

برگزیده ای از کتاب
خاطرات مدیریت در کرایسلر

نویسنده: لی آیا کوکا
مترجم: محمد ابراهیم محجوب

خاطرات مدیریت در کرایسلر

- در زمان های سخت تنها کاری که می شود کرد این است که نفس عمیقی بکشیم و با تمام نیرو به کار ادامه دهیم.
- او فهمیده بود صنعت خودروسازی ، و طبعاً شرکت فورد ، هنگامی واقعاً موفق می شود که طبقه کارگر نیز مانند طبقه ثروتمند بتواند ماشین بخرد.
- کم کم دریافتم کرایسلر اصولاً ساماندهی ای برای کنترل گردش مالی ندارد.
- از جمله موسسه اعتباری کرایسلر را بنا کرده بود. کار آن موسسه این بود که به نمایندگی ها و نیز به خریداران خودروهای کرایسلر وام بدهد. امروزه موسسه فوق الگوی دیگران است.
- وقتی افراد ناخشنود و نگران ورشکستگی شرکت و از دست دادن شغلشان باشند ، احتمال درز کردن اختیار به بیرون سه برابر میشود.
- در نظام جدید ، بچه های اداره فروش با نماینده ها جلسه می گذارند و به کمک یکدیگر فروش ماه آینده هر نمایندگی را برنامه ریزی و میزان نیاز دو ماهه وی را ارزیابی می کنند. آنگاه نماینده التزام کافی برای خرید می دهد و این می شود برنامه تولید ما.
- هر سازمان تولیدی سه وجه عمده دارد : نیروی انسانی ، کالا ، سود . اول نیروی انسانی است. وقتی افراد خوبی داشته باشی ، دو وجه دیگر را نخواهی داشت.
- تنها راه این است که جنس خوب بسازی و قیمت رقابتی روی آن بگذاری و خودت را برای خدمات پس از فروش آماده کنی. اگر این کارها را کردی مردم سری به نمایشگاهت خواهند زد.
- به سود شرکت است که همان بار اول خودرو را درست بسازد. اگر ما مشکلی را در کارخانه کشف کنیم درست کردن آن ساعتی ۲۰ دلار برای ما هزینه دارد اما اگر نمایندگی آن را کشف کند و خودرو را زیر چتر ضمانت برای ما پس بفرستد ، هزینه رفع عیب به ۳۰ دلار در ساعت خواهد رسید. من از پرداخت ساعتی ۲۰ دلار نفرت دارم حال ببینید با پرداخت ۳۰ دلار چه حالی پیدا می کنم.
- جا انداختن یک خودروی جدید یک نبرد است. نیمی از این نبرد جلب توجه خریداران است. هر قدر که آژانس تبلیغاتی عمیق تر درگیر شود برای هر دو طرف بهتر است. کنیون شریک فعال ما بود. آنها در مهمترین شوره های ما از قبیل شورای برنامه ریزی تولید و شورای بازاریابی شرکت می کردند و تقریباً به شکل جزء جدانشدنی کرایسلر درآمده بودند. درست مثل اینکه کرایسلر خودش یک گروه تبلیغات درست کرده باشد. در واقع کنیون بازوی کرایسلر در بازار و ارتباط با مردم بود.
- ابتکار دیگر آژانس تبلیغاتی کنیون این بود که به مردم بگوییم : " ما میخواهیم شما کرایسلر بخرید. بیایید و خودروهای ما را آزمایش کنید. اگر پس از آزمایش به این نتیجه رسیدید که باید از رقبای ما

خرید کنید ، ما به پاس زحمتی که کشیده و خودروی ما را آزموده اید پنجاه دلار به شما خواهیم پرداخت."

