили как о вехи будущего, и я должен с этим согласиться. Это произойдет намного раньше, если мы возобновим инвестиции в ядерную энергетику. Я вполне могу представить себе сцену из не такого уж далекого будущего, когда жена в спальне говорит, обращаясь к мужу: «Дорогой, ты не забыл выключить свет, запустить кошку в дом и подключить к розетке автомобиль?»

7. **Я бы поставил развитие энергетики в число первоочередных задач.** Разве сегодня мы пытаемся решить эту проблему всерьез? Между тем в нашей истории немало примеров, когда

мы объявляли какую-то задачу национальным приоритетом и решали ее. Так было с проектом «Манхэттен», когда мы создавали атомную бомбу. Так было с программой «Аполлон», когда мы решили отправиться на Луну. Неужели вы думаете, что при всех наших технических возможностях мы не сможем найти решение проблемы, которая наносит ущерб нашей экономике и окружающей среде?

У нас есть возможности. Эту проблему нельзя отнести к числу нерешаемых. Мы способны взяться за нее и *победить*. Но нам нужны лидеры, которые направят нас по этому пути. Давайте выслушаем их соображения. На следующих выборах энергетика должна находиться в центре внимания, и мы, избиратели, в состоянии добиться этого.

Свободная торговля должна быть честной

Это было в сентябре 1993 года. Я находился в своем доме в Тоскане, где провожу по несколько недель каждую осень. Около двух часов ночи меня разбудил телефонный звонок.

Женский голос на другом конце провода был бодрым и живым:

— Президент на проводе.

— Окей, — ответил я и про себя подумал: «Что за президент?»

Затем в трубке послышался знакомый голос:

— Ли, это Билл Клинтон.

Я слегка выпрямил спину, сидя в кровати. Все-таки президент как-никак.

— Послушайте, Ли, вы не могли бы завтра к десяти часам утра приехать в Белый дом? Мне надо обсудить с вами кое-что важное.

— Господин президент, я был бы рад, но физически не могу приехать. Я вообще-то в Италии.

— В Италии? — в его голосе послышалось искреннее удивление. — Мне не доложили. А который там у вас час?

Я посмотрел на часы.

— Третий час ночи.

— Извините, — рассмеялся он. — Спите дальше. Но постарайтесь все же приехать как можно раньше.

Спустя несколько дней, сидя в Овальном кабинете, я невольно улыбался, когда президент Клинтон пытался убедить меня включиться в борьбу за принятие Североамериканского соглашения о свободной торговле (NAFTA). Ему особенно хотелось, чтобы я выступил в роли оппонента Росса Перо, который развернул шумную кампанию против соглашения. Должен признать, что со стороны Клинтона было смелым шагом обратиться ко мне с таким предложением. Очень многие называют меня протекционистом, но Клинтон понимал, что таковым я никогда не был. Я требовал лишь *справедливости* в торговых отношениях. Покажите мне план, который справедлив и выгоден, — и я готов в нем участвовать. Протекционистом в этих дебатах выступал как раз Росс Перо, который апеллировал к широко распространенной боязни потери рабочих мест. Росс утверждал, что мы не успеем и глазом моргнуть, как рабочие места со свистом улетучатся из Америки в Мексику. Он запугал перспективой соглашения американских рабочих. В такой обстановке мне предстояло вступить в игру. Клинтон, очевидно, считал, что там, где речь идет о трудовых взаимоотношениях, мой голос будет заслуживать доверия. Ему оставалось только убедить меня принять участие.

К удивлению многих людей (в том числе и к своему собственному), я согласился. Ведь если разобраться, то что может быть разумнее, чем торговое соглашение с ближайшими соседями, которое строится на общем стремлении решить проблемы трудовых отношений и охраны окружающей среды? Цель NAFTA состояла в том, чтобы улучшить экономические, экологические и трудовые условия в Канаде, США и Мексике. А ведь при таких условиях рабочих мест становится не меньше, а больше. Такую программу я готов был поддержать, и я помог Клинтону в этом. Законопроект был одобрен в 1994 году.

Многие люди задавали мне вопрос, согласился бы я поддерживать NAFTA, если бы можно было начать все сначала. Хотя у этого торгового соглашения есть много положительных черт, зафиксированных на бумаге, нельзя сказать, что оно имело большой успех на практике. Его цель была достаточно благородной — наладить не только свободное, но и справедливое сотрудничество в области торговли в нашем регионе. Однако предстоит сделать еще очень многое, чтобы оно стало привлекательным и для других стран, таких как Аргентина, Бразилия, Чили и даже Венесуэла. Лишь в этом случае соглашение будет вполне жизнеспособным. Кроме того, нельзя игнорировать упадок американского промышленного производства в настоящее время, хотя NAFTA и не является его причиной.

Основной вопрос, который возникает, как только заходит речь о торговле, сводится к тому, в какой степени следует учитывать местные реалии в зарубежных странах, не подрывая при этом соб-

ственной конкурентоспособности. Свободная торговля — это один из основных принципов капиталистической экономики, но Америка имеет дурную привычку идти в ней на слишком большие уступки.

СВОБОДНАЯ ТОРГОВЛЯ ДОЛЖНА БЫТЬ ЧЕСТНОЙ

На протяжении более чем двадцати лет я проповедовал основное правило свободной торговли: она должна быть честной. Видимо, мне не удалось убедить своих оппонентов, потому что дефицит торгового баланса становится все больше. В настоящее время он составляет около 800 миллиардов долларов — то есть превышает *две трети триллиона*. Это значит, что на такую сумму мы больше ввозим товаров, чем вывозим. Так происходит из-за того, что Соединенные Штаты широко открыли свой рынок для любого, кто захочет возвести на нем свою торговую палатку. Мы превозносим идеалы свободной торговли и сами же от этого страдаем. Настало уже время сделать вход на американский рынок платным. Ценой билета должна стать справедливость и взаимность.

Вам, вероятно, будет интересно узнать, что президент Буш считает, будто бы нет никаких причин тревожиться по поводу дефицита торгового баланса. Он утверждает, что другие страны с радостью ссудят нас деньгами для финансирования дефицита. И это он называет торговой политикой? Если так, то мы, говоря словами Буш-старшего, находимся в *глубокой заднице*. Потому что за любые долги придется рассчитываться —

уж в этом-то вы можете быть уверены. Чем больше наш дефицит торгового баланса, тем слабее становится наше влияние в мире.

Буш-старший, когда был президентом, воспринимал эту проблему куда более серьезно. В конце срока своего правления он отправился в Японию во главе весьма представительной организации, в которую входил и я. Наша миссия состояла в том, чтобы убедить Японию открыть свой рынок для американских товаров и восстановить торговый баланс, который был нарушен, главным образом, за счет торговли автомобилями и запасными частями к ним. За год, предшествовавший этой поездке, американские автомобильные компании продали в Японии всего 32 тысячи машин, в то время как Япония ввезла в Америку 2,5 миллиона. Кроме того, несмотря на все уверения японской стороны, что она строит автомобильные заводы в США и создает рабочие места для американцев, основная часть комплектующих деталей для сборки машин по-прежнему ввозилась из Японии.

Мы посетили новый магазин игрушек американского производства, который только что открылся в Осаке. Японцы всячески старались продемонстрировать нам, как им нравятся американские товары. Проходя по торговым рядам, Буш взял в руки игрушечный минивэн «Chrysler» и радостно показал его мне.

— Что вы скажете на это, Ли?

— Замечательно, — ответил я. — Но мне кажется, мы приехали сюда, чтобы поговорить о больших семиместных минивэнах, а не об игрушках стоимостью в пятнадцать центов.

Поездка с самого начала оказалась неудачной. Вместе с президентом мы полетели на его самолете в Токио, чтобы встретиться с лидерами японского бизнеса. Все они очень вежливо и с улыбкой заверяли нас, что японцы не хотят покупать американские машины потому, что они плохого качества. Полная чушь!

Основная причина, почему нам не удастся продавать свои машины в Японии, — это искусственно созданные барьеры. Японцы ведут не свободную, а *хищническую* торговлю. Так было и тогда, так продолжается и сегодня. Этот маленький остров с непомерным самомнением делает все, чтобы не допустить выравнивания торгового баланса. Его не заботят правила системы свободного предпринимательства. Токийский банк и Министерство внешней торговли и промышленности (МВТП) манипулируют курсом иены (они называют это «управляемой торговлей»), чтобы японские автомобили обходились американцам дешевле, а американские японцам дороже.

Таким образом, миссия Буша-старшего, мягко говоря, не имела успеха. Не помогло даже то, что на государственном приеме Буша стошнило прямо на премьер-министра. По пути домой мы остановились для заправки в Анкоридже. Я зашел в здание аэропорта. По телевизору передавали шоу Джонни Карсона. Я вошел как раз вовремя, чтобы услышать шутку Карсона: «Если бы вам пришлось есть сырую рыбу, да еще и Ли Якокка сидел напротив, то вас бы тоже вырвало».

НОВЫЕ ИГРОКИ

Чем дальше, тем сильнее становится конкуренция в торговле. Годовой дефицит нашего торгового баланса с Китаем составляет уже более 200 миллиардов долларов. Китай потихоньку освоил те области производства, в которых мы раньше доминировали. Он уже производит детали для «Boeing 757», а два крупнейших американских производителя комплектующих для автомобилей открыли свои заводы в Китае. При этом мы даже не говорим о тех отраслях, где у Китая явное преимущество, например, о производстве текстиля. Отдельные экономисты предсказывают, что уже через десять лет Китай может занять место Соединенных Штатов как ведущей экономической сверхдержавы. Пугающая мысль.

Китай даже не пытается вести честную игру. Там царит потрясающая коррупция. Недолго думая, китайцы воруют технологию и нарушают авторские права. Любой бизнесмен, который ведет дела с Китаем, сталкивается с целой системой взяток и «специальных предложений». Я несколько раз ездил в Китай после того, как «Chrysler» в 1987 году купил «American Motors». Эта компания еще в 1983 году заключила договор о сборке машин марки «Jeep» в Китае, и у нее был свой завод в Пекине. Менеджеры среднего звена на этом заводе заводили разговор о взятках с первой же минуты. Один из них сказал мне: «Мистер Якокка, у меня есть сын, который хочет учиться в Калифорнийском университете. Кто будет платить за учебу?» Меня всегда удивляло такое неприкрытое вымогательство. Я обычно отвечал, что мы такими

делами не занимаемся, но не думаю, чтобы мне кто-нибудь поверил, потому что многие наши компании, работавшие в Китае, играли в эту игру.

В последние годы, когда деньги рекой потекли в Китай, взяточничество приобрело колоссальные размеры. Таковы «язвы капитализма»! Один мой знакомый бизнесмен, недавно посетивший Китай, сказал мне: «Очень многое изменилось, но одно остается неизменным — *коррупция*».

Многие пренебрежительно относятся к конкуренции со стороны Китая, считая, что все объясняется только дешевой рабочей силой. Но дело далеко не только в этом. Обозреватель «New York Times» Томас Фридман в своей книге «Земля плоская» («World Is Flat») пишет: «Самая большая ошибка, которую может допустить бизнесмен, имеющий дело с Китаем, — это уверовать, будто Китай добивается успехов только за счет низких зарплат, а не постоянного улучшения качества и производительности труда». Над этим стоит задуматься. Я бы лично не удивился, если бы Китай вдруг начал платить своим рабочим такую же зарплату, как в Америке, а многие компании все равно стремились бы перенести туда свое производство.

И мы не можем себе позволить забывать и об Индии. Еще совсем недавно эта страна была известна своей бедностью. Но сегодня ее экономика — одна из самых быстро развивающихся в мире. В значительной степени это объясняется доминированием в ней высокотехнологичных отраслей. (Если вы считаете, что американцы помешаны на мобильных телефонах, то пройдитесь по улицам

любого города *Индии*. Каждый прохожий разговаривает по телефону.)

Очень важным фактором в развивающейся экономике Индии является быстрый рост среднего класса. Если американский средний класс борется за выживание, то индийский за последние двадцать лет утроил свою численность и составляет в настоящее время 250 миллионов человек — почти столько же, сколько все население США.

ДАВАЙТЕ БУДЕМ ДЕЙСТВОВАТЬ В СОБСТВЕННЫХ ИНТЕРЕСАХ

Есть всего один способ восстановить нарушенный торговый баланс. Соединенные Штаты должны начать действовать в своих интересах.

Несколько лет назад председатель правления «Mitsubishi Motors» Томито Кубо преподавал мне урок, как надо соблюдать собственные интересы. Штаб-квартира «Mitsubishi» и ее основной завод расположены в красивейшем городе Киото, в котором находятся многие японские святыни. Мне всегда казалось, что это очень странное место для размещения завода. Однажды я спросил доктора Кубо, почему в качестве своего производственного центра компания избрала именно этот город.

Кубо рассказал мне, что в годы Второй мировой войны завод в Киото производил авиационные двигатели для истребителей. Почему же именно здесь, среди святыниц и садов? Потому что Франклин и Элеонора Рузвельт однажды посетили этот город, и, когда началась война, президент Рузвельт распорядился, чтобы на Киото не упала ни одна бомба.

— Мы в Японии всегда соблюдаем собственные интересы, — сказал мне доктор Кубо. — Я только не понимаю, почему ваша страна не делает то же самое.

И он был прав. Концепция собственных интересов у нас не в почете. В ней якобы звучит какая-то *недоброжелательность* по отношению к окружающим. Однако я считаю, что каждая страна в первую очередь обязана учитывать свои интересы. В глобальном масштабе это означает создание такой системы торговли, которая устанавливает баланс между двумя крайними позициями — свободной торговлей и протекционизмом.

В том виде, в котором сегодня существует свободная торговля, она обязательно несет кому-то выигрыш, а кому-то проигрыш, и в проигрыше всегда оказываются США. Это просто абсурд. Такому положению не может быть оправдания. Международная торговля — это всего лишь система деловых соглашений, а любое соглашение должно быть взаимовыгодным. Либо обе стороны испытывают удовлетворение от сделки, либо просто отказываются от нее. Если не соблюдаются мои интересы, я в игре не участвую. Точно так же рассуждает и другая сторона. Я могу привести характерный пример сделки, при которой обе стороны оказываются в выигрыше. Как-то мне позвонил финансист Керк Керкорян и похвастался, что заключил выгодное соглашение с застройщиком Стивом Уинном. «Я сегодня нанял вашего друга Стива, — довольным тоном сказал он. — Никогда не думал, что он продаст себя так дешево». Спустя пару дней мне позвонил Стив Уинн, чуть не лопаясь от радости: «Я и подумать не мог, что ваш

друг Керк отвалит мне такие деньги». Каждый из них считал, что хорошо нажился на этой сделке. Результатом их партнерства оказался фактически заново построенный Лас-Вегас, и оба остались довольны. Вот это и называется взаимовыгодным соглашением.

ГДЕ НАШЕ ЛИДЕРСТВО В ТОРГОВЛЕ?

Администрация Буша должна отбросить в сторону всякие церемонии, когда речь идет о дефиците торгового баланса. Ведь у нас же на руках есть сильный козырь. Подумайте сами: Соединенные Штаты превратились во всемирный супермаркет, в гигантский базар, где весь мир продает свои товары. Это не идет нам на пользу, но в долгосрочной перспективе не несет выгод и нашим торговым партнерам. США не могут терпимо относиться к умопомрачительному размеру внешнего долга, причиной которого является несбалансированность во внешней торговле. Этот мыльный пузырь обязательно лопнет, и тогда все страны, которые полагались исключительно на американский рынок, окажутся в очень сложной ситуации.

Мне порой кажется, что мы *специально* выбираем самых слабых и нерешительных людей для ведения торговых переговоров. Ведь в противном случае трудно понять, почему на этих переговорах мы не можем поставить жесткие условия. Неужели непонятно, что те страны, с которыми у нас складывается самый большой дефицит торгового баланса, как раз больше всех нуждаются в нашем рынке? Где бы оказались Япония, Китай или Ко-

рея, если бы не смогли продавать свои товары в Америке?

Однажды я задал этот вопрос, выступая в Американской торговой палате в Токио. Я сказал, что если Япония настаивает на протекционизме, то она защищает не тот рынок. Она предпринимает меры по защите японского рынка, в то время как ей следовало бы защищать *американский*.

На это выступление последовало много откликов, и даже японцы, казалось, приняли меня на этот раз всерьез. Но ничего не изменилось. Почему? Да потому, что мы не потребовали этого. Если бы я отвечал за торговую политику, то предложил бы для начала *заморозить* торговый баланс. Я бы сказал каждой стране, которая зарится на наш рынок, что они должны принять у себя меры по выравниванию ситуации. Как вы думаете, что произойдет в этом случае? Как я уже сказал, у нас в руках самый сильный козырь — американский рынок. Не пора ли выложить его на стол?

Не надо возводить заборы

Говорим ли мы о внутренней или внешней политике, она все равно осуществляется в глобальном контексте, и с этой реальностью необходимо смириться. Мой отец говорил: «Ли, ты руководишь крупной корпорацией мирового масштаба. Ты наверняка встречался с миллионом людей. Но ведь есть еще миллиарды, с которыми ты не встречался. Поэтому держи уши и глаза открытыми. Перед тобой еще огромная вселенная». Отец не дожил до нынешних дней, характеризующихся резким усилением глобальных взаимосвязей, но я полагаю, что и сейчас он дал бы мне тот же совет.

Мой друг, бывший астронавт Базз Олдрин, который кое-что смыслит в глобализации, так как был одним из немногих людей, целиком видевших нашу Землю с Луны, прислал мне заметку, которая, по его словам, бродит в интернете и весьма наглядно описывает глобализацию.

Вопрос: Что, по-вашему, лучше всего раскрывает суть глобализации?

Ответ: Смерть принцессы Дианы.

Вопрос: Почему?

Ответ: Английская принцесса с египетским другом попадает в автомобильную аварию во французском туннеле на немецкой машине с голландским двигателем, за рулем которой сидел бельгиец, выпивший перед этим шотландское виски. За ними следовал итальянский папарацци на японском мотоцикле. Первую помощь оказывал американский врач, используя при этом бразильское лекарство. Эту заметку разместил в интернете американец с использованием технологии Билла Гейтса, а вы, скорее всего, читаете ее на компьютере, в котором используются тайваньские микрочипы и корейский монитор и который собран рабочими из Бангладеш на заводе в Сингапуре. Во время перевозки на индийском грузовике он, возможно, был украден индонезийцами, перегружен на Сицилии и продан вам через какого-нибудь мексиканского нелегала. Вот это, друзья, и есть глобализация!

Я не собираюсь шутить по поводу смерти принцессы Дианы, но голова буквально идет кругом, когда подумаешь, как же все переплетено в сегодняшнем мире. Кое-кого глобализация нервирует. Кто-то борется с ней. Но от нее никуда не деться, ею уже охвачен весь мир. Вы не можете отгородиться от всего света. Технология не знает границ. Как выразился один из постоянных обитателей интернета: «Информация хочет быть свободной».

Бояться глобализации — это значит бояться перемен. И хотите вы того или нет, но перемены — неотъемлемая часть нашей жизни.

Не знаю, как вам, а мне каждый раз, когда я начинал чувствовать спокойствие и удовлетворение

от жизни, судьба подбрасывала что-то неожиданное. Теперь, оглядываясь назад, я понимаю, что это был не подвох, а вызов. Вызов, который был мне *необходим*. Мне приходилось избавляться от самодовольства и *изменяться*. Каждый раз, когда вы слышите: «Давайте все делать так же, как и двадцать лет назад», будьте начеку. Вас ожидает очередная встряска.

Сменяются времена года. За весной следует лето, за ночью день. Жизнь полна взлетов и падений. Циклы в бизнесе сменяют друг друга. Происходят события, которые сотрясают мир — умирают родственники, люди разводятся, их увольняют с работы, бизнес терпит крах. Я прошел через все эти изменения, и каждый раз мне приходилось стряхивать с себя оцепенение и пытаться сделать что-то новое.

Прежде чем взяться за изменения, их надо *увидеть*, потом — внутренне *принять*. Иногда это самая трудная часть работы — признать, что все, что ты делал до этого в бизнесе и в жизни, уже не дает прежнего эффекта.

Это основной урок, который нам преподносит жизнь. Он применим и к отдельным людям, и к семьям, и к промышленным компаниям. Разумеется, он справедлив и для *государств*. Имеется масса исторических примеров, когда государства терпели крах, потому что противились переменам. Историю взлетов и падений любой страны можно проследить по тем изменениям, которые им приходилось претерпевать.

В XVII веке Испания владела тоннами золота и серебра, но вскоре эта империя рухнула, потому что не способна была меняться вместе с окружаю-

щим миром. Когда-то великая Британская империя дала начало промышленной революции и колонизировала мир. Но ее тянула на дно собственная бюрократия, и сегодня в Англии самый низкий уровень дохода на душу населения в Европе. В Советском Союзе было больше земли, золота и нефти, чем у кого бы то ни было в мире. Но неповоротливая коммунистическая система сама себя задушила, так как была не способна к переменам.

Япония тоже противилась переменам. В 1960-х — начале 1970-х годов японская экономика росла на 10 процентов в год. Отдельные экономисты предсказывали, что к 1998 году в своем развитии Япония перегонит США. Этого не произошло. Почему? Потому что Япония отказалась открыть свои двери для зарубежной сельскохозяйственной продукции, торговли и финансов. Японская экономика представляла собой грандиозный мыльный пузырь с воображаемыми прибылями, который лопнул в 1990-е годы. И все потому, что страна перестала воспринимать окружающую реальность. Нельзя на протяжении десятилетий манипулировать своей валютой, игнорируя возможные последствия.

Америку эта беда тоже не миновала. Мы заплатили дорогую цену за самоуспокоенность после Второй мировой войны. У нас был менталитет победителей, а в результате мы проглядели конкурентов из Японии. Мы стали немного самонадеянными (пожалуй, даже слишком самонадеянными) и начали сползать вниз.

Сегодня все взгляды устремлены на Китай. На протяжении сотен лет Китай был спящим ги-

гантом. Это самый старый и самый впечатляющий пример сопротивления переменам.

В средние века Китай превосходил все другие страны в техническом отношении. К числу его вкладов в цивилизацию следует отнести изобретение бумаги, печатного прессы, компаса, телескопа и пороха. На протяжении тысячелетий мы на Западе пользовались плодами китайского гения. Однако многим из этих изобретений потребовалось очень долгое время, чтобы попасть к нам.

Возьмем хотя бы тачку. Обычную садовую тачку. Ее изобрели в Китае, но прошло почти 1200 лет, прежде чем она появилась в Европе. Горн, используемый в кузнечном деле, добирался до Запада почти 1800 лет. А обычными спичками пользовались в Китае еще за две тысячи лет до того, как о них узнали на Западе. Поскольку я родом из Италии, то больше всего я благодарен китайцам за изобретение макарон.

Сегодня вы не смогли бы так долго хранить в тайне технические новшества и изобретения. Мир уменьшился в размерах и стал более открытым. Как бы вы ни старались сохранить что-то в секрете, информация все равно просочится через электронную почту, в телефонных разговорах и путем личных наблюдений. Трудно поверить, что до исторического визита Никсона в Китай в начале 1970-х годов мы практически *не разговаривали* друг с другом, не говоря уж о том, чтобы делиться техническими новинками. Сегодня мы знаем, что для идей и всевозможных новшеств границ уже не существует.

Весьма поучительна история, почему Китай оказался в изоляции. В XV веке в стране пришли

к убеждению, что они превосходят в культурном плане все остальные страны. Китай изолировался от всех новшеств, так как иностранцы были признаны людьми, стоящими ниже по уровню. Не надо объяснять, что случается с обществом, которое почивает на лаврах. В стране царили самодовольство и лень. Всевластные императоры и бюрократы душили любые новшества. Результатом стали целые столетия застоя.

Тем временем Европа вышла из средневековья обновленной и начала длинный путь к капитализму и демократии. Она начала покорять мир. Америка обязана своим появлением этой экспансионистской идеологии.

Однако сейчас мы наблюдаем в Китае неожиданный и феноменальный культурный скачок. Он произошел благодаря тому, что на первый план вышел смелый лидер и повел страну к прогрессу.

Его звали Дэн Сяопин. Многие годы Дэн входил в узкий круг приближенных Мао Цзэдуна. Но в нем жил бунтарский дух, и Мао сослал его на трактороремонтный завод в отдаленную местность, где Дэн Сяопину пришлось стать механиком, чтобы зарабатывать себе на жизнь. Но он не жаловался на судьбу, упорно трудился и сумел вновь завоевать благосклонность Мао. Впоследствии Дэн Сяопин стал одним из самых влиятельных лидеров XX столетия.

После смерти Мао в 1976 году Дэн стал его преемником и приложил все силы к тому, чтобы вернуть Китай в число развитых стран. Он сумел разглядеть большое будущее в развитии китайской экономики и постарался наладить взаимоотношения с Западом. Именно он добился от Англии мир-

ной передачи Гонконга, дав обещание, что Гонконг останется капиталистическим. Он предложил идею «двух Китаев» — одного коммунистического, на материке, а другого капиталистического, в Гонконге.

Когда я бывал по делам в Китае в конце 1980-х — начале 1990-х годов, то мне бросилась в глаза странная политика этой страны, пытающейся сохранить коммунизм в мире рыночной экономики. Это неработоспособное сочетание. Помнится, как-то по случаю я продал линию по производству четырехцилиндровых двигателей в какую-то деревню в тысяче миль от Пекина (под *деревней* надо понимать местность, в которой живет свыше миллиона человек). Всеми делами там заправлял местный комиссар (это все равно, как если бы у нас член городского совета вмешивался в дела бизнесменов). Когда я прибыл к нему в кабинет, он сказал:

— Извините, я сегодня не смогу вас принять.

Я был поражен до глубины души.

— Но ведь я специально прилетел в Китай, чтобы помочь наладить сборочную линию!

— Меня сегодня больше другое волнует, — пожал он плечами. — У меня не хватает воспитателей детских садов. А наши с вами дела могут подождать.

Сможет ли Китай сохранить коммунистическую систему при рыночной экономике? Думаю, что нет. Что-то должно измениться. Если вас интересует мое мнение, то очень скоро будет всего один Китай, и он будет капиталистическим.

РЫНОК САМ ГОВОРIT ЗА СЕБЯ

Давайте сразу оговоримся: во-первых, глобализация *неизбежна*, а во-вторых, поскольку это так, то это здорово. Это еще один повод напомнить старую истину: если какого-то события нельзя избежать, то его надо приветствовать.

Я бизнесмен, и поэтому мой деловой инстинкт подсказывает мне вопрос: какую пользу можно извлечь из развивающихся рынков Китая и Индии? Население одного только Китая составляет одну пятую часть всего населения мира. Мы в Америке склонны рассматривать это как угрозу, а не как громадный рынок, сулящий колоссальную прибыль.

В следующие десять лет потребность Китая в автомобилях вырастет до невероятных размеров. По некоторым оценкам, она составит от восьми до десяти миллионов новых машин в год. Кто их будет производить? Сегодня каждая крупная автомобильная компания пытается обосноваться в Китае.

Индия также бурно развивается. Ни одна другая страна не вызывает у бизнесменов столько жалоб и претензий. Все сетуют на то, что их не пускают на этот рынок, что бесконечно долго длится процедура таможенного оформления американских товаров. Однако это дает бизнесменам больше возможностей с точки зрения творчества. Если раньше мы воспринимали индийскую нацию как скопище бедняков, то теперь идет ее становление — пусть даже слегка хаотичное — как партнера на пути к прогрессу. Мы можем восполь-

зоваться этой возможностью или проигнорировать ее. Выбор за нами.

Застройщик Лас-Вегаса Стив Уинн представляет собой прекрасный образец правильного отношения к глобализации. Недавно я ужинал со Стивом и его женой в Лас-Вегасе, и он рассказал мне про строительство новой курортной зоны в Макао, неподалеку от Гонконга. Стив сказал, что с тех пор, как начал в Китае свой бизнес, изучает китайский язык. Как обычно, если уж Стив занимается чем-то, то полностью посвящает себя этому занятию. С ним круглосуточно находится преподаватель языка, сопровождающий его во всех поездках. Вот это я называю глобальным мышлением.

МИСТЕР БУШ, СНЕСИТЕ ЭТУ СТЕНУ!

Впервые приехав в Китай в 1989 году, я посетил Великую китайскую стену. От нее просто дух захватывало. Но больше всего меня поразило, что около сотни солдат, патрулировавших возле стены, окликали меня по имени и размахивали моими книгами. Все это было очень трогательно, пока до меня не дошло, что эти книги — пиратские копии. Таким образом, мне одновременно довелось увидеть и старину, и современность. Сын Дэн Сяопина прислал мне два экземпляра моей книги, чтобы я сделал дарственные надписи — одну для себя, а другую для отца. Кто бы мог раньше представить себе такое?

Самый главный урок, который преподнесли нам китайцы, а затем и коммунисты, возводившие Берлинскую стену, состоит в том, что даже самые крепкие стены не могут противостоять прогрессу.

Сегодня Израиль строит стену на Западном берегу реки Иордан. Как вы думаете, долго ли она продержится? Стены бесполезны.

И я вновь возвращаюсь мыслями к Соединенным Штатам. Конгресс без всяких возражений одобрил план строительства стены на границе с Мексикой, чтобы сдержать поток нелегальных мигрантов. И это еще раз доказывает, насколько быстро конгресс реагирует на пугающие его факты. В решении *реальных* проблем он намного слабее (в частности, он забыл *профинансировать* это строительство).

Я не отрицаю, что надо заботиться о безопасности. Об этом никто не спорит. Мы слишком долго затягивали принятие эффективных решений проблемы нелегальной иммиграции, пока она не стала уж слишком острой. Политики занервничали. Посыпались громогласные заявления.

Но кому пришла в голову светлая мысль построить на границе пятисоткилометровую стену? Ведь протяженность границы с Мексикой составляет почти три с половиной тысячи километров. Это все равно что установить три замка на парадной двери, но оставить открытым нараспашку черный ход. Но даже если бы мы построили стену на всем протяжении границы, то и это не решило бы проблему.

Я скажу больше. Пусть даже все будут согласны, что стена представляет собой эффективное решение, но какого черта мы этим занимаемся? Америка не возводит стены, она их сносит. Одним из самых ярких эпизодов за последние двадцать лет стали слова Рональда Рейгана: «Господин Гор-

бачев, уберите эту стену». И Берлинская стена с грохотом рухнула.

Государства строят стены, когда им не хватает творческого подхода к решению важных проблем. А разве может быть что-то важнее, чем взаимоотношения с миром, лежащим за нашими границами? Раз уж мы взялись за это дело, то нам необходим план, как поступить с одиннадцатью миллионами нелегальных мигрантов, которые уже живут у нас.

