

IACOCCA

AUTOELÄMÄKERTA

Vielä muutamia vuosia sitten Lee Iacocca tunnettiin vain auto-bisnekseen vihkiytyneitten keskuudessa. Tänään hän on maailmantähti, sankari, jonka nimi merkitsee uskallusta, peräänantamattomuutta, hurjaa voitontahtoa. Syy on selvä: hänen muistelmateoksensa, joka on ilmestynyt jo kymmenissä maissa, on yksi kustannushistorian suurimmista menestyksistä; pelkästään Yhdysvalloissa teosta myytiin yhdeksän ensimmäisen kuukauden aikana kaksi miljoonaa kappaletta.

Lee Iacoccan tarina on todellinen amerikkalainen legenda, italialaisen siirtolaisperheen pojan komeettainen nousu autoteollisuuden maestroksi. Iacoccan elämä on ollut täynnä taistelua, loistavia voittoja, kirveleviä tappioita. Hänen tiensä Ford-yhtymän huipulle, katkera yhteenottoensa Henry Fordin kanssa, häviönsä ja uusi nousunsa Chryslerin pelastajaksi ovat yrity maailman draamaa armottomimmillaan.

Iacoccan muistelmat on paljon enemmän kuin tarina menestyksestä. Se on yrity maailman sämissä hioutuneen miehen kirkas näkemys siitä mikä on pelin henki. Se on ihmiseen ja yrittämiseen uskovien johtajien käsikirja jokaiselle hierarkian ylemmällä tai alemmilla askelmilla.

Pääilyksen typografia: Liisa Holm

991

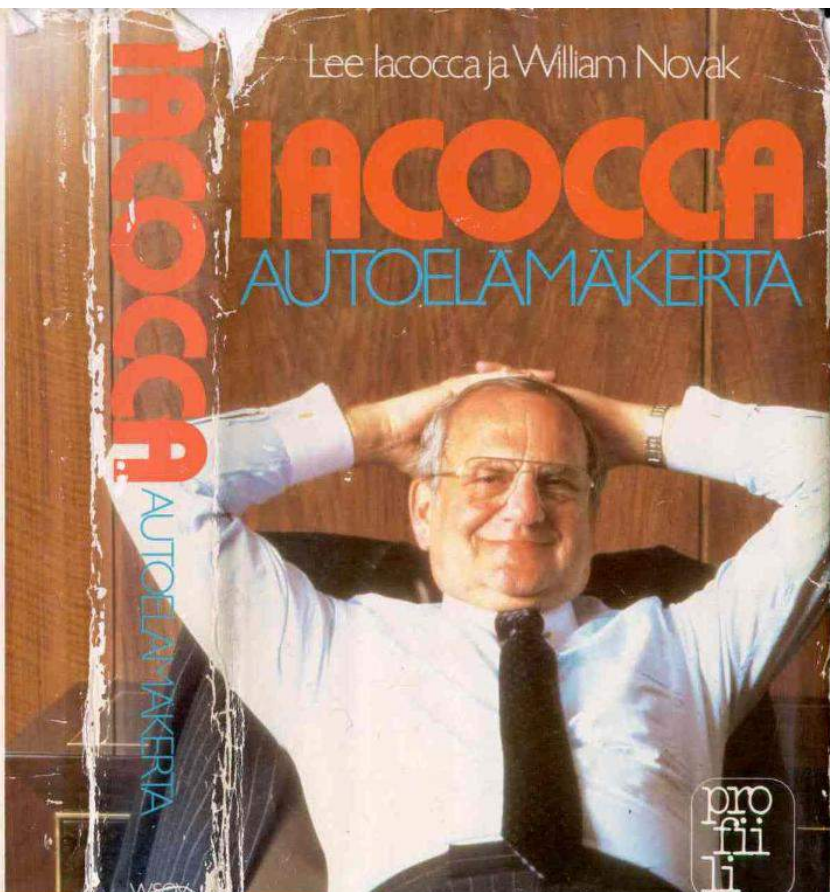
ISBN 951-0-13196-2

Lee Iacocca ja William Novak

IACOCCA

AUTOELÄMÄKERTA

IACOCCA
AUTOELÄMÄKERTA



pro
fi
li

Englanninkielinen alkuteos:
Iacocca, An Autobiography

Copyright © 1984 by Lee Iacocca
Published by arrangement with Bantam Books, Inc., New York

Suomentanut Risto Mäenpää

ISBN 951-0-13196-2

WSOY:n graafiset laitokset
Juva 1985

VI MUSTANG

Vuoteni Fordin henkilöautotuotannon toimitusjohtajana olivat elämäni onnellisin ajanjakso. Kollegani ja minä paahdoimme kuin meillä olisi ollut tuli takamuksissa. Olimme pilvessä omasta sätkästämme — sen aineksina olivat kova työ ja suuret haaveet.

Silloin maltoin tuskin odottaa aamuisin töihin pääsyä. Iltaisin en olisi millään halunnut lähteä töistä pois. Kehittelimme jatkuvasti uusia ideoita ja kokeilimme eri malleja koeajoradalla. Me olimme nuoria ja tärkeitä. Pidimme itseämme taiteilijoina, jotka pian loisivat hienoisimmat mestariteokset mitä maailma on milloinkaan nähnyt.