- به مردم گفتیم خودروی ما را بخرید و تا سی روز اگر هر دلیلی ناراضی بودید آن را برگردانید و پولتان را پس بگیرید. فقط صد دلار از پول خریدار کم میکردیم چون دیگر نمی توانستیم اتوموبیل پس آمده را به اسم نو بفروشیم. وقتی این برنامه را عرضه کردیم تمام دیترویت پنداشتند عقل از سر ما پریده.
- شاعره شوم انحلال کرایسler سر زبان ها افتاد. خرید خودرو برای کسی که هشت نه هزار دلار پول میدهد در واقع نوعی سرمایه گذاری به شمار می آید. لذا خریدار میل دارد مطمئن باشد کمپانی فروشنده دست کم تا دو سه سال دیگر سرپا است تا او بتواند قطعات یدکی مورد نیازش را فراهم کند.
- احساس یک افسر پزشک ارتش را داشتیم. در جنگ ها سخت ترین وظیفه ممکن به عهده پزشکانی است که در خط مقدم جبهه فعالیت دارند. پسرعمویی دارم که در جنگ جهانی دوم در بیمارستانی در فیلیپین خدمت کرده بود و داستان های وحشتناکی از مرگ و زندگی تعریف میکرد. میگفت: "بحث بر سر اولویت ها است. چهل نفر به شدت زخمی شده اند و تیم پزشکی باید به سرعت تصمیم بگیرد. سه ساعت وقت باقی مانده ، چند نفر را میتوانیم نجات دهیم ؟ آنها که بخت بیشتری برای زنده ماندن داشتند انتخاب می شدند و دیگران را باید به امان خدا رها میکردیم."
- انسان هنگام اضطراب از هول جان خوب تمرکز می کند.
- برای صرفه جویی در هزینه ها قرار گذاشتیم قطعات در آخرین لحظات ممکن به کارخانه فرستاده شوند. این برنامه را در اصطلاح ((تحویل به هنگام)) می نامند و روش خوبی برای کاهش هزینه انبارداری است.
- از هر سوراخی که میشد کوشیدیم هزینه ها را کم کنیم.
- در بحران انسان برای کاهش هزینه ها به هر چیزی فکر میکند.
- وقتی به گذشته می اندیشم ، می بینم فروش ملک اشتباه بزرگی بود. اما از آن طرف بدجوری به پول نیاز داشتیم. در آن هنگام ، آن ۹۰ میلیون برای من به منزله یک میلیارد بود.
- ما نباید تأسیسات تانک سازی خودمان را در ازای ۳۴۸ میلیون دلار به جنرال دینامیکز می فروختیم. سفارش های وزارت دفاع هر سال ۵۰ میلیون دلار سود تضمین شده برای ما می آورد.
- فرد ستادی وقتی می تواند کار مفید ارائه دهد که تجربه خدمت در صف را نیز داشته باشد.

- مک کنزی دفتری به نام دفتر ریاست هیئت مدیره درست کرد و یک شورای نظارت عالیہ تشکیل داد که ۸۰ عضو داشت. وظیفه شورا این بود که بر کار نیروهای صف و ستاد نظارت کند. اکنون با گذشت چند سال ، خود آن شورا به یک مرکز قدرت تبدیل شده است. یعنی شرکتی در دل شرکت اصلی.
- اما بعدها به این نتیجه رسیدیم که با یک گروه کوچک بهتر میتوان شرکت بزرگی را اداره کرد. وقتی به گذشته فکر میکنم کرایسلر سر خیلی بزرگی دشت ، بسیار بزرگتر از آنچه که مورد نیازش بود. این درسی است که رقبای ما هنوز نیاموخته اند و امیدوارم هرگز نیاموزند!
- در سال های ۱۹۷۹ و ۱۹۸۰ به امید جلب سرمایه گذار ، بیش از صد جلسه برگزار کرده بودیم. اما بیشتر کسانی که اقبال نشان می دادند یا کلاه بردار بودند یا عوضی ، یا اگر نیتشان خوب بود آدم های ساده لوحی بودند.
- به نظر او کرایسلر در میان مردم آبروی چندانی نداشت ، خودروهایش مزخرف بود ، شبکه فروش ضعیفی هم داشت. به گمانم او را خیلی خوب تربیت کرده بودم چون در چند جمله کوتاه ، بی هیچ رودربایستی ، برنامه ادغام دو شرکت را شست و کنار گذاشت.
- از همه مهم تر اینکه فولکس ناچار بود حمل خودرو از آلمان تا آمریکا را خودش پرداخت کند ، که این خود رقم درشتی بود. به همین دلیل هم سرانجام آنها تصمیم گرفتند بعضی از مدل های ربیت را در آمریکا تولید کنند.
- به او گفتم پدرم به من آموخته که هیچ گاه کوری نمی تواند عصاکش کور دیگر شود. چطور است برگردیم سر کارمان ، هرکدام از ما که نجات یافت دوباره برمیگردیم سر میز مذاکره.
- البته ما اولین شرکتی نبودیم که چنین تقاضایی داشتیم. در سال ۱۹۶۷ آمریکن موتورز اعتباری برابر ۲۲ میلیون دلار دریافت کرده بود. فولکس در برابر تأسیس کارخانه ای در ایالت پنسیلوانیا ۴۰ میلیون دلار معافی مالیاتی گرفته بود. اخیراً هم ایالت اوکلاهما برای جنرال موتورز یک بخشودگی مالیاتی در نظر گرفته بود. رنو که تمامش به دولت فرانسه تعلق دارد ، یک خط تولید در کارخانه شرکت آمریکن موتورز در ایالت ویسکانسین دایر کرده و از این بابت مبلغ ۱۳۵ میلیون دلار وام دریافت کرده بود. ایالت های میشیگان و ایلینوی به رقابت برای جلب سرمایه گذار شهره اند. حتی شهرداری دیترویت به خود شرکت کرایسلر بخشودگی مالیاتی داده است. خودروسازان آمریکایی نیز با تأسیس خط تولید در کشورهای اروپایی ، از دولت های آن ها یارانه و کمک دریافت می کنند.