Мой отец, тоже иммигрант, учил меня, что есть только одна причина, заставляющая людей покидать родину и ехать в дальние края — *поиски работы*. Любой иммигрант — легальный или нелегальный — приезжает в Америку, чтобы обеспечить себе лучшую жизнь. Большинство иммигрантов упорно трудятся и идут на большие жертвы, чтобы создать лучшее будущее для своих детей. Это американская мечта.

Я часто задумывался, что бы стало с Соединенными Штатами, если бы они не открыли свои объятия всем, кто приехал к нам за последний век. Семнадцать миллионов человек, прошедших, как и мои родители, через остров Эллис, дали жизнь ста миллионам детей, и эти дети придали нашей стране ее сегодняшний облик.

Разве я мог отказаться, когда в 1982 году президент Рейган попросил меня возглавить комиссию по подготовке празднования столетнего юбилея статуи Свободы и острова Эллис? У меня было много дел в корпорации «Chrysler», но я знал, что должен принять это предложение как дань памяти своим родителям — отцу, умершему в 1973 году, и матери, которая в ту пору была еще жива.

И мы сотворили чудо, которым мой отец мог бы гордиться. Мы собрали полмиллиарда долларов, и к 4 июля 1986 года статуя Свободы была готова к повторному открытию.

В день юбилея статуя Свободы величественно возвышалась над Нью-йоркской гаванью, а остров Эллис был близок к полному завершению реставрации. На торжественной церемонии в тот вечер было сказано много прекрасных слов. Я до сих пор помню переполнявшее меня чувство радости и надежды. Думаю, время от времени нам надо напоминать, кто мы такие и какой должна быть наша страна. Она должна не строить стены, а освещать путь.

ОБНИМАЯ ЗЕМНОЙ ШАР

Сегодня, спустя двадцать лет после тех событий, появилась редкая возможность вновь продемонстрировать нашу готовность к роли глобального лидера. Но условия изменились. Сегодня лидерство заключается не только в том, чтобы протянуть руку помощи, но и подставить ухо, то есть с уважением относиться к культуре и нуждам других стран. *Идея* глобализации была принята всеми с большим энтузиазмом, но в *реальности* люди предпочитают оставаться по своим углам.

Можно взять на себя роль лидера и повести народы к глобальному рынку, но невозможно заставить их *мыслить* и *поступать* глобально.

Во время реконструкции статуи Свободы и острова Эллис я начал задумываться, что я смогу

сделать для совершенствования духа глобального взаимопонимания и сотрудничества.

Идея Института Якокки при Лихайском университете возникла из вопроса: «Как организовать глобальное лидерство? Как продемонстрировать народам других стран, что у них больше общих факторов, чем разобщающих?»

Благодаря руководству моей альма-матер — Лихайского университета — я смог организовать специальный курс, целью которого было научить студентов сохранять конкурентоспособность в условиях глобализации. Затем, одиннадцать лет назад, Дик Брандт выдвинул идею глобальной школы лидерства, которую он назвал «Глобальной деревней для будущих лидеров бизнеса и промышленности». Он сумел заразить и меня, и Лихайский университет своими замыслами глобализации мира посредством обучения молодых людей.

Его концепция заключалась в создании летних учебных курсов для многообещающих молодых бизнесменов и предпринимателей со всего мира. Летом 1996 года мы провели пробную программу с участием представителей двадцати пяти стран. В ходе работы мы столкнулись с многочисленными трудностями, но идея пробила себе дорогу, и она того стоила.

Дик очень интересный человек. До своего проекта, будучи вице-президентом компании AT&T, он отвечал за ее международные связи. В ходе работы Дик все больше убеждался, что самым большим препятствием на пути сотрудничества, будь то в бизнесе или в международных делах, является взаимное непонимание. Он постоянно повторя-

ет: «Мы вносим свой вклад в дело мира». И я думаю, что он прав. Но самое интересное то, что в «Глобальной деревне» практически не говорят о войне и мире. Дух взаимопонимания устанавливается там сам собой. Трудно враждебно относиться к человеку, с которым ты бок о бок живешь, вместе ешь и работаешь.

Впечатляет разнообразие обучающихся. В «Глобальной деревне» можно встретить инженера из Сингапура, модельера одежды из Пакистана, банкира из Перу, судовладельца из Ганы, фермера из Мексики, юриста из Словении и врача из Италии. Все они хотят добиться успеха.

В первые годы существования «Глобальной деревни» вместе со студентами мы учились пониманию других культур. Вот простой пример: сначала мы предложили студентам традиционное трехразовое питание, которое готовил повар-голландец из Пенсильвании. Однако вскоре мы заметили, что студенты начинают полнеть. Многие из них не привыкли к такому количеству пищи — особенно мяса и картофеля. Нас это немного встревожило. Дик понял, что пища — это один из основных элементов культуры. О человеке можно очень многое сказать, зная, как, где и что он ест. И Дик решил, что если выделить студентам место, где они сами могли бы готовить себе еду, то можно решить эту проблему, да к тому же еще и сократить расходы на обучение на тысячу долларов. Мы нашли женское общежитие в Лихайском университете и оборудовали там кухню, где студенты могли готовить свои национальные блюда. Этот эксперимент оказался настолько удачным, что Дик ввел его в план занятий. Были выделены специальные вечера, где

студенты могли продемонстрировать всей группе свои традиционные кушанья, а заодно и национальную одежду. Такие вечера стали одним из самых запоминающихся моментов для всех студентов.

Самая главная часть обучения в «Глобальной деревне» — это совместное составление бизнес-проектов. Мы разбиваем студентов на группы и отправляем их на предприятия Лихайской долины, где они должны отыскать и решить *реальную* проблему. Группы составлены из представителей разных стран, но они должны работать вместе, невзирая на культурные различия. Дик постоянно напоминает им: «Ваше самое сильное конкурентное качество в глобальном обществе — это способность сотрудничать, преодолевая различия».

При выпуске в «Глобальной деревне» устраивается бал. Присутствуя там, я каждый раз волнуюсь. В 2006 году курсы окончили восемьдесят семь студентов, многие из которых пришли на выпускной вечер в национальных костюмах. Для них это было и радостное, и грустное событие, потому что им приходилось расставаться с новыми друзьями. Меня всегда трогает, когда я наблюдаю их прощание. Ведь многих из них учили ненавидеть как раз тех людей, которых они здесь обнимают.

Я вижу, как молодой парень приглашает на танец арабскую девушку в чадре, и думаю про себя: «Вот это глобализация!» Я вижу, как два студента — один из Бейрута, а другой из Тель-Авива, — плача, обнимают друг друга. Когда они уезжали в Пенсильванию, у них дома был еще мир, а теперь каждый день бомбардировки. Они не знают,

что их встретит дома, но точно знают одно: они никогда не будут врагами. В этом великое преимущество Америки. Люди приезжают сюда со всего мира и могут вместе жить в мире.

На последнем выпускном вечере я выступил с короткой речью. Я сказал выпускникам, что пишу книгу о лидерстве, и попросил помочь мне в этом: «Напишите мне, что значит для вас глобализация. Какими должны быть сегодня глобальные лидеры?»

Они восприняли мою просьбу со всей серьезностью. Из всех уголков света я получил ответы, полные оптимизма и страсти. Все они сказали «да» глобализации и сотрудничеству. Их оптимизм заражает меня, и я надеюсь, что он заразит весь мир.

ЧАСТЬ III

ПОДВЕЛ ЛИ НАС КАПИТАЛИЗМ?

Куда уходят все деньги?

Дик Брандт недавно поделился со мной интересным наблюдением относительно студентов «Глобальной деревни». Он сказал: «Молодые люди из-за рубежа поражаются, какое у нас в Америке изобилие, сколько времени мы проводим у телевизора за просмотром рекламы, и особенно как много тратим его на всевозможные покупки. У них не укладывается в голове, что поход за покупками может быть *развлечением*. У себя дома они идут в магазин только тогда, когда им что-то *нужно*».

Дик добавил также, что он не отметил у них особой *зависти* к нашим потребительским возможностям. Я полагаю, что эти молодые люди достаточно умны, чтобы понять: наличие большого количества *вещей* — это еще не признак успеха. Мы превозносим капитализм как своего рода религию, но не подводит ли он нас порой? Если люди лучше знают рекламные слоганы, чем десять пунктов Билля о правах, если гипермаркеты становятся целью паломничества, если аморальные поступки оправдываются прибылью, если люди

влезают в долги, чтобы купить себе плазменный телевизор, если критерием оценки человека становится машина, на которой он ездит, то пора, наверное, задать себе вопрос: «Не обесценилось ли само понятие капитализма?»

Хотите верьте, хотите нет, но капитализм зародился первоначально как система, поддерживающая маленького человека. Он заменил феодализм, при котором горстка людей располагала всей властью и богатством, а у остальных не было ничего. Капитализм нес в себе благородные идеалы.

Великий экономист Милтон Фридман, умерший в 2006 году в возрасте девяноста четырех лет, как-то сказал: «Проблема социальной организации состоит в том, чтобы установить такой порядок, при котором алчность причиняла бы наименьший ущерб. Капитализм как раз является такой системой». Фридман был уверен, что свобода без капитализма невозможна. Проблема лишь в том, что любая система, даже самая лучшая, со временем может прийти в упадок, если мы не будем проявлять бдительность. А мы в последнее время стали слишком ленивыми и благодушными. Деньги потеряли для нас свою значимость.

В 1940-е годы миллион казался мне бесконечностью. Столько нулей! Если человек становился миллионером, то это значило, что денег у него больше, чем у самого Господа Бога. Я никогда не слышал, чтобы о ком-то говорили: «Он один из *миллиардеров*». Миллиона было вполне достаточно.

Я только начал привыкать к понятию миллиарда, как люди уже заговорили о *триллионах*. Сегодня наша страна с легкостью тратит триллионы долларов там, где раньше тратила миллиар-

ды. Когда это все закончится? Каким будет следующий уровень? Я думаю, что это *квадриллион*. А что потом? Не знаю. Проще, наверное, сказать: «*Уйма денег*».

ОТКУДА БЕРУТСЯ ДЕНЬГИ?

Откуда же правительство берет деньги на расходы? Ответ очень прост: оно их берет *взаймы*.

Если у вас есть кредитная карточка, то вы поймете, что происходит сегодня в правительстве. Там все обстоит точно так же. Если у вас возникает задолженность по кредитной карточке и вы не погашаете ее в тридцатидневный срок, то вам начисляют проценты. А если вы продолжаете тратить деньги, то ваш долг растет, а вместе с ним растут и проценты. В полученном из банка счете указана минимальная сумма, которую вы обязаны возместить, но она покрывает лишь проценты и не затрагивает основной суммы долга. Чем выше задолженность, тем труднее погашать основной долг. (В среднем в каждой американской семье имеется двенадцать кредитных карточек, поэтому если вы живете так же, как и большинство американцев, то вы понимаете, о чем я говорю.)

А теперь примените все вышесказанное к правительственным затратам. Если мы за год тратим меньше, чем получаем, то у нас остаются излишки денег, а если больше, то возникает дефицит. Это та же самая ситуация, когда у нас на карточке пусто, но мы продолжаем залезать в долги.

У кого мы занимаем деньги? У других стран. Почти 50 процентов американского долга приходится на иностранные банки. Мы обращаемся к Китаю, Японии, Саудовской Аравии или к дру-

гим кредиторам и говорим: «Слушайте, нам надо 300 миллиардов долларов, чтобы заплатить за войну в Ираке. А еще нам нужно 500 миллиардов, чтобы компенсировать постоянное сокращение налогов. За долги расплатятся наши дети».

Наш национальный долг достиг рекордного уровня в 8,5 триллиона долларов. Одни только проценты по нему составляют 406 миллиардов. Мы можем наскрести денег, чтобы погасить проценты, но на выплату основного долга уже ничего не остается. Это означает, что на все деньги, которые государство собирает в виде налогов, мы не можем позволить себе нанять ни одного нового полицейского или школьного учителя. Все уходит только на проценты. Если нам что-то понадобится, то приходится опять брать в долг.

Вы представляете себе, какое это угнетающее состояние, когда долги достигают такого размера, что все деньги идут только на проценты по кредитной карточке? Деньги уходят, но за них ничего нельзя купить. Ни нового дивана, ни зимнего пальто, ни билетов на поездку в отпуск. То же самое и с нашим правительством. Уплачивая ежегодно за проценты 406 миллиардов, мы получаем взамен ноль без палочки.

Не пора ли нам уже возмутиться? Уж если мы влезаем в такие колоссальные долги, то должны хоть что-то получить за это. Например, улучшение медицинского обслуживания. Или новые дороги. Или более дешевый бензин. Однако правительство, похоже, намерено распоряжаться нашей кредитной карточкой, не давая ничего взамен.

В 1989 году, когда правительство сочло, что наш национальный долг достиг критического уровня,

на площади Таймс-сквер был установлен громадный счетчик национального долга. Это было во времена правления Буша-старшего, и долг составлял тогда 2,7 триллиона долларов, что шокировало всю нацию. Можно было наблюдать, как люди останавливаются на тротуарах и глазят на счетчик, на котором с ужасающей быстротой растет сумма. Это зрелище буквально гипнотизировало людей, особенно если учесть, что там указывалась и доля каждой американской семьи в этой задолженности. Затем в один прекрасный день, когда сумма долга достигла 5 триллионов, счетчик исчез. Сегодня он вновь вернулся на старое место, и сумма на нем уже приближается к 9 триллионам долларов. Однако это не собирает толпы зевак. Никого это не интересует. Мы уже привыкли. Мы потеряли способность удивляться.

Однако пора уже открыть глаза. Как говорил сенатор Эверетт Дирксен, «миллиард туда — миллиард сюда. Давайте уже поговорим о реальных деньгах».

Необходимо помнить одно: деньги вполне *реальны*. Как вы думаете, какой популярностью пользовалось бы предложение Буша о сокращении налогов, если бы люди понимали, что деньги на это придется брать в долг у *Китая*? Большинство семей по здравом размышлении отвергли бы его.

Не пора ли заставить наше правительство хотя бы немного соблюдать бюджетную дисциплину, как это делается в нормальной семье? Вероятно, люди потребовали бы этого, если бы каждый год они получали извещение о размере национального долга примерно такого содержания:

«Уважаемые мистер и миссис _____.

Доля вашей семьи в национальном долге составляет на настоящий момент 115 тысяч долларов. Не хотите ли вы передать эту задолженность своим внукам?»

Очень жаль, что в свое время мы не послушали Томаса Джефферсона. Он говорил: «Чтобы сохранить независимость, мы не должны позволять правителям постоянно обременять нас долгами».

РАСХОДЫ СОРВАЛИСЬ С ЦЕПИ

Если задуматься, то президент фактически выполняет функции наемного директора Америки. Под руководством Джорджа Буша мы уже потратили полтриллиона долларов в Ираке (и эта сумма продолжает расти), а у народа там до сих пор нет даже нормального электроснабжения. Затем мы пошли на колоссальное сокращение налогов, которое пошло на пользу главным образом самым богатым. Утверждают, что избытки богатства будут постепенно «просачиваться» вниз, к средним американцам. Я скажу вам, что на самом деле будет просачиваться. *Долги.* Потому что каждый доллар, который наше правительство недобирает в виде налогов, уменьшает сумму покрытия долга, а проценты по-прежнему нарастают. Такое «просачивание» больше напоминает пытку, при которой вода капает на голову.

Уместно вспомнить Билла Клинтона, которого называли налоговым либералом и у которого за последние четыре года пребывания в должности профицит бюджета составил 559 миллиардов дол-

ларов. Нынешнюю администрацию следовало бы назвать налоговыми консерваторами.

В последнее время Дик Чейни не устает повторять: «Рейган доказал, что дефицит бюджета не имеет значения». Я только недоверчиво качаю головой. О чем он говорит? Может, для него он и не имеет значения, потому что его собственное состояние оценивается примерно в 30—100 миллионов долларов. Однако многие американцы, на мой взгляд, занервничают, узнав, что половина государственного долга находится в руках иностранцев. Двадцать пять лет назад мы были крупнейшей страной-кредитором в мире. Сегодня мы крупнейший должник.

Мы рискуем стать колонией, и наша земля уже не будет принадлежать нам. Как могло такое случиться с самой богатой страной в мире?

ПРОСТЫЕ УРОКИ БИЗНЕСА

В бизнесе сокращение бюджета происходит очень просто. Вы вызываете подчиненных к себе в кабинет и говорите: «Уровень продаж упал, а расходы увеличились. Нам надо урезать бюджет на 10 процентов. Завтра придете и доложите, от чего вы готовы отказаться». Вид у каждого недовольный, но никто не говорит: «Босс, мы так не можем. Нам надо тратить на 10 процентов больше, чем зарабатываем».

В бизнесе все это понимают. Если компания тратит больше, чем зарабатывает, то она всплывет брюхом вверх. В правительстве же все по-другому, словно у Алисы в Стране Чудес.

Я вам скажу одну вещь: любой предприниматель, которому каждую неделю надо платить рабочим зарплату, очень быстро осознает цену денег. Я никогда не забуду, какой урок мне преподавал «Chrysler». Это было вскоре после того, как я пришел туда на работу. Всем нутром я вдруг почувствовал, что в компании что-то неладно. Однажды в пятницу утром я спросил у своего главного финансиста Джерри Гринуолда, сколько оборотных средств у нас останется сегодня к пяти часам вечера. Он сказал:

— Где-то примерно один миллион.

Всего один *миллион*? Тогда я задал ему следующий вопрос:

— А сколько мы должны выплачивать рабочим каждую пятницу?

— Около 200 миллионов, — ответил он.

Вот тогда-то я и понял, что мы банкроты. Когда вы обязаны каждую неделю платить зарплату, то деньги очень быстро становятся *реальным* фактором. К сожалению, правительство, похоже, уже совсем разучилось считать деньги. Я понял это, когда пытался вернуть правительственный кредит, выданный нашей компании.

Я пришел в Белый дом, чтобы вручить президенту Рейгану чек на 1,2 миллиарда долларов, и объяснил ему, что этот чек чисто символический.

— Видимо, никто никогда не возвращал правительству долги, так как мне сказали, что потребуется тридцать дней, чтобы выяснить порядок получения и зачисления этих денег.

Рейган хохотал до слез, хлопая себя по коленям, и все никак не мог поверить. Другими словами,

в правительстве, похоже, нет приходных статей, а есть только расходные. Рейган все продолжал хохотать, а я решил придержать чек у себя. Впоследствии я получил по нему еще 10 миллионов, которые набежали за месяц в виде процентов.

МЫ ЗАЖРАЛИСЬ

Трудно добиться от правительства ответственности в расходовании денег, когда у граждан преобладают потребительские настроения. Вы не встретите политика, который в своей предвыборной кампании говорит о сокращении национального долга. Это никого не заинтересует. Ведь совершенно очевидно, что выбирают тех, кто обещает народу раздавать какие-то блага, а не забирать их. Вспомните, что произошло с Джимми Картером, когда он порекомендовал американцам выключать свет, уходя из комнаты, и носить теплые свитера. Вспомните, что случилось с Джорджем Бушем-старшим, когда ему пришлось нарушить свое предвыборное обещание и повысить налоги. Никто не выставляет свою кандидатуру в президенты, заявляя: «Я повышу ваши налоги».

Скорее вы услышите совершенно обратное: «Голосуйте за меня, и я постараюсь найти деньги для ваших самых сумасшедших проектов».

Создана система государственной кормушки. Каждый год народные избранники тратят миллиарды долларов на какие-то никому не нужные проекты. То это Зал славы, то мост, ведущий в никуда, то еще что-нибудь.

Я не могу винить американский народ за то, что он не воспринимает всерьез наш национальный

долг. А с какой стати? Ведь когда правительству требуются деньги для очередного идиотского проекта, сокращения налогов или развязывания войны, то оно их всегда находит.

Я предлагаю вернуть себе право контроля за нашими деньгами. Каким образом? Голосуя за тех, кто с уважением относится к интересам избирателей. Это наше право. Но это еще и наша обязанность. Давайте начнем с того, что откажемся голосовать за кандидатов, которые обещают урезать налоги. Давайте потребуем *заморозить национальный долг*. Пора нам уже самим распоряжаться своими кредитными карточками.

Как я уже говорил ранее, в мою бытность председателем оргкомитета по подготовке празднования столетнего юбилея статуи Свободы и острова Эллис среди простых людей со всех концов страны были собраны миллионы долларов. Мы получили почти 2 миллиона долларов от школьников, которые посылали нам свои медяки. Однажды утром я открыл письмо, в которое были вложены две долларовые банкноты. Письмо было написано детским почерком: «Дорогой мистер Якокка. Это мои карманные деньги за неделю. Распорядитесь ими с умом». Я был растроган. *Распорядитесь ими с умом*. Судьба будущих поколений зависит от того, как мы сегодня используем свои головы. Готовы ли мы взять на себя эту задачу?

Сможем ли мы вновь поверить корпоративной Америке

Многие руководители компаний, должно быть, очень внимательно смотрели в 1987 году фильм «Уолл-стрит», где актер Майкл Дуглас говорит: «Быть жадным — хорошо». Они приняли эти слова как руководство к действию.

Когда я еще был маленьким, священники заставляли нас наизусть учить семь смертных грехов. Это такие грехи, которые губят бессмертную душу. Вещь серьезная. В числе первых в этом списке была алчность. Я тогда не понимал толком, почему этот грех называется «смертным», но до меня это быстро дошло, когда я занялся бизнесом.

Жадность постоянно присуща деловым людям, особенно если они связаны с финансами. Но всегда ли она была так ярко выражена, как в наши дни? Не думаю. Сегодня она стала главным лозунгом корпоративной Америки. Если вы попросите кого-нибудь вспомнить одного из выдающихся лидеров бизнеса, то он в первую очередь назовет како-

го-нибудь проходимца, которого только что увели в наручниках.

Жадность человеческая сильна, но не будем забывать и о *зависти*. Это, кстати, тоже смертный грех. Порой я думаю, что первопричиной жадности является все-таки зависть. Один руководитель компании смотрит на другого и думает: «Он получает 50 миллионов, а я только 30. Но мы же работаем в одной отрасли, а я к тому же и лучше его. Надо, чтобы у меня было 60 миллионов». Вот так и раскручивается спираль зарплат крупных руководителей. И никому из них в голову не придет, что 30 миллионов — это тоже неплохо. Зависть порождает жадность.

В молодости я смотрел на руководителей крупных фирм и думал: «Вот таким и я хочу когда-нибудь стать. Это элита общества». В те времена глава фирмы был самым уважаемым человеком в глазах окружающих, а продавец автомобилей не шел с ним ни в какое сравнение. Сегодня продавцы пользуются большим авторитетом, чем директора. Что происходит? С чем мы имеем дело — с парой подпорченных яблок или с полным ведром гнилья?

Отличная работа, Кенни!

Мать всегда меня учила не говорить плохо о мертвых, но я обязан сказать несколько слов о Кеннете Лее, да будет земля ему пухом.

Я знаю, что мало кто мог подумать плохо о Кенне Лее. У него были такие подкупающие манеры, такое открытое, чисто американское лицо. Он был со всеми обходителен, любил свою жену и никак

не походил на главаря банды гангстеров. Он был главой энергетической компании «Enron» в Хьюстоне, и его портрет так и просился на плакат, рекламирующий историю американского успеха.

Много ли найдется преступников, которых президент Соединенных Штатов ласково называл бы «Кенни, мальчик мой»? Кто бы мог подумать, что этот «мальчик Кенни» будет подделывать бухгалтерскую учетность и доведет свою фирму до краха? Кто мог предположить, что он обманет своих рабочих? Но он именно так и поступил. Когда для Лея стало очевидно, что «Enron» идет ко дну, он сделал две вещи. Во-первых, он продал все принадлежавшие ему акции, с ходу заработав 70 миллионов долларов. Во-вторых, он заморозил акции сотрудников, вложенные в пенсионные программы, чтобы они не могли ими воспользоваться. Когда произошел крах, акции компании обесценились до тридцати пяти центов за штуку. Большинство сотрудников лишились своих пенсий, а заодно и работы.

И речь здесь идет далеко не о маленьких суммах. Среди работников были люди, проработавшие в компании свыше тридцати лет и накопившие в пенсионных вкладах от 500 тысяч до миллиона долларов. Теперь они остались ни с чем. У других в акции было вложено по 100—200 тысяч долларов, и к пенсии они надеялись удвоить эту сумму. В общей сложности потери рабочих и служащих компании составили почти один миллиард долларов.

В 2006 году Кен Лей был признан виновным по шести пунктам обвинения и уже ожидал пригово-

ра, но внезапно умер от острого сердечного приступа. Думаю, что в деле «мальчика Кенни» жадность поистине стала смертным грехом. Но в этом деле есть и одна положительная сторона, во всяком случае, для вдовы Кенни. Поскольку Лей умер до вынесения приговора, все обвинения с него были сняты. Это значит, что ни цента из его состояния не будет выплачено ограбленным им рабочим. Думаю, что бывшим работникам компании «Enron» остается только уповать на награду на небесах.

НОВАЯ ИДЕЯ — КАЖДОМУ ПО ЗАСЛУГАМ

Люди вроде Кена Лея заставили общественность пристальнее присмотреться к тому, как оплачивается труд высшего руководства компаний. Большинство людей, включая и меня, никак не могут понять, почему так много руководителей получают огромные суммы, хотя руководят своими предприятиями из рук вон плохо.

Что же это за такая капиталистическая система? Куда подевался принцип «каждому по труду»?

Ладно уж, будем говорить начистоту. Будучи главой компании «Chrysler», я получал большие деньги. Кое-кто считает, что *слишком* большие. Однако это происходило потому, что моя зарплата в значительной мере была привязана к стоимости акций. А поскольку корпорация работала хорошо, то цена акций возросла на 800 процентов. Что это, по-вашему? *Оплата по труду*. По-другому и не назовешь.

К сожалению, времена, похоже, изменились. Сейчас уже главам компаний даже не обязатель-

но добиваться прибылей, чтобы получать большие деньги.

Несколько лет назад ситуация дошла уже до того, что журнал «Fortune» вынес на свою обложку фотографию улыбающейся свиньи в смокинге под заголовком «Совсем стыд потеряли?». Это был как раз тот год, когда самые большие зарплаты получали руководители компаний, имеющих наихудшие показатели в бизнесе. Как это объяснить?

Постоянно приходится слышать: «Мы должны платить большие деньги, чтобы привлечь талантливых людей». Неужели теперь талант определяется способностью *терять* деньги?

Люди, получающие такие немыслимые зарплаты и пенсии, просто издеваются над акционерами. Этому должен быть положен конец. Каким образом? Начинать надо с совета директоров.

РУКА РУКУ МОЕТ

Кумовство не относится к числу семи смертных грехов, а зря. Сегодня советы директоров крупных компаний строятся исключительно по этому принципу. Свои люди приводят других своих людей, а те, в свою очередь, опять-таки своих. Большинство директоров служат инструментом в руках главы компании. Я сам прошел через это. Если во главе компании стоит сильный руководитель, то он подминает под себя правление. Несмотря на то, что совет директоров должен представлять интересы акционеров, набор людей в этот орган осуществляет наемный руководитель.

Задача совета директоров состоит в том, чтобы осуществлять контроль за руководителями компании, их планами и приоритетами и требовать от них отчетности. Однако в большинстве случаев правление не обременяет себя излишней работой. Когда я впервые пришел на «Chrysler», там действовал кризисный совет директоров, поэтому все работали с полным напряжением сил. В состав совета были набраны незаурядные умы, включая Билла Хьюлета из компании «Hewlett Packard», который и принял меня на работу. Позднее, набирая свой совет директоров, я постарался привлечь к этой работе людей с самой лучшей репутацией, а они рекомендовали мне других. Мне кажется, что я собрал сильное правление, но это были, без сомнения, «свои» люди.

Есть люди, которые с удовольствием воспринимают назначение в совет директоров. За восемьдесят дней работы в год они получают компенсацию, которая составляет от 50 до 100 тысяч долларов. Некоторым из них дают пенсию, позволяют на выгодных условиях приобретать акции компании, обеспечивают бесплатное медицинское обслуживание и разрешают пользоваться самолетами компании. Если вы входите в совет директоров автомобильной компании, то можете по нескольку раз в год получать новую машину.

Я не собираюсь утверждать, что в советах директоров нет порядочных людей. Пожалуй, большинство ответственно подходят к своей работе. Чего им не хватает, так это *лидерских качеств*. Лидеры не просто принимают к сведению факты окружающей действительности. Они задают

жесткие вопросы. Они требуют от главы компании отчета о работе.

Состав членов совета директоров не является секретом, но большинство из них стараются, чтобы их имена не мелькали слишком часто в прессе (если, конечно, они не относятся к любителям покрасоваться перед СМИ, как, например, Росс Перо в свою бытность членом правления «General Motors»). А если дела в компании идут неважно (как, например, в «Enron»), то все стараются снять с себя вину. К сожалению, члены советов директоров не несут никакой реальной ответственности.

В настоящее время самым печально известным является правление нью-йоркской фондовой биржи. Хотя биржа не является коммерческой структурой, совет директоров назначил ее бывшему руководителю Ричарду Грассо зарплату, которая включала в себя в том числе отсроченные выплаты в размере 140 миллионов долларов. Комиссия по заработной плате в составе совета директоров была подобрана лично Грассо и состояла главным образом из представителей компаний, включенных в реестр биржи, которые находились под прямым контролем Грассо. Это называется пустить козла в огород. Губернатор штата Нью-Йорк Эллиот Спитцер пришел к такому же выводу. В свою бытность генеральным прокурором Спитцер добился, чтобы Грассо вернул часть выплаченной ему суммы. Грассо вынужден был отступить, но до сих пор выступает в прессе с гневными утверждениями, что все деньги были получены им совершенно заслуженно. (Если вернуться к семи смертным грехам, то в их число входят также гордыня и гнев.)

Еще одним поводом для изумления стало поистине золотое пенсионное пособие, выплаченное бывшему генеральному директору и председателю правления «ЕххонMobil» Ли Реймонду. В общей сложности он получил более 400 миллионов долларов. Но попробуйте что-то возразить этим ребятам, которые качают газ по три-четыре доллара за галлон, и это вызовет у них бурю возмущения. Ведь «ЕххонMobil» демонстрирует рекордную доходность.

Рядовые служащие «ЕххонMobil» тоже имеют законное право на часть этой прибыли, но компания, несмотря на свои сверхдоходы, недоплатила в программу пенсионного обеспечения 11,2 миллиарда долларов. Это тоже рекордный показатель. Как это объяснить? Возможно, они испугались, что если полностью профинансируют пенсионную программу, то им придется урезать часть пенсии Реймонда? Больше всего возмущает то, что за дефицит финансирования пенсионных фондов должны расплачиваться американские налогоплательщики.