Vuonna 1960 koko maassa vallitsi optimismi. Kennedyn päästyä Valkoiseen taloon uudet, raikkaat tuulet puhalsivat yli maan. Ne levittivät mukanaan sanatonta viestiä, kaikki oli mahdollista. Jyrkkä ero uuden vuosikymmenen ja 1950-luvun sekä John Kennedyn ja Dwight Eisenhowerin välillä voitiin kiteyttää yhteen sanaan — nuoruus.

Mutta ennen kuin pääsin toteuttamaan omia nuoruuden unelmiani, minun oli hoidettava eräitä muita asioita. Falconin suurmenestyksen jälkeen Robert McNamara oli antanut valtuudet toisen uuden auton kehittämiseen. Tuote oli sakalaisvalmisteen perheauto Cardinal. Sen oli määrä tulla markkinoille syksyllä 1962, ja kun minä tulin Fordin henkilöautotuotannon johtoon, yksi tehtävistäni oli valvoa sen tuotantoa.

Koska McNamara kiinnitti erityistä huomiota polttoaineen

kulutukseen ja auton käyttökelpoisuuteen Cardinalista toivottiin Yhdysvaltain vastausta Volkswagenille. Falconin tavoin Cardinal oli pieni, yksinkertainen ja halpa. Auton molemmat mallit ilmensivät McNamaran syvää vakaumusta, että auto oli kulkuväline eikä mikään lelu.

Oltuani muutaman kuukauden uudessa virassani lensin Saksaan tarkastamaan kuinka McNamaran auton valmistuminen edistyi. Olin Euroopassa ensimmäistä kertaa, ja jo se sävähdytti mukavasti. Mutta kun vihdoinkin sain nähdä Cardinalin, olin suoraan sanoen pettynyt.

V-4-moottorisena ja etuvetoisena se sopi hyvin Eurooppaan. Mutta sitä ei ikinä tulisi myymään Yhdysvalloissa 300 000 kappaletta, joka oli tavoitteemme. Muiden ongelmien ohessa se oli liian pieni eikä siinä ollut tavaratilaa. Ja vaikka sen kulutus oli pieni, sillä seikalla ei vielä ollut merkitystä amerikkalaisille autoilijoille. Lisäksi se oli surkeasti muotoiltu. Cardinal näytti siltä kuin se olisi tullut komitean piirustuslautalta.

Kuten tavallista McNamara oli edellä aikaansa — tarkalleen sanottuna kymmenen vuotta. Vuosikymmen myöhemmin, ensimmäisen öljykriisin jälkeen, Cardinal olisi ollut myydyin auto maailmassa.

Joissakin teollisuuksissa aikaansa edellä oleminen on suuri etu. Mutta ei Detroitissa. Autoteollisuudella ei ole varaa jäädä liian kauaksi kuluttajan jälkeen, mutta sillä ei liioin ole varaa mennä liaksi edelle. Uuden mallin tuominen markkinoille liian aikaisin on yhtä paha juttu kuin sen tulo myyntiin liian myöhään.

Yleisön keskuudessa on levinnyt laajalle myytti, että me auto-teollisuuden edustajat jotenkin manipuloimme sitä, että me kerromme ihmisille millaisia autoja heidän pitäisi ostaa — ja että he vielä uskoisivat meitä. Aina tämän väitteen kuullessani hymyilen ja ajattelen: "Voi kunpa se olisi totta!"

Totuus on, että me voimme myydä vain sitä mitä yleisö on halukas ostamaan. Itse asiassa seuraamme yleisöä paljon enemmän kuin johdamme sitä. Luonnollisesti teemme parhaamme saadaksemme tuotteemme kaupaksi. Mutta joskus kovimmatkaan ponnistukset eivät riitä.

Tästä minua ei tarvinnut muistuttaa 1960. Parin vuoden takainen Edsel-fiasko oli yhä tuoreessa muistissa. Tämä ei ole oikea paikka perehtyä surullisen tarinan eri syihin, riittääköön että Edsel — jonka kanssa sen paremmin McNamaralla kuin minullakaan ei ollut mitään tekemistä — oli niin suuren luokan munaus, että epäonnistumista alettiin yleisesti kutsua "Edseliksi".

Saksasta palattuani menin suoraan Henry Fordin puheille. "Cardinalista ei tule kalua", sanoin hänelle. "Uuden sitruunan tuominen markkinoille näin pian Edselin jälkeen saa tämän yhtiön polvilleen. Meillä ei yksinkertaisesti ole varaa malliin, joka ei vetoa nuoriin ostajiin."

Korostin nuorten merkitystä kahdesta syystä. Ensiksikin olin alkanut huomata entistä selvempiä merkkejä nuoremman sukupolven ostovoimasta, jota oma teollisuudenalamme ei vielä ollut tunnustanut. Toiseksi tiesin, että iso päällikkö halusi olla mukana menossa vauhtiveikkona, joka ymmärsi mitä nuoret halusivat.

Sen jälkeen keskustelin yhtiön huippujohtajien ja hallituksen kanssa Cardinalin kohtalosta. Näissä keskusteluissa sain vaikutelman, että uusi auto aiheutti hämmennystä kaikkialla ja että erityisesti vanhempi polvi olisi mielellään nähnyt minun kaltaisen nousukkaan tekemän päätöksen heidän puolestaan. Siten kenenkään heistä ei olisi tarvinnut ottaa välitöntä vastuuta, jos Cardinalin pysäyttäminen osoittautuisi jättiluokan virheeksi. Vaikka yhtiö oli sijoittanut siihen jo 35 miljoonaa dollaria, minä väitin, että se ei kävisi kaupaksi ja että meidän olisi leikattava tappiot ja unohtettava koko projekti.