- راه دیگری وجود نداشت. کسی موضوع بریتیش لیلاند را پیش کشید. خودروساز انگلیسی را عرض میکنم. وقتی لیلاند به سراغ دولت انگلستان رفت ، اعتماد کارکنان از شرکت سلب شد. قیمت سهام آن ها در بازار بورس به نصف رسید.
- پیروزی و شکست ، سود و زیان ، جزو اصول بنیادی نظام بازار آزاد است. تحمل شکست ممکن است برای شرکتی یا فردی دشوار باشد اما منافع اقتصادی و اجتماعی کلان جامعه اقتضا دارد اجازه دهیم در نظام بازار آزادی حاکم باشد. تحمل شکست و سازمان دهی پس از بازسازی [بخوانید ورشکستگی] دشوار است اما ناممکن نیست. در سازماندهی جدید می توان نیروهای مفید شرکت را استخدام و عناصر غیرمفید را به تولیدکنندگان دیگر واگذار کرد. در آن حال بهتر می توان از کمک های فدرال برای هموار نمودن مشکلات اجتماعی ناشی از ساماندهی مجدد برخوردار شد.
- اجازه بدهید من موضع خودم را برای شما خواننده عزیز روشن کنم. به نظر من سرمایه داری متکی بر تجارت آزاد بهترین نظامی است که جهان تاکنون به خود دیده است. من صددرصد طرفدار این نظام هستم. اگر شرایط برای همه یکسان باشد این بهترین راهی است که می توان برای شکوفایی اقتصاد یک جامعه برگزید. اما اگر یکسان نباشد چه ؟ اگر شرکتی نه به دلیل آزادی بازار بلکه برعکس به واسطه ایجاد محدودیت در بازار دچار مشکلات اقتصادی شود تکلیف چیست ؟ شرکتی که به واسطه جثه کوچکش و به ویژگیهای رشته ای که در آن فعالیت دارد ، در زیر ضربات مقررات دولتی بیش از رقیبانش آسیب می بیند چه باید بکند ؟
- کرایسلر هرگز نمی بایستی محصولاتش را براساس حدس و گمان تولید می کرد. نبایستی دامنه فعالیتش را به سرزمین های دیگر گسترش می داد. نباید درگیر خرید و فروش اتوموبیل دست دوم می شد. باید به کیفیت توجه بیشتری نشان می داد.
- نجات کرایسلر بجز گرم کردن بازار رقابت موجب نجات شغل های بسیاری می شد. اگر همه دست اندرکاران تولید و توزیع را به حساب می آوردیم در حدود ۶۰۰ هزار شغل به کرایسلر وابسته بود. بعضی ها گمان داشتند اگر ما زمین بخوریم کارکنان ما می توانند در جنرال موتورز و فورد مشغول کار شوند. اما اینطور نبود. در آن زمان این دو شرکت اگر می توانستند تولیدات کوچک خودشان را بفروشند هنر کرده بودند. اینطور نبود که کارخانه های خالی منتظر کارگر باشند. اگر کرایسلر سقوط میکرد تقریباً تمام کارکنان ما بیکار می شدند و دولت نیز برای پاسخ دادن به تقاضای ناگهانی و سیری ناپذیر جامعه آمریکا ناچار میشد اتوموبیل بیشتری وارد کند و در عوض مشاغل شهروندان خودش را به خارج صادر کند.