Где же ответственность руководства компаний перед рабочими, которые своим трудом создают все материальные блага и которым было обещано, что о них позаботятся на пенсии? Как можно заявлять им: «Извините, наш договор с вами больше не действителен»? Скандальное ограбление пенсионеров среднего класса нуждается в тщательном расследовании. Стало уже распространенным явлением, что руководители компаний получают «золотые парашюты»*, а простые рабочие — пинок в зад.

* «Золотой парашют» — компенсация, выплачиваемая высшему руководству акционерного общества в случае слияния или враждебного поглощения. — *Прим. перев.*

ЗОЛОТОЕ ДНО ВОЙНЫ

Если бы существовал Зал позора американских корпораций, то достойное место там заняла бы нефтегазовая компания «Halliburton», которая имеет множество филиалов и в других отраслях промышленности. Война в Ираке стала для «Halliburton» поистине золотым дном. Возможно, к старости я уже стал циником, но меня интересует вопрос, в какой степени к этому приложил руку вице-президент Дик Чейни. Прежде чем назначить себя вице-президентом Соединенных Штатов, он был главой компании «Halliburton». Как ни странно, официальная биография Чейни, опубликованная на сайте Белого дома, ни слова не говорит о его службе в этой компании. Видимо, он совсем забыл об этом.

«Halliburton» и его дочерние компании оказались главными подрядчиками проектов по восстановлению Ирака. К настоящему времени они безо всякого конкурса получили контракты на сумму примерно в 11 миллиардов долларов. Поистине уникальное достижение.

Уже неоднократно вспыхивали скандалы, когда становилось известно, как «Halliburton» распоряжается нашими деньгами. Армия жалуется, что «Halliburton» на 128 миллионов долларов завысила оплату за транспортировку топлива и продовольствия для войск. Дочерняя компания KBR, которая выступает в роли главного подрядчика в восстановлении иракской нефтяной промышленности, пока не может похвастаться никакими успехами. Ее обвиняют во взяточничестве и крупном мошенничестве. И конечно же, американских

налогоплательщиков возмутила крупномасштабная вечеринка, которую эта компания закатила для своих сотрудников в Багдаде.

После разрушительного урагана «Катрина» «Halliburton», несмотря на свои неудачи в Ираке, добилась для одной из своих дочерних компаний контракта на расчистку территории общей стоимостью в 29,8 миллиона долларов.

Чейни настаивает, что все блага, которые сыплются на «Halliburton», — это простое совпадение. Он уже неоднократно заявлял: «Я не имею абсолютно никакого влияния на распределение федеральных правительственных контрактов, не участвую в них и не имею о них никакого понятия». Странно слышать от него такое. Я-то считал, что это часть его должностных обязанностей.

Когда Чейни стал вице-президентом, от него потребовали разрыва всех связей с бывшей компанией, что он якобы и сделал. Тем не менее он все еще получает от нее пакеты акций, и ему начисляют отсроченную зарплату. С 2004 года количество находящихся у него на руках акций выросло более чем на три тысячи процентов, а их стоимость увеличилась с 250 тысяч до 58 миллионов долларов. Не думаю, что за разрыв связей будут так щедро платить.

Допустим, что Чейни принадлежит к той редкой категории людей, которые никогда не отклоняются от прямого пути и делают правильные вещи, не заботясь об оплате. Даже если это и так, то он обязан был всячески избегать малейших *подозрений* в конфликте интересов. Если же просто проанализировать факты, то невольно приходишь

к заключению, что наш вице-президент по-прежнему возглавляет «Halliburton».

ПОПРОБУЙТЕ ПРОЯВИТЬ ПОЛОЖИТЕЛЬНЫЕ КАЧЕСТВА

Итак, в корпоративном мире есть немало страшных грешников. Чтобы устранить эту проблему, я предлагаю вернуться к основам. Ответ на самом деле настолько прост, что я даже не знаю, надо ли говорить об этом. Вместо того чтобы жить в грехе, корпоративная Америка должна жить по законам добродетели.

Вместо алчности проявите щедрость.

Вместо зависти займитесь благотворительностью.

Вместо гордыни продемонстрируйте смирение.

Вместо гнева проявите хладнокровие.

Наша капиталистическая система гарантирует, что каждый американец может добиться успеха, и пока это сбывается. Но если мы не наполним ее человеческими ценностями, она выродится в такое общественное устройство, при котором «победитель получает все» и которое не служит ни свободному предпринимательству, ни общему благу.

Позвольте рассказать вам историю об одной компании, которая добилась успеха в самых неблагоприятных условиях только за счет того, что позаботилась о своих работниках. Это яркий пример лидерства во времена кризиса.

11 сентября 2001 года Джеймс Данн, один из трех партнеров небольшой инвестиционной фир-

мы «Sandler O'Neill & Partners», был не слишком увлечен работой. Точнее говоря, в то утро он вообще не пришел в офис, расположенный во Всемирном торговом центре. Он тренировался на поле для гольфа, готовясь к любительскому турниру. Этот прогул спас ему жизнь. Его два партнера, а также шестьдесят четыре служащих погибли во время террористической атаки.

Все складывалось так, что фирма должна была прекратить свое существование. Никто не верил, что Данн сможет возродить ее. Но он оказался как раз одним из тех лидеров, которые рождаются во время кризисов. Он не только поднял фирму на ноги, но и сделал ее больше, сильнее и лучше.

Когда я читал об этом человеке, на меня произвели впечатление две вещи. Во-первых, его энтузиазм, а во-вторых, забота о людях, которые работали в его компании, включая и тех, кто погиб 11 сентября. Над руинами еще не рассеялся дым, а Данн уже объявил семьям погибших, что фирма найдет возможность позаботиться о них. В 2001 году он выплатил все зарплаты, премии и комиссионные, словно все сотрудники по-прежнему каждый день приходили на работу. Он обеспечил их семьям полные пенсии и основал фонд для оплаты обучения детей, потерявших родителей. Он оплатил консультации у психолога для всех оставшихся в живых сотрудников фирмы.

Когда клиенты прослышали про такую щедрость фирмы, они потянулись к ней. Когда конкуренты узнали об этом, они протянули руку помощи. Сотрудники ощутили энтузиазм и мотивацию. Фирма добилась больших успехов, чем когда-либо прежде.

Должен признаться, что меня радует, когда я слышу истории, подобные этой. Я уверен, что точно так жеотреагируют на них и большинство людей. Когда люди имеют дело с настоящим лидером, они идут за ним. И конечно же, нам нравится, когда хорошие парни одерживают победу.

Раз уж мы заговорили о грехе и добродетели, я хотел бы сказать пару слов о раскаянии. Человек может упасть так низко, что, кажется, уже ничто в жизни ему не поможет. Однако раскаяние всегда возможно. Возьмите, например, Майка Милкена. В 1980-е годы он получил широкую известность как «король липовых облигаций» и стал для многих олицетворением ненасытной жадности. Ему предъявили обвинение по девяти эпизодам вымогательства и мошенничества. Кажется, он уже конченный человек. Милкен отсидел в тюрьме почти два года и заплатил почти миллиард долларов в виде денежного штрафа и в качестве возмещения ущерба.

Вдобавок ко всему сразу же после освобождения из тюрьмы у него обнаружили рак предстательной железы. Это было тринадцать лет назад. Сегодня Майк Милкен олицетворяет собой уже не алчность, а благотворительность. Его фонд выделяет сотни миллионов долларов на медицинские исследования и образование. Мы с ним хорошие друзья и вместе надеемся найти способы лечения опасных болезней. Майка очень заботит вопрос, будут ли его наследство считать деньгами грешника или святого. Однако я полагаю, что грехи ему уже отпущены.

ДЕЛАТЬ ДОБРО ВЫГОДНО

Позвольте поделиться с вами еще одной историей о компании, к делам которой я имею честь быть причастным. Это пример новой философии бизнеса, которая именуется «капитализм общественного блага». На мой взгляд, это как раз то оружие, которое способно убить дракона корпоративной алчности.

«NuSkin» — компания из штата Юта, которая производит натуральные средства ухода за кожей. В 1984 году ее основали мормоны*, которые с самого начала ставили перед собой цель не только зарабатывать деньги. Благотворительность у мормонов в крови. Они искренне верят, что промышленные компании обязаны вносить вклад в общественное благосостояние.

В 1996 году компания «NuSkin» основала фонд «Стремление к добру», через который она оказывает поддержку общественным проектам во всем мире. В фонд направляются двадцать пять центов с каждого доллара, заработанного за счет продажи продукции «NuSkin». Но что более важно, *100 процентов* средств фонда вкладываются в эти проекты. Компания покрывает все дополнительные и накладные издержки фонда.

В 2002 году ко мне обратились председатель правления компании и один из ее основателей Блейк Руни и ее президент Трумэн Хант. Они рассказали мне о создании нового фонда, который они называли «Накормим детей». Ознакомившись с результатами работы моего фонда, созданного для

* Мормоны («Святые последнего дня») — религиозная секта, основанная в США в первой половине XIX века. — *Прим. перев.*

отыскания средств против диабета, они узнали, что меня интересуют вопросы питания, и пришли к совершенно правильному выводу, что меня привлечет идея капитализма общественного блага. На меня как на бизнесмена произвело впечатление качество их продукции и развитая сеть ее сбыта по всему миру. Управление компанией было на высоте. Но больше всего меня привлек план «NuSkin» по борьбе с голодом. Я решил присоединиться к нему и с тех пор являюсь председателем консультативного совета фонда «Накормим детей».

Работа строится следующим образом. «Pharmanex», подразделение компании «NuSkin», производящее пищевые добавки, вступило в контакт с ведущими экспертами по вопросам питания, чтобы выяснить, какое сочетание питательных веществ может спасти детей от голодной смерти. Затем они создали пищевые концентраты «VitaMeal», в которых содержатся все необходимые вещества для детей, страдающих от недоедания.

Для распространения «VitaMeal» фонд пользуется услугами имеющих хорошую репутацию благотворительных организаций во всем мире, в том числе и в Соединенных Штатах. К настоящему времени роздано уже около семидесяти миллионов упаковок. Финансирование этой деятельности осуществляется главным образом за счет средств «NuSkin», а также добровольных пожертвований ее дилеров и клиентов. «NuSkin» стимулирует стремление своих сотрудников стать «послами доброй воли». Для этого каждый месяц надо жертвовать, как минимум, четыре упаковки питания и привлекать к движению других участников. «Послы» получают определенные льготы в ком-

пании. Поначалу просто не укладывается в голове, что корпорация может увязывать желание сотрудников накормить голодных детей с их карьерным ростом.

Блейк Руни однажды сказал мне: «Фонд “Накормим детей” — это всего 5 процентов от общего объема нашей деятельности, но он дает нам 95 процентов имиджа». Каждый раз, читая в газетах очередную историю о жадности корпораций, я вспоминаю фонд «Накормим детей». Как было бы здорово, если бы в газетах публиковалось больше статей, вдохновляющих на добрые дела, чем таких, от которых тошнит. Корпоративной Америке следовало бы усвоить идею, что быстрее всего можно прийти к процветанию, делая добро для окружающих.

**Урок «Chrysler»:
не поддавайтесь соблазнам
слияния**

В жизни всегда присутствуют взлеты и падения. Иногда ты буквально паришь, а иногда опускаешься на самое дно. В тяжелые времена в голову приходят мрачные мысли, и ты задаешь себе вопрос: «Как же это я умудрился попасть в такую переделку?»

Когда я оглядываюсь на почти полвека, проведенные в автомобильном бизнесе, то на ум приходит множество и радостных и печальных событий. Первый показ «Mustang» на Всемирной выставке в Нью-Йорке в 1964 году стал одним из самых чудесных моментов. Я был на высоте, и успех «Mustang» позволил мне занять пост президента компании «Ford» в 1970 году. Меня, сына иммигранта из Аллентауна, назначили президентом второй по величине компании в мире. Кто бы мог даже мечтать об этом?

Но за хорошими временами всегда следуют плохие, и если назначение президентом было мо-

им взлетом, то увольнение с этого поста в 1987 году стало падением. Еще вчера я находился на вершине власти, а сегодня уже должен просматривать объявления в газете в поисках работы. Да, мне удалось найти новую работу, но это как раз тот случай, когда из огня попадаешь в полымя. «Chrysler» был на грани банкротства. Большие жертвы, тяжелый труд и удача помогли возродить эту компанию.

Уходя на пенсию в 1992 году, я был доволен тем, чего мне удалось добиться. «Chrysler» вышел в число ведущих производителей мира. Это было самое подходящее время, чтобы раскланяться и уйти. После ухода на пенсию дела в компании шли все лучше. «Chrysler» получал огромные доходы — примерно по миллиарду долларов в квартал. Минивэн приносил большие деньги. «Jeep Grand Cherokee» и «Dodge Ram» распродавались, как горячие пирожки. У нас было четыре тысячи прибыльных дилеров, новенький исследовательский центр, который обошелся нам в 1,5 миллиарда долларов, и 12 миллиардов оборотных средств. У компании были самые низкие производственные расходы, и она входила в число самых прибыльных автомобильных фирм мира, продавая в год два с половиной миллиона машин. Это была история невиданного успеха.

Поэтому когда утром 12 января 1998 года я услышал новость, что «Chrysler» продан немцам, то не поверил своим ушам. Из всех событий, которые я пережил в своей жизни, это было самым неприятным. Удар был нанесен в самую болезненную точку. У меня пошатнулось здоровье. Я не мог спать. Как такое могло произойти? Я не мог

думать ни о чем другом. Я отдал пятнадцать лет жизни, чтобы спасти эту компанию, а теперь меня не покидала мысль, а не понапрасну ли я все это делал. Как же можно великую американскую фирму, основанную Уолтером Крайслером, называть именем *немца*?

Вы, пожалуй, скажете, что я излишне эмоционально воспринял это известие. Еще бы! Это слияние не имело абсолютно никакого смысла. Дела в компании шли прекрасно. Она могла самостоятельно справиться с любыми проблемами. Как же надо было управлять компанией, чтобы загнать ее в такой угол? Я не преувеличиваю, когда говорю, что это было для меня самым сильным ударом. Дальше уже просто некуда!

История о том, что потом произошло с компанией «DaimlerChrysler», должна стать предостережением для всех, кто задумывает слияние фирм. Не предпринимайте ничего, пока не дочитаете эту главу до конца.

МОЕ САМОЕ НЕУДАЧНОЕ РЕШЕНИЕ

Теперь я уверен, что если бы не выбрал Боба Итона своим преемником на посту главы компании, то «Chrysler» и сегодня оставался бы сильной и преуспевающей *американской* автомобильной компанией. Итон перешел на «Chrysler» из «General Motors», имея прекрасный послужной список. Но он не справился с порученной задачей. Это была *моя* ошибка. Я даже не могу обвинять в этом совет директоров. Они доверяли мне. Итон был моей кандидатурой, и это решение оказалось ошибочным.

Спустя пару лет после ухода на пенсию я невольно способствовал появлению у Итона ощущения паники, которая и привела к такому печальному финалу. В 1995 году финансист Керк Керкорян, владевший 10 процентами акций компании, предложил мне интересную идею. Он решил выкупить «Chrysler» и сделать его частной фирмой. Керкорян пришел к выводу, что акции компании в значительной степени недооценены. Он убедил меня, что если «Chrysler» перейдет в частные руки, то это будет выгодно для всех. Мы могли бы выкупить у акционеров акции по 55 долларов за штуку, что было на 40 процентов выше их рыночной стоимости, которая составляла на тот момент 39 долларов. Пять процентов акций были бы переданы руководству компании и, что более важно, 20 процентов поступали в собственность рабочих.

Я считал, что такое поглощение никак нельзя назвать недружественным. Итон оставался во главе компании, и все бразды правления по-прежнему были бы у него в руках. Но из этой идеи ничего не вышло. Итон запаниковал. Им овладела навязчивая мысль, что он должен спасти «Chrysler» от всех будущих попыток поглощения.

Этот момент стал для компании критическим. Ей как никогда нужны были холодные головы, чтобы задуматься о будущем, а Итон, управляя самой рентабельной фирмой в мире, вдруг испугался. Чем это можно объяснить? Вместо того чтобы трезво оценить ситуацию, он очертя голову бросился в объятия «Daimler-Benz».

Итон считал, что для выживания «Chrysler» нуждается в европейском партнере, но его вокруг пальца обвел председатель правления «Daimler-

Benz» Юрген Шремп. Что мог Шремп выложить на стол в ходе переговоров? Машины марки «Mercedes» составляли лишь один процент от американского автомобильного рынка, и никто не мог объяснить, что общего между этими двумя компаниями. Я все время говорил, что у них несовместимые культуры производства, и оказался прав.

Объявляя о совершении сделки, Шремп сказал, что это «слияние равноправных партнеров». Разумеется, это была шутка. Не нужно быть семи пядей во лбу, чтобы понять, что мы имеем дело с самым настоящим поглощением. Шремп заботился только о том, чтобы сохранить наследие Даймлера и Карла Бенца. А как же с наследием Уолтера Крайслера — и моим? Если бы это было слияние равных, то компания должна была оставаться американской.

Вместо этого вновь образованную компанию зарегистрировали в Германии, а это означало, что она не попадает в биржевой индекс S&P 500. «Daimler» владел 57 процентами акций, а «Chrysler» только 43. Все решения принимались в Штутгарте, а банки находились в Берлине. Модель с двумя сопредседателями правления — Шремпом в Штутгарте и Итоном в Оберн-Хиллзе — оказалась неработоспособной. Нельзя иметь двух президентов или двух королей, будь то корпорация или государство. Такая система не выживет. На самом деле двух сопредседателей в «DaimlerChrysler» никогда и не было. Уже в тот день, когда было объявлено о слиянии, Итон заявил, что через три года уходит на пенсию и единоличным главой корпорации останется Шремп. Так зачем тогда нужно было нести всю эту чепуху

о сопредседательстве? На самом деле был один председатель правления (Шремп) и один мальчик на побегушках (Итон).

Теперь надо разобраться с названием новой компании. Что значит для фирмы ее название? Все. Поначалу Итон предложил назвать ее «ChryslerDaimler-Benz». Шремп заявил, что это нарушение условий сделки. Либо новая корпорация будет называться «DaimlerChrysler», либо сделка не состоится. Итону так нужно было это слияние, что он даже не понял, что Шремп блефует. Правлению он объяснил, что название не имеет значения. От таких слов Уолтер Крайслер, должно быть, перевернулся в гробу. Итон признал, что новое название в течение какого-то времени негативно скажется на морали рабочих, но посчитал, что со временем страсти улягутся. И ни один человек в совете директоров не встал и не сказал: «Нет. Мы не можем предать наши американские корни».

Я бы хотел взглянуть на протокол заседания совета директоров, где докладывались условия слияния. Там что, все спали? Или думали, что их хата с краю? Я уверен, что никто там не задавал жестких вопросов. Возможно, их ослепила перспектива краткосрочного скачка цен на акции. Я даже сомневаюсь, что кто-нибудь задал вопрос: «А в чем состоит синергетика наших двух компаний?»

Сразу же стало очевидно, что культура обеих предприятий несовместима. «Mercedes» представляет собой жесткую и неповоротливую структуру с бесчисленным множеством комитетов и подкомитетов. «Chrysler», в отличие от него, был более свободной и творческой организацией, своего рода

нарушителем традиций корпоративной культуры. Его подразделения были немногочисленными и ориентированными на рынок. «Mercedes» же пришел в новую компанию с кипой канцелярских книг и калькуляций.

Культурное взаимодействие очень важно, но самым главным фактором для успешного слияния является совместимость выпускаемой продукции и сбытовой сети. С точки зрения продукции цель состоит в распределении расходов на большее количество единиц выпускаемой техники, создании общих производственных программ и платформ. Чем больше взаимозаменяемых деталей под обшивкой автомобиля, тем рентабельнее производство. И действительно, такая перспектива экономии была одним из основных мотивов слияния. Было объявлено, что «DaimlerChrysler» только за счет взаимозаменяемых деталей сможет сэкономить в первый год один миллиард, а на второй год — 1,5 миллиарда долларов. Превосходно! Но мне хотелось бы посмотреть на отчеты. Кого они пытались обмануть? Этого так и не произошло, потому что на производственном уровне между марками «Mercedes» и «Chrysler» нет ничего общего. Кроме того, инженеры и конструкторы «Mercedes» наотрез отказались делиться опытом с «невежественными» американцами. Единственным общим проектом, который они родили, стал спортивный автомобиль «Crossfire», который, с нашей точки зрения, воплотил в себе все недостатки слияния. Было с помпой заявлено, что «Crossfire» станет детищем немецкой конструкторской мысли и американского маркетинга. Проект был обречен на провал с самого начала. Заво-

ды «Chrysler» охватила волна негодования, когда было объявлено, что автомобиль будет собираться в Германии. Да и кто мог бы обвинить в этом рабочих? Эта машина не создала для Америки ни одного рабочего места. Ее появление на рынке обернулось крупным фиаско. Автомобиль был явно завышен в цене, но имел слишком малую мощность. «Crossfire» потерпел оглушительный провал в Америке. За три года было продано меньше пятидесяти тысяч таких машин.

Вскоре стало очевидно, что ни о каком реальном слиянии здесь не могло быть и речи. Всеми делами заправлял Шремп, а Итон молчал. Прежние руководители компании «Chrysler» — те люди, которые обеспечивали в прошлом ее успех — один за другим увольнялись или уходили на пенсию. В руководстве оказались, главным образом, немцы. Все документы компании писались на немецком языке, а затем переводились на английский! В это трудно поверить. Сотрудники в Оберн-Хиллзе большую часть времени чесали затылки, пытаясь понять, что происходит. В те времена получила широкое хождение следующая шутка:

Вопрос: Как правильно произносить «Daimler-Chrysler»?

Ответ: «Daimler». А «Chrysler» — это произносимая часть слова.

Заверения Шремпа о «слиянии равноправных партнеров» были столь же абсурдны, как попытки найти равноправный брачный союз в Саудовской Аравии.

А о чем же думал Боб Итон? По-моему, все его мысли сводились только к одному: как бы побыстрее освободить свой кабинет и убраться из этой компании. Так оно и получилось. В марте 2000 года — за год до обещанного срока — он заявил, что цель, которую ставила перед собой корпорация, достигнута, после чего забрал свои деньги и ушел. В чем же заключалась эта цель? Уж не в том ли, чтобы предать сотни тысяч американских рабочих, продав гордую и независимую компанию немцам, и нажить себе на этом немалый капитал? «Золотое рукопожатие», как называли это слияние, оказалось поистине золотым для Итона.

После отставки Итона Шремп отбросил все притворство относительно «слияния равных» и заявил в интервью лондонской «Times»: «Заявление о слиянии равноправных партнеров было необходимо, чтобы обеспечить поддержку рабочих компании “Chrysler” и американской общественности, но оно так и не стало реальностью».

Когда слова Шремпа дошли до Оберн-Хиллза, там отреагировали на это примерно так: «Неужели он действительно так сказал?» Никто не мог поверить. Все просто онемели от удивления. Слияние на самом деле оказалось поглощением. Итон знал об этом с самого начала, но не препятствовал такому развитию событий. Очень многие люди — и в первую очередь я — никогда не простят ему этого.

Кого же могло после этого удивить, что «DaimlerChrysler» начал терять свои позиции на рынке, а уровень его продаж снизился? В 2001 году объединенная компания стоила примерно столько же, как один «Daimler-Benz» до слияния. Поскольку

она не входила в биржевой индекс S&P 500, акционеры начали распродавать ее акции, чем еще больше понизили их стоимость. Доля в автомобильном рынке США упала с 16 до 13,5 процента. В 2001 году «Chrysler» потерял 2 миллиарда долларов, а «Mercedes» — 589 миллионов.

После бегства Итона и последующего увольнения еще двух американцев из числа высшего руководства в конце концов было найдено удачное решение. Новым руководителем «DaimlerChrysler» стал немец Дитер Цетче — полная противоположность закоренелому автократу Шремпфу. После своего назначения он приехал ко мне домой на ужин, заявив, что хотел бы позаимствовать часть моих мозгов. Уже само по себе это было неплохим признаком по сравнению со Шремпфом, который охотно отдавал приказы и не любил никого слушать. Дитер мне понравился. Его большие густые усы и непринужденные манеры сильно отличали его от остальной штутгартской публики. На меня произвела впечатление его откровенность. Я понял, что передо мной хороший специалист, разбирающийся в машинах. Наша беседа оказалась весьма конструктивной. Мы разговаривали как инженер с инженером. Я задавал ему непростые вопросы относительно возникших проблем и тех первых шагов, которые он намерен предпринять, чтобы решить их. В своих ответах он демонстрировал подлинное понимание автомобильного бизнеса, и я поверил ему, когда он заявил, что видит свою миссию в том, чтобы восстановить былое величие компании.

Дитер неплохо поработал в течение трех лет. Он собрал хорошую команду и завоевал уваже-

ние американских рабочих и дилеров. Я отдаю должное его лидерским качествам. Он остановил сползание компании вниз, но лишь на короткое время. Когда я пишу эти строки, «Chrysler» вновь объявляет о массовых увольнениях. Ходят слухи, что «Daimler» ищет возможность сбыть с рук своего американского партнера — возможно, *Китаю*. Боже, сделай так, чтобы это оказалось неумной шуткой. Если «Chrysler» будет отправлен в мусорную корзину, то исчезнут последние воспоминания о когда-то великой американской компании. Все соблазны слияния оказались в конечном итоге не более чем миражом.

ВСЕГДА ЛИ «БОЛЬШЕ» ОЗНАЧАЕТ «ЛУЧШЕ»?

Почему все так помешались на слияниях фирм? Деловым миром овладела странная логика, которая гласит, что лучшим ответом на жесткую конкуренцию является экспансия. Но такая стратегия не всегда ведет к выигрышу. Ведь если задуматься, то большинство нынешних больших компаний начинали, будучи крошечными фирмами, и на фоне крупных конкурентов выглядели как маленький Давид рядом с огромным Голиафом. Когда я впервые услышал о Фреде Смите, который основал «Federal Express», то сразу решил, что его идеи граничат с сумасшествием. Помню, тогда я подумал: «Неужели он собирается тягаться с *почтовым ведомством*?» Сегодня «Federal Express» так развернул свою деятельность, что почтовое ведомство США пользуется его услугами, отправляя каждый год через его каналы посылки на миллиард долларов.

Такой же была моя реакция, когда я услышал, что Джек Тейлор замышляет организовать компанию по прокату автомобилей «Rent-a-Car». Я искренне не верил, что ему это удастся. Он планировал вступить в единоборство с гигантами — фирмами «Hertz» и «Avis». Но у его компании было одно отличие — она доставляла машины клиентам на дом. Честно говоря, никто и подумать не мог, что это новшество переманит клиентуру от конкурентов. Сегодня «Rent-a-Car» — *крупнейшая* прокатная фирма в Северной Америке.

И вот еще один пример. Когда Тед Тернер рассказал мне, что планирует приобрести три телекомпаний и объединить их в один круглосуточный канал новостей, я сказал ему: «Да брось ты, Тед, кто же будет смотреть новости двадцать четыре часа в день?» Я считал, что CNN продержится не более полугода. И в третий раз ошибся!

Три новшества, реализованные в относительно мелких фирмах, обернулись крупным успехом. Можно привести множество примеров, когда новички одерживают победу над гигантами, потому что те слишком много о себе возомнили. Они перестали видеть перспективу. В 1943 году председатель правления IBM Томас Уотсон сказал: «Я полагаю, что потребность всего мирового рынка составляет, может быть, *пять* компьютеров». Ну ладно, простим Уотсону его сомнения. В 1943 году время для компьютеров, пожалуй, еще не наступило. Но трудно найти оправдание Кену Олсену, президенту и основателю «Digital Equipment Corporation», который в 1977 году заявил: «Я не вижу причин, по которым кто-то захочет иметь

компьютер у себя дома». Этот Голиаф так и не понял, с какой стороны его подстерегает смерть.

Вывод: новаторский подход иногда бывает важнее, чем размер. Очень часто, когда компания разрастается, она становится неповоротливой. Чтобы избежать этого, требуются постоянный приток свежих идей и сильный лидер.

ШТАНЫ НЕ ПО РАЗМЕРУ

Мания слияний охватила не только автомобильную промышленность. Сегодня всех, похоже, потянуло на слияние. Очень часто за этим стоит слепое желание собрать под свои знамена как можно больше игроков по принципу «чем больше, тем лучше». Возможно также, что причиной мании слияний становятся чрезмерные амбиции, а то и еще что-нибудь похуже. Если взглянуть на картину объективно, то большинство слияний не ведут к оздоровлению фирм. Скорее, они дают краткосрочный выигрыш относительно небольшой группе людей, как правило банкирам с Уолл-стрит и адвокатам.

Взгляните, например, на слияние AOL и «Time Warner» в 2000 году. Все только и говорили о блестящем сочетании старых и новых средств массовой информации. Альянс продержался три года. Его провал кое-кто объясняет непредвиденными рыночными факторами, в частности лопнувшим «мыльным пузырем» интернет-компаний. Однако корни этого краха таятся в отсутствии синергетического эффекта. Трудно представить себе Стива Кейса и его помешанную на новейших технологиях команду в тихих коридорах старого тяжело-

весного здания «Time Warner». Джерри Левину, может быть, и пришлась по душе идея применения новых технологий, но он так и не смог понять, как впихнуть свои кинокомпании, телевизионные каналы и журнальные издательства в интернет.

Не подумайте только, что я отстаиваю в бизнесе принцип «чем меньше, тем лучше». Позвольте заверить, что ситуацию невозможно описать простыми понятиями типа «большой — это плохо, а маленький — хорошо» или наоборот. На самом деле выбирать надо не между большим и маленьким, а между эффективным и неэффективным, прибыльным и убыточным. Именно здесь и надо искать ответ. Почти две трети всех слияний не позволяют повысить ценность акций компаний.

Таким образом, если вас тоже охватило поветрие слияний, то предварительно задумайтесь о некоторых нижеприведенных положениях.

Слияние равных? Не попадайтесь в эту ловушку. На мой взгляд, такого просто не существует в природе. Подумайте сами. Вы когда-нибудь видели альянс двух равноправных партнеров в бизнесе или в жизни? Всегда кто-то один занимает лидирующее положение. Если не верите, вспомните женитьбу. Вы можете положить руку на сердце сказать, что муж и жена совершенно равноправны? Обычно у кого-то всегда преимущество. В таких случаях лучше говорить о «выгодной партии». То же самое происходит и в бизнесе. Как гласит известное выражение, «все люди равны, но некоторые из них более равны, чем другие». Заявления о слиянии равноправных партнеров

обычно представляют собой попытку прикрыть поглощение.