Perusteluni olivat selvästi vakuuttavia, koska ehdottamaani päätöstä vastusti vain kaksi henkilöä: kansainvälisen toimintamme johtaja John Bugas ja tarkastajamme Arjay Miller. Bugas, vaikka hän oli hyvä ystäväni, luonnollisesti halusi, että Cardinalista ei luovuttaisi, koska se tehtiin Euroopassa. Millerin huolena olivat ne 35 miljoonaa dollaria, jotka me olimme siihen jo sijoittaneet. Todellisen penninvenyttäjän tavoin häneen koski vain 35 miljoonan dollarin menetys.

Kun olin saanut Cardinalin raivatuksi pois tieltä, saatoin ryhtyä kehittämään omia projektejani. Ensitöikseni keräsin kokoon joukon teräviä ja luovia nuoria kavereita henkilöautopuolelta. Aloimme istua kerran viikossa iltaa Fairlane Inn -hotellissa Dearbornissa vain parin kilometrin päässä työpaikastamme.

Valitsimme kohtaamispaikaksi hotellin, koska monet odottivat pääkonttorissa meidän tekemän mahalaskun hyvin pian. Minä olin nuori kukko, uusi varatoimitusjohtaja ilman kunnan näyttöä. Kaverini olivat kyvykkäitä, mutta he eivät sijoittuneet yhtiön suosikkilistan kärkeen.

Tuotantojohtaja Don Frey, nykyisin Bell & Howellin johtaja, oli ryhmän avainjäsen. Yhtä tärkeä oli Hal Sperlich, jonka sain mukaani Chrysleriin. Muina jäseninä olivat markkinoinnin Frank Zimmerman, PR-johtaja Walter Murphy ja entinen pre-

sidentti Rooseveltin puheiden kirjoittaja Sid Olson, jonka kynästä syntyi fraasi "demokratian arsenaali".

Ristimme itsemme Fairlanen komiteaksi ja meillä oli paljon pelissä. Meillä oli hämärä aavistus, että autoteollisuus kokisi mullistuksen muutaman vuoden sisällä, mutta saatoimme vain arvailla mihin se johtaisi. Tiesimme myös, että General Motors oli saanut halvasta Corvairistaan todellisen myyntimenestyksen muuttamalla sen Corvair Monzaksi vain lisäämällä vanhaan runkoon muutamia urheilullisia piirteitä: tuki-istuimet, lattiovaihteen ja vauhdikkaan olemuksen. Meillä Fordissa ei ollut tarjota vastinetta Monzan ostoa harkitseville, mutta meille oli selvää, että uusi markkina-alue oli avautumassa.

Ja oma PR-osastomme sai jatkuvasti kirjeitä, joissa pyydettiin, että tekisimme uuden kaksipaikkaisen Thunderbirdin. Meille pyynnöt olivat yllätyksiä, koska kolmen vuoden aikana oli myyty vain 53 000 Thunderbirdia. Mutta kirjeet kertoivat meille, että kuluttajien maku oli muuttumassa. Kaksipaikkainen Thunderbird oli saattanut tulla markkinoille liian aikaisin, me arvelimme. Mutta meistä alkoi tuntua, että jos se olisi ollut vielä myynnissä, sitä olisi myyty paljon enemmän kuin kahdeksantoista tuhatta kappaletta vuodessa.

Samaan aikaan markkinatutkijat vahvistivat, että uuden vuosikymmenen nuorekkuudella oli vankka väestötieteellinen pohja. Ensiksikin väestön keski-ikä oli epätavallisen jyrkässä laskussa. Toisen maailmansodan tuloksena syntynyt suuri sukupolvi oli tulossa ostoikänsä. Kaksikymmentä – kaksikymmentäneljävuotiaiden ryhmä kasvaisi 50 prosentilla 60-luvun aikana. Lisäksi 18–34 -vuotiaiden ryhmän uskottiin nielaisevan ainakin puolet siitä autojen myynnin kasvusta, jota enteiltiin sille kymmenvuotiskaudelle.

Markkinatutkijat lisäsivät hämärän mutta mielenkiintoisen peräkaneein. Nuoria ei pelkästään olisi enemmän kuin koskaan aikaisemmin vaan he myös olisivat paremmin koulutettuja kuin aikaisemmat sukupolvet. Me tiesimme jo, että kouluja käyneet ostivat autoja paljon enemmän kuin kouluja käymättömät, ja ennusteemme osoittivat, että korkeakouluopiskelijoiden lukumäärä kaksinkertaistuisi vuosikymmenen loppuun mennessä.

Yhtä mielenkiintoisia muutoksia oli tapahtumassa myös vanhempien autonostajien keskuudessa. Aloimme nähdä selvän suuntauksen pois 1950-luvun loppua hallineesta kiinnostuksesta halpoihin autoihin, joka oli tehnyt Falconista todellisen myyntimenestyksen. Kuluttajien katseet siirtyivät halvoista käyttöautoista sähkökämpiin ja ylellisempiin malleihin – sama ilmiö on näkyvissä nyt 1984.