- من میگفتم چطور است که دولت برای کارگر چتر محافظ درست کرده و با پرداخت بیمه بیکاری از سقوط او جلوگیری می کند اما برای شغل آن کارگر هیچ چتری ندارد؟ مگر نه این است که جوهر انسان کار اوست؟ پس بهتر نیست به جای پرداخت بیمه بیکاری به کارگران کرایسلر، شغل آنان را نجات دهید؟
- اگر کرایسلر فرو می ریخت، هزینه بیمه بیکاری و تأمین رفاه اجتماعی پرسنل بیکار شده در همان سال اول از ۲/۷ میلیارد دلار فراتر می رفت. در کنگره همین را علم کردم و گفتم: آقایان انتخاب کنید یا همین الان ۲/۷ میلیارد دلار حق و حقوق بیکاری بپردازید یا وامی به نصف این مبلغ برای کرایسلر تضمین کنید که البته احتمال برگشت آن نیز زیاد است.
- توصیه میکنم که همواره به منافع طرف مقابل فکر کنید. به گمانم من این درس را از دیل کارنگی گرفته ام و همیشه هم به درد من خورده است.
- برای این مورد نمونه ای به یاد دارم. زمانیکه شرکت وایت تراک ورشکست شد، مدیران آن فکر کردند با پنهان شدن در پشت قانون می توانند از شر طلبکاران خلاص شوند. از نظر فنی شاید این امکان وجود داشت اما فقط یک مشکل در میان بود آن هم اینکه مشتریان آنها گفتند اوه، اینها ورشکسته اند. بهتر است بروم از کس دیگری خرید کنم.
- به زبان خیلی ساده منظورم را بیان کردم: " آقایان! حتما میدانید که من اینجا فقط از طرف خودم حرف نمیزنم. صدها هزار نفر که معیشت خود و عائله آنان، به ادامه حیات کرایسلر بستگی دارد مرا به اینجا فرستاده اند. من از جانب یکصد و چهل هزار نفر کارکنان کرایسلر، چهار هزار و هفتصد نمایندگی فروش و یکصد و پنجاه هزار کارکنان آنها که به فروش و سرویس خودروهای ما اشتغال دارند، و از جانب نوزده هزار پیمانکار و دویست و پنجاه هزار کارکنان آنها و البته خانواده ها و وابستگان تمام این افراد به اینجا آمده ام."
- از جمله فروش دارایی های کم سود شرکت، گردآوری سرمایه هنگفت جدید، کاهش هزینه های ثابت تا مبلغ ۶۰۰ میلیون دلار در سال، کاهش حقوق ۱۷۰۰ تن از کارمندان عالی رتبه شرکت، خودداری از پرداخت پاداش های مدیران و کارکنان، منع فروش سهام به قیمت ویژه به مدیران و کارکنان، خودداری از پرداخت سود سهام عادی، گرفتن قول های مهم و مساعد از کارکنان، پیمانکاران، نمایندگی های فروش، بانک ها و دولت های ایالتی.
- هیچ شرکت آمریکایی یا خارجی به ما پیشنهاد ادغام نداده بود و تا ما در دریافت وام پیشرفت نمیکردیم بعید بود کسی پیشنهادی به ما بدهد.