Все дело в синергетике. Целью слияния должно стать создание более сильной фирмы, чем сумма всех составляющих ее частей. Получается что-то типа $1 + 1 = 3$. Новая единица должна быть более экономичной, эффективной и прибыльной. Это может случиться только при наличии синергетического эффекта. Конечно, руководители порой склонны рассматривать преимущества предстоящего слияния сквозь розовые очки, поэтому лучше проверить эту идею, обратившись к людям, которые будут непосредственно осуществлять ее на деле. Как показал пример «DaimlerChrysler», синергетический эффект не возникает автоматически только оттого, что вы работаете в одной и той же отрасли.

Не забывайте о клиентах. Начиная процедуру слияния, определяя штаты, сокращая расходы и наблюдая за динамикой фондового рынка, не упускайте из виду самую главную задачу — удовлетворение нужд своих клиентов. В чем бы ни состоял ваш бизнес, если вы потеряете клиентуру, то вам конец.

«Больше» может означать «лучше», но не всегда. Есть немало аргументов в пользу увеличения фирмы. Однако следует всячески остерегаться опасной тенденции, которая может проявляться в большой организации. Руководство начинает думать: «Нам и так хорошо. Какой смысл рисковать?» Здесь необходимо вспомнить уроки истории: поражение Голиафа, падение Рима, крах IBM. Есть

масса примеров, когда разжиревшая и неповоротливая структура уступала небольшой, но амбициозной. Если вы достигли больших размеров, то необходимо заботиться о том, чтобы сохранить активность и творческую энергию.

Я всегда исходил из того, что надо постоянно стремиться к совершенству. В 1987 году «Chrysler» вернулся в бизнес и добился грандиозных успехов. Однако я посчитал, что в компании возникли настроения самоуспокоенности. Нам нужна была свежая струя творчества и новые задачи. Поэтому я решил приобрести компанию «American Motors», которая производила хорошо зарекомендовавшую себя марку автомобилей «Jeep». Но мои коллеги из числа высшего руководства не поддержали это предложение. Они не могли понять, зачем нам нужны новые проблемы с АМС, когда дела и так идут хорошо.

Даже моя мать сочла эту идею вздорной.

— К чему тебе чужая головная боль? — спрашивала она. — Зачем тебе это? Ведь дела и без того идут неплохо.

— Послушай, мама, — сказал я ей, — вспомни, что всегда говорил папа: «Если ты остановился, то начинаешь катиться назад».

Она так и не согласилась со мной, но я был уверен, что отец прав. Поэтому я все же настоял на покупке АМС. Мы заплатили полмиллиарда долларов деньгами и еще какую-то часть акциями, а уже в следующем году получили прибыль в один миллиард. Прибыль сама по себе окупилась наши усилия, но значительно важнее был приток новой энергии. Это приобретение позволило нам сохранить бойцовский дух.

Принимайте решение о слиянии, руководствуясь надеждой, а не страхом. Есть простое житейское правило: когда люди или компании принимают решения из страха, то они уже обречены на поражение. Мотивом очень многих корпоративных слияний в наши дни часто является страх — перед глобализацией, перед рейдерами*, перед непредсказуемыми колебаниями фондового рынка. Но если ваше управление бизнесом строится на страхе, то вы ничем не отличаетесь от животных в джунглях, которые руководствуются инстинктом «дерись или беги». У людей, в отличие от них, есть разум (по крайней мере, у большинства), а это значит, что мы должны действовать на основании размышлений, надежды и оценки возможностей.

Я не хочу утверждать, что у меня есть ответы на все вопросы. Каждый бизнес по-своему уникален. Но я разработал небольшой тест для любой компании, которая замышляет слияние. В нем всего три вопроса:

Станет ли продукция лучше?

Появятся ли новые рабочие места?

Выдержит ли новая структура проверку временем?

Если вы ответили утвердительно на все три вопроса, смело действуйте.

В противном случае лучше откажитесь от своих планов.

* Рейдер — физическое или юридическое лицо, приобретающее акционерную компанию без согласия ее акционеров, работников, администрации, использующее в этих целях процедуру покупки на открытых торгах, агрессивно скупающее контрольный пакет акций. — *Прим. перев.*

Может ли хоть кто-то по-настоящему управлять автомобильной компанией?

Я еще помню времена, когда Детройт действительно что-то *значил* для Америки. Я говорю не только об экономических факторах. Я говорю о будущем демократии. Большинство людей, читающих сейчас эту книгу, еще не жили в те времена, когда во время Второй мировой войны Франклин Рузвельт называл Детройт «арсеналом демократии», но эти слова запомнились мне на всю жизнь. Даже будучи ребенком, я ощущал колоссальную гордость. Это были *наши* заводы, *наши* рабочие, *наша* решимость спасти мир. Это *наш* арсенал производил боевые машины и военное снаряжение, которые помогли победить в войне. Когда страна в чем-то нуждалась, Детройт всегда приходил на выручку. Это стало одной из причин, почему я решил посвятить свою жизнь автомобильному бизнесу.

Почему бы Детройту в очередной раз не стать арсеналом демократии? Я не имею в виду, что на-

до строить танки. Надо спасать наш образ жизни и наши города. Вспомните, во время Второй мировой войны мы победили Германию и Японию. Мы разгромили их, а потом *восстановили*. Теперь мы должны восстановить свою страну. Мы должны возродить надежды и мечты среднего класса.

В 1980-е годы «General Motors», рекламируя «Chevrolet», говорила, что в нем «бьется пульс Америки». Этот рекламный лозунг нашел отклик в сердцах людей отчасти потому, что он отражал их отношение к нашей автомобильной промышленности. Пульс американской Большой тройки был сильным и ритмичным. Детройт был двигателем, приводящим в движение экономику нашей страны и всего мира. Сегодня этот пульс заметно ослаб. Что же случилось?

Во-первых, сегодня уже нет американской Большой тройки. После того, как «Chrysler» превратился в «DaimlerChrysler», который управляется из Штутгарта, осталась Большая двойка. Затем «Ford» уступил свои позиции на американском рынке компании «Toyota», и теперь у нас только Большая единица — «General Motors». Теперь, когда «Toyota» нацелилась на покупку «General Motors», я боюсь, что однажды утром мы проснемся и прочтем в газетах заголовок: «В Америке остался Большой ноль».

Как такое могло произойти? Каким образом «General Motors» снизила свою долю в рынке с 60 до 25 процентов? Почему «Ford» уступил на своем домашнем поле? Почему «Chrysler» вдруг запаниковал, пережив самый успешный год в своей истории? И наконец, главный вопрос: что эти компании собираются предпринять в дальнейшем?

Во времена кризисов требуются смелые шаги, но именно сейчас Америка бросила в беде великую отрасль промышленности, которая создала ее благосостояние. В прошлом году главы компаний «General Motors», «Ford» и «Chrysler» месяцами добивались встречи с президентом, но Белый дом постоянно отвечал отказом. Буш нашел время для того, чтобы встретиться с победителями конкурса «Идол Америки», но не смог выкроить и часа, чтобы побеседовать с лидерами автомобильной промышленности. Тем временем он поносил их в прессе, заявляя, что «Детройт должен научиться конкурировать» и «автомобильная промышленность должна выпускать продукцию, пользующуюся спросом». Большое спасибо, господин президент.

К тому времени, как в конце 2006 года Буш все же выделил 45 минут для встречи с руководителями, ситуация усложнилась. Большая тройка попросила о помощи по трем критическим направлениям, где необходимо содействие правительства: дефицит торгового баланса (особенно манипуляции Японии с иеной и ее протекционизм на собственном рынке), кризис в системе медицинского страхования, которая возлагает на автомобильные компании непосильную финансовую ношу, и разработка альтернативных видов топлива, в частности этилового спирта. Ответы президента были вежливыми, но стало совершенно ясно, что он не готов засучить рукава и взяться за решение этих проблем. Вся эта встреча напоминала очередную фотосессию, которые он так любит.

Хорошо еще, что наша отрасль не зависит только от поддержки исполнительной ветви власти.

С тех пор, как мой хороший знакомый конгрессмен от Мичигана Джон Дингелл возглавил комиссию по энергетике и торговле, производители автомобилей могут рассчитывать на то, что их внимательно выслушают на Капитолийском холме.

Трудно поверить, но уже на протяжении двадцати лет я говорю об одном и том же. И все время наталкиваюсь на нежелание слушать. И сегодня мы наблюдаем все то же, что и двадцать лет назад: никакой помощи в торговле, никаких планов реформирования медицинского страхования, никаких альтернативных источников энергии.

Когда Америке понадобилась Большая тройка как арсенал демократии, Детройт был тут как тут. Теперь же, когда Детройт просит правительство о помощи, Белый дом выделяет ему 45 минут.

Вы можете возразить: «Очень многое изменилось с 1940 года». Это действительно так. Но я не верю, что с тех пор Америка утратила былой дух величия. Вы никогда не сможете меня убедить, что гений нации, создавший крупнейшую в мире отрасль промышленности, не может быть использован для ее *возрождения*. Все дело лишь в наличии желания и лидера, который укажет курс.

ЛИДЕР ВОЗРОЖДЕНИЯ

Меня часто спрашивают: «Ли, если бы вы сейчас руководили автомобильной компанией, то как бы вы поступили?» Порой я тоже над этим задумываюсь. Если вы всю жизнь проработали в этом бизнесе, то невозможно не прокручивать в голове различные варианты решения проблем, особенно

когда Большая тройка постоянно мелькает в новостях.

Поэтому я попытаюсь ответить на этот вопрос. Конечно, Детройт столкнулся со сложными проблемами, но есть ряд основных шагов, которые необходимо предпринять *любому* лидеру, если он стремится к возрождению американского автомобилестроения:

Убедите окружающих в важности поставленных задач

Предположим, вас приперли к стенке и удары сыплются со всех сторон. Вместо того чтобы прятаться в своем кабинете, выйдите и поговорите с народом. Скажите все как есть: «У нас крупные проблемы. Перед нами стоит сложнейшая задача, но вместе мы сможем с ней справиться. Для этого потребуются усилия каждого — всех работников, дилеров, поставщиков, профсоюзов, правительства. Мы просим вас о помощи».

Общение с подчиненными — это та смазка, которая позволяет организации работать без сбоев. Меня все время удивляет, когда крупные корпорации тратят миллионы долларов, чтобы рассказать общественности, что у них происходит, но при этом ничего не объясняют собственным сотрудникам. Хороший лидер сумеет каждого работника вовлечь в процесс возрождения компании. Много лет назад, когда «Chrysler» боролся за выживание, я посетил буквально каждый завод, чтобы напрямую поговорить с рабочими. Я бла-

годарил их за то, что они остались с нами в тяжелые времена, и просил их помочь мне вернуть фирму к жизни. Из толпы слышались и одобрительные, и негодующие возгласы, но равнодушных не было.

Если в этом году вы еще не посещали свои заводы, соберитесь и поезжайте туда. Расскажите рабочим, что происходит на фирме, и призовите их к борьбе. Встретьтесь с руководителями цехов и поинтересуйтесь их предложениями. Съездите к дилерам и поставщикам, обсудите с ними совместную стратегию: как расставить приоритеты, что надо урезать, что изменить?

Соберите штаб

От состава команды будет зависеть успех или провал вашего начинания. Помните, что один в поле не воин. Слишком часто мы склонны восхищаться каким-то человеком и наделять его прямо-таки магическими способностями. Вот и сейчас в автомобильной промышленности появился такой «чудомальчик» по имени Карлос Госн, которому ставят в заслугу то, что он поднял с колен компанию «Nissan». Однако заявить, что Госн в одиночку возродил «Nissan», равносильно тому, чтобы приписать мне все заслуги компании «Chrysler». Вместе со мной на «Chrysler» ушли восемьдесят восемь работников фирмы «Ford», в том числе и руководители высшего звена. Они помогли мне выдержать все эти испытания. Я хочу сказать, что ни-

кто в одиночку не сможет спасти терпящую бедствие компанию. Это может сделать только команда опытных лидеров.

Позаботьтесь, чтобы в команду входили талантливые конструкторы, инженеры и производственники, потому что это ваш единственный приоритет — производить машины, которые люди захотят купить. Первую партию автомобилей еще можно продать за счет привлекательного дизайна, но все последующие — только за счет качества.

Когда я возглавлял «Chrysler», то, зайдя в цех, не мог моментально определить, насколько эффективно ведется работа. Но я раполагал людьми, которые в состоянии были это сделать — Дик Доч и Стив Шарф. Они являлись моим секретным оружием на производстве и за короткое время сумели добиться отличного качества продукции.

Установите паритет жертв

На протяжении последующих месяцев и лет вам придется принимать болезненные решения. Не каждый сможет выжить в этой борьбе, а тем, кто сумеет, придется многим пожертвовать. Вы должны демонстрировать людям, что тоже чем-то жертвуете. Иначе дождетесь от них не сотрудничества, а злобного ворчания: «Почему я-то должен страдать? Эти жирные коты получают миллионы, да еще хотят и от меня что-то урезать».

Мы спасли «Chrysler» только потому, что все без исключения пошли на жертвы, и я

в первую очередь. Я ничего не смог бы добиться, если бы просил рядовых сотрудников затянуть потуже пояса, а в своем проделывал дополнительные дырочки, чтобы отпустить его пошире. Поэтому я урезал свою зарплату до одного доллара в год. Это пример лидерства, порожденного кризисом. Потом я пошел к другим руководителям и попросил их тоже сократить свою зарплату. Лишь после этого я отправился к председателю Объединенного профсоюза работников автомобильной промышленности Дагу Фрейзеру и спросил, чем ответит мне профсоюз. И рабочие действительно откликнулись. На протяжении девятнадцати месяцев они шли на уступки, которые вылились в общей сложности в 2,5 миллиарда долларов. Так что компанию спас не столько правительственный кредит, сколько сами рабочие.

Упростите производство

Настало время вернуться к основам. На предприятии выпускается слишком много марок автомобилей, и с некоторыми из них придется расстаться. Вас тормозит излишняя усложненность производства. Вспомните, что «Toyota» выпускает лишь три марки автомобилей: «Toyota», «Lexus» и маленькую машинку «Scion».

Я знаю, что эта идея многим покажется противоречивой, но необходимо вернуться к модели Слоуна. Альфред Слоун был гением своей эпохи. В 1920-е годы он выдвинул

мысль, которая овладела умами нации, — автомобиль каждому. Не только элите, но и простым людям. Эта идея оказалась настолько эффективной, что даже в самый разгар депрессии президент Герберт Гувер заявил: «Американцы вправе иметь цыпленка в каждой кастрюле и автомобиль в каждом гараже».

Мысль Слоуна о создании автомобилей для людей с любым уровнем доходов стимулировала население добиваться все новых высот в жизни. Другими словами, вы начинали с дешевого «Chevrolet», а в последний путь отправлялись на шикарном катафалке «Cadillac». Концепция Слоуна легла в основу деятельности «General Motors». За ней последовали «Ford» и «Chrysler». Однако сегодня эта модель Слоуна уже не действует. Автомобильные компании задыхаются под грузом обилия автомобильных моделей внутри каждой марки. «General Motors», в частности, несет на себе непосильную ношу широчайшего ассортимента моделей. Неужели для каждой марки этой компании так уж необходимо иметь минивэн, большой внедорожник, малый внедорожник, полноприводные версии легковых автомобилей, двухдверное купе, четырехдверный седан и кабриолет? Это просто безумие какое-то. Такое разнообразие сбивает с толку покупателей, доставляет лишние трудности дилерам и создает атмосферу хаоса на сборочных заводах, который не дает возможности разрабо-

тать четкий график поставки автомобилей для удовлетворения нужд рынка.

Американским автомобильным компаниям нужна новая, более экономная концепция, которая позволит четко идентифицировать каждую марку и упорядочить производственный процесс. Конечно, неплохо, если производственные мощности загружены на 100 процентов, но этого в наши дни нелегко добиться. Оптимальная загруженность заводов составляет около 250 тысяч автомобилей в год, а моделей с таким объемом выпуска не так уж много. Поэтому при эффективной организации производства завод должен выпускать не более пяти моделей по 50 тысяч штук каждая. Это приведет и к унификации деталей. На меня произвел большое впечатление новый гибкий производственный план компании «Chrysler», который позволяет внедрить именно такую схему. Поражают ее промышленные роботы. Достаточно заменить манипулятор, и робот способен собирать совершенно иную модель машины. Вот это и есть реальные инновации.

Избавьтесь от балласта

Составьте список из трех самых прибыльных марок своей компании. Затем составьте такой же список из трех или более самых убыточных марок и поставьте задачу, чтобы через год они стали прибыльными. Если этого не произойдет, избавьтесь от них.

Автомобильные компании — как и любые другие крупные бюрократические структуры — очень не любят расставаться с тем, во что уже вложены большие средства. Им всегда кажется, что вот еще немного — и придет долгожданный успех. Как ни печально, но настало время распрощаться с убыточной продукцией. Я высоко оцениваю принятое «General Motors» пару лет назад решение прекратить выпуск марки «Oldsmobile». Такие решения даются не просто, ведь эта марка существовала более ста лет. Однако «General Motors» пришла к совершенно правильному выводу, что с ней пора кончать.

Если уж принято такое непростое решение по поводу «Oldsmobile», то закрыть проект «Saturn» уже не составляет труда. «Saturn» был ошибкой с самого начала, когда Роджеру Смиту пришла в голову идея создать малогабаритный автомобиль, который сможет конкурировать с японцами. Затем ошибки накапливались и нарастали. Я слышал, что проект «Saturn» так и не принес прибыли за тринадцать лет производства. Так почему же тогда «General Motors» так упорно за него цепляется?

Ошибки, которые совершил в недавнем прошлом «Ford», дорого ему обошлись. Я никак не могу понять, зачем «Ford» приобретает такие марки, как «Jaguar», «Volvo», «Aston Martin» и «Land Rover». Порой, глядя на эту компанию, меня так и подмывает спросить: «Кем же ты хочешь стать, когда

подрастешь?» «Ford», очевидно решил, что сможет пробить себе таким образом дорогу в высший автомобильный свет. Не получилось.

В «Jaguar» вложено свыше 5 миллиардов долларов, но эта марка до сих пор приносит одни убытки, и, вне всякого сомнения, с ней придется расстаться. Еще одним убыточным приобретением стал «Land Rover». Наконец, самый болезненный вопрос: необходимо определить, сможет ли сектор «Mercury» стать прибыльным и имеет ли он какую-то ярко выраженную идентификацию на рынке.

Следуйте за рынком

За то время, что я проработал в автомобилестроительной отрасли, мы дважды выпустили машины, попавшие в самую точку. Это были «Mustang» («Ford») и минивэн («Chrysler»). В основе их успеха лежал отход от оригинальной модели Слоуна, предусматривавшей автомобиль «для любого кошелька». Эти машины стали символом стиля жизни.

«Mustang» пользовался громадной популярностью, потому что олицетворял собой стиль жизни поколения, появившегося на свет после войны в годы бума деторождаемости. В 1964 году многие из этих молодых людей впервые получили водительские права. Им не терпелось сесть за руль. И у них (точнее, у их родителей) были необходимые для этого деньги. «Mustang» привлек их внимание потому, что он был красив, в нем была

мощь, и он был не похож на другие автомобили. Он стал культовым автомобилем. До сегодняшнего дня, когда я прихожу на выставки этих классических раритетов, уже состарившиеся бывшие тинейджеры обступают меня со всех сторон, как какую-нибудь рок-звезду. Эта машина действительно что-то значила для них.

В 1980-е годы успех праздновал минивэн. Мы не упускали из виду послевоенное поколение, которое к тому времени уже повзрослело, обзавелось мужьями и женами, переехало в загородные дома и завело себе пару детей и собаку. Минивэн отвечал (и, кстати, до сих пор отвечает) их стилю жизни. Прошло уже двадцать два года, а «Chrysler», все еще не испытывая слишком сильной конкуренции, по-прежнему продает по 30 тысяч минивэнов в месяц.

Невозможно проиграть, следуя за рынком.

На протяжении значительной части своей истории американское автомобилестроение поворачивалось к рынку задом. Его позиция заключалась в следующем: «Мы решаем, какую машину делать, а потом пытаемся убедить публику, что это именно то, что ей нужно». Затем у кого-то родилась блестящая идея: «А почему бы нам сначала не узнать, какие машины требуются покупателям, и строить именно их?» Эта идея до сих пор не потеряла своей значимости.

Нет ничего лучше в мире, чем стоящие у ваших дверей очереди дилеров, выпрашивающих машины, потому что у их дверей

стоят такие же очереди покупателей. В этом случае вас не заботит мысль, как сбыть с рук сошедшие с конвейера автомобили.

Облегчите автомобили

Пора уже прекратить поддерживать ложное представление, будто большие и тяжелые машины безопаснее на дорогах. Америка помешалась на больших внедорожниках, потому что люди решили, будто вся эта масса железа защитит их. На самом же деле невозможно сделать машину безопаснее только за счет прибавления веса. Многочисленные испытания доказывают, что один только вес машины не защищает водителя.

Когда наша компания приобрела себе марку «Jeep», я предсказывал, что потребность во внедорожных автомобилях составит примерно полмиллиона штук в год. Тогда я и подумать не мог, что это обернется появлением совершенно нового класса машин. Если бы тогда мне сказали, что всего через двадцать лет каждая автомобилестроительная компания мира будет выпускать внедорожники, а общий годовой объем их продаж достигнет отметки в пять миллионов машин, я бы никогда этому не поверил. Но внедорожные автомобили стали настоящим феноменом.

Возникает вопрос: почему они пользуются такой популярностью? Каково их предназначение? Лишь немногие люди съезжают с дорог, и им, по сути, совершенно не нужен автомобиль повышенной проходимости. Эта ма-

шина не имеет такого объема кузова для пассажиров и вместимости багажника для вещей, как минивэны. Она хуже ведет себя на дороге и труднее в управлении, чем обычный легковой автомобиль.

Так почему же люди покупают внедорожные автомобили? Зачем они повсюду возят с собой лишний вес? Их большие двигатели (обычно восьмицилиндровые) не отличаются особой экономичностью и чистотой выхлопа.

Я думаю, что внедорожный автомобиль отвечает тяге человека к безопасности и контролю над дорогой. В наше время люди хотят иметь вокруг себя как можно больше железа. Они отождествляют вес с безопасностью. Разумеется, эти факторы в определенной степени взаимосвязаны, но вес имеет лишь второстепенное значение по сравнению с конструкцией и подушками безопасности. Кроме того, людьми движет чувство соперничества на дороге. Им нравится высоко сидеть за рулем, контролируя ситуацию. Однако если учесть, что рядом с ними на дороге находятся тысячи таких же внедорожных машин, не говоря уже о тяжелых грузовых автопоездах и бетономешалках, то у водителей создается лишь иллюзия безопасности. И Детройт всячески старается поддержать эту иллюзию. Реклама одного из внедорожников гласит: «Это ваш бронезилет весом в 1800 килограммов».

Кроме того, такие машины являются еще и символом мужественности. Презентация модели «Jeep-Grand Cherokee» образца 1990 года

совпала по времени с операцией «Буря в пустыне» и вызвала ассоциации с громадными военными вездеходами «Hummer». Вслед за этим «Hummer» начал выпускаться и для «домашнего потребления». Это ярчайший пример мышления по принципу «больше — значит безопаснее». Но если вы хотите гарантированной безопасности на дорогах, то тогда уж надо ездить на танках!

Нефтяные кризисы 1970-х годов стали первым звонком к пересмотру приоритетов. Надо было либо научиться строить маленькие машины, либо уступить в конкурентной борьбе. Мы начали заниматься этой проблемой значительно позднее наших японских конкурентов, но добились весьма неплохих успехов. Правда, вскоре цены на бензин опять упали, и мы начали забывать о длинных очередях на бензоколонках в 1970-е годы. Вероятно, мы решили, что низкие цены на бензин сохранятся вечно. Мы снова начали строить большие и тяжелые машины.

Сегодня мы переживаем очередной период нестабильности цен на энергоносители, и на этот раз мы должны быть умнее.

Рынок настолько явно диктует свои условия, что надо быть слепым, чтобы их не заметить. Нам нужно больше малогабаритных автомобилей. Но именно в этот момент в Детройте нет в производстве ни одной такой модели.

Нам нужно больше средств тратить на исследования в области создания гибридных двигателей. И делать это надо срочно. Вмес-

то этого мы увлекаемся полноприводными легковыми автомобилями. Что они собой представляют? Это внедорожник на шасси легковой машины, которая, по всей вероятности, никогда в жизни не съедет с асфальтовой дороги! Давайте прекратим выпускать модели, которые не нужны людям, и сконцентрируем свои усилия на разработке экономичной продукции.

Детройт опять постыдно опаздывает с созданием гибридных двигателей. Он оправдывается тем, что машины с такими двигателями пока еще не слишком экономичны в плане расхода топлива и дороги в изготовлении. Но необходимо проявить творчество, иначе мы опять уступим будущий рынок таким компаниям, как «Honda» и «Toyota».

Заприте Большую тройку в комнате

Под Большой тройкой в данном случае я подразумеваю *автомобильные компании, профсоюзы и правительство*. Для возрождения автомобильной промышленности надо наладить их тесное взаимодействие.

В данный момент, когда эта книга сдается в печать, Объединенный профсоюз работников автомобильной промышленности готовится к очередным переговорам о заключении трудового соглашения, которые должны состояться в сентябре 2007 года. На этих переговорах будут решаться очень важные проблемы, и хотелось бы, чтобы их участники проявили подлинный дух лидерства.

Вот как я вижу эту проблему. Сегодня ведется много разговоров о том, живем ли мы в мире, основанном на вере или на реальности. На мой взгляд, профсоюзы должны решить для себя этот вопрос. В мире, основанном на вере, профсоюз воздевает руки к небу и говорит: «“General Motors” (или “Ford”, или “Chrysler”) как-нибудь позаботится о наших нуждах». В реальном мире профсоюз должен понимать, что автомобильные компании ведут борьбу за выживание под бременем непомерных расходов. В реальном мире профсоюз должен видеть, что «Toyota» процветает, наладив производство на заводах, где нет профсоюзов, что первые попытки компаний «Ford» и «General Motors» реализовать свои планы по выкупу акций своими сотрудниками закончились тем, что 65 тысяч рабочих забрали предназначенные для этого деньги и уволились. Две крупнейшие фирмы лишились значительной части опытных рабочих. Это просто не укладывается в голове. И как вы думаете, где окажутся потом эти рабочие? Ведь не все из них уйдут на пенсию. Горькая ирония заключается в том, что кто-то может приложить свои знания и умения в компании «Toyota».

И если автомобильная индустрия — это действительно сердце американской промышленности, то кто-то должен предупредить наших правителей, что это сердце работает с большими перебоями. Отсутствие интереса со стороны администрации Буша оказывает деморализующее влияние.

Когда «Chrysler» неумолимо скатывался к банкротству, то в попытках выбить в Вашингтоне правительственный заем я поставил перед конгрессом вопрос: «Станет ли Америка лучше без компании “Chrysler”»? Вы должны понять, что и в Вашингтоне, и на Уолл-стрит было немало противников предоставления нам кредита. Все эти сторонники «чистых» рыночных отношений определяли свободное предпринимательство как выживание сильнейшего, как будто дело происходит в каменном веке. Я должен был показать им, что в их интересах дать нашей компании выжить.

Для этого я обратился к цифрам. По оценкам министерства финансов, уже в первый год крах компании обошелся бы стране в 2,7 миллиарда долларов, которые пошли бы на выплаты социальных пособий оставшимся без работы сотрудникам. Я сказал конгрессу: «У вас есть выбор. Либо вы платите 2,7 миллиарда долларов сразу, либо соглашаетесь на выдачу гарантии под кредит размером в два раза меньше, причем у вас остается хороший шанс получить все эти деньги обратно. Решать вам: платить сейчас или потом». При этих словах конгрессмены задумались.

Затем с помощью моего друга Типа О’Нила, который в ту пору был спикером конгресса, я лично побеседовал с каждым конгрессменом. По-моему, тогда в Америке было всего два округа, в которых не было ни одного дилера или поставщика нашей компании.

Поэтому я говорил с ними на языке, который им был понятен: если «Chrysler» потерпит крах, то их избирательные округа потеряют рабочие места. И я называл им конкретные цифры, сколько мест будет потеряно. Такая тактика сработала, так как они поняли, что, предоставляя нам кредит, они спасают рабочие места у себя дома.

Вы, должно быть, думаете: «Ну вот, он опять заводит разговоры о кредитах». Нет, я говорю не о кредитах. Я говорю о том, что правительство должно понимать: оно тоже несет ответственность за положение дел в автомобильной промышленности. Правительство должно согласиться, что у него есть определенные обязательства по «выравниванию игрового поля».

Давайте взглянем на проблему под иным углом. Нас убивают организации, скрывающиеся под всевозможными аббревиатурами. Это ОПЕК (Организация стран — экспортеров нефти), которая на протяжении тридцати шести лет перекрывает кран по первому требованию нефтяного картеля. Это МВТП (Министерство внешней торговли и промышленности Японии), которое вот уже почти шестьдесят лет манипулирует обменным курсом своей валюты, что с точки зрения американского законодательства является противозаконным. Это ОПРАП (Объединенный профсоюз работников автомобильной промышленности), который существует уже около семидесяти пяти лет, повышая свои требования с каждым новым коллективным

договором. Как только наталкиваешься на очередную аббревиатуру, становится понятно, что нас ждут неприятности. Пожалуй, мы требуем слишком многого от главы компании — ну пусть даже от глав *трех* компаний, — оставляя их один на один с этими мощными и хорошо окопавшимися организациями.

Американские производители автомобилей вели трудную борьбу по сохранению конкурентоспособности, несмотря на множество препятствий, которых не приходится испытывать нашим иностранным конкурентам, а именно: колоссальное повышение расходов на пенсионное обеспечение и здравоохранение, несговорчивая позиция профсоюзов, правительственные директивы и растущий дефицит внешнеторгового баланса. Все эти факторы выливаются в громадные накладные расходы для производителей. Наши японские и европейские конкуренты, как правило, имеют неограниченный кредит от банков, находящихся либо в собственности государства, либо под его непосредственным контролем. Хотите верьте, хотите нет, но процентные ставки японского Национального банка на протяжении многих лет составляли всего от нуля до одного процента. Год за годом наши торговые представители едят суши с японцами и любезничают с ними, так ни разу и не сделав попытки выровнять поле для игры. Тем временем наши правительства штатов относятся к японским автомобиль-

ным компаниям как к героям, ведущим неравную борьбу.

Вот вам пример. Недавно построенный завод «Toyota» в Сан-Антонио, штат Техас, стал любимцем местной администрации. Она предоставила этой компании льготы на миллионы долларов, что дает снижение цены каждой машины примерно на 600 долларов. На этом предприятии не действуют профсоюзы. Оно практически не обременено расходами на пенсионное обеспечение и здравоохранение. В то же время в Арлингтоне, в нескольких сотнях миль от него, расположен построенный тридцать лет назад завод «General Motors» — один из самых лучших заводов компании. Ему не предоставляют никаких льгот, но зато создают массу проблем. Самая большая головная боль — это расходы на медицинское страхование. Для «General Motors» они составляют в расчете на каждый выпускаемый автомобиль 1525 долларов. «Toyota» же платит всего 201 доллар.