Arvioidessamme näitä tietoja johtopäätös oli väistämätön. Kun Esel oli ollut auto, joka etsi markkinoita, edessämme oli laaja markkinarako, joka etsi autoa. Normaalisti Detroitissa rakennettiin ensin auto ja sitten sille yritettiin löytää ostajia. Mutta meillä oli mahdollisuus menetellä päinvastoin – tehdä uusi tuote mittatilaustyönä uudelle ostohaluiselle asiakaskunnalle.

Näihin nuoriin asiakkaisiin vetoavan auton täytyi täyttää kolme vaatimusta; sen piti olla tyylikäs, ärhäkkä ja halpa. Näiden ominaisuuksien saaminen uuteen malliin ei olisi helppo tehtävä. Mutta jos se onnistuisi, meillä olisi tie auki menestykseen.

Jatkoimme tutkimuksia ja saimme lisää tietoja uusien autojen muuttuvista markkinoista. Ensiksikin kahden auton perheiden lukumäärä oli kasvamassa nopeasti, ja toinen auto oli tavallisesti pienempi ja urheilullisempi kuin ensimmäinen. Toiseksi naiset, jotka suosivat pieniä ja helppokäyttöisiä autoja, alkoivat käydä autokaupassa entistä enemmän. Yksineläjänsäkin osuus uusien autojen ostajina lisääntyi koko ajan ja he valitsivat pienempiä ja urheilullisempia autoja kuin perheelliset ystävänsä. Ja lopuksi alkoi näyttää selvältä, että amerikkalaisilla olisi käytössään enemmän rahaa autoihin ja kuin milloinkaan aikaisemmin.

Pohdiskellessamme näitä havaintoja aloimme tutkia Falconin myyntilukuja saadaksemme tietoja omista asiakkaistamme. Teimme yllättävän havainnon. Vaikka Falconia markkinoitiin edullisena autonä, yllättävän monet asiakkaat halusivat lisävarusteiksi automaattivaihteiston, valkokylkiset renkaat ja voimakkaamman moottorin. Tästä sain ensimmäisen vihjeen pikkuautoja koskevasta tosiseikasta, joka pätee tänään yhtä hyvin kuin kaksikymmentä vuotta sitten: amerikkalainen autonostaja on niin perso edullisen auton perään, että hän maksaa siitä melkein mitä tahansa!

Fairlanen komiteamme alkoi päästä jyvälle siitä millainen uuden auton tulisi olla. Sen piti olla pieni – mutta ei liian pieni. Kaksipaikkaisten autojen kysyntä oli kasvanut, mutta sen katto oli yhä suunnilleen sadan tuhannen paikkeilla, mikä tarkoitti sitä että kaksipaikkaisesta autosta ei voisi tulla todellista myyntimenestystä. Meidän oli siis tehtävä nelipaikkainen auto. Sen piti olla kevyt ja tehokas. Ja lopuksi sen piti olla edullinen. Tavoitteenaamme oli, että se sai maksaa korkeintaan 2 500 dollaria varusteineen.

Muotoilun osalta minulla oli päässäni idea siitä miltä halusin sen näyttävän. Kotona minulla oli tapana selaila *Auto Univer-*

sum -nimistä kuvakirjaa, johon oli koottu kaikki siihen mennessä rakennetut autot. Joka kerta katseeni kiintyi erityisesti ensimmäiseen Continental Markiin. Se oli jokaisen unelma-auto — tai oli ainakin minun unelmani siitä pitäen kun Leander Hamilton McCormick-Goodheart ajoi sillä Lehighiin 1945. Markin erotti muista pitkä nokka ja lyhyt perä. Pitkä konepelti teki siitä lennokkaan ja tehokkaan näköisen ja juuri sitä uskoin autonostajien etsiskelevän.

Tapaamistamme myötä ideamme alkoivat kiteytyä. Automme piti olla urheilullinen, tyylikäs ja siinä piti näkyä ripaus nostalgiaa. Sen piti olla helppo tunnistaa ja poiketa kaikista muista markkinoilla olevista autoista. Sen piti olla helppo käsitellä, siinä piti olla tilaa neljälle ja vielä tarvittiin kohtuullinen tavaratila. Sen piti olla urheiluauto, mutta sitä piti voida käyttää muuhunkin. Halusimme kehittää auton jolla voi ajaa kerholle perjantaina, kilparadalle lauantaina ja kirkkoon sunnuntaina.

Toisin sanoen tarkoituksenamme oli vedota useampiin asiakasryhmiin samanaikaisesti. Meidän oli tavoiteltava mahdollisimman laajaa asiakaskuntaa, koska voisimme painaa hinnan alas vain jos autoamme myytäisiin mielettömästi. Päätimme, että emme tekisi samasta mallista eri versioita vaan pitäytsimme yhdessä perusmallissa, johon oli tarjolla lukuisia lisäkeitä. Siten asiakas voisi ostaa auton edullisesti tai upottaa loistoon ja suorituskykyyn rahaa niin paljon kuin kukkaro kesti.