- در میان سه غول ، کرایسلر کم مصرف ترین خودروها را بیرون داده بود.
- برنامه اجرایی ما برای پنج سال بعد با دقت تمام براساس فرضیات کاملاً محتاطانه تهیه شده بود.
- در پایان سه ماهه سوم سال ۱۹۷۹ فوراً ۶۷۸ میلیون دلار ضرر داده بود. حتی جنرال موتورز ۳۰۰ میلیون دلار زیان اعلام کرده بود. امکان نداشت همه ما در آن واحد مدیران بی عرضه ای داشته باشیم! بنابراین عوامل دیگری در آن همه زیان بی سابقه دخیل بود. لذا من هم چسبیدم به مقررات دولت و در مورد آن داد سخن دادم.
- گفتم هفتاد درصد خودروهای بزرگ کشور را جنرال موتورز تولید میکند. از جمله می توانم از کادیلاک سویل یاد کنم که فروش هر دستگاه آن ۵۵۰۰ دلار سود دارد و هیچ یک از تولیدات ما با آن برابری نمیکند. اگر کرایسلر بخواهد از طریق فروش خودروهای کوچک به اندازه یک دستگاه کادیلاک سویل سود ببرد ، باید هشت دستگاه اومنی یا هورایزن بفروشد. از این گذشته ، جنرال موتورز پرچمدار تعیین قیمت است. آنها هیچ وقت نمی آیند قیمت خودروهای کوچک خودشان را هزار دلار افزایش دهند تا کرایسلر بتواند دخل و خرج کند.
- برایشان گفتم سی درصد سهامداران ما کارمند و کارگر خودمان و بقیه هم اشخاص حقیقی هستند و یادآوری کردم که ارزش سهام همگی آنان به دلیل وضع بحرانی کرایسلر پایین آمده است.
- در واقع بیشتر وقت من در جلسات کوچک خصوصی سپری می شد.
- در سال ۱۹۷۹ یک درصد از تمام سیاهان شاغل در آمریکا برای کرایسلر کار می کردند. سهم سیاهان در تصویب وام تضمینی برای کرایسلر چشم گیر بود.
- اما آژانس تبلیغاتی ما قویاً مخالف بود. آنها میگفتند اوضاع بحرانی است. شما حق انتخاب دارید. میتوانید در سکوت بمیرید یا با داد و فریاد. پیشنهاد ما این است که تا دم مرگ دست از فریاد زدن برندارید. در آن صورت امکان دارد کسی صدای شما را بشنود.
- یکی اینکه هرگز قصد نداشتیم میدان تولید را خالی کنیم. دیگر اینکه در صدد بودیم خودروهایی بسازیم که واقعاً مطابق خواست مردم آمریکا باشد.
- یعنی به جای اینکه اتوموبیل خود را به مردم معرفی کنیم ، شرکت کرایسلر و آینده آن را برای مردم تشریح کردیم.
- پیام ها از یک نظر دیگر هم غیرعادی بود آن هم اینکه در پای تمام آنها امضای من دیده می شد.

- دفتر واشنگتن ما ترتیبی داد که فروشندگان محصولات ما با اعضای کنگره و سنا دیدار کنند. فروشندگان کرایسلر و داج دسته دسته وارد واشنگتن می شدند. معاون روابط عمومی شرکت نیز به یک یک آنان می آموخت با چه کسی حرف بزنند و چه بگویند.
- البته شرط و شروط زیادی هم گذاشته شده بود. از جمله اینکه طلبکاران فعلی شرکت ۴۰۰ میلیون دلار و طلبکاران خارجی ۱۵۰ میلیون دلار اعتبار جدید برای کرایسلر قائل شوند. غیر از آن کرایسلر از طریق فروش دارایی های خود ۳۰۰ میلیون دلار دیگر فراهم آورد. علاوه بر اینها مقرر شده بود گروه های ذینفع ، هریک به نوعی در گردآوری سرمایه برای کرایسلر تشریک مساعی کنند.
- فقط عده کمی می دانند که دولت در مقابل تضمین وام کرایسلر ، تمام دارایی شرکت را به گرو گرفت. قیمت دفتری دارایی های ما (ماشین ، ملک ، کارخانه ، ابزار ، هرچه که داشتیم) شش میلیارد دلار بود اما نظر ارزیاب های دولت این بود که حراج دارایی های ما بیش از ۲/۵ میلیارد دلار بر نمی گرداند. حتی در بدترین وضع هم دولت حق تصرف را برای خود محفوظ نگاه داشته بود. یعنی اگر کرایسلر غرق می شد ، دولت اول ۱/۲ میلیارد دلاری را که تضمین کرده بود برمی داشت ، بعد از آن نوبت به سایر طلبکارها می رسید.
- فداکاری را از خودم شروع کردم. حقوق خود را به سالی یک دلار کاهش دادم.
- وقتی شانه همگان به تساوی زیر بار باشد ، تحمل جمع خیلی زیاد می شود. اگر فشار به تساوی تقسیم شود مردم قادرند کوهی را جابجا کنند. اما وای به وقتی که کسی از زیر بار شانه خالی کند. یک باره متوجه می شوی تمام آوار بر سرت فرو می ریزد.
- " تا فردا صبح وقت دارید تصمیم بگیرید. اگر به من کمک نکنید بی چاره می شوید. فردا صبح میروم اعلام ورشکستگی می کنم."
- از داگ فریزر رئیس آنان دعوت کردم در جلسات هیئت مدیره شرکت کنند.
- طبعاً وقتی دگ فریزر را به هیئت مدیره آوردم صدای صاحبان صنایع درآمد. آنها می گفتند : تو عقلت را از دست داده ای ، تو روباه را به لانه مرغها برده ای.
- در اواخر سال ۱۹۷۹ ما از تعدادی متخصص در امور شرکت ها درخواست کردیم در زمینه مسایل مربوط به ورشکستگی برای ما تحقیقاتی به عمل آوردند. مطالعات آن گروه نشان داد که از دیدگاه قانون وام ، فرقی میان شرکت کرایسلر و شرکت کرایسلر فاینانشیال نیست.