Наше правительство сильно рискует, игнорируя прямые и косвенные накладные расходы, которые несут автомобилестроительные компании. Может быть, стоит предоставить им льготы за то, что они обеспечивают старость пенсионеров? Может, стоит создать систему страхования здоровья, которая не вела бы целую отрасль промышленности к банкротству? «General Motors» является самым крупным частным вкладчиком в систему здравоохранения Соединенных Штатов, обеспечивая медицинскую страховку для

1,1 миллиона человек. Двадцать лет назад, еще возглавляя «Chrysler», я был просто шокирован, узнав, что самые большие суммы мы перечисляем не нашим крупнейшим поставщикам «Goodyear Tire» или «U.S. Steel», а медицинским учреждениям. Сегодня положение еще хуже. От него страдает уже не только автомобильная промышленность. Председатель правления «Starbucks»* Говард Шульц говорит, что его компания тратит на медицинское страхование больше денег, чем на закупку кофейных зерен! Как вы думаете, что будет, если все эти люди вдруг останутся без страховки? Правительство обязано заниматься этим вопросом.

Лидерство в автомобильной промышленности предполагает ясное понимание, где заканчивается корпоративная политика и начинается публичная. Автомобильные компании не могут быть полностью отделены от правительства. Каждая из сторон должна сыграть свою роль в возрождении этого сектора промышленности. Однако для этого потребуется наличие подлинных лидеров в Большой тройке — корпорациях, профсоюзах и правительстве.

КТО СТАНЕТ ЛИДЕРОМ?

Раньше я уже говорил, что лидеры появляются в период кризисов, а то, что происходит сейчас

* Широко разветвленная всемирная сеть кофейных заведений. — *Прим. перев.*

в Детройте, иначе как кризисом и не назовешь. Вопрос лишь в том, каких лидеров он порождает.

И здесь у меня для вас хорошие новости.

В «General Motors» Рик Вагонер проявил удивительное хладнокровие, когда ему выкручивали руки Керк Керкорян, Джерри Йорк и Карлос Госн. Они пытались организовать слияние этой компании с концерном «Renault-Nissan», которое на самом деле не решало *ни* одной из проблем «General Motors». Керкорян и Йорк, как уже упоминалось ранее, большие мастера такого покера с чрезвычайно высокими ставками, но Вагонер не попался на их удочку. Вместо этого он тихо и спокойно указал «специалистам по слияниям» на дверь и с помощью опытного ветерана Боба Лутца настоял на разработке новой концепции производства автомобилей.

Том Ласорда («Chrysler») — это как раз тот человек, который нужен компании для возвращения к истокам и выхода из тупика. Он — бывший директор завода (а также сын и внук профсоюзных лидеров) и понимает все тонкости бизнеса. Ласорда обладает также способностью завоевывать доверие рабочих. Если он заявляет им: «Я хорошо знаком с вашими трудностями», то люди видят, что он знает, о чем говорит.

Пока еще рано говорить, насколько хорошо адаптировался к автомобильной промышленности новый руководитель корпорации «Ford» Билл Мьюлелли, один из бывших руководителей компании «Boeing». Порой взгляд со стороны может внести новую струю в переживающую застой компанию. Мне хотелось бы также отметить, каким образом «Ford» произвел смену лидера. Билл

Форд заслуживает моего самого глубокого восхищения за то, что осознал серьезность кризиса, уступил свое место и признал, что нуждается в помощи, так как считает поставленные перед ним задачи непосильными. Такой шаг требует немалого мужества.

Лидер в автомобильной промышленности должен испытывать страсть к автомобилям и с энтузиазмом относиться к новым идеям. Лидер задает тон всей работе компании. Когда я был руководителем, то всегда старался донести до сведения персонала мысль о том, что вместе мы способны на великие дела. Я уверен, что и нынешние лидеры считают так же. Надеюсь, что лучшие дни американского арсенала демократии еще впереди.

Кто спасет средний класс?

Я долго занимался поисками среднего класса и должен признать, что отыскать его мне было нелегко. Похоже, никто не знает, что это такое. Многие экономисты уверяют, что средний класс — это образ мышления. Позволю себе с этим не согласиться. В газетах только и разговоров, что о голосовании *представителей среднего класса, финансовых проблемах среднего класса, кризисе медицинского обслуживания среднего класса*. В них говорится о том, что *средний класс теряет рабочие места вследствие глобализации, о налоговом бремени для среднего класса, о задолженности среднего класса по кредитным карточкам*. Что-то непохоже, что имеется в виду «образ мышления». Речь явно идет о реальных людях. Так кто же они?

Даже сам средний класс затрудняется в собственном определении. Когда службы изучения общественного мнения задают людям вопрос, считают ли они себя представителями среднего класса, то утвердительные ответы дают те, чей уровень годовых доходов составляет от 20 до 100 ты-

сяч долларов. Разумеется, нельзя исходить только из доходов. Здесь должна учитываться масса факторов: где живут эти люди, каков размер их семьи, предоставляют ли им работодатели какие-то льготы.

Когда я думаю о среднем классе, то мне сразу приходят на ум трудолюбивые люди, которых я немало повидал в жизни. У них есть надежды и мечты относительно лучшей жизни для себя и своих детей. Я и сам вырос в такой семье. Как и большинство иммигрантов, мои родители верили в американскую мечту: все возможно, если ты упорно трудишься и имеешь хорошее образование. Они заботились о том, чтобы у нашего семейства всегда была крыша над головой и вкусная еда на столе. Мои родители умели экономить, но мы никогда не отказывали себе в необходимых вещах даже во времена депрессии. У нас всегда было все, что нужно.

Моему отцу и в голову не могло прийти, что я буду жить хуже его. Он не был удивлен, что я добился успеха. Он этого и ожидал. Когда я стал президентом компании «Ford», то в первую очередь сообщил об этом телефонным звонком своей жене, а затем отцу. Ему было тогда восемьдесят лет, и он немало повидал в своей жизни, но тот момент был для него одним из самых счастливых.

Я уже давно не принадлежу к среднему классу. И не собираюсь делать вид, будто испытываю те же жизненные тяготы и невзгоды, что и большинство американцев. Но я хочу сказать вам одну вещь. Я никогда не утрачивал связей с надеждами и стремлениями среднего класса. Так учил меня отец. Всего, что я сегодня имею, я добился благо-

даря Божьей милости, определенным способностям, тяжелому труду, удаче и тому обстоятельству, что живу в стране неограниченных возможностей. И мне всегда хотелось, чтобы такие же шансы были у всех людей.

Америке нужен средний класс. Страна нежизнеспособна, если состоит только из очень богатых и очень бедных людей. Средний класс — это двигатель экономики. До тех пор, пока семья зарабатывает достаточно денег, чтобы оплачивать кредит за дом, хорошо питаться, иметь две машины в гараже, дать детям высшее образование, раз в неделю сходить в ресторан или кино и при этом еще отложить какие-то сбережения, все будут довольны.

Средний класс раньше называли «молчаливым большинством». Но в последнее время он уже не может молчать, потому что люди напуганы. Должен сказать, что раньше мне никогда не приходилось наблюдать такую озабоченность среди рабочих.

МОГУТ ЛИ ПРОФСОЮЗЫ СПАСТИ СРЕДНИЙ КЛАСС?

Хотя и трудно дать определение среднему классу, это понятие никогда не было для меня абстрактным. Я всю жизнь проработал в автомобильной промышленности, а вы ведь не станете отрицать, что именно эта отрасль индустрии создала средний класс. Первый шаг в этом направлении принадлежал Генри Форду. Еще в 1914 году, до появления профсоюзов, он сделал одну умную вещь. Он понял, что мотивировать рабочих

можно только путем приобщения их к успеху компании, а это значило, что им надо создать достойный уровень жизни и установить разумную продолжительность рабочего дня. Он сократил рабочий день с девяти до восьми часов и поднял минимальную зарплату с 2,34 до 5 долларов в день. Несмотря на то, что эта идея подверглась критике — особенно со стороны Уолл-стрит, — она имела успех. Доходы пошли в гору, и впервые в истории рабочие могли позволить себе стать клиентами собственной компании. Форд однажды сказал: «Зарплата в 5 долларов за восьмичасовой рабочий день стала самой эффективной мерой по сокращению расходов».

Разумеется, Генри Фордом двигал не только альтруизм. Одной из его целей было недопущение создания профсоюзов на своих заводах. Он всегда говорил, что профсоюзы придут в компанию только через его труп. Примерно так оно и получилось. «Ford» стал последней автомобильной компанией, где была создана профсоюзная организация.

Сегодня многие утверждают, что именно профсоюзы создали средний класс в XX веке, и в этих словах есть доля истины. Рабочим, объединенным в профсоюзы, уже не приходилось зависеть от прихотей хозяев. Гарантией их прав и достоинств становились справедливая зарплата, безопасные условия труда, соответствующее медицинское обслуживание, страхование на случай старости или нетрудоспособности, разумная продолжительность рабочего времени и отпусков. Благодаря профсоюзам трудящиеся смогли объединиться и стать реальной силой. Их слово стало весомым.

Основатель Объединенного профсоюза работников автомобильной промышленности Уолтер Ройтер был одним из самых ярких лидеров XX века. Я лишь однажды встречался с ним и всегда сожалел, что у меня не было возможности познакомиться с ним поближе. Он погиб в авиационной катастрофе вскоре после того, как я стал президентом компании «Ford». Он был замечательным оратором и блестяще вел переговоры. У Ройтера был дар излагать вещи просто и понятно. Он всегда говорил, что задачи профсоюзов сводятся только к одному: испечь как можно больший пирог. Чем больше он будет, тем больший кусок достанется рабочим.

Мне рассказывали, что Ройтер на переговорах с руководством компаний и в самом деле рисовал этот пирог. Затем он «нарезал» его на куски, демонстрировавшие, какая часть средств уходит на закупку сырья, производственные расходы, зарплату руководителей и рабочих. В заключение он говорил: «Мы недовольны своим куском» — и показывал, как, по его мнению, следовало бы разделить пирог.

Весьма успешно профсоюзы действовали на протяжении нескольких десятилетий после Второй мировой войны. Они постоянно поднимали ставки, и все шло у них на поводу, потому что денег было в избытке, а мы очень боялись забастовок. Мы согласились на индексацию роста стоимости жизни, которая теперь принята во всех отраслях американской промышленности. Мы поддерживали предложенное профсоюзами правило «тридцать лет — и свободен», которое предусматривает, что человек, имеющий тридцатилет-

ний стаж работы, имеет право на досрочную полную пенсию независимо от возраста. А теперь подсчитайте сами. Предположим, рабочий начинает свою трудовую деятельность в восемнадцать лет. Через тридцать лет ему будет всего сорок восемь. О чем мы думали? Профсоюзы отвоевывали себе одну льготу за другой. Мы шаг за шагом отступали, а их требования постоянно росли. Никто не задумывался над тем, что может случиться, когда настанут трудные времена. И они настали. Автомобильные компании были вынуждены закрывать заводы и проводить массовые увольнения. Это продолжается еще и сегодня.

«Банк рабочих мест» может служить прекрасным примером неразумных уступок, которые автомобильные компании сделали профсоюзу в 1980-е годы. Он предусматривал, что рабочие, уволенные вследствие внедрения новой технологии, реконструкции заводов или передачи работ сторонним исполнителям, получают полную зарплату за то, что *ничего не делают*. Это продолжается до тех пор (а может быть, и *вечно*), пока их снова не примут на работу. Сегодня свыше 10 тысяч рабочих играют дома в карты или смотрят телевизор за счет фирмы. Разве это не безумие?

Золотые времена Объединенного профсоюза работников автомобильной промышленности миновали. Сегодня в частном секторе профсоюзы объединяют в своих рядах лишь 11 процентов рабочих, и это число продолжает сокращаться. Почему? Да потому, что на профсоюзы распространяется основное правило бизнеса: если ты удовлетворяешь потребность заказчика, то дела идут хорошо, если нет — тебя ждет крах. Профсоюзы

потеряли способность соответствовать веяниям времени. Они не смогли приспособиться к новым требованиям в условиях глобализации рынка. Как и многие другие организации, начинавшие свою деятельность с высоких идеалов, профсоюзы оказались слишком политизированными и в результате утратили свою значимость. Вопрос лишь в том, сумеют ли они вновь обрести ее.

ОПАСЕНИЯ СРЕДНЕГО КЛАССА

Мне приходится общаться с представителями различных слоев общества. Где бы я ни оказался, люди подходят ко мне, чтобы рассказать про своего отца, который работал на заводе «Ford», или про дядю, который был дилером компании «Chrysler», или про брата, потерявшего работу в результате закрытия завода. Если я сижу в ресторане, то люди то и дело подходят к столику, чтобы пожать мне руку, поблагодарить за то, что я сохранил кому-то работу тридцать лет назад, или просто поделиться своими воспоминаниями и мыслями. Сегодня редко можно увидеть радостные лица. Все чем-то озабочены.

Мне довелось выслушать массу печальных историй и повидать немало раздраженных людей. И я могу их понять. Если всю жизнь вы проработали в какой-то компании, которая сулила вам хорошую пенсию и льготы по медицинскому страхованию, то воспримете как предательство ее отказ от своих обещаний. Простому человеку трудно понять, почему так происходит, особенно когда он видит, что руководство фирмы баснословно обогащается.

Но больше всего люди тревожатся по поводу собственного здоровья. Раньше лишь самые бедные не могли позволить себе медицинского страхования, а сегодня средняя семья вынуждена платить за страховку почти 12 тысяч долларов в год, и это уже напрямую затрагивает весь средний класс. В наши дни 46 миллионов американцев вообще не имеют медицинской страховки.

Если вы решили все-таки возмутиться по поводу отсутствия лидерства в нашей стране, то система здравоохранения может стать для этого хорошей отправной точкой. Ситуация ухудшается с каждым годом, и никто ничего не предпринимает. В последний раз Вашингтон обратил внимание на эту проблему в 1993 году, когда Хиллари Клинтон возглавила специальную комиссию по подготовке реформы здравоохранения. Мы знаем, что ее план был признан неудачным, но послушайте, ведь это же было *четырнадцать* лет назад. И с тех пор больше ничего не происходит. Вашингтонские политики тогда заявили: «Ваша программа никуда не годится, поэтому забудьте о ней».

Просто скандал, и мы молча смотрим на все это.

Бремя расходов на медицину может в один миг уничтожить средний класс. Достаточно одной серьезной болезни, чтобы ввергнуть семью в пучину бедности. Это может случиться в любой момент. У вас возникли осложнения при родах, и вы получаете счет на 25 тысяч долларов. Ваш ребенок сломал ногу, играя в футбол, и поездка в травматологический центр обойдется вам в 8 тысяч. Операция по аорто-коронарному шунтированию после сердечного приступа — еще 40 тысяч. Неудивительно, что люди напуганы. И не только те, у кого нет

медицинской страховки. Многие компании уже не могут позволить себе полностью оплачивать расходы на лечение, и их работникам приходится брать на себя все большую часть этих затрат. А поскольку гарантий сохранения рабочих мест становится все меньше, то миллионы рабочих могут в любой момент лишиться и последних льгот по медицинскому страхованию. Для решения этой проблемы нужен очень сильный лидер в правительстве.

План возрождения

Двадцать три года назад в своей первой книге «Карьера менеджера» я предлагал создать что-то похожее на план Маршалла для американской промышленности. Я даже придумал для него название — Антикризисная промышленная комиссия. Она могла бы стать основой, на которой профсоюзы и руководство компаний строили бы свою деятельность в поисках выхода из создавшегося удручающего положения. Для этого требуется взаимодействие и паритет жертв. Каждой стороне пришлось бы чем-то поступиться для общего блага. На этой базе комиссия могла бы приступить к выработке конкретных мер по усилению отечественных отраслей промышленности. В Японии и Китае правительства всячески поддерживают жизненно важные сферы индустрии. Неужели мы тоже не можем сделать шаг навстречу друг другу ради блага нации?

Как вы уже, видимо, догадались, никто не поддержал эту идею. И сегодня, спустя много лет, мы находимся еще в худшем положении, чем рань-

ше. Поэтому я хочу сделать очередную попытку. Подумайте сами: если Соединенные Штаты разработали план Маршалла для восстановления Европы после Второй мировой войны, если мы основали Международный валютный фонд для построения нового мира, если мы можем позволить себе потратить триллион долларов на восстановление Ирака, то почему мы не можем сделать то же самое для собственной страны? Это не благотворительность, это необходимость.

Разве мы заново отстроили Европу только для того, чтобы прослыть добрым дядей? Нет, мы сделали это потому, что нам нужна была сильная Европа.

С проблемами надо бороться тогда, когда они только зарождаются, иначе они обернутся катастрофой. Мне порой кажется, что наше правительство и даже отдельные лидеры бизнеса полагают, что если игнорировать кризис среднего класса, то все как-нибудь само собой образуется.

Средний класс нужен политикам во время предвыборных кампаний. В этот период нет недостатка в громких заявлениях. И неважно, идет ли речь о демократах или республиканцах.

Когда нужны голоса избирателей, каждый представляет себя в роли благодетелей среднего класса. Политики любят пожимать людям руки у заводских проходных, но как только они попадают в Вашингтон, то сразу забывают, что эти проходные могут закрыться навсегда. Именно поэтому нам и нужна Антикризисная промышленная комиссия как постоянный инструмент решения проблем.

НОВАЯ АМЕРИКАНСКАЯ МЕЧТА

Меня часто просят выступить с речью на выпускном вечере какого-нибудь колледжа или университета. Окончание учебы — радостное событие. Я всматриваюсь в лица вчерашних студентов и с надеждой думаю, что у них еще вся жизнь впереди. Но в последние годы все чаще приходится задумываться, какое будущее их ждет.

По окончании Лихайского университета в 1946 году я сразу получил около двадцати предложений о трудоустройстве. Я начал работать в компании «Ford» спустя год после окончания Второй мировой войны. Президентом тогда был Гарри Трумэн, и все были полны оптимизма. В то время я еще считал, что если смогу зарабатывать 10 тысяч долларов в год, то буду вполне доволен жизнью. Мне не терпелось приступить к работе.

Сегодня нам нужна новая американская мечта, которая отражала бы надежды и чаяния нового поколения. Давайте задумаемся, в чем она могла бы заключаться. Вы можете назвать политического лидера, который сформулировал бы ее? Кто из них в последнее время заставил вас почувствовать радостное возбуждение от возможностей, открывающихся перед вашими детьми и внуками? Государства строятся не на риторике, но отправной точкой всегда служат хорошие идеи. На предстоящих выборах политики будут биться за голоса среднего класса. Давайте договоримся отбросить всю словесную шелуху и оценим планы их действий, которые действительно могут быть реализованы. Давайте будем взрослыми и сделаем что-нибудь для наших детей.

Нас убивают взаимные обвинения

Мне думается, что одна из причин наших многочисленных неудач в конкурентной борьбе в условиях глобальной экономики заключается в том, что мы тратим слишком много времени, энергии и денег на борьбу друг с другом у себя в стране.

Америка, очевидно, твердо решила захватить мировое лидерство по судебным тяжбам. Мы готовы подавать иски в суд по любому самому мелочному вопросу, вплоть до опрокинутой чашки кофе. Около 90 процентов всех гражданских дел, рассматриваемых в судах всего мира, приходятся на США.

Наши суды завалены работой выше крыши, и в этом нет ничего удивительного, потому что многие люди обращаются в суд не в поисках справедливости, а для перераспределения богатства. Не думаю, чтобы авторы нашей Конституции, разрабатывая прекрасную судебную систему, предполагали подобное положение дел.

Некоторые из самых курьезных судебных дел могут вызвать улыбку. Например, вор, пытавшийся проникнуть в помещение, провалился сквозь стеклянную крышу, а затем через суд потребовал от владельца помещения возместить ему понесенный ущерб. Студент колледжа подал в суд на свое учебное заведение, так как оно обещало, что курс обучения будет несложным, а он оказался трудным.

Однако буквально лишаешься дара речи, когда слышишь о серьезных процессах, где суммы иска исчисляются миллионами и даже миллиардами долларов. Такие судебные дела дочиста разоряют уважаемые фирмы, подавляют конкуренцию и обходятся налогоплательщикам в бесчисленные миллиарды долларов, затраченных на судопроизводство.

РИСК НА ПУТИ К УСПЕХУ

Американская конкурентоспособность напрямую связана с нашим помешательством на судебных тяжбах. Дело в том, что первое и самое необходимое качество для успешной конкуренции — это способность рисковать. Если вы не готовы пойти на риск, вы не способны конкурировать. Мы, американцы, всегда считали себя смелыми и предприимчивыми людьми, но сегодня вся страна настолько погрязла в сутяжничестве, что никто уже не хочет рисковать.

В свое время восемнадцать компаний в нашей стране выпускали защитные футбольные шлемы, а сейчас едва ли осталась хоть одна. Слишком рискованно. Возможно, все слегка занервничали,

узнав о судьбе, постигшей фирму «Riddell Sports». Когда восемнадцатилетний юноша во время игры получил травму мозга, его родители подали иск против производителя шлемов и отсудили у него 14,62 миллиона долларов. Они так и не сумели доказать, что шлем был бракованным. Более того, медицинские эксперты предположили, что последствия вызваны уже имевшимся ранее заболеванием мозга. Однако суд постановил выплатить компенсацию за ущерб.

Фактически мы прекратили производство в Америке легких самолетов. Слишком велики расходы на страхование гражданской ответственности.

В один прекрасный день мы проснемся и скажем: «Да к черту все это. Конкуренция — слишком рискованное занятие».

Тем временем конкуренты нас душат. В других странах не ищут виновных. Они заняты отвоевыванием у нас рынка. Самая большая сумма компенсации за ущерб, когда-либо присужденная в Великобритании, лишь немного превышала миллион долларов. У нас это показалось бы мелочью, не заслуживающей внимания.

Японцы вообще не тратят время на суды. У них столько же адвокатов, сколько у нас борцов сумо.

Без конкуренции не будет инноваций. Можете забыть о прогрессе. Это становится особенно ясно, когда речь заходит о здравоохранении. Если вы работаете в фармацевтической компании, то у вас не возникает большого желания возиться с поисками лекарства против какого-нибудь распространенного заболевания. Слишком рискованно. Можете поинтересоваться в компании «Merck».

По самым скромным оценкам, сумма судебных издержек, понесенных по делу о популярном средстве против артрита «Vioxx», составила 50 миллиардов долларов, так как оно вызвало сердечные приступы у нескольких пациентов.

Можете даже и не мечтать о разработке новой вакцины против, скажем, птичьего гриппа. Кому нужно с этим возиться? Вакцины слишком подвержены риску судебных исков, поэтому фармацевтические компании предпочитают расходовать свой бюджет на разработку более безопасных для себя препаратов, например, на создание лекарств, способствующих росту волос (хотя и здесь можно нажить себе неприятности, если волосы вырастут у пациента не на голове, а на ногах).

Стоимость судебных издержек такова, что молодые врачи, как черт от лаdana, шарахаются от некоторых важных специальностей — акушерства, нейрологии, скорой помощи. Слишком дорого обходится страхование.

Вы можете подумать: «Ну чего же еще ожидать от человека, который всю жизнь проработал в автомобильном бизнесе?» Но я ведь не против любых судебных разбирательств. Если компания или какой-то ее сотрудник проявляют халатность и не соблюдают требования безопасности, то за это надо платить. Однако у меня создается впечатление, что мы достигли той черты, где наказание следует уже не за грубую халатность, а за нормальный риск, которого невозможно избежать при производстве практически любой продукции.

Поступая так, мы наказываем самих себя. Мы подрываем собственную конкурентоспособность. Мы тормозим свой прогресс.

МЕСТЬ НЕ ТАК СЛАДКА

Есть одна сфера, где суды выходят за пределы разумного. Это штрафные судебные санкции*. Я еще понимаю, когда пострадавшему возмещается физический или денежный ущерб, но эти штрафные санкции просто выходят из-под контроля. При этом суд руководствуется своими эмоциями, и не успеете вы глазом моргнуть, как вам выпишут дополнительно штраф на 50 миллионов долларов.

С помощью этих санкций потерпевшие могут втрое увеличить размер своей компенсации, основываясь только на таких субъективных понятиях, как «боль» или «страдания». В большинстве стран мира никто и не слышал о штрафных судебных санкциях. Это чисто американское изобретение. Такая система позволяет адвокатам получить крупный куш в судебной лотерее в случае выигрыша дела. Она насквозь порочна, и если говорить о судебной реформе, то необходимо привести судопроизводство в рамки реальности, используя здравый смысл при определении меры возмещения ущерба. Но американцам это трудно понять, потому что их соблазняют крупные выигрыши.

Возможно, все дело в том, каковы истинные ценности нашего общества. Почему мы считаем само собой разумеющимся, когда суд присуждает баснословные деньги человеку, испытавшему боль или страдания вследствие преступления или

* Компенсация истцу по суду сверх фактического ущерба, нанесенного ответчиком (для дополнительного наказания за проявленную халатность или неосторожность). — *Прим. перев.*

халатности, но отказывает в таком же сострадании людям, ставшим жертвами стихийных бедствий или экономических катаклизмов?

Об этом стоит задуматься.

ЖИЗНЬ БЕЗ СТРАХА

Порой у людей наблюдается излишняя озабоченность по поводу собственной безопасности. Помню, несколько лет назад я был на вечеринке в доме Ли Анненберг, вдовы покойного издателя Уолтера Анненберга. Я сидел за столом рядом с леди Сарой Фергюсон, которая в ту пору была замужем за принцем Эндрю. В какой-то момент вечера Ферги вскочила и сказала: «Что-то скучновато становится. Давайте танцевать». До этого я никогда не танцевал с герцогинями и поэтому с удовольствием согласился. Мы с Ферги начали выделять кренделя под какую-то быструю музыку, но тут вдруг откуда ни возьмись появился некий джентльмен типично английского вида и похлопал меня по плечу. Я решил было, что он хочет отбить у меня партнершу, но мужчина сказал: «Сэр, я гинеколог, сопровождающий леди Фергюсон. Она беременна. Если уж вам так необходимо потанцевать, то делайте это помедленнее, а не швыряйте даму из стороны в сторону».

Я уставился на него, открыв рот, но Ферги с раздраженным видом покосилась на него и ответила: «А не пошли бы вы к черту?» И мы продолжали танцевать, хотя и немного спокойнее. Мне не хотелось, чтобы вечеринка переросла в международный инцидент.

Позднее я немало веселился над излишней предосторожностью англичан. Я уверен, что охранникам и сопровождающим лицам не раз крепко доставалось от Ферги. Она была не из тех девушек, которые в первую очередь думают о своей безопасности.

Однако нельзя отрицать, что мы живем в мире, где всегда присутствует какой-то риск. И так будет всегда. Мы обычные смертные, а несчастные случаи происходят даже с хорошими людьми. Мы можем заболеть, стать жертвой дорожного происшествия. Нас что-то может сильно огорчить. Жизнь не всегда складывается так, как хотелось бы. Так что же теперь делать? Мы ищем, кого бы обвинить в этом. Новое американское правило гласит: «Если случилось что-то плохое, то кто-то должен за это заплатить».

Еще не так давно мы были более цивилизованными людьми. Мы признавали за окружающими право на ошибку. Пытались уладить наши разногласия с глазу на глаз, а не при помощи адвоката. Прощаясь с людьми, мы желали им всего хорошего. Теперь мы говорим: «Увидимся в суде».

Вся эта страсть к судебным тяжбам подрывает не только нашу конкурентоспособность, но и умение мирно жить друг с другом, помогать в тяжелые времена и сотрудничать по велению души, а не потому, что за отказ нас могут привлечь к суду.

У меня было немало времени поразмышлять над этими вопросами во время работы в автомобилестроительной отрасли. Несчастные случаи и происшествия, в которых фигурирует автомобиль, становятся причиной половины гражданских исков в нашей стране, и в каждом втором из

них приходится возмещать ущерб. Если происшествие имело серьезные последствия, то судебный процесс производителю обеспечен, независимо от того, повинен в этом сам автомобиль или нет.

Большую часть своей карьеры я посвятил тому, чтобы сделать автомобили безопаснее. Я участвовал в разработке системы, которая не позволяла завести машину до тех пор, пока не будет застегнут ремень безопасности. Палата представителей немедленно отклонила эту идею. Она посчитала, что население негативно отнесется к такой правительственной инициативе. Хорошо хоть, что во всех штатах, по крайней мере, введено обязательное пользование ремнями безопасности.

Автомобили сегодня строятся с обязательным использованием технических средств безопасности. Это не только надувные подушки, дуги безопасности в крыше и энергопоглощающие зоны. Сейчас подумывают и о датчиках в рулевом колесе, реагирующих на прикосновение пальцев. Мы решили, что если вы мчитесь на машине весом в две тонны со скоростью от 80 до 120 километров в час, то неплохо бы, чтобы обе ваши руки находились на руле. (Калифорнийцы, как известно, никогда этого не делают. Ред Баттонс однажды сказал: «Чтобы получить водительские права, достаточно иметь один только средний палец».)

Но самая главная проблема — это изменить поведение людей, находящихся за рулем. Что меня больше всего раздражает в нашей судебной системе — это полное игнорирование личной ответственности.

В 1980 году, когда я только пришел на «Chrysler», одна женщина по имени Кэнди Лайтнер осно-

вала организацию «Матери против пьяных водителей» (МППВ). Тринадцатилетняя дочь Кэнди была сбита пьяным водителем на проселочной дороге. Смерть дочери глубоко потрясла Кэнди. Но она пришла просто в ярость, когда узнала, что причиной половины дорожных происшествий является нахождение за рулем пьяного водителя. С момента своего возникновения МППВ спасла сотни и тысячи человеческих жизней.

Сегодня настала пора создавать новую организацию — «Матери против рассеянных водителей». Сегодня причиной смерти людей на дорогах становится рассеянность за рулем.

Утренняя поездка на работу может быть весьма опасной для вашего здоровья. Женщина, управляющая двухтонным джипом, попутно пьет кофе, да еще и использует зеркало в противосолнечном козырьке, чтобы подкрасить себе губы. Другой водитель полутонного седана болтает по мобильному телефону и одновременно прикуривает сигарету. Третий в минивэне пытается во время езды читать инструкцию по пользованию навигационной системой, слушая одновременно вопли из радиоприемника и такие же вопли своих детей с заднего сиденья. Четвертый в спортивном купе лихо перестраивается из ряда в ряд, получая одновременно по мобильному телефону биржевые сводки и поедая сэндвич с яйцом.

Хоть кто-нибудь следит за дорогой?