Mutta kysymys oli: oliko meillä varaa sellaiseen autoon? Täysin uuden auton kehittäminen alusta pitäen maksaisi 300 — 400 miljoonaa dollaria. Vastaus oli, että meidän oli käytettävä komponentteja, joita jo käytettiin eri tuotantolinjoilla. Niin voisimme säästää omaisuuden tuotantokustannuksissa. Falconien moottorit, vaihteistot ja akselistot olivat jo olemassa, joten jos voisimme sovittaa ne uuteen autoon, meidän ei tarvitsisi lähteä liikkeelle tyhjistä. Voisimme istuttaa uuden automme Falconin alustalle ja säästää siinäkin omaisuuden. Voisimme kehittää uuden auton 75 miljoonalla dollarilla!

Kaikki tämä kuulosti hienolta, mutta kaikki eivät uskoneet, että niin voitaisiin tehdä. Tuotesuunnittelija Dick Place sanoi, että urheilullisen auton tekeminen Falconista oli sama kuin isoäidille pantaisiin tekorinnat. Siitä huolimatta panin Don Freyn ja Hal Sperlichin kehittämään ideaamme. He kokeilivat useita eri malleja, mutta päätyivät siihen tulokseen, että auto tarvitsi täysin uuden ja omaperäisen muodon. Voisimme käyttää Falconin alustaa ja moottoria, mutta kuten Detroitissa sanotaan auto tarvitsi kokonaan uuden ihon ja kasvihuoneen — uudet etu-, sivu- ja takalasit.

Vuoden 1961 lopussa meillä oli jo aikatavoite. New Yorkin Maailmannäyttely avattaisiin huhtikuussa 1964, ja se tuntui meistä ihanteelliselta hetkeltä uuden auton tuomiseksi markkinoille. Vaikka uudet mallit esitellään perinteisesti syksyllä, meillä oli mielessä niin jännittävä ja erilainen tuote, että uskaltaisimme esitellä sen keskellä myyntikautta. Vain Maailmannäyttely tuntui tarjoavan riittävän suuret ja dramaattiset puitteet unelmiemme autolle.

Palapelistämme puuttui vielä yksi tärkeä pala: meillä ei vielä ollut mallia. Vuoden 1962 seitsemän ensimmäisen kuukauden aikana muotoilijamme tekivät savesta kaikkiaan kahdeksantoista erilaista pienoismallia toivoen jonkin niistä kelpaavan meille. Monet ehdotukset olivat jännittäviä, mutta mikään niistä ei ollut juuri sellainen mitä me halusimme.

Aloin jo tulla kärsimättömäksi. Jos halusimme automme valmiiksi Maailmannäyttelyyn, malli oli löydettävä heti. Meillä oli aikaa enää vain 21 kuukautta, ja sinä aikana meidän oli saatava ideamme hyväksytyksi, löydettävä oikea malli, valittava tehdas, löydettävä alihankkijat ja luotava myyntiverkosto. Vuoden 1962 kesä oli jo pitkällä, ja ainoa mahdollisuutemme ehtiä Maailmannäyttelyyn oli saada hyväksytty korin pienoismalli valmiiksi syyskuun 1. päivään mennessä.

Kun aika oli käymässä vähiin, päätin järjestää kilpailun suunnittelijoillemme. Heinäkuun 27. päivänä suunnittelujohtaja Gene Bordinat kutsui kolme huippusuunnittelijaa luokseen. Hän kertoi, että kunkin studio osallistuisi ennennäkemättömään avoimeen kilpailuun ja että kunkin oli tehtävä pienoismalliehdotus urheiluautosta, jonka olimme päättäneet rakentaa.

Pienoismallien oli oltava valmiina elokuun 16. päivään mennessä. Vaadimme suunnittelijoilta paljon, koska normaalisti autoa ei suunnitella niin nopeasti. Mutta kun kunkin suunnittelijan studio oli työskennellyt kaksi viikkoa ympäri vuorokauden, edessämme oli seitsemän ehdotusta määräpäivänä.

Ylivoimaisen voittajan suunnittelija oli Dave Ash, Fordin studiopäällikkö Joe Orosin avustaja. Kun ehdotus oli puolivalmis, Joe kutsui minut katsomaan sitä. Heti sen nähdessäni tunsin sävähdysten: vaikka se oli viimeistelemättömänä studion lattialla, se näytti siltä kuin se olisi liikkunut.

Koska Joe ja Dave pitivät ehdotustaan kissamaisena, he kutsuivat sitä Cougariksi (=puuma). Valmiin mallin he olivat maalaneet valkoiseksi ja renkaat olivat punaiset. Perän terhakkuutta korosti ylös nostettu puskuri. Etumaskiin oli pantu tyyliä puuma, joka antoi savimallille komean ja voimakkaan vaikutelman.

Heti esittelyn jälkeen Cougarin malli vietiin Fordin studiolle soveltuvuustutkimuksiin. Meillä oli vihdoin toimiva ehdotus harkittavana. Mutta autoa meillä ei vielä ollut. Sen tekemiseksi meidän oli saatava hyväksyntä yhtiön huippujohtajien tyylikomitealta.

Tiesin, että edessäni oli vaikea tehtävä, kun menin suosittelemaan Cougaria yhtiön ylimmälle johdolle. Ensiksi vanhemmat johtajat eivät olleet yhtä vakuuttuneita nuorten ostovoi-
masta kuin me. Ja koska Edsel oli yhä tuoreessa muistissa, he suhtautuivat epäillen täysin uuden mallin mahdollisuuksiin. Ja mikä pahinta huippujohto oli jo tehnyt kalliin päätöksen uusia Fordin vakiomalliston moottorit vuoden 1965 malleihin. Kysymys oli siitä, oliko Fordilla todella varaa kokonaan uuteen autoon — vaikka sen tuotantokustannukset olisivatkin suhteellisen pienet.