- که هرآینه ارزش سهام کرایسلر از ۱۳ دلار بیشتر شود ، آنها اجازه داشته باشند ۱۲ میلیون سهم از سهام عادی شرکت را پیش از آنکه در بازار بورس عرضه شود بخرند. اجازه مزبور تا سال ۱۹۹۰ اعتبار داشت.
- برنامه مصالحه استیو مورد قبول همگان واقع شد : مبلغ ۶۶۰ میلیون دلار تخفیف در بهره و تعویق پرداخت آن ، به علاوه چهار سال مهلت اضافی برای بازپرداخت ۴ میلیارد دلار بدهی با بهره ۵/۵ درصد.
- سرانجام ترتیبی دادیم که اسناد تحویل سفارت آمریکا بشود. در پایان هم کارمندی از سفارت شهادت داد اسناد امضا شده در دست اوست و هیئت تضمین وام به اسناد شهادت وی تصمیم گرفت.
- در چنین مواردی معمولاً بانک های بزرگ طلب بانک های کوچکتر را با مقداری تخفیف می خردند و بدین ترتیب با یک کاسه شدن وام ها کار بده بستان روان تر انجام میگیرد.
- میلر سری به دفتر روزنامه های محلی میزد و به آنان میگفت دیوید نپ با مخالفتش باعث بیکاری پنج هزار تن از اهالی شهر آنان خواهد شد.
- چندین شرکت که حیاتشان به کرایسلر بسته بود دیوید نپ را تلفن باران کرده بودند. سیاست مداران ، از هر دره ای، با او حرف زده بودند. هزاران تن از اعضای اتحادیه خودروساز تهدید کرده بودند اگر نپ با کرایسلر همکاری نکند آنها سپرده های خود را از بانک او بیرون خواهند کشید. حتی کسی تهدید کرده بود در بانک بمب خواهد گذاشت. نپ هم یقین کرده بود کار کار ما بوده است!
- اما این روزها خلق اتوموبیل کاملاً جدید دست کم یک میلیارد دلار سرمایه می برد. اکنون اتوموبیل ((جدید)) خواب و خیالی بیش نیست. هر اتوموبیل ((جدید)) بی برو برگرد مخلوطی است از طرح های قدیم و جدید. ممکن است بدنه ، سیستم انتقال قدرت یا شاسی خودرو جدید باشد اما هیچ کس حتی جنرال موتورز ، دیگر توانایی مالی لازم برای ساختن خودروی صددرصد جدید را ندارد.
- به جای این کار ما باید صبر میکردیم تا خودروی کا جایش را در بازار باز کند آنگاه شروع به افزودن تجهیزات اضافی میکردیم. ما نباید فوراً میرفتیم سراغ خریداران پول دارتر ، اولین دلیلش اینکه پولدار جماعت هیچوقت سراغ اتوموبیل کا نمی آمد.
- اما در آن روزها نرخ بهره تقریباً هر روز تغییر میکرد لذا بازار اتوموبیل و خانه کساد شده بود.
- برای مبارزه با کابوس نرخ بالای بهره طرحی ریختیم که تا حدودی مشکل را حل کرد بدین ترتیب که بانک با هر نرخی که به مشتری وام میداد ما تفاوت آن نرخ با نرخ ۱۳ درصد را به وی بازپرداخت میکردیم. دیری نگذشت که فورد و جنرال موتورز نیز به راه ما آمدند.