Я знаю, что идею организации «Матери против рассеянных водителей» придется пробивать с большим трудом. Люди не любят, когда кто-то вмешивается в их личную жизнь. Я признаю, что и сам в свое время невольно способствовал отвле-

чению внимания водителей за рулем, устанавливая в машинах держатели для стаканов и зеркала в противосолнечных козырьках.

Разумеется, я понимаю, что нет тестов на рассеянность, подобных тем, что разработаны на наличие алкоголя. Поэтому трудно будет ввести какие-то законодательные нормы. Но может быть, автомобильные компании немного понизят уровень своей технологии? Если появилась возможность установить телевизионные экраны в салоне автомобиля, то это еще не означает, что мы обязаны их устанавливать. Я бы рекомендовал вообще убрать все видеомониторы из передней части автомобиля.

Но любые правила действуют только в том случае, если мы сами, по собственной инициативе, без всяких законов пообещаем, что, садясь в машину, будем держать обе руки на руле, смотреть вперед, следить за дорогой и вести машину предельно внимательно. Это мы делаем для себя, для наших детей и для всех, с кем пересекаются наши пути. Уважение к ближним, ответственность перед собой и окружающими — вот основные принципы цивилизованного общества. Почему бы не вспомнить о них, садясь за руль?

ЧАСТЬ IV

МОЖЕТ ЛИ АМЕРИКА ВЕРНУТЬ БЫЛОЕ ВЕЛИЧИЕ?

Не слишком ли мы разжирели?

Не надо быть гением, чтобы понять, что нация, в которой многие переедают, глотают без разбора лекарства, часами сидят у телевизоров, круглосуточно слушают музыку через наушники, испытывают болезненную страсть к покупкам, не достигнет особых успехов. Если мы не будем обращать на это внимания, то нас ждет вырождение. Если же мы действительно надеемся обрести былое величие, то пора браться за работу.

Если результатом наших прошлых побед мы будем считать эти приобретенные болезни нации, то я бы предпочел скорее поражение.

Я хочу поговорить с вами о тех явлениях нашей культуры, которые меня особенно тревожат в последнее время. И это вовсе не мелочи. В значительной степени мы утратили ориентиры и не понимаем теперь, откуда пришли и куда направляемся. Лидер — это не тот человек, который возглавляет парад. Каждый из нас начиная с детства должен воспитывать в себе лидерские ка-

чества — ответственность, дисциплину и командный дух.

НЕ ПОРА ЛИ ИЗБАВИТЬСЯ ОТ МУСОРА?

Иногда я спрашиваю себя, не лучше ли бы нам жилось, если бы наши успехи были поскромнее. Возможно, в нашем сознании произошел какой-то перекося. У нас пятьсот телевизионных каналов плюс интернет. Слишком много телевидения, слишком много интернета, слишком много электронной почты. Я не призываю выбросить все компьютеры, но от части мусора надо было бы избавиться. Вы когда-нибудь пробовали остановиться и задуматься, какая нам польза от этого замечательного компьютерного мира? Я сделал большую ошибку, дав адрес своей электронной почты двоюродному брату, который очень любит анекдоты. Он прислал мне пятьдесят три анекдота — и все неприличные. У меня нет ни времени на подобные занятия, ни интереса к ним.

Наше общество характеризуется самым высоким благосостоянием за всю историю человечества. Никому еще так хорошо не жилось, и все же мы постоянно слышим о депрессиях, тревогах, нервных срывах. Что происходит? Мне бы хотелось посмотреть статистику, насколько другие страны в мире подвержены тем же проблемам. Интересно, сколько японских и китайских детей страдают от синдрома дефицита внимания с гиперактивностью?

Не пора ли нам признать, что мы стали нацией, прочно севшей на таблетки? Мы считаем, что маленькие голубые, белые, розовые или желтые пи-

люди избавят нас от любых болезней, а фармацевтические компании уже напрямую рассылают людям письма следующего содержания: «Спросите у своего врача, подходит ли вам _____ (следует название лекарства)». Если не проявить бдительность, то вскоре мы просто вымрем от лекарств.

ПРОБЛЕМА, КОТОРАЯ МЕНЯ ТРЕВОЖИТ

Иногда меня просто поражают причуды жизни. Сегодня я, к примеру, занят спасением детей, погибающих от ожирения в Америке, а завтра буду стараться чем-то помочь детям, умирающим от недоедания в других частях света. Что-то здесь не так. Люди в Дарфуре гибнут от голода, а мы съедаем по пять тысяч калорий в день в заведениях быстрого питания. Неужели мы все с ума посходили?

Значительная часть моей энергии за последние двадцать два года уходит на мой собственный фонд, цель которого состоит в поиске средств лечения диабета. Я основал Фонд Якокки в 1984 году, когда моя жена умерла от осложнений после диабета типа I. Диабет первого типа вызывается разрушением обособленных клеток поджелудочной железы, производящих инсулин. Это очень опасная болезнь, которая может привести к ранней смерти. Поиск методов ее лечения я сделал делом своей жизни. Я надеюсь, что эта работа станет моим наследием. Мы рады, что фондом руководят умные и целеустремленные люди: моя дочь Кэти, которая является президентом фонда; исполнительный директор Дана Болл; моя младшая

дочь Лия — казначей фонда. Мы все ближе подходим к решению проблемы, и я надеюсь, что это произойдет еще при моей жизни. Но я предпочитаю считать цыплят по осени, потому что медицинские исследования — это шаг вперед, два шага назад.

Мир медицинских исследований позволил мне многое узнать и понять. Меня не удивило, что эта отрасль страдает от той же самой нехватки лидерства, которую мы наблюдаем и в обществе в целом. Я понял, что исследовательское учреждение во многом напоминает правительство. Это самовоспроизводящаяся бюрократия. Люди проводят исследования, чтобы написать кучу бумажных отчетов, которые позволяют получить дополнительное финансирование, чтобы провести дополнительные исследования и написать новую кучу отчетов. Я был просто шокирован, когда до меня наконец дошла вся суть этой системы. Я спросил тогда: «А кто-нибудь здесь вообще пытается создавать лекарства?»

Самые новаторские исследования часто становятся жертвой системы экспертных оценок. Почему? Позвольте пояснить это на простом примере. Представьте себе, что каждый раз, когда «Chrysler» хочет создать новый автомобиль, его производство будет зависеть от положительных оценок компаний «General Motors» и «Ford». Начинаете понимать суть?

Я хочу рассказать вам небольшую историю. В 2001 году к нам в правление фонда пришла Дениз Фостмен, профессор Гарвардского медицинского института, ведущая исследования в главной клинике Массачусетса. В ней удачно сочетаются

блестящий ученый и чрезвычайно целеустремленный человек. Доктор Фостмен представила нам результаты проекта, который финансировался фондом. Это была та самая «эврика!», момент открытия, которого мы долго ждали. На протяжении восьми лет Фостмен пыталась отыскать источник аутоиммунных атак, вызывающих диабет первого типа. В процессе работы она обнаружила пораженные клетки, которые вызывают заболевание. Уничтожив их у подопытных мышей с помощью медикаментов, она впервые смогла наблюдать регенерацию пораженных стволовых клеток у взрослых особей. Наконец-то появился свет в конце тоннеля. Мы надеялись, что не за горами уже опыты на людях. В 2003 году Фостмен опубликовала очередную работу, в которой подтверждался процесс регенерации. Вот тут-то все и началось.

Научное сообщество, занимающееся изучением диабета, тут же взялось за оружие. Началась настоящая травля. Конкурирующие организации распустили среди спонсоров слух, что Фостмен шарлатанка. В ход пошли самые недостойные приемы. Когда мы попытались перевести дискуссию на научный уровень, эти люди вели себя как капризные дети, не скупившись на бранные эпитеты и всячески пытались дискредитировать и Фостмен, и Фонд Якокки. В регенерации клеток они увидели угрозу для финансирования собственных работ.

Прошло немало времени, прежде чем основные исследовательские организации образумились. Сегодня даже Фонд исследований в области детского диабета признает, что регенерация кле-

ток — это самое многообещающее направление. Но вся эта история стоила нам много крови.

Политические игры вокруг исследования стволовых клеток обходятся весьма дорого. Пока все заняты стволовыми клетками эмбрионов, мы упускаем отличный шанс совершить прорыв в работе со стволовыми клетками взрослых особей. За последние двадцать лет эти исследования доказали свою ценность. Мы используем взрослые стволовые клетки для регенерации костного мозга, крови и кожи. С другой стороны, стволовые клетки эмбрионов еще не вылечили ни одной болезни и не используются ни в одном методе лечения. Мы даже не знаем, способны ли они на это. Так почему же мы не занимаемся тем, что уже хорошо знаем — то есть *регенерацией*, — и попусту тратим время на дебаты по поводу эмбриональных клеток? Опять-таки я должен задать вопрос: «Есть тут кто-нибудь, кто действительно хочет создать лекарство?»

Иногда медицинские исследовательские учреждения так заняты сбором денежных средств и собственной бюрократией, что упускают из виду истинную цель своей работы. Национальный институт здравоохранения, финансирующийся за счет налогоплательщиков, тратит миллиарды долларов в год на изучение диабета. Попробуйте как-нибудь сами выяснить, на что уходят эти деньги. А если узнаете, сообщите мне, потому что я так и не смог получить хоть какую-то информацию.

Мы должны помнить, что речь в данном случае идет о конкретных живых людях. Диабет — это страшная болезнь, которая убивает вас изнутри. Мне было мучительно больно наблюдать, как Мэ-

ри медленно умирает. Ничто не могло остановить процесс развития болезни, и самым ужасным было ощущение полной беспомощности. Мэри умерла, когда ей было всего пятьдесят семь лет. Она ужасно страдала.

Мэри не дожидаясь до свадьбы наших замечательных дочерей. Ей не довелось увидеть своих семейных внуков, которыми она, конечно, гордилась бы. Если я смогу сделать хоть что-нибудь, чтобы предотвратить такую трагедию в других семьях, то готов все за это отдать.

Новая эпидемия

Больше всего меня угнетает то, что, пока мы добиваемся прогресса в исследовании диабета первого типа, в стране разрастается эпидемия ожирения, особенно среди детей, которая ведет к диабету второго типа — такому состоянию организма, при котором клетки, производящие инсулин, не могут нормально функционировать. Центр по контролю и профилактике заболеваемости полагает, что каждый третий ребенок, родившийся в 2000 году, может в течение жизни заболеть диабетом. Как нам справиться с этой проблемой?

Во-первых, надо задать себе вопрос, почему она возникла. Если обратиться к сути проблемы, то становится понятно, что она носит поведенческий характер, и это представляет собой самую главную трудность в ее разрешении. В большинстве случаев причиной диабета второго типа является ожирение и сидячий образ жизни. Более шестидесяти миллионов американцев страдают ожирением.

ем, и это число растет так же неуклонно, как сантиметры на талии.

Одни ученые работают над созданием чудесных таблеток, позволяющих есть что угодно и при этом не толстеть. Другие предлагают хирургические способы лечения ожирения. Короче говоря, мы все еще ищем возможность моментального решения.

Мы хотим оставаться стройными и подтянутыми, сидя у телевизоров, вместо того, чтобы заниматься физическими упражнениями и правильно питаться. Когда я слышу, что люди готовы ушить себе желудок, чтобы не толстеть, это производит на меня крайне удручающее впечатление.

Фонд Якокки, который первоначально видел свою миссию в отыскании средств для лечения диабета первого типа (при котором пациент зависит от инъекций инсулина), в настоящее время вынужден тратить дополнительные средства для изучения диабета второго типа. Наивно было бы полагать, что решение будет быстро найдено. Следует признать горькую истину: мы сами создали эту проблему, потакая своим желаниям. Вместо того чтобы использовать данные нам Богом волю и разум, мы обращаемся к своей животной природе. Я называю это феноменом золотой рыбки. Если у вас когда-нибудь была золотая рыбка, то вы понимаете, о чем я говорю.

Необходимо каждый раз строго отмерять количество засыпаемого в аквариум корма. Если насыпать его очень много, то рыбка будет есть до тех пор, пока ее буквально не раздует. У нее отсутствует рефлекс насыщения. Все это очень похоже на Америку XXI века.

В ДЕЛО ВСТУПАЕТ НАДЕЖДА

Я все еще так и не усвоил до конца, что когда речь идет о достижении больших целей, то *легких* путей не бывает. Несколько лет назад, когда мы поняли, что нам нужно 11,5 миллиона долларов, чтобы доктор Фостмен могла начать клинические испытания на людях, я сказал: «Нет проблем. Я соберу эти деньги в один момент. Только нужно найти еще десять богатых людей, кроме меня. Я внес свой миллион долларов и начал обзванивать друзей. Мне не удалось продвинуться слишком далеко, хотя я благодарен одному хорошему другу, который анонимно внес около миллиона долларов, и некоторым людям, оказавшим посильную помощь. Однако я понял, что у каждого из друзей свои проблемы. Я еще раз столкнулся с тем, что важные вещи легкими не бывают.

Что же я предпринял? Я вспомнил тот метод, который уже использовал при сборе средств для реставрации статуи Свободы и острова Эллис. Я обратился к народу. Мы начали кампанию под девизом «Присоединяйтесь к Ли прямо сейчас», в ходе которой я попросил американцев делать небольшие пожертвования. И они действительно начали поступать — в среднем по 75 долларов. Таким образом удалось собрать более 2 миллионов долларов.

Затем мне пришлось проявить *творчество*. Я заключил соглашение с компанией «Chrysler» о съемке четырех рекламных роликов общей стоимостью 1,5 миллиона долларов. Эти деньги были тоже перечислены в фонд. В соглашении было также предусмотрено, что «Chrysler» и его диле-

ры будут перечислять по одному доллару с каждой машины, которая будет продана в период с ноября 2005 по декабрь 2006 года. Это дало еще 3 миллиона.

Рекламные ролики были частью кампании по привлечению молодых покупателей к марке «Chrysler». Наибольшим успехом пользовался ролик, где я выступаю в паре с известным исполнителем рэпа Снупом Доггом. Съёмки проводились на поле для гольфа, где мы вдвоем разъезжали на гольф-карте. В тот день температура воздуха поднялась почти до 39 градусов, а съёмки продолжались около восьми часов.

Снуп Догг оказался довольно приятным парнем, хотя я так и не понял ни слова из того, что он говорил.

Меня восхитило, как «Chrysler» использовал мой старый рекламный лозунг 1980-х годов («Если вы найдете машину лучше — покупайте!») и перевел его в рэповую речевку в стиле Снупа Догга: «Если найдешь покруче тачку — сразу выкладывай баксов пачку!» На что только не пойдешь ради хорошего дела!

Я до сих пор с удовольствием вспоминаю это время, и меня не покидает ощущение, что я получаю обратно значительно больше, чем отдаю. Именно это мне и хотелось бы передать молодому поколению: ваша активная позиция будет вознаграждена. Я начал со своих внуков. Хочу, чтобы они поняли, какое это счастье — что-то отдавать людям.

Меня очень тронуло, когда я прочитал, что молодые люди снова начали пополнять ряды волонтеров. Поколение «11 сентября» на себе прочув-

ствовало окружающую реальность, и их реакцией стала готовность к участию в жизни. Заявления на вступление в «Корпус мира» бьют все рекорды. Я надеюсь, что эта тенденция будет продолжаться. Кому же не захочется жить в стране, где лидеры наделены чувством альтруизма и благотворительности? Пытаясь предугадать, кто в XXI веке возьмет на себя бразды правления, я делаю ставку на тех, кто умеет отдавать, а не только брать.

Верните нам умение мыслить

Вы знаете, я испытываю неловкость, когда слышу неловкую речь президента Соединенных Штатов. Однако дела с образованием плохо обстоят не только у людей с замедленным интеллектуальным развитием. Нам всем надо реально и серьезно подойти к этой проблеме, поскольку наша способность к конкуренции и процветанию зависит от того, какое образование получают наши дети и насколько они готовы к жизни в современном сложном мире.

Год за годом статистика демонстрирует одно и то же: американские студенты уступают свои позиции в интеллекте учащимся из других стран — особенно в области математики и естественных наук. Только что опубликован последний международный рейтинг знаний по математике и естественным наукам. Кто же его возглавляет?

1. Южная Корея
2. Япония
3. Сингапур

А где же США? На восемнадцатом месте из двадцати четырех. Просто позор.

Многие из вас, должно быть, и не вспомнят, когда мы в последний раз так серьезно отставали в математике и естественных науках. Это было в 1957 году. В тот год Советский Союз (наш заклятый враг в «холодной войне») запустил в космос первый искусственный спутник Земли. Американцы были вне себя. Такое положение было недопустимо. Правительство начало вкладывать деньги в естественнонаучное образование. Спустя двенадцать лет мы высадили на Луну первого человека.

Я уверен, что большинство родителей заботит качество образования в школах, где учатся их дети. Но слишком часто они проявляют удивительную слепоту, не видя, что происходит на самом деле. Они не знают, как правильно оценить качество образования. В недавнем опросе, проведенном институтом Гэллапа, 76 процентов родителей заявили, что их вполне удовлетворяют школы, где учатся их дети. Многие подчеркнули тот факт, что дети получают хорошие оценки. Однако они не понимают, что если ребенок получает хорошие оценки у себя в школе, то это еще не значит, что он действительно что-то знает. Япония, Южная Корея и Сингапур обгоняют нас в математике и естественных науках не потому, что их дети умные и дисциплинированные, а наши тупые и ленивые. Их дети имеют преимущество, потому что родители и школа с них больше спрашивают. Американские дети ходят в школу 180 дней в году, а японские — 240. Если мы хотим, чтобы наши школьники догнали японских, продолжительность их учебного года должна быть не меньше, чем в Япо-

нии. Трехмесячные летние каникулы наших школьников стали чем-то вроде священной коровы. Однажды я написал в газету статью, где предлагал увеличить продолжительность учебного года, и получил массу гневных отповедей — главным образом от учителей. Одна из учительниц даже предложила всему классу написать письма «старому злому дяде», который хочет украсть у них летние каникулы. Представляете, что я ощутил, получив двадцать восемь писем от девятилетних школьников, в которых печатными буквами было написано, какой я дурак?

Правда, я не совсем убежден, что чем длиннее срок обучения, тем лучше образование. Главное — как преподать детям знания. Я всегда был уверен, что десятилетний период от пяти до пятнадцати лет имеет решающее значение. Именно в этом возрасте закладывается фундамент всех будущих знаний. Эту бесценную задачу мы поручаем школьным учителям.

КАК ЖИВУТ УЧИТЕЛЯ?

Престиж учителя в нашей стране довольно низок. Почему я в этом так уверен? Потому что когда мы рассуждаем, насколько важна эта профессия, то не делаем ничего, чтобы подкрепить эти слова чем-то материальным. Если представить, что наша страна — это промышленная компания, а учителя в ней — ценные работники, то что бы делала такая компания? Она бы активно заманивала их к себе, вкладывала деньги в их обучение и хорошо платила. Она дала бы им возможность делиться с окружающими своим опытом. Она бы отмечала

тех из них, кто добился наибольших успехов. Ничего подобного для наших учителей не делается. А сколько родителей хотят, чтобы их дети стали учителями? «Да вы что, с ума сошли? — спросят они. — Разве можно прожить на учительскую зарплату?»

У нас все поставлено с ног на голову. В рациональном обществе учителя должны находиться в верхней части пирамиды, а не у ее основания. В таком обществе лучшие из нас мечтали бы стать учителями, а остальным пришлось бы довольствоваться более скромными профессиями. Работа, состоящая в передаче знаний о цивилизации от одного поколения к другому, была бы самой почетной, которую только можно себе представить.

Жаль, конечно, что мы не живем в таком идеальном мире. Судя по зарплате и престижу, работа учителя находится где-то в самом низу среди профессий, требующих высшего образования. Начальная зарплата молодого учителя на 30 процентов ниже, чем средняя зарплата других выпускников колледжа. Как же может эта профессия привлекать самых лучших и талантливых специалистов?

Даже наш президент кичится тем, что был троечником. Он выступал на выборах против Эла Гора и Джона Керри, двух весьма образованных людей, и потешался над их «никому не нужным элитарным образованием». Конечно, Буш тут лукавил, так как сам посещал Йельский и Гарвардский университеты. Но он любит играть в «середнячка» и изображать из себя парня, который никогда ничему не учился.

В свою бытность губернатором Техаса Буш возглавлял программу «Ни один ребенок не отстал», которую он считал своим главным достижением на этом посту. Но только после того, как Буш провел через конгресс эту программу на федеральном уровне, мы узнали, что достижения в Техасе были не столь уж безукоризненными. Специальное расследование вскрыло широкомасштабную подтасовку экзаменационных тестов и манипулирование результатами со стороны учителей и администрации учебных заведений. Очевидно, они считали, что в такой непростой ситуации и меры должны быть экстраординарными. Проблема программы «Ни один ребенок не отстал» состоит в том, что знания школьников определяются с помощью тестов, которые не стимулируют поиска тысяч возможных вариантов ответа, из которых и состоит собственно учеба. Кстати, хорошо бы, чтобы правительство не позабыло профинансировать эту программу, прежде чем внедрять ее в школы.

ДАВАЙТЕ ВЕРНЕМСЯ К ОСНОВАМ

Очень многие учителя с энтузиазмом берутся за эту самую благородную из всех профессий, но уже после тридцати лет превращаются в агентов по продаже недвижимости или компьютерных программистов, потому что исчезают иллюзии, им не хватает денег или просто надоело находиться в самом низу пирамиды.

Оглядываясь назад, я не могу не задать себе вопрос: что же произошло? Я еще помню своих замечательных учителей. Все жители города — и не

только дети — смотрели на них снизу вверх. Кое-кто из них оказал на мою жизнь самое сильное влияние, если не считать родителей.

Это было уже *так давно*, что вам придется согласиться: если уж я помню своих школьных учителей, то значит, они представляли собой нечто особенное. Когда я был в девятом классе, у нас была учительница мисс Мэриэн Рейбер. Она осталась у меня в памяти потому, что научила писать сочинения. Это умение всю жизнь помогало мне убедительно излагать свои мысли.

Возможно, проблема заключается в том, что учителям не хватает времени на преподавание основ, потому что они слишком заняты, выполняя роль полицейских, социальных работников, суррогатных родителей, консультантов по вопросам наркомании и психиатров. Как будто недостаточно того, что они учителя!

Сегодня у учителей появилась новая забота — не попасть в классе под пулю. Я пишу эти строки и вижу в газетах, что только на последней неделе в школах трижды вспыхивали перестрелки, хотя большинство из них на входе оснащены металлоискателями.

Думаю, что следует немного завернуть гайки. Конечно, многие сразу же начнут протестовать, но сначала выслушайте меня. Почему бы не ввести такое правило, что любой ребенок в этой стране имеет право посещать школу, но только до того момента, пока он не явится туда с пистолетом, ножом или пакетиком кокаина? После этого его исключают. Пусть идет работать грузчиком. Можете считать это одной из форм естественного отбора.

Я смотрю на проблемы образования следующим образом. Есть дети, которые выучатся независимо от того, что вы делаете (или не делаете). Подавляющее большинство справится с учебой, если им в этом помогут. И наконец, попадаются дети, где любая помощь бессильна. Сколько бы средств на них ни тратили и сколько бы внимания ни уделяли, все уходит, как в черную дыру.

Раз уж я затронул эту тему, вот еще одна идея. Давайте дадим детям возможность на практике оценить цену неудачи. Понятие *провал на экзамене* уже исчезло из школьного лексикона. В какой-то момент эксперты по детскому развитию и психологи сошлись в том, что такое происшествие негативно скажется на психике ребенка. Их лозунг: «Ни один ребенок не отстал, даже если он не умеет читать!»

А я вам скажу, что такая практика портит детей. Учителя, который переводит в следующий класс школьника, не справляющегося с программой, можно сравнить с хирургом, который зашивает разрез, оставив внутри тампон. Ребенок вполне переживет, если его исключат из школы за неуспеваемость после пятого класса. Будет намного хуже, если ему позволят проучиться в школе десять лет, и он только тогда поймет, что ничему не научился, чтобы заработать себе на хлеб.

Возможно, этим экспертам следовало бы поучиться у генерала Джорджа Паттона, который говорил: «Я оцениваю успех человека не по тому, на какую высоту он забрался, а по тому, насколько высоко он подпрыгнет, ударившись о землю».

Цифры отсева из старших классов школы удручают. Но еще более ужасает количество вы-

пускников, которые не могут прочесть, что у них написано в аттестате. (Я должен признаться, что тоже не мог прочесть свой аттестат, но он был написан на латыни.)

Этим молодым людям придется столкнуться в конкурентной борьбе с зарубежными выпускниками школ, которые *могут* прочесть свои аттестаты, в том числе и написанные на латыни, а может быть, и еще на четырех-пяти языках. Вот мы и подошли к главному итогу — конкурентоспособности. Давайте не будем обманывать ни своих детей, ни свою страну.

КНИГА — ЛУЧШИЙ УЧИТЕЛЬ

Я не могу закончить эту тему, не сказав ничего о чтении. Если вы читаете эту книгу, то я должен поблагодарить вас за то, что вы ее купили. Если вы взяли ее в библиотеке, то не забудьте вернуть. Я надеюсь, что вы узнаете из нее что-то новое, а может быть, кое-где и улыбнетесь. Но даже если вы не читаете мою книгу, мне будет приятно знать, что вы *хоть что-то* читаете.

Несколько слов родителям. Самая большая услуга, которую вы можете оказать своим детям, — это собрать множество книг у себя дома. Читайте *им*, читайте *вместе с ними*, станьте читающей семьей. (А если у вас самих с чтением неважно, то ведь научиться никогда не поздно.)

Покажите мне ребенка, который любит читать — и неважно, будут ли это комиксы, фантастика или история динозавров, — и я уверенно скажу вам, что этот ребенок добьется в жизни успеха. Мои родители не были высокообразованны-

ми людьми. Отец закончил четыре класса, а мать три. Но в нашей семье поощрялось чтение. Я проглатывал все книги без разбора, и порой мне выпадала возможность блеснуть знаниями, которые я в них почерпнул. Однажды в третьем классе на уроке греческого языка учитель спросил, знает ли кто-нибудь, как звали собаку Одиссея. Поднялась одна моя рука. Я почему-то вспомнил это и заслужил похвалу учителя и уважение одноклассников — по крайней мере, на один день.

Я очень любил открывать для себя новые слова. Мне нравилось правильно их употреблять. Я всегда искал наилучшие слова, чтобы выразить свои мысли. Именно поэтому я написал к этой книге около двадцати черновиков, сводя с ума своих издателей.

Идея написать книгу впервые возникла у меня в шестьдесят лет. Но уже тогда я понял, что чтение на протяжении всей жизни научило меня логично формулировать мысли и излагать их на бумаге. Чтение и сочинение книг — до сих пор мои самые любимые занятия. Ну, разумеется, еще я люблю и поговорить.

**Три человека,
которые научили меня
лидерству**

Поскольку никто не рождается лидером, то кто-то должен научить вас этому навыку. Вам нужен наставник. Мне повезло, что у меня их было целых три: Никола Якокка, Чарли Бичем и Роберт Макнамара. И я хочу рассказать вам, чему они меня учили.

Никола Якокка: оптимизм

Я не могу себе представить, чтобы сын такого человека, как Никола Якокка, не пытался подражать ему и стремиться превзойти его достижения. Мой отец не получил образования, но в нем была внутренняя уверенность, покорявшая всех окружающих.

Я не могу представить себе, кем бы я стал без его влияния.

Мне до сих пор трудно понять, как он мог решиться в двенадцать лет самостоятельно отправиться в Америку. Сначала он поселился у своего

сводного брата в Гаррете, штат Пенсильвания, и первым делом его отправили работать на шахту. Думаю, что немало было подобных историй, когда приехавшие сюда дети вынуждены были устраиваться рабочими и вести полурабское существование. Но даже в таком юном возрасте у отца уже было хорошо развито чувство собственного достоинства. Он проработал в шахте один день и сказал себе: «Неужели я бросил ферму и чистый воздух Италии ради *этого*?» И он уехал в Аллентаун, где жил еще один брат. После этого он всегда повторял, что день, проведенный в шахте, был единственным в его жизни, когда он работал на кого-то другого.

Отец был невероятно умным человеком, если учесть, что он окончил всего четыре класса школы. Это был классический образец здравого смысла и природной смекалки. Тяга к предпринимательству жила в нем от рождения. Он всегда был богат на выдумку. К тридцати одному году он скопил достаточно денег, чтобы вернуться в Италию и забрать к себе овдовевшую мать. Будучи в Италии, он влюбился в мою мать, семнадцатилетнюю дочку сапожника, и тоже захватил ее с собой.

Путешествие в Америку для молодой жены было нелегким. На пароходе она заразилась тифом. На этом все могло и закончиться. Обычно власти строго следили за тем, чтобы не впускать в страну больных людей. Ее последним пунктом назначения мог стать остров Эллис. Однако отцу как-то удалось миновать инспекторов. Позднее я спрашивал его: «Папа, а как тебе удалось вытащить маму с острова Эллис?» Он никогда не давал прямых ответов на этот вопрос, только улыбался и от-

делывался ничего не значащими фразами типа: «Я уже давно здесь жил и знал, что к чему. Что было нужно, то я и сделал». Другими словами, он дал кому-то взятку. Вы, конечно, можете назвать это коррупцией, но отец никогда ни на секунду не жалел об этом, да и я, признаться, тоже. Кто знает, что было бы со мной, если бы маму отправили обратно. Таким образом, мне повезло. Я родился в США спустя три года после их приезда.

Вскоре отец открыл закусочную под названием «Orpheum Wiener House», где подавали хот-доги. Он был уверен, что такой бизнес не даст ему пропасть, так как, по его словам, «люди всегда хотят кушать». Кроме того, для этого не требовалось больших капитальных инвестиций. Отец говорил: «Всего-то и нужно, что небольшой гриль и паровой подогреватель для булочек — и можно начинать работать». Он готовил специальный соус «чили», рецепт которого позаимствовал у одного торговца с Кони-Айленда. Позднее он переманил к себе в заведение и братьев. Они стали королями хот-догов в Аллентауне и до сих пор остаются ими. Сегодня закусочной управляют их сыновья и внуки. Она называется «Йокко» — так произносили нашу фамилию жившие в Пенсильвании голландцы. Хот-доги, стоившие всего десять центов, позволяли семье безбедно существовать. Сегодня, разумеется, они уже стоят доллар.

Мой отец никогда не сидел без дела. У него была куча интересов. Он был помешан на автомобилях и стал одним из первых в городе владельцев машины «Ford T». Еще из детства я помню, что у отца было несколько машин, в том числе часть неработающих. Он вступил в долю компании по

прокату автомобилей, и в какой-то момент у него был целый парк, состоящий примерно из тридцати машин. Уверен, что страсть к машинам я унаследовал от отца.