Arjay Miller, josta pian tuli yhtiön uusi toimitusjohtaja, määräsi, että ehdotuksemme oli tutkittava. Myyntimahdollisuuksiin hän suhtautui lievän optimistisesti, mutta hän pelkäsi kannibalismia — että uusi auto saattaisi syödä Fordin muiden tuotteiden markkinoida. Millerin määräämä tutkimus ennusti, että Cougaria myytäisiin 86 000 kappaletta. Ennuste oli kohtuullinen, mutta se ei ollut niin suuri, että se olisi puoltanut uuden mallin suuria tuotantokustannuksia.

Onneksi Henry Ford alkoi nyt lämmitä suunnitelmallemme. Hänen uusi kantansa poikkesi jyrkästi siitä kun ensimmäisen kerran olin esitellyt suunnitelmaamme yhtiön huippujohtajille. Silloin kesken innokkaan esitykseni Henry sanoi yhtäkkiä: "Minä lähdän", ja käveli pois neuvotteluhuoneesta. En ollut koskaan nähnyt hänen suhtautuvan niin kylmästi uuteen ehdotukseen. Kotiin päästyäni sanoin Marylle: "Suosikkiprojektini ammuttiin tänään alas. Henry käveli pois kesken esitykseni."

Olin todella murtunut mies. Mutta jo seuraavana päivänä sain tietää, että Henryn äkillisellä poistumisella ei ollut mitään tekemistä ehdotukseni kanssa. Hän oli sairastunut ja joutui olemaan vuoteessa seuraavat kuusi viikkoa. Kun hän tuli takaisin töihin, hän suhtautui myönteisemmin kaikkeen, myös meidän suunnitelmaamme.

Myöhemmin, kun me teimme prototyyppiä, Henry tuli katsomaan teelmäämme. Hän istui siihen ja ilmoitti: "Takaistuintila on liian ahdas. Pankaa tuuma lisää jalkatilaa."

Valitettavasti jo tuumankin lisääminen auton sisämittoihin voi olla hyvin kallis juttu. Ylimääräinen tuuma olisi vaikuttanut myös ulkonäköön, joten me vastustimme sitä. Mutta me tiesimme myös, että Henryn sana oli laki, josta ei keskusteltu. Kuten

hän mielellään muistutti meitä, rakennuksen kyljessä oli hänen nimensä. Mutta siinä vaiheessa olisimme olleet valmiita pidentämään autoa vaikka kymmenen tuumaa, jos se olisi ratkaissut projektimme kohtalon.

Vaikka Henry ei ehkä silloin tiennyt — eikä taida tietää vielä — hänellä oli oma osansa automme nimen valinnassa. Ennen kuin päätimme ristiä automme Mustangiksi, sillä oli useita eri nimiä. Suunnittelun alkuvaiheessa lemmikkimme oli Special Falcon. Kun Oros-Ashin ehdotus hyväksyttiin nimeksi tuli Cougar. Henry halusi antaa sille nimeksi T-Bird II, mutta kukan muu ei pitänyt siitä.

Toukokuun suunnittelukokouksessa karsimme eri nimiehdotuksia niin, että jäljelle jäivät Monte Carlo, Monaco, Torino ja Cougar. Mutta kaksi ensimmäistä putosivat pois, koska ne oli jo rekisteröity aikaisemmin, joten jäljelle jäivät Torino ja Cougar. Viimein päädyimme Torinoon, johon sisältyi se ulkomainen vivahde, jota yritimme autollamme ilmentää. Päätimme kuitenkin pitää tyyliteltyä puuman Torinon tunnuksena.

Valmistellessamme Torinon mainoskampanjaa PR-osaston Charlie Moore soitti minulle: "Teidän on valittava autollenne uusi nimi", hän sanoi. Hän selitti, että Henryllä oli avioero meneillään ja että hänen uusi kumpparinsa oli Christina Vettore Austin, cronnut italialainen suihkuseurapiirirouva, jonka hän oli tavannut Pariisissa. Joistakin Henryn käskyläisistä tuntui, että italialaisen nimen antaminen uudelle autolle saattaisi aiheuttaa kaikenlaista kuiskuttelua, josta pomo ei varmaankaan pitäisi.

Meidän oli nopeasti keksittävä uusi nimi. Nimen keksimiseen autolle liittyi aina kova taistelu. Eikä syytä: oikean nimen löytäminen on usein kaikkein vaikein työ uuden auton tekemisessä. On helpompi suunnitella ovia ja ikkunoita kuin nimiä, koska päätös on aina subjektiivinen. Joskus nimen etsimisen prosessi voi olla hyvin kiihkeä.

John Conley, joka oli mainostoimisto J. Walter Thompsonin palveluksessa, oli nimien erikoismies. Hän oli aikaisemmin keksinyt sellaiset nimet kuten Thunderbird ja Falcon. Nyt lähetimme hänet Detroitin kaupunginkirjastoon etsimään eläinten nimiä. Hän tuli takaisin mukanaan liuta ehdotuksia, joista loppusuoralle jäivät neuvonpidossamme: Bronco, Puma, Cheetah, Colt, Mustang ja Cougar.

Mustang oli ollut automme yhden prototyypin nimi, mutta sillä ei tarkoitettu hevosta vaan maineikasta II maailmansodan aikaista hävittäjätyyppiä. Mutta me kaikki pidimme siitä ni-

meistä, ja kuten mainostoimisto sanoi sen amerikkalaisempaa nimeä sai hakea.

Kirjastossani on yhä Cougarin valettu tunnus, jonka suunnittelijat lähettivät minulle liittäen sen mukaan vetoomuksen: "Pyydämme, älkää hölmöilkö. Älkää antako sille mitään muuta nimeä kuin Cougar." Sitä pyyntöä en voinut noudattaa, mutta Cougar otettiin myöhemmin käyttöön Lincoln-Mercury-yksikön puolella.

Mustangin markkinoille tulosta pitäen autofanit ovat panneet merkille, että noka tunnuksessa oleva hevonen juoksee väärään suuntaan, myötäpäivään eikä vastapäivään kuten kilpahivoset amerikkalaisilla radoilla. Minun vastaukseni tähän on aina ollut, että mustangi on villi hevonen eikä mikään kesytetty kilpajuoksija. Ja riippumatta siitä mihin suuntaan se juoksi, se tuntui minusta menevän koko ajan oikeaan suuntaan.

Kun olimme päässeet yksimielisyyteen korin muodosta, meidän oli päätettävä miltä automme näyttäisi sisältä. Halusimme tyydyttää niitä asiakkaita, jotka hakivat ylellisyyttä, mutta emme halunneet sulkea pois asiakkaita joille tehokkuus tai taloudellisuus olivat tärkeitä. Emme liioin halunneet tuoda markkinoille riisuttua perusmallia. Mustangia pidettiin jo köyhän Thunderbirdina; markkinoille oli turha tyrkyttää köyhän miehen Mustangia. Päätimme, että perusmallinkin piti olla verrattavissa loisto- ja urheiluversioihin, joten vakiovarusteisiin tulivat tukistuimet, vinyyliiverhous, pölykapselit ja lattiamatot.

Sen lisäksi mielessämme oli tee-se-itse-auto, joka kiinnostaisi kaikkia autonkäyttäjiä. Jos asiakkaalla oli varaa ylellisyyteen, hän voisi ostaa lisävarusteita ja voimakkaamman moottorin. Jos hän piti ylellisyydestä, mutta hänellä ei olisi varaa lisävarusteisiin, hänkin olisi tyytyväinen, koska jo perusmallissa oli varusteita, joista muissa autoissa joutuisi maksamaan.

Aloitimme markkinatutkimukset paljon ennen kuin automme oli valmis. Eräs viimeisistä tutkimuksistamme oli erityisen rohkeaseva. Kutsuimme 52 valittua detroitilaista pariskuntaa esittelyhallimme. Pariskunnat olivat keskituloisia ja kullakin oli jo auto, joten toista autoa ne eivät olisi hankkimassa ensimmäisenä. Veimme heidät esittelyhalliin pienissä ryhmissä ja otimme nauhalle heidän vaikutelmansa.

Saimme selville, että virkamiespariskunnat kiinnostivat huomiota auton tyylikkyyteen, kun taas työläispariskunnat pitivät Mustangia statusautona. Kun kysyimme heiltä kaikilta hinta-arviota, melkein jokaisen veikkaus oli 1 000 dollaria yli todelli-

sen hinnan. Kun kysyimme, ostaisivatko he Mustangin, useimmat vastasivat kieltävästi. He selittivät, että se oli liian kallis, liian pieni ja liian vaikea käsitellä.

Mutta kun kerroimme heille auton oikean hinnan, tapahtui kummia. Useimmat sanoivat: "Mitä hittoa, minä haluan sen!" Äkkiä heidän verukkeensa haipyivät ilmaan. He alkoivat keksiä kaikenlaisia selityksiä miksi Mustangin ostamisessa sittenkin olisi järkeä. Eräs kaveri sanoi: "Se ei näytä tavalliselta autolta — ja sillä hinnalla ei saa muuta kuin tavallisen auton."

Viesti oli selvä. Kun Mustangia ruvettaisiin markkinoimaan, meidän oli pantava pääpaino hinnan edullisuuteen.

Lopullinen hinta pysyi katoksi asettamamme 2 500 dollarin sisällä. Lopputuloksena oli auto, joka oli hieman pitempi ja hieman painavampi kuin olimme ajatelleet, mutta hintakatto piti, Mustangin sai kaupasta 2 368 dollarilla.

Hyviä ennusmerkkejä tuli lisää. Vuoden 1964 tammikuussa, vain muutama kuukausi ennen automme tuloa markkinoille, talous kääntyi vankkaan nousuun. Vasta myöhemmin saimme tietää, että sen vuoden ensimmäisen neljänneksen aikana autoja myytiin Yhdysvalloissa enemmän kuin koskaan aikaisemmin. Lisäksi kongressilta oli tulossa tuloveron alennuspäätös, mikä lisäisi kansalaisten käyttövaroja. Kaiken kaikkiaan kansakunnan henki oli luottavainen ja optimistinen.

Maaliskuun 9. päivänä, 571 päivää sen jälkeen kun Oros-Ashin Cougar oli voittanut kuusi kilpailijaansa, ensimmäinen Mustang rullasi esiin kokoonpanolinjalta. Olimme päättäneet valmistaa ainakin 8 160 autoa ennen virallista ensiesiintymistä — 17. huhtikuuta — niin että maan jokaisella Ford-edustajalla olisi ainakin yksi Mustang sinä päivänä kun auto virallisesti tuli markkinoille.