- از بامداد روز بعد از اغدام ، دیگر در فورد و کرایسلر محصول تکراری تولید نمی شد و بدین ترتیب سه تا چهار میلیارد دلار در سرمایه گذاری صرفه جویی میشد. هزینه های ثابت نیز مقدار زیادی پایین می آمد. زیرا بسیاری از قطعات ما نیز مانند جنرال موتورز قابلیت جایگزینی پیدا میکرد.
- از نظر او ظاهر شدن من بر روی صفحه تلویزیون فقط هنگامی توجیه پذیر بود که موجب بالا رفتن اعتبار کرایسلر شود. اما در آن هنگام من تازه از گرد راه رسیده بودم و شرکت نیز خیلی ضعیف بود.
- مردم بیش از همه حرف تو را باور دارند زیرا اولاً تو را خیلی خوب می شناسند ثانیاً خوب میدانند تو هنرپیشه نیستی بلکه پس از پایان پخش پیامت به کارگاه برمیگردی و سرگرم ساختن همان ماشینی می شوی که برایش جار میزدی. اگر پولی از این بابت خرج کنی بدانی جای دوری نمی رود.
- از طرفی عقیده داشتم مدیری که در فیلم های تبلیغی شرکت خودش ظاهر می شود خیلی از خودش متشکر است وقتی می بینم مدیری سنگ شرکت خودش را به سینه میزند حالم بد میشود.
- اگر هنگام خریدن اتوموبیل سری به نمایشگاه های کرایسلر نزنید هر دو ضرر میکنیم ، هم شما و هم ما.
- مثلاً می گفتم : شما مختارید مشتری کرایسلر باشید یا هر سازنده دیگر ، مسئولیت عواقب آن با خودتان. و یا جمله ای که اکنون شهرت پیدا کرده و من در حالیکه انگشتم را رو به دوربین گرفته ام آن را ادا میکنم ، اگر اتوموبیل بهتری یافتید آن را بخرید.
- اگر نوشیدنی بهتری پیدا کردید آن را بنوشید.
- برای اثبات این مدعا ، به هر مشتری بالقوه ای که خودروی ما را با خودروی دیگران مقایسه میکرد پنجاه دلار می پرداختیم ، حتی اگر در نهایت خودروی رقیب ما را میخرید.
- لذا اگر می توانستیم افراد را به درون نمایشگاه بکشانیم ، فروشمان بالا می رفت. همین طور هم شد.
- لذا دوست ندارم جایی را که در میان مردم باز کرده ام خراب کنم. تصویر من به اندازه کافی در خانه های مردم دیده میشود. نمی خواهم کار به جایی بکشد که بگویند : اه ، باز سر و کله این یارو پیدا شد.
- قول داده بودیم تمام تولیدات خود را به پلوس جلو تبدیل کنیم. گفته بودیم در زمینه کاهش مصرف سوخت پیشتاز شویم. تعهد سپرده بودیم دست کم نیم میلیون نفر را در استخدام داشته باشیم. و پیمان بسته بودیم محصولات عالی به بازار بفرستیم.
- ظرف سه سال به تمامی این تعهدات عمل کردیم. در بهار سال ۱۹۸۳ حتی توانستیم برگ سهام جدید چاپ کنیم. اول خیال داشتیم ۱۲/۵ میلیون سهم بفروشیم اما تقاضا چنان زیاد بود که ناچار شدیم بیش از دو برابر این تعداد عرضه کنیم. خریداران نوبت گرفته بودند. تمامی ۲۶ میلیون سهمی که عرضه

کردیم ظرف همان یک ساعت اول فروش رفت. ارزش کل آن سهام به ۴۳۲ میلیون دلار می رسید که از لحاظ مبلغ ، در تاریخ عرضه سهام در آمریکا ، در جایگاه سوم قرار داشت.

➤ البته علی الاصول عرضه سهام اضافی ، موجب رقیق شدن ارزش سهام می شود. اما در این مورد خاص اتفاق جالبی افتاد. هنگام عرضه سهام ، ارزش هر سهم کرایسلر ۱۶/۵ دلار بود. ظرف چند هفته تقاضا برای خرید سهام کرایسلر چنان بالا گرفت که قیمت هر سهم در بازار تا ۲۵ دلار (و کمی بعد تا ۳۵ دلار) بالا رفت. اگر رقیق شدن ارزش سهام یعنی این ، من با تمام وجود خواهان آنم! به فاصله کوتاهی پس از عرضه سهام ، مبلغ ۴۰۰ میلیون دلار از وام خود را که معادل ثلث کل بدهی کرایسلر بود پس دادیم. این گران ترین قسط بدهی ما بود چون بهره ای با نرخ کمرشکن ۱۵/۹ درصد داشت.