Его неистощимая энергия и оптимизм оказали на меня очень сильное влияние. Глядя на отца, можно было поверить в безграничные возможности. Даже годы экономической депрессии не выбили его из седла. Он всегда находил выход из любого положения. Возможно потому, что всегда был чем-то занят и у него не было времени сомневаться в себе. Отец не уставал повторять, что мир велик и разнообразен. Если какое-то дело идет плохо или отношения с кем-то складываются неудачно, то всегда можно найти себе другое занятие или познакомиться с другим человеком.

Отец легко относился ко всему и говорил мне: «В жизни должны быть неприятности. Иначе как же ты поймешь, что такое радость?» Я не унаследовал от него этой черты. Меня всегда что-то тревожило. Во мне не было врожденного оптимизма. Когда я был чем-то озабочен, он говорил мне:

— Лидо, ну что ты так убиваешься? Ты помнишь, из-за чего переживал год назад?

— Откуда же я могу помнить? — отвечал я. — За год столько всего произошло.

— А я вот записал. — С многозначительным видом он вытаскивал тетрадку и показывал, что меня тревожило в прошлом году, а потом подводил итог. — А сегодня ты даже вспомнить этого не можешь.

Он понимал, что в жизни всегда есть взлеты и падения, и оптимизм позволял ему пережить все невзгоды.

Отец обладал чувством собственного достоинства. И никогда не считал себя ниже по положению, чем любой человек, с которым он беседовал. Мне бы хотелось унаследовать от него это качество и быть более раскованным в общении. Отец чувствовал себя в своей тарелке в любой ситуации. Даже Генри Форд восхищался им, когда иногда заходил к нам в гости, хотя делал это очень редко, так как был противником панибратства с подчиненными. Как-то раз он пришел со своей красавицей женой Кристиной, итальянкой по национальности. В тот вечер мы устроили большой итальянский ужин. Мать готовила еду, а отец развлекал гостей. Они быстро нашли с Фордом общий язык. Я помню, как Форд говорил ему: «Не знаю, как бы я управлял компанией без вашего сына» (похоже, позднее он нашел способ, как это сделать).

Конечно же, отец всегда возлагал большие надежды на единственного сына, и оборотной стороной его теплого и доброжелательного отношения ко мне становилась дисциплина. Пожалуй, дисциплины было даже многовато по сегодняшним стандартам. Он мог ругать и словесно оскорблять меня, но никогда даже пальцем не тронул.

Угодить ему порой бывало очень трудно. Когда я окончил школу с двенадцатым результатом среди более чем восьмисот выпускников, то моей гордости не было предела.

— Неплохо получилось, — похвастался я отцу.

— А почему ты не первый? — спросил он. Таким образом он дал мне понять, что никогда нельзя быть полностью довольным собой.

Но самое большое впечатление производил на меня оптимизм отца. Что бы ни случилось, он все-

гда находил в этом хорошую сторону. Слово «невозможно» было мне не знакомо. Его в нашей семье не произносили.

ЧАРЛИ БИЧЕМ: ЗДРАВЫЙ СМЫСЛ

Чарли Бичем сломал некоторые из моих стереотипов. Если на примере отца я понял, что не обязательно иметь престижное образование, чтобы быть умным человеком, то Чарли Бичем научил меня, что можно иметь отличное образование и все же сохранять в себе природную мудрость.

Чарли Бичем был моим первым наставником в бизнесе. Мне он нравился, и я никогда больше не встречал таких людей. Это был типичный южанин — доброжелательно настроенный, но острый на язык. У него был талант в любой обстановке оставаться «своим парнем», так что для многих порой было удивительно, что он еще и прекрасный инженер, имевший за плечами технический университет Джорджии.

Экспансивная натура и любовь к людям заставили Бичема переключиться с чисто инженерных занятий на сферу продаж и маркетинга. «Ford» назначил его региональным менеджером Восточного побережья, а я был у него под началом в качестве зонального менеджера в Уилкс-Барре, штат Пенсильвания.

В ту пору я был еще совершенным новичком. Чарли частенько говорил мне и другим таким же молодым сотрудникам: «Парни, вы еще настолько зеленые, что по весне вас любая корова сжует».

Чарли понимал, что одной только книжной науки еще мало. Первым делом он отправил меня на три месяца в центр продажи грузовиков «Ford». Мне это не понравилось. Я сказал ему:

— Я окончил колледж, у меня степень магистра. Чему я научусь, продавая подержанные грузовики в такой глуши?

— Именно там и делаются настоящие дела, — ответил Чарли. — Свою науку можешь засунуть куда угодно. Ты должен знать, как поступить, когда к тебе приходит человек, готовый заплатить тысячу долларов за машину.

Чарли постарался внушить мне, что автомобильные компании не продают свою продукцию напрямую. Все продажи осуществляются только через независимую дилерскую сеть. Чтобы продавать машины, надо уметь работать с дилерами. Этот урок я не забывал всю жизнь.

В понимании Чарли все люди по натуре были хорошими, но каждый из них порой допускал ошибки. Это тоже была часть процесса обучения. Помню, как-то раз дела на моем участке пошли плохо, и я оказался последним по объему продаж. Чарли увидел, как я в подавленном настроении бреду по гаражу, подошел ко мне и обнял за плечи.

— Чего такой мрачный? — спросил он.

— У нас тринадцать зон, — уныло ответил я, — и моя по итогам месяца как раз оказалась тринадцатой.

— Да ну его к черту, — сказал он. — Стоит ли из-за этого переживать? Кто-то ведь должен быть последним. — Затем он пристально посмотрел мне в глаза. — Но не вздумай оказаться последним два месяца подряд.

У Чарли была редкая для руководителя черта — способность мотивировать человека, даже если он сопротивляется этому. Он не был похож на босса, который замечает любую ошибку в действиях подчиненного и управляет путем запугивания. Единственное, чего он терпеть не мог, это нежелания человека признать свой промах. Чарли час-тенько говорил: «Каждый допускает ошибки. Вся проблема в том, что большинство людей не любят в этом признаваться. Они начинают винить во всем свою жену, любовницу, детей, собаку, погоду — кого угодно, только не себя. Поэтому, если допустишь ляп, мне оправдания не нужны. Иди взгляни на себя в зеркало, а потом приходи ко мне».

Чарли всячески поощрял мои старания. Если идея оказывалась хорошей, то есть проходила тест на здравый смысл, он выступал за нее руками и ногами. Ему я обязан своим первым крупным успехом. В 1956 году на рынке наступил спад. Автомобили «Ford» плохо продавались везде, но в Пенсильвании дела шли просто из рук вон плохо. Поэтому я предложил план. Любой клиент мог приобрести «Ford» 1956 года выпуска, внеся за него предоплату в размере 20 процентов, а затем на протяжении трех лет должен был выплачивать за него ежемесячно по 56 долларов. Я назвал эту акцию «56 за 56». В то время продажа автомобилей в рассрочку сроком на три года была в новинку, и наш объем продаж резко возрос. За три месяца округ Филадельфия вышел с последнего места по продажам на первое. Чарли так гордился мной, что лично написал обо мне Роберту Макнамаре, вице-президенту сектора «Ford». (Чарли всегда

говорил: «Если хочешь похвалить человека, сделай это в письменном виде, если хочешь пропесочить — позвони ему по телефону».) Макнамара одобрил план «56 за 56» и принял его в качестве национальной программы, что позволило продать дополнительно 75 тысяч машин. Меня повысили в должности, назначив региональным менеджером в Вашингтоне, и будущее стало рисоваться мне в куда более радужных цветах.

Еще одной яркой страницей в моей жизни была любовь. Я познакомился с Мэри Макклири в Честере, где она работала приемщицей сборочного завода «Ford». Мэри была настоящей красавицей. У нее были золотисто-каштановые волосы, зеленые глаза и жизнерадостная натура. Мы решили пожениться и приобрели себе дом в Вашингтоне. Я снова был самым счастливым человеком в мире. И тут мне позвонил Чарли. Его назначили руководителем департамента сбыта легковых и грузовых автомобилей сектора «Ford», и он решил забрать меня в Дирборн менеджером по маркетингу грузовиков.

— Ты шутишь, — возмутился я. — Я собираюсь жениться на следующей неделе и только что купил дом.

— Мне очень жаль, — грубоватым тоном ответил он, — но если ты собираешься получать зарплату, то твоя платежная ведомость находится в Дирборне.

Я, конечно, слабо пытался возражать, но Чарли, по-моему, понял, как я рад.

Чарли был моим ангелом-хранителем. С его помощью у меня все получалось. Он любил меня

и поэтому порекомендовал Макнамаре. Сегодня я понимаю, что самый правильный поступок в своей карьере я совершил, когда последовал за лидером — Чарли Бичемом — в Детройт.

РОБЕРТ МАКНАМАРА: ДИСЦИПЛИНА

Когда в разговоре всплывает имя Роберта Макнамары, то большинство людей сразу говорят: «А, это тот, кто втравил нас во вьетнамскую войну?» Из песни слов не выкинешь, но это лишь часть его биографии. Роберт Макнамара жил и до того момента, как Джон Кеннеди назначил его министром обороны, и эта часть жизни проходила в компании «Ford Motor».

Макнамара пришел в компанию одновременно со мной — в 1946 году. Разница заключалась лишь в том, что я был всего-навсего выпускником университета, а он к тому времени уже сделал себе имя. Он входил в группу армейских офицеров, которых прозвали «вундеркиндами», и был гением статистики, помогавшим разрабатывать стратегические планы вооружений. У Макнамары был редкий дар анализа ситуации и нахождения правильного пути. Именно это и требовалось Генри Форду после войны. Форд едва успел на борт тонущей компании своего деда, которая страдала от колоссальных денежных потерь. На помощь к себе он призвал «вундеркиндов».

Макнамара быстро стал одной из ключевых фигур в управленческой структуре Генри Форда. В то же время он совершенно не вписывался в корпоративную культуру компании. Он не стал пересе-

латься вместе с женой в Блумфилд-Хиллз или Гросс-Пойнт, где жили другие руководители, а остался в Энн-Арборе, рядом с Мичиганским университетом. У Боба был менталитет профессора и душа либерала. Он, пожалуй, обогнал свое время. В частности, уже в 1950-е годы он настаивал на создании малогабаритных машин, оснащении их средствами безопасности и уменьшении вредного влияния на окружающую среду. Вы только представьте себе это. Он частенько говорил, что лидеры бизнеса должны служить не только акционерам, но и обществу, и компания может стремиться к прибыли, не игнорируя в то же самое время своих социальных обязанностей. Он руководствовался принципом: «Нет никакого противоречия между мягким сердцем и жестким умом».

Мои первые впечатления о Бобе Макнамаре вряд ли расходились с мнением других людей — ему явно не хватало *теплоты*. Он был настолько сосредоточен на работе, что у него не оставалось времени на нормальное человеческое общение. И он ненавидел гольф. Однажды Боб сказал: «Это же просто идиотизм. На поле для гольфа вы не используете свой мозг. Вы просто берете маленький белый мячик и пытаетесь загнать его в маленькую лунку, удаленную от вас на несколько сотен метров. И так проходит вся жизнь. В чем здесь смысл?» Его логический ум не выносил подобных глупостей.

Тем не менее мы поладили с Макнамарой. Дело в том, что ему нравился Бичем, а Бичему нравился я. У нас сложились достаточно прочные отно-

шения, потому что я многому учился у него и серьезно относился к этим урокам.

Боб обладал способностью заглядывать далеко вперед, но не витал в облаках. Он работал по принципу: «Покажите мне, как это работает». Он никогда не выпускал меня из своего кабинета, пока идея не была всесторонне проанализирована. Не раз он говорил мне: «Ли, в разговоре один на один вы можете убедить любого и способны продать что угодно кому угодно. Но в данном случае мы собираемся потратить 100 миллионов долларов. Поэтому сегодня вечером пойдите домой и изложите свою гениальную идею в письменном виде. Если вам это не удастся, значит, вы не до конца ее продумали. Не надо убеждать меня своим обаянием. Убеждайте меня фактами».

Это был один из самых главных уроков, полученных мною в жизни. С того времени я всегда люблю излагаемую мне идею просил изложить на бумаге.

Боб стал моим сильным союзником. Он научил меня дисциплине. Можно иметь смелые мечты, но они должны быть основаны на реальности. *Изложите их в письменном виде.* Эти слова до сегодняшнего дня остаются моим девизом.

Боб едва успел стать президентом компании «Ford», как Джон Кеннеди предложил ему пост министра обороны. Остается только представить себе, каким мог бы стать «Ford», если бы Макнамара оставался у руля хотя бы еще с десяток лет. Конечно, если бы ему удалось продержаться так долго. До тех пор, пока Макнамара не покинул нас, я и не предполагал, как трудно работать с Генри

Фордом. Форд любил привлекать в компанию самых умных и лучших специалистов, но проблема была в том, что он не выносил рядом с собой сильных лидеров, на фоне которых сам представлял не в лучшем свете. Я стал еще больше восхищаться Бобом, поняв, как ловко он умел лавировать на опасно гладком паркете кабинета Форда.

ОСОБАЯ БЛАГОДАРНОСТЬ ЖЕНЩИНАМ

Я начинал свою карьеру в те годы, когда в автомобильном бизнесе среди лидеров не было ни одной женщины. Считаю, что в этом отношении мы по-прежнему идем не в ногу со временем. Мы любим романтизировать образ мужчины, создающего автомобиля, но до сих пор сопротивляемся мысли, что это вполне может быть и женщина.

Все мои наставники в сфере бизнеса были мужчинами, но были еще и две женщины, которые стали моими наставниками *в жизни*. Это моя мать и жена Мэри.

Мать научила меня ЛЮБВИ. Она демонстрировала мне свою любовь буквально каждый день.

Мы всегда были близки с ней, но со временем эта связь становилась все прочнее, особенно когда умер отец. Я действительно восхищался своей матерью. Когда ей было уже за семьдесят, она по-прежнему сохраняла молодую живость. Я с удовольствием брал ее с собой на корпоративные вечеринки и в отпуск. Пожалуй, не было такого человека, с которым я проводил бы время с большим удовольствием, чем с матерью. Я разговаривал с ней по телефону каждый день.

Как и все в нашей семье, мать всегда говорила то, что думает. Она изо всех сил старалась удерживать меня на пути истинном: говорила, что я слишком много работаю, неодобрительно отнеслась к моему разводу со второй женой и излагала мне нормы морали с точки зрения здравого смысла. Она придерживалась морального кодекса старой и более простой эпохи, и хорошо бы нам почаще пользоваться им в наши дни.

Говорят, что когда умирает кто-то из родителей — даже если родителям уже девяносто, а тебе семьдесят лет, — то ты чувствуешь себя сиротой. Я не могу с этим не согласиться. Когда в 1994 году в возрасте девяноста лет умерла мама, я почувствовал полное одиночество. Она знала меня — не такого, каким я предстаю у всех на виду, а такого, какой я на самом деле — лучше, чем кто-либо другой. Хорошо иметь рядом человека, который знает тебя как облупленного.

Второй женщиной, которая учила меня жизни, была, разумеется, моя жена Мэри. Она преподавала мне самый бесценный урок МУЖЕСТВА. У Мэри была пламенная натура. Ее ничто не могло укротить. Порой мне даже казалось, что она черпает энергию из неприятностей. Мэри была не из тех, кто заламывает руки, вопрошая, что дальше делать. Она *делала*.

Даже в свои последние годы, когда жизнь обошлась с ней так жестоко, она только пожимала плечами и говорила: «Ты считаешь, что мне плохо? Посмотрел бы ты на *других* пациентов». Мэри ни разу не пожаловалась, и все ее мысли в последние дни были обо мне и девочках. «Я так горжусь

вами», — говорила она мне за несколько недель до смерти. И в свой последний час я хотел бы сохранить присутствие духа, чтобы сказать, как я гордился ею.

Я надеюсь, что когда ко мне придет смерть, я смогу встретить ее с таким же мужеством, как и Мэри. Она освещала мне путь до последней минуты.

СТАНЬТЕ НАСТАВНИКОМ

Итак, я был самым счастливым человеком в мире. У меня было три замечательных наставника, которые научили меня оптимизму, здравому смыслу и дисциплине. У меня были чудесные сильные женщины, которые научили меня любви и мужеству. Я, как мог, пытался вернуть эти долги, становясь наставником другим людям. Я хочу сейчас призвать всех — родителей, воспитателей, начальников, дядей и тетей — отыскать в жизни такой урок, который можно было бы передать кому-то по наследству. Если вы еще молоды и только начинаете свой жизненный путь, то первым делом найдите себе человека, который мог бы стать вашим учителем и защитником.

Я восхищаюсь лидерами, которые находят время для наставничества. Одним из таких примеров может служить владелец команды «New York Yankees» Джордж Стайнбрэннер. Я знаю, что многие считают Джорджа высокомерным и непредсказуемым, но мы дружим в течение уже многих лет, и я убежден, что это добрейшей души человек. Джордж не выставляет свои добрые дела

напоказ, но он помог очень многим молодым спортсменам воплотить в жизнь свои мечты. Он посвятил свою жизнь поддержке талантливых и целеустремленных юношей. Я думаю, что это его наследие сохранится в памяти людей значительно дольше, чем список побед, одержанных его командой.

Когда я задумался о значимости наставников, то понял, что молодые люди нуждаются в помощи, чтобы найти себе нужных учителей. В католической церкви у каждого новорожденного есть крестные родители, которые несут ответственность за моральное и духовное воспитание своего крестника. Когда я был ребенком, то крестные родители очень серьезно относились к своей роли. Мне кажется, мы растеряли многое из этих традиций.

Родители должны подсказывать детям, где искать людей, которым они могли бы подражать. Необходимо откровенно говорить с ними о людях, которыми они восхищаются. Кто их герои? Почему они хотят брать пример именно с этого человека? Нашей культуре свойственно обожание знаменитостей, поэтому велики шансы, что ваши дети восхищаются спортсменами и звездами шоу-бизнеса. Какие качества они ценят в них, за исключением огромных заработков, славы и приятной внешности? Попросите их назвать реальных людей из числа знакомых — учителей, продавцов соседнего магазина, тренеров, священников, соседей, — на кого они хотели бы быть похожи. Заводите такие разговоры при любой возможности. Ваши дети могут выразить недовольство, но поверьте: они вас слушают и думают. Это только начало.

Помните, что лидерами не рождаются, ими становятся. Мы все должны приложить руку к воспитанию достойных лидеров. Я не имею права сидеть в стороне и спрашивать: «Куда подевались все лидеры?», если не готов взглянуть на себя и спросить: «Что я сам сделал, чтобы воспитать лидера?»

Бросьте играть в гольф и сделайте что-нибудь

Если бы вышла книга о том, как не надо уходить на пенсию, то ее обложку украшал бы мой портрет. Всего за несколько лет я вышел на пенсию, в очередной раз женился и переехал жить на другую планету под названием Лос-Анджелес. Я порвал связь со своими корнями, попрощался с друзьями и оставил позади мир, который хорошо знал на протяжении почти пятидесяти лет. Неужели я сошел с ума? Видимо, у меня наступило временное помрачение рассудка, если я решил, что это хорошая идея.

Лос-Анджелес был для меня совершенно чужим городом. Я не говорил на его языке и не знал его обычаев. Все мои друзья в Детройте занимались автомобильным бизнесом. В Лос-Анджелесе все жили миром кино. Они читали журнал «Variety», а я «Automotive News». Я сразу понял, что попал в серьезную переделку. «Черт бы меня побрал, — думал я. — Зачем же я это сделал?»

В свое время я спас «Chrysler», а теперь стоял вопрос о моем спасении.

Мой неудачный уход на пенсию состоялся более десяти лет назад. С тех пор я понял, чего *не надо* делать, уходя на покой. Но (и это более важно) до меня дошло, что *надо* делать в этом случае. Для меня стало откровением, что можно уйти в отставку и все же жить содержательной жизнью. Сегодня, в восемьдесят два года, у меня хорошее здоровье, я активен и участвую в происходящих вокруг меня событиях. Я думаю, именно по этой причине многие люди, перешагнувшие шестидесятилетний рубеж, просят у меня совета. Когда приближается пенсионный возраст, они начинают паниковать. Их интересует, что они будут делать в следующие двадцать-тридцать лет. Их гложет страх. Для многих из них это первый случай, когда они вообще чего-то боятся в жизни. Что же их пугает? Что их жизнь потеряет смысл.

Мне знакомо это чувство. Работа — это как кислород. Даже если у вас есть прекрасная семья, любимое хобби и вы каждую неделю ходите в церковь или синагогу, ничто не может заменить работу. Работа связывает воедино всю вашу жизнь. И не верьте тому, кто утверждает обратное.

Если вы руководитель высокого ранга, то это еще более заразная штука. Вы живете в каком-то нереальном мире. Вы никогда не моете и не заправляете свою машину, никто не контролирует, во сколько вы пришли на работу. Если вы куда-то едете, то за вами следует целая свита. Вы едите в лучших ресторанах, живете в президентских номерах. Люди на лету ловят ваши указания. Вы как бы находитесь в стеклянном шаре. Вы путе-

шествуете по всему миру, но не видите практически ничего, кроме аэропортов, отелей и конференц-залов. Вроде бы вокруг вас вращается целая вселенная, но вы находитесь в изоляции. А потом вы выходите на пенсию и не знаете, как снова стать обычным человеком.

Поэтому многие и не спешат на пенсию. Они работают до тех пор, пока люди в белых халатах не выносят их из кабинета. Но надо быть реалистом. Нет в мире такого бизнеса, которому не требовалась бы время от времени свежая кровь. А для этого надо куда-то подевать старую.

Кое-кто поговаривал, что «Chrysler» вынудил меня уйти на пенсию. Это неправда. Мне исполнилось шестьдесят восемь лет, и я *хотел* отдохнуть. Меня никто не заставлял. Я был на вершине власти и мог оставаться там хоть вечно. Но у меня возникло ощущение, что я уже все сделал. Я начал становиться нетерпимым. В компанию приходили молодые люди. Для них все было новым и необычным, а мне уже все это несколько приелось. Я выслушивал их грандиозные планы и думал про себя: «Да, мы пробовали это уже двадцать раз, и ничего не получилось». Мне не хотелось сидеть и по-стариковски ворчать.

Я был счастлив. Я выполнил практически все, чего хотел в жизни. У меня была масса предложений. Текс Колберт, бывший председателем правления компании «Chrysler» в начале 1960-х годов, как-то спросил у меня, не хотел бы я стать президентом Гарвардского университета. Не знаю, насколько серьезно он это говорил, но я никогда по-настоящему даже не рассматривал эту идею. Мой старый друг, владелец команды «Yankee»

Джордж Стайнбреннер был членом комитета по рассмотрению кандидатур на пост комиссара бейсбольной лиги. Он спросил, не интересуется ли меня эта работа. Оглядываясь назад, я думаю, что над таким предложением стоило бы поразмыслить, но в то время оно меня не привлекло.

Я чуть было не подался в политику. В 1991 году в авиационной катастрофе погиб сенатор от Пенсильвании Джон Хайнц. Мой друг Джон Мэрта обратился ко мне со следующим предложением. Губернатор Пенсильвании демократ Роберт Кейси хотел бы, чтобы я досидел за Хайнца оставшийся срок в Сенате, а осенью уже самостоятельно принял участие в очередных выборах. Мэрта сказал, что меня включают в престижные комитеты, и это станет хорошей ступенькой на пути к президентству.

Они быстренько подослали ко мне молодого парня по имени Джеймс Карвилл, который должен был разъяснить ситуацию. Карвилл был быстр и безапелляционен. Даже не спросив, что я думаю по этому поводу, он подсунул мне какие-то бумаги:

— Вот ваша позиция по вопросу об абортах. Это по проблеме рабочих мест. А это ваша точка зрения...

— Погодите-ка, — прервал я его, — а может быть, стоило бы...

— Нет, нет, — замахал он руками. — Мы уже провели все исследования и опрос общественного мнения.

— Так значит, вы хотите, чтобы я сидел в Сенате, а вы говорили мне, что я должен делать? — спросил я.

Карвилл пожал плечами и вновь продолжил свою лекцию. Вот тут-то я и сказал ему, куда он должен засунуть все эти бумаги. Так закончился мой короткий флирт с американским Сенатом. Сенатор Якокка не состоялся.

Я решил остаться в компании «Chrysler» в роли консультанта еще на два года. В то время это казалось мне неплохим планом. Ведь *чем-то* же надо заниматься.

ЗЕЛЕНЕЕ ЛИ ТРАВА НА ПОЛЕ ДЛЯ ГОЛЬФА?

Порой я разговариваю с людьми, которые на протяжении пятидесяти лет работали по шестьдесят-восемьдесят часов в неделю, и задаю им вопрос:

— А чем вы собираетесь заняться на пенсии?

— Надо немного развлечься, — отвечают они.

— Я все время мечтал иметь возможность каждый день играть в гольф.

Вот что я вам скажу: у этих людей не все дома. Такое занятие очень быстро надоеет. Одно дело, когда вы много работаете и раз в неделю по средам сыграете партию в гольф. Но если вы думаете, что сможете двадцать лет только и делать, что гонять по полю маленький белый мячик, то вас ждет большое разочарование.

К счастью, я не заразился этой игрой, хотя от недостатка возможностей не страдал. Генри Форд решил освоить игру в гольф, и у него для этого были все нужные знакомства в высоких кругах. Тогда я был еще не самым высоким начальником, но он и меня направил к лучшим тренерам. Все это было довольно необычно, если учесть мой лю-

бительский уровень игры. Одно время моим инструктором был Джордж Фацио, который тренировал Бена Хогана вплоть до его неожиданного проигрыша в открытом чемпионате США. Затем за меня взялся Клод Хармон, еще один выдающийся игрок и тренер. Занятия на таком высоком уровне усовершенствовали мой стиль игры. Думаю, что я мог бы быть одним из лучших любителей в мире.

Вся проблема была лишь в том, что я мало играл. Для этого в нашем бизнесе почти не остается времени. Я постоянно разъезжал по делам, а выходные дни проводил с семьей. Если мне приходилось играть в гольф в субботу, то весь день шел на смарку. Несколько часов я проводил на поле, а потом надо было выпить с партнерами. А если удавалось загнать мяч в лунку с первого удара, то праздник по этому поводу затягивался допоздна, и для семьи уже не оставалось времени. Это было не по мне. Пару раз я брал уроки у самого Арнольда Палмера. Он сказал мне: «Вы хороший игрок, Ли, но вам надо больше играть».

Но времени для этого не было. Поэтому все тренировки пропали впустую. После выхода на пенсию я мог бы посвящать гольфу больше времени, но, как уже было сказано, я не слишком заразился этой игрой.

В том, чтобы сыграть в гольф, нет ничего плохого, но если вы думаете, что гольф заполнит всю вашу пенсионную жизнь, то вы заблуждаетесь. Даже если вы любите эту игру, она не сможет так увлекать вас в течение всего дня, как работа. Надо найти для себя *реальное* дело.

Ведь пенсия — это еще не конец. Она может быть началом новой жизни. Надо только найти к ней правильный подход.

ЧЕМ ТЕПЕРЬ ЗАНЯТЬСЯ?

Вечеринка по поводу проводов меня на пенсию состоялась в Лас-Вегасе в ноябре 1992 года. Это было *нечто*. Собралось 11 тысяч человек, включая известных личностей из Лас-Вегаса. Приехал и Фрэнк Синатра, чтобы спеть мне прощальную песню. Тайком от меня Сэмми Кан написал специально для этого случая новый текст к его песне «Мой путь». Плохо только, что Фрэнк начал праздновать слишком рано. Он перепутал все слова. Но все же мне было очень приятно. Мы с Фрэнком долгие годы были хорошими друзьями. Моя прощальная вечеринка стала и его последним публичным выступлением.

После ухода на пенсию консультативная деятельность заставляла меня постоянно курсировать между Детройтом и Лос-Анджелесом, и это не могло не сказаться отрицательно на семейной жизни. В конце концов я согласился перебраться в Калифорнию и постоянно там жить. Я был настолько наивен, что полагал, будто покупка шикарного дома в фешенебельном районе Лос-Анджелеса сможет спасти мой брак. Мы переехали в этот дом в январе 1994 года, но дом сам по себе счастья не приносит. Наш брак распался к осени. Таким образом, я остался без работы, без семьи, один в громадном доме и в чужом городе. Я лишился всех своих корней в Детройте. Вы же представляете себе, что если живешь в каком-то горо-

де пятьдесят лет, то вокруг вас создается целая инфраструктура — врачи, адвокаты, священники, друзья, соседи. Все это теперь было в прошлом. Я был чужим в незнакомой стране. Именно тогда я и начал понимать, что совершил большую ошибку. Уйдя на пенсию, я резко поменял всю свою жизнь, а надо было постепенно адаптироваться к новой реальности.

Я хватался за какие-то дела, но их нельзя было назвать удачными. В этот период я сошелся с Керкоряном по поводу выкупа компании «Chrysler», и эта история принесла мне немало огорчений. Я брался за что-то другое, но из этого тоже ничего не выходило. Друзья посоветовали мне вложить деньги в цепь закусовых «Koo-Koo-Roo», торговавших жареными цыплятами, но вскоре я понял, что этот бизнес меня не интересует. Потом я сел за разработку первого велосипеда с электрическим приводом. Мне казалось, что это интересная идея. Я всегда следовал за послевоенным поколением. Сначала, когда они были молодыми, я дал им «Mustang». Потом, когда они обосновались в жизни и обзавелись семьями, наступила пора минивэна. Теперь я решил, что надо дать им что-то для пенсии. Однако электрический велосипед не завоевал популярности. Тогда я заключил партнерское соглашение с «General Motors» по созданию электромотоцикла для поездок на короткие расстояния. Я потратил 6—7 миллионов долларов этой компании, прежде чем убедился, что наша страна еще не созрела для электрического автомобиля.

Все дело в том, что я брался за дела, не имея никакого плана. А если нет плана, то вы обязательно будете делать ошибки.

РАЗРАБОТАЙТЕ ПЛАН

Это стало для меня серьезным уроком. При выходе на пенсию надо иметь план. Очевидно, в первую очередь надо обратить внимание на финансовые аспекты. Сколько вам нужно денег на пенсии? Возможно, ваши дети еще учатся. А может быть, они принадлежат к так называемому поколению «бумерангов» и решат вернуться и жить с вами после колледжа. А если ваши родители еще живы (дай-то Бог) и это будет означать дополнительные расходы на их лечение? Итак, надо сложить все эти факторы. Возможно, вам придется найти себе какую-то работу с полным или неполным рабочим днем, чтобы обеспечить себе дополнительный доход. Но даже если ваше финансовое положение надежно, надо что-то ДЕЛАТЬ. У вас есть знания и опыт. Если вам немного за шестьдесят, то у вас еще должно быть достаточно энергии. А если вы досрочно вышли на пенсию, вам уж, конечно, не место на веранде в кресле-качалке. Итак, чем вы собираетесь заняться?