Mainostimme Mustangia kaikin mahdollisin keinoin. Kutsuimme yliopistolehtien toimittajia Dearborniin ja annoimme heille uuden automme koeajettavaksi. Neljä päivää ennen kuin automme esiteltiin virallisesti sata lehtimiestä osallistui suureen Mustang-ralliin, joka kulki New Yorkista Dearborniin. Letkassa oli 70 Mustangia, ja ne osoittivat luotettavuutensa toimimalla moitteettomasti koko 1 100 kilometrin matkan. Lehdet ottivat uutuuuden vastaan innokkaasti ja Mustang komeili näkyvästi satojen päivä- ja viikkolehtien jutuissa.

Huhtikuun 17. päivänä Fordin edustajien liikkeet olivat tupaten täynnä ihmisiä kautta koko maan. Chicagossa muuan edustaja joutui panemaan liikkeensä ovet lukkoon, koska väkijoukko kasvoi liian suureksi. Eräs pittsburghilainen edustaja

kertoi, että Mustangia katsomaan tulleiden joukko oli niin suuri, että hän ei saanut näytekappaletaan ajetuksi pois pesupaikalta.

Garlandissa, Texasissa syntyi kilpailu 15 miehen kesken sikäläisen Fordin edustajan ainoasta Mustangista. Hän myi sen korkeimman tarjouksen tehneelle — miehelle, joka vietti yön uudessa autossaan, että kukaan ei olisi voinut viedä sitä häneltä sinä aikana kun hänen šekkinsä katetta varmennettiin. Seattlesta eräs sementtiauton kuljettaja katsoi näyteikkunassa ollutta Mustangia niin pitkään, että ajoi päin viereistä näyteikkunaa.

Mustangista oli tuleva käsittämätön menestys. Ensimmäisenä viikonloppuna sen markkinoille tulon jälkeen Fordin edustajien liikkeissä kävi neljä miljoonaa ihmistä. Automme vastaanotto ylitti hurjimmatkin toiveemme.

Lehdistö esitti tärkeää osaa kiinnostuksen herättäjänä. PR-osaston Walter Murphyn sinnikkaiden ponnistelujen ansiosta Mustang oli samalla viikolla sekä *Timen* että *Newsweekin* kansikuvajuttuna. Saavutus oli ennennäkemätön uudelle kaupalliselle tuotteelle. Molemmat lehdet aavistivat, että olimme saaneet aikaiseksi todellisen myyntimenestyksen. Olen vakuuttunut, että pelkästään näiden kahden lehden jutut myivät ainakin 100 000 Mustangia.

Kansikuvajutut vastasivat kahta jättimäistä mainosta. Time kirjoitti: "Iacocca on tuottanut enemmän kuin uuden auton. Mustang muistuttaa pitkänokkaisena, lyhytperäisenä ja Ferrarin vivahteisena eurooppalaisia kilpa-autoja, joita amerikkalaiset kilpa-autoilijat pitävät ylivetoina. Kuitenkin Iacocca on antanut Mustangille niin joustavan muodon, edullisen hinnan ja niiden suuren vaihtelujen mahdollisuuden, että se on vahva houkuttimen kahdelle kolmasosalle kaikista Amerikan autonostajista. Mustang maksaa vain 2 368 dollaria ja kun siihen mahtuu nelihenkinen perhe, siitä tuntuu tulevan jonkinlainen urheiluauton A-malli — joka kelpaa niin suurille joukoille kuin asiantuntijoille." Paremminkin en olisi itse pystynyt sitä sanomaan.

Autolehdet olivat yhtä innostuneita. "Markkinat, jotka ovat etsineet autoa, ovat nyt saaneet etsimänsä", alkoi *Car Lifen* juttu. Jopa *Consumer Reports*, joka ei yleensä suhtautunut kovin suojeasti Detroitin tuotteisiin, huomautti, että "häthätää tehdyksi autoksi Mustang on harvinaisen valmis ja viimeistely".

Mutta me emme olleet odottaneet lehdistön lyövän mainosrumpua puolestamme. Esittelypäivänä meillä oli kokosivun mainos 260 sanomalehdessä. Se oli mahdollisimman yksinkertainen: mainoksessa oli vain automme valkoinen sivukuva, hin-

ta ja teksti "Odottamaton". Kun tuote on oikea, markkinointi on helppoa.

Mainostimme autoamme kaikilla televisiokanavilla ja painimme Mustangin näytteille maan 15 viikkaimmalle lentokentälle ja 200 Holiday Inn -hotellin aulaan. Lähetimme myös miljoonia mainoslehtisiä suoraan autonomistajille kautta maan.

Jo muutamassa viikossa kävi ilmi, että tarvitsimme toisenkin tehtaan tuottamaan Mustangeja. Alkuperäinen arviomme oli, että ensimmäisen vuoden aikana sitä myytäisiin 75 000 kappaletta. Mutta ennusteet kasvoivat ja ennen kuin automme tuli markkinoille ennusteet veikkasivat 200 000 kappaletta myyntiä. Niin monen auton valmistamiseksi meidän oli muutettava toinenkin tehdas suoltamaan Mustangeja.

Koska autoja ei