Возможно, работа отнимала все ваше время и вам не удавалось заняться каким-то интересным для себя делом. Возможно, у вас в голове давно созрела какая-то идея насчет собственного бизнеса. Перед вами открыта новая жизнь, но если вы не имеете плана, то просто потеряетесь в ней.

Возвращаясь к пенсионному возрасту, я хотел бы напомнить вам о трех жизненных периодах: учеба, зарабатывание денег и возвращение долгов. Многие представители послевоенного поколения, даже выйдя на пенсию, все еще продолжают зарабатывать деньги, потому что не могут доволь-

становаться достигнутым. Но если вы всерьез задумаетесь, каким образом вернуть долги обществу, то это может изменить всю вашу жизнь.

Что-то надо отдавать

Несколько лет назад я обедал в гольф-клубе Лас-Вегаса вместе с Уорреном Баффетом. Мы съели по чизбургеру, Уоррен выпил свою обычную вишневую колу. В свое время Баффет заработал уйму денег. По размеру состояния, которое оценивалось примерно в 44 миллиарда долларов, он был вторым в мире после Билла Гейтса. Я сказал ему:

— Уоррен, в журнале «Fortune» было написано, что вы ничего не собираетесь оставлять своим наследникам. *Ноль*. Это правда?

— Не совсем так, — ответил он. — Я позабочусь об их образовании и здоровье. Я дам каждому из них по дому и машине и обеспечу им комфорт. Все остальное они должны сделать сами.

Меня заинтересовала эта тема.

— Вы знаете, я сейчас думаю как раз над тем же. Миллион туда — миллион сюда.

— Ну, у меня получается миллиард туда — миллиард сюда, — рассмеялся он. — Взгляните сами. Какая польза будет детям от того, если каждому из них я дам по миллиарду? Им уже не понадобится работать и даже думать о чем-то. Это их погубит.

Теперь мы знаем, как Уоррен распорядился своими деньгами. Он подарил 37 миллиардов долларов Фонду Билла Гейтса. Это самый крупный

акт благотворительности в истории США. Он даже не стал дожидаться своей смерти.

Уоррен умеет отдавать. Многие люди сказали бы на его месте: «Я заслужил эти деньги. Я зарабатывал своим трудом». Но Уоррену такие мысли чужды. Однажды он сказал: «Возможно, у меня есть талант, но он ничуть не помог бы, если бы мне не повезло родиться в таком месте, где фондовый рынок дает огромную прибыль. Поэтому я считаю, что общество тоже имеет право претендовать на эти деньги».

Это черта лидера. Надо понимать, что цель вашей жизни не только в зарабатывании денег, но и в служении обществу. Для меня пребывание на пенсии обрело смысл после того, как я начал вкладывать больше энергии в работу Фонда Якокки. Главной задачей моей жизни стало отыскание средства для лечения диабета.

Но началось все с создания Института Якокки при Лихайском университете — моей альма-матер. Когда я был еще ребенком, родители были твердо намерены дать мне высшее образование, но у них не было таких денег. Чтобы скопить их, мать пошла работать на текстильную фабрику подшивать рубашки. В те дни немногие могли позволить себе поступить в колледж. Мне это удалось только благодаря стипендии. После окончания университета в Лихае у меня появилась возможность продолжить учебу в Принстоне, чего я тоже не мог бы позволить себе без финансовой поддержки. Кстати, мне повезло еще и в том, что я был в Принстоне как раз в то время, когда там работали Альберт Эйнштейн и Роберт Оппенгеймер. По дороге на занятия я почти каждое утро встре-

чался с Эйнштейном и говорил ему: «Доброе утро, профессор», а он кивал в ответ. Я был в восторге, что каждый день хоть немного соприкасаюсь с историей.

Очень сильное впечатление на меня тогда произвели анонимные пожертвования, позволявшие таким юношам, как я, получить самое лучшее образование. Институт Якокки — это моя попытка вернуть долги.

Что я понял за двадцать два года занятий филантропией? Она мало чем отличается от бизнеса. Чтобы добиться в ней успеха, надо иметь цель и план, а также заручиться поддержкой сильной команды. А это означает, что необходимо создать круг доверенных людей, хороших профессионалов, экспертов и консультантов.

Для того чтобы в пенсионном возрасте вернуть свои долги обществу, не обязательно иметь такие уж глубокие карманы. Можно посвятить себя волонтерской деятельности. Существует очень много программ по налаживанию контактов между людьми, обладающими знаниями и опытом, и теми, кто в них нуждается. Самая лучшая из них — это Корпус руководителей, основанный в 1960-х годах бывшим генеральным директором «General Dynamics» Фрэнком Пейсом. Эта организация находит волонтеров среди специалистов, находящихся на пенсии, и направляет их во все уголки света, чтобы научить людей строить дороги, больницы, трубопроводы и налаживать бизнес.

Большинство из известных мне филантропов занимаются этой деятельностью не ради славы. Они находят в ней дополнительный источник энергии. Они радуются, когда видят, что их уси-

лия и ресурсы помогают что-то изменить в этом мире.

Таким был и Фрэнк Синатра. Мало кто знает о его щедрости, потому что он не афишировал этого. Я был знаком с Фрэнком многие годы, и он всегда приходил мне на выручку в самые трудные времена, когда «Chrysler» стоял на грани банкротства. Фрэнк приехал тогда в Детройт, чтобы помочь мне. Он сказал: «Если ты работаешь за доллар, то и я готов к этому». Он снялся для нас в нескольких рекламных роликах и нашел время, чтобы посетить заводы. Фрэнк делал это не ради собственной рекламы, а потому, что умел делиться.

Я считаю, что в этом и заключается счастье. В последнее время я часто задаю различным людям, в том числе и членам своей семьи, вопрос: «Вы счастливы?» А они что-то бормочут в ответ. У них не хватает духу сказать: «Да, в финансовом плане мне никогда не жилось так хорошо».

Однако счастье — это более широкое понятие. Если я что-то и понял в жизни, то только то, что за деньги счастья не купишь. И это напоминает мне слова моего хорошего друга Хенни Янгмена, который однажды сказал: «Чем хорошо счастье? За него можно купить деньги». Возможно, не все понимают, что это всего лишь шутка. Таких людей можно только пожалеть.

У меня сейчас нет поводов жаловаться на жизнь. Я занят делом. Меня радует моя семья. Я здоров. Я думаю дожить до ста лет, и это не беспочвенная надежда.

В последние годы своей жизни ко мне иногда заходил Боб Хоуп. Он говорил:

— Хочешь дожить до ста? Вот что тебе для этого надо: каждый день массаж, каждое утро фрукты и каждый день секс.

— Постой-ка, я запишу: массаж, фрукты, секс. Ты знаешь, Боб, два из этих трех пунктов, похоже, имеют смысл.

Боб умер вскоре после того, как ему исполнилось сто лет. Я произнес краткую речь на его похоронах. Мое выступление вклинили между Сидом Сизаром и Редом Баттонсом. Когда после речи Сида назвали мою фамилию, Ред наклонился ко мне и шепнул: «Ты ведь уже знаешь, что я собираюсь сказать. Не вздумай только украсть мои шутки».

МОИ «ПЕНСИОННЫЕ» ПРАВИЛА ВКРАТЦЕ

Чтобы подвести итог, я дам несколько советов тем, кто собирается на пенсию.

Задумайтесь над тем, как много вы имеете

Если вы дожили до пенсии, это уже замечательно. Представьте себе, какое это счастье родиться в наше время и в нашей великой стране. Вам достался выигрышный билет в лотерею. Если уж вы совсем везунчик, то вы еще и здоровы и окружены домочадцами и друзьями.

Не порывайте своих связей с жизнью

Многие полагают, что после трудовой деятельности, для которой характерен постоянный стресс, в пенсионном возрасте *всякий*

стресс должен отсутствовать. Но такое, лишенное эмоциональности, состояние называется не пенсией, а *смертью*. В целом ряде исследований уже доказано, что полное отсутствие всякой деятельности в пенсионном возрасте — это самая короткая дорога к могиле. Мне неоднократно приходилось наблюдать, как провожают на пенсию руководителей в компаниях «Ford» и «Chrysler». Они получают на память золотые часы и уходят в никуда. А через пять лет их уже нет в живых. Нельзя недооценивать значимость трудовой деятельности.

Мой отец никогда не уходил на пенсию в полном смысле этого слова. Он не знал, что такое покой. В любом возрасте он придумывал для себя все новые занятия. Когда-то в 1930-х годах он получил лицензию брокера по торговле недвижимостью, но не пользовался ею, и она стала недействительной. Уже намного позже он решил вернуться к этому занятию. Сдавая экзамен на брокера, он трижды терпел неудачу, но в конце концов все-таки сдал его. Отец очень гордился своей лицензией и на этот раз сумел использовать ее с толком. Вдобавок ко всем своим разносторонним способностям он оказался еще и очень ловким торговцем недвижимостью. И в этом нет ничего удивительного. Успех в этом бизнесе зависит от умения общаться с людьми, а в этом отцу не было равных.

Секрет хорошего здоровья заключается в напряженной умственной деятельности, физической активности, общении с людьми

и осознании своей цели. Я стараюсь выполнять все эти требования: много читаю и никогда не прекращаю учиться, прохожу по три километра в день и слежу за тем, что ем.

Мой единственный настоящий грех — это любовь к сигарам. И то я ограничил себя одной штукой в день. На протяжении многих лет каждый год я бросал курить на сорок дней во время Великого поста, чтобы доказать себе, что не стал рабом курения. Дочери всегда предлагали мне сделать все наоборот — курить сколько влезет во время поста и бросать курение на весь оставшийся год.

Разберитесь, что доставляет вам радость

Проведите исследовательскую работу — расспросите у окружающих, что доставляет им радость, задавайте этот вопрос детям, супругам, друзьям.

Спросите своих постаревших родителей: «Что вы сейчас думаете о жизни?»

Собрав воедино все мнения, задайте тот же самый вопрос себе. И постарайтесь честно на него ответить. Вы убедитесь, что счастье не в деньгах.

Малкольм Форбс частенько говорил: «В момент смерти победителем оказывается тот, у кого больше игрушек». Я лично знал Малкольма, и позвольте вас заверить, что уж у него-то всяких игрушек было предостаточно. И все же он мертв.

Мой друг Ларри Фишер был богатым человеком, владевшим недвижимостью в Ман-

хэттене. Однажды он сказал мне: «Ли, ты говоришь, что деньги с собой в могилу не заберешь. Ты просто не знаешь, как это делается. А я нашел способ — послал на тот свет 100 миллионов в дорожных чеках».

Общайтесь с молодыми людьми

Ничто не доставляет мне большей радости, чем общение с внуками. С молодежью очень приятно проводить время. Это заставляет думать о будущем. Старики больше любят говорить о прошлом, а это угнетает. Когда я рядом с детьми, то часто задаю себе вопрос, какой мир я хотел бы оставить в наследство своим внукам и что для этого надо сделать.

Дети заставляют вас стремиться пожить немного подольше, а это не так уж и плохо. В нашей семье дни рождения — это всегда большой праздник, и я с удовольствием участвую в них наравне с внуками. В декабре прошлого года по случаю одиннадцатилетия своей внучки я пригласил ее с ближайшими друзьями в Диснейленд. Они уговорили меня прокатиться на одной из самых больших американских горок в мире. Тележка делает там оборот на 360 градусов, так что в какой-то момент ты висишь головой вниз. Несясь вниз по отвесному склону, я вдруг подумал, зачем я все это делаю. Неужели на этих аттракционах нельзя ввести ограничения по возрасту?

Мой отец всегда умел ладить с молодыми людьми, которые частенько приходили к не-

му за советом. Почему? Потому что он умел слушать, сопереживать и обладал здравым смыслом. На его похороны пришло много молодежи. Меня всегда удивляло, что моему отцу доверяли даже девочки-подростки. Я хотел бы иметь такое влияние и на своих внучек.

Будьте наставником молодежи, и это, пожалуй, самое важное, что вы можете сделать для следующих поколений. Я взял себе за правило каждую неделю беседовать с внуками и почаще видеться с ними. Вы можете оказать очень большое влияние на жизнь молодого человека, поговорив с ним всего один час за завтраком или во время прогулки в парке.

Берите от жизни все

Когда я вспоминаю о людях, которые знают, что такое жить полной жизнью, то не могу не отметить своего друга Кэррола Шелби. Даже в свои восемьдесят четыре года, пережив пересадку сердца, Шелби еще даст фору людям вдвое моложе себя.

Я познакомился с ним в начале 1960-х годов, будучи вице-президентом компании «Ford». Мы собирались привлечь молодых покупателей, сконструировав прототип гоночной машины. В ту пору Шелби был самым знаменитым автогонщиком мира. Этот здоровенный парень из Техаса просто излучал энтузиазм. Навестив меня, он сказал: «Мне нужно 25 тысяч долларов, чтобы построить

машину, которая сможет побить «Corvette». От такого предложения я не мог отказаться. Новую машину назвали «Cobra». С ее появлением «Ford» всерьез заявил о себе в автомобильном спорте. В последующие годы мы участвовали во всех соревнованиях и с помощью нашего фордовского восьмицилиндрового V-образного двигателя не раз одерживали победы, в том числе в 500-мильных гонках в Индианаполисе и Дейтоне.

Отчасти это делалось ради имиджа. Мы тратили на автоспорт большие деньги, но оправдывали себя тем, что «в воскресенье гонки, а в понедельник продажи».

Затем, в 1982 году, когда нам надо было восстановить пошатнувшийся имидж марки «Chrysler», я вновь обратился к Шелби. Мне нужны были демонстрационные машины. Мы начали с моделей «Charger Shelby» и «Omni GLH», которые продавались под маркой «Dodge». Кстати, GLH разгонялся до 100 километров в час всего за пять секунд.

В последний раз я сидел вместе с Шелби в машине в 1991 году. Готовившийся тогда к серийному производству «Viper» выступал в роли пейс-кара, который должен был проехать стартовый круг гонки в Индианаполисе. Шелби уселся на водительское сиденье под приветственные крики трехсот тысяч зрителей.

Повернувшись ко мне, он широко улыбнулся и сказал:

— Ли, какой сегодня прекрасный денек!

— Надеюсь, ты знаешь, как управлять это штукой? — спросил, я слегка нервничая.

— Не беспокойся, я уже пробовал, — заверил он меня, после чего полез в карман, достал три небольшие таблетки и засунул себе в рот.

— Что это? — поинтересовался я.

— Да так, нитроглицерин, — ответил он.

— Когда я волнуюсь, у меня немного сердце прихватывает.

— Ты шутишь, — сказал я упавшим голосом. — Ты собираешься гнать со скоростью 160 километров в час и принимаешь *нитроглицерин*?

После этого мне оставалось только молиться.

МОЛИТЕСЬ

Какой бы важной персоной вы себя ни считали, вы всего лишь моментальная вспышка на экране вечности. По мере того как проходят годы и вы начинаете понимать, что в прошлом уже осталось значительно больше, чем ожидается в будущем, вы начинаете молиться более усердно.

Я никогда не выставлял свою религиозность на показ, но всегда твердо верил в Бога. Я вырос в католической семье и до сих пор остаюсь в этой вере. Но у меня не было времени, чтобы слишком глубоко задумываться, что ждет меня впереди. Слишком много было всяких текущих дел.

Став старше, я научился смирению, и сегодня мои молитвы стали немного более горячими и страстными. Я стал больше внимания обращать

на духовных лидеров мира, потому что именно духовного лидерства нам сегодня так не хватает.

Я имел честь лично видеть трех Римских Пап. В начале 1960-х годов я повез родителей в Рим, где они вновь подтвердили свой брачный обет в присутствии Папы Иоанна XXIII. Для них это было чрезвычайно важным событием. Затем Папа Павел VI дал аудиенцию для нашей семьи. У меня есть фотография, на которой изображен понтифик вместе с Кэти и Лией. Это наша семейная реликвия.

Особенно мне запомнилась аудиенция у Папы Иоанна Павла II, которую он дал мне примерно за шесть месяцев до своей смерти. В тот день он себя неплохо чувствовал. Руки у него не дрожали. Он улыбнулся и спросил:

— Вы тот самый автопромышленник из Калифорнии?

— Нет, — ответил я. — Я автопромышленник из Детройта.

Он вручил мне четки, а потом, задержав мою руку в своей ладони, сказал:

— Молитесь за меня.

— Разве это не *ваша* работа? — спросил я в недоумении. — Я не уверен, что от моих молитв будет польза.

Он только улыбнулся в ответ. Впоследствии я действительно молился за него, потому что хоть он и был великим духовным лидером, но, в сущности, оставался таким же человеком, как вы или я. И он знал это.

В последние несколько лет я подружился с Оралом Робертсом, который живет недалеко от меня в Калифорнии. Это тихий, скромный и при-

ветливый человек с замечательным чувством юмора. Робертсон даже утверждает, что именно юмор позволил ему дожить до глубокой старости. В свои восемьдесят девять лет он выглядит немного слабым, но это ничуть не умаляет силу его личности. Это истинный духовный лидер. Люди съезжаются со всего мира, чтобы встретиться с ним. Как-то раз он дал мне Библию, в которой некоторые места были отмечены желтым маркером. «Это самое важное», — сказал он мне. Вот уж поистине квинтэссенция мудрости!

На мой последний день рождения Орал подарил мне подписанный экземпляр своей книги и добавил мудрое изречение: «Ли, каждый когда-нибудь умрет и после смерти попадет *куда-то*. Поэтому следите за тем, чтобы на вашем духовном счете было больше поступлений, чем долгов».

Никому не суждено избежать смерти, и чем старше вы становитесь, тем чаще эта мысль приходит в голову. Смерть уравнивает всех, и, лежа в гробу, мы все выглядим примерно одинаково. Дела надо делать, пока *жив*. Поэтому если после ухода на пенсию вы начинаете задумываться, что вы устали, что пора отдохнуть, то гоните эти мысли прочь. Потому что для отдыха у вас еще будет целая вечность.

2008 год: призыв к действию

Когда я работал в автомобильном бизнесе, то у нас действовало правило: «Не забудь получить у клиента заказ на машину». Именно этим я сейчас и собираюсь заняться. Надеюсь, что, прочитав все, что я написал здесь о лидерстве, вы уже прониклись мыслью, что в 2008 году нам нужен настоящий лидер. Возможно, вам уже все надоело. Возможно, вы раздражены. Но все это не имеет значения, пока кровь циркулирует у вас в жилах и, надеюсь, доходит до мозга. На этот раз нам пора проснуться.

Итак, вот мой призыв. Я хочу попросить вас кое о чем. Это всего три вещи:

Пожертвуйте чем-нибудь
Внесите свой вклад
Выберите лидера

ПОЖЕРТВУЙТЕ ЧЕМ-НИБУДЬ

Если у вас есть дети, то, пожалуй, чаще всего в вашем доме произносятся слова: «Я хочу». Дети

по натуре своей эгоистичны. У них еще не хватает зрелости для понимания, что нельзя иметь все, что хочется. Здесь вступают в действие взрослые. Второе из самых употребляемых слов — это, скорее всего, «нет». Смысл здесь в том, что взрослый человек понимает, что такое ответственность. Одно из моих самых любимых библейских изречений принадлежит святому Павлу: «Когда я был младенцем, то по-младенчески говорил, по-младенчески мыслил, по-младенчески рассуждал; а как стал мужем, то оставил младенческое»*.

Вся проблема с нашими выборами в том, что кандидаты, обращаясь к нам, апеллируют к младенцу, а не к мужу. Они играют с нами в Санта-Клауса. Они готовы обещать нам луну и звезды с неба.

Мы уже говорили о том, что создалось странное положение, когда никто не призывает нас к жертвам, хотя мы находимся в состоянии войны. В глубине души мы осознаем, что в этом есть что-то ненормальное. Если никто из ваших близких не служит в Ираке или Афганистане, то вы легко забываете об этой войне. Утром вы встаете, съедаете завтрак, чистите зубы, садитесь в машину и едете на работу, ни на секунду не задумываясь о войне.

Такая ситуация является свидетельством банкротства лидерства и оскорбляет наше чувство патриотизма, потому что мы молчаливо попустительствуем этому.

Взрослые люди должны понимать, что деньги не растут на деревьях. И если ваш любимый кан-

* Первое послание к Коринфянам, 13:11. — *Прим. перев.*

дидат рассказывает, что собирается снизить налоги, финансировать ваше образование в колледже и снабдить вас дешевыми лекарствами, то надо задуматься: «А что же потребуется от меня взамен? Чем мне придется пожертвовать, чтобы получить то, чего я хочу?»

Чтобы попрактиковаться в этом непривычном для многих деле, я предлагаю упражнение, которое необходимо проделать перед тем, как идти на выборы. Устройте у себя за обеденным столом игру (это для тех, кто еще по-прежнему собирается всей семьей за столом).

Выберите важную для себя тему. Допустим, это будет здравоохранение. Задайте себе и всем собравшимся вопрос, чем вы готовы пожертвовать, чтобы получить бесплатное медицинское обслуживание.

- Готовы ли вы к тому, чтобы суммы, которые вы уплачиваете по закладной за дом, не вычитались из вашего налогооблагаемого дохода?
- Готовы ли вы отказаться от налоговых льгот для иждивенцев?
- Готовы ли вы платить на пять центов больше за каждый галлон бензина?
- Готовы ли вы отложить на более поздний срок ремонт дороги, ведущей к вашему дому?

Все очень просто. Бесплатных обедов не бывает. За все надо платить.

ВНЕСИТЕ СВОЙ ВКЛАД

Демократия — это дорога с двусторонним движением. Недостаточно только пользоваться ее

плодами, каждый должен что-то давать взамен. Но как бы я ни напрягал свой ум, не могу вспомнить ни одного примера, когда хоть кто-нибудь из наших национальных лидеров упомянул бы об этом в своих речах. Последним президентом, который встал и прямо заявил об этом, был Джон Кеннеди. И было это в 1961 году. В своей инаугурационной речи он сказал: «Не спрашивай, что Америка может сделать для тебя. Задай себе вопрос, что ты можешь сделать для Америки». Его слова вдохновили целое поколение. Но дело не только в словах. За ними последовало дело. За время короткого правления Кеннеди мы претворили в жизнь идею служения обществу, учредив такую благородную организацию, как Корпус мира.

Готов поспорить, что любой кандидат в президенты в 2008 году будет повсюду выступать с речами, где в той или иной форме будет говориться о необходимости служения нации. Но давайте допросим его с пристрастием о деталях (надеюсь, что пресса прислушается к этому совету). Хорошая идея — это всего лишь *идея* до тех пор, пока она не выражается в конкретных действиях.

Мы можем сделать и следующий шаг. Давайте начнем диалог о служении обществу в наших семьях, городах и промышленных компаниях. Пусть он проводится за обеденным столом, в газетах, в интернете — везде, где собираются люди. Когда я был еще ребенком, мои родители постоянно подчеркивали свою причастность к происходящему. Отец писал письма Франклину Рузвельту и Гарри Трумэну, в которых высказывал свое мнение. Нехватка образования не останавливала его. Отец

был уверен, что у него есть право голоса и он обязан внести свой вклад в развитие общества.

ВЫБЕРИТЕ ЛИДЕРА

Когда вы будете читать эту книгу, до президентских выборов 2008 года останется чуть меньше года. А вы уже, наверное, думаете: «Да когда же вся эта шумиха кончится?»

Я хочу вас спросить: «Вы уже решили, за кого отдадите свой голос?» Возможно, вы думаете: «А мне все равно, будет ли это демократ, республиканец, «зеленый», женщина, афроамериканец — да кто угодно!» Я все же попросил бы вас изменить эту точку зрения. Я знаю, что это нелегко. Но если мы всерьез хотим избрать настоящего лидера, то надо начать с оценки его качеств.

ПОДВЕРГНИТЕ ИХ ТЕСТУ

В первой главе я представил вам девять критериев лидера:

ЛЮБОЗНАТЕЛЬНОСТЬ
ТВОРЧЕСТВО
КОММУНИКАбельность
ХАРАКТЕР
СМЕЛОСТЬ
УБЕЖДЕННОСТЬ
ХАРИЗМАТИЧНОСТЬ
КОМПЕТЕНТНОСТЬ
ЗДРАВЫЙ СМЫСЛ

Разумеется, речь идет об идеале, и далеко не все люди — даже лидеры — могут обладать всеми этими качествами. Но если вы оглянетесь на нашу историю, то заметите, что в разные времена акцент делался на разные качества. Чтобы пояснить эту мысль, приведу вам два примера из недавнего прошлого. Когда президентом был избран Джимми Картер, людям важнее был ХАРАКТЕР, чем ХАРИЗМАТИЧНОСТЬ. В случае же с Рональдом Рейганом на первый план выступили ХАРИЗМАТИЧНОСТЬ и КОММУНИКАбельность.

Какие же качества лидера требуются нам сегодня? Возьму на себя смелость утверждать, что в 2008 году в цене будут любознательность, коммуникабельность, характер и компетентность.

ЛЮБОЗНАТЕЛЬНОСТЬ. Нам нужен лидер, обладающий широким кругозором, который будет пользоваться информацией, полученной от большого круга людей, включая и своих противников. Этот лидер должен быть заинтересован в выработке глобальной точки зрения. Он должен понимать мотивы, которыми руководствуются люди во всем мире в своем стремлении к прогрессу.

КОММУНИКАбельность. Нам нужен открытый лидер, который не скрывает от нас плохие новости и не использует в качестве мотивирующих факторов страх. Этот лидер должен говорить правду, даже если ее неприятно слышать. Он должен вдохновлять людей на выполнение обязательств перед демократией.

ХАРАКТЕР. Нам нужен лидер, выкованный кризисом, который требует паритета жертв, начиная с самого себя.

КОМПЕТЕНТНОСТЬ. Наконец, нам нужен лидер, который стремится вернуть стране ее величие. Оно должно выражаться не только в идеях, но и в заводах, фермах, городах и семьях. Нам нужен человек, который умеет решать проблемы и способен создать для этого наилучшую команду.

Слушая предвыборную речь того или иного кандидата, держите перед собой этот перечень и сверяйтесь с ним: обладает ли кандидат любознательностью, компетентностью, коммуникабельностью и характером? Не соглашайтесь на меньшее.

ПРИСОЕДИНЯЙТЕСЬ КО МНЕ

Куда подевались все лидеры? Они здесь, среди нас, в этой большой стране. Их надо только позвать.

Когда я был председателем комиссии по реставрации статуи Свободы и острова Эллис, то обратился к американцам с просьбой присоединиться ко мне, чтобы восстановить эти символы нашей демократии. И народ откликнулся. Когда я всерьез занялся поисками лекарства от диабета, я организовал кампанию «Присоединяйтесь к Ли прямо сейчас» и попросил простых американцев принять в ней участие. И народ откликнулся.

Теперь на кону будущее нашей страны, и я вновь прошу вас принять участие. Считайте эту книгу началом кампании. Нет, я не собираюсь выставлять свою кандидатуру на пост президента в 2008 году. Я выступаю за то, чтобы вернуть нам лидерство, которого мы заслуживаем.

Вы не хотите присоединиться ко мне?

ОГЛАВЛЕНИЕ

Слова благодарности	5
ЧАСТЬ I. КУДА ПОДЕВАЛИСЬ ВСЕ ЛИДЕРЫ?	9
Глава 1. Может быть, уже хватит?	11
Глава 2. Люди и приоритеты — это все так просто	27
Глава 3. Покажите мне, как это работает	39
Глава 4. Ведь нас считали хорошими парнями!.....	47
Глава 5. Насколько мы любим демократию?	53
ЧАСТЬ II. КУДА ПОДЕВАЛИСЬ ВСЕ НАШИ ДРУЗЬЯ?	75
Глава 6. Кто они — лидеры свободного мира?.....	77
Глава 7. Коалиция несогласных.....	95
Глава 8. На что мы готовы ради нефти?	111
Глава 9. Свободная торговля должна быть честной	125
Глава 10. Не надо возводить заборы.....	137
ЧАСТЬ III. ПОДВЕЛ ЛИ НАС КАПИТАЛИЗМ?	153
Глава 11. Куда уходят все деньги?.....	155
Глава 12. Сможем ли мы вновь поверить корпоративной Америке.....	165
Глава 13. Урок «Chrysler»: не поддавайтесь соблазнам слияния.....	181
Глава 14. Может ли хоть кто-то по-настоящему управлять автомобильной компанией?	199
Глава 15. Кто спасет средний класс?	225
Глава 16. Нас убивают взаимные обвинения.....	237
ЧАСТЬ IV. МОЖЕТ ЛИ АМЕРИКА ВЕРНУТЬ БЫЛОЕ ВЕЛИЧИЕ?	247
Глава 17. Не слишком ли мы разжирили?	249
глава 18. Верните нам умение мыслить.....	261
Глава 19. Три человека, которые научили меня лидерству.....	271
Глава 20. Бросьте играть в гольф и сделайте что-нибудь.....	289
Глава 21. 2008 год: призыв к действию	311

ПО ВОПРОСУ ПРИОБРЕТЕНИЯ КНИГ ОБРАЩАТЬСЯ:

г. Минск, тел. (8-10-375-17) 237-29-76;

e-mail: poruri@mail.ru; www.poruri.ru;

г. Москва, Издательский дом «Белкнига»,

тел. (495) 675-21-88, 600-58-41; e-mail: poruri-m@mail.ru;

г. Новосибирск, «Топ-Книга», тел. (383) 336-10-28;

книга—почтой: 630117, а/я 560; Интернет-магазин:

www.top-kniga.ru; e-mail: office@top-kniga.ru

Литературно-художественное издание

ЯКОККАЛи, УИТНИ Кэтрин

КУДА ПОДЕВАЛИСЬ ВСЕ ЛИДЕРЫ?

Перевод с английского — *С. Э. Борич*

Оформление обложки — *М. В. Драко*

Подписано в печать с готовых диапозитивов 25.08.2007.

Формат 84×108¹/₃₂. Бумага офсетная. Печать офсетная.

Усл. печ. л. 16,8. Уч.-изд. л. 10,03. Тираж 10 100 экз. Заказ 2162.

Санитарно-эпидемиологическое заключение

№77.99.02.953. Д. 004084.05.06 от 16.05.2006 г.

ООО «Попурри». Лицензия № 02330/0056769 от 17.02.04.

Республика Беларусь, 220113, г. Минск, ул. Восточная, 133—601

При участии ООО «Харвест». Лицензия № 02330/0056935

от 30.04.04. Республика Беларусь, 220013, г. Минск,

ул. Кульман, д. 1, корп. 3, эт. 4, к. 42

РУП «Издательство “Белорусский Дом печати”».

Республика Беларусь, 220013, г. Минск, пр. Независимости, 79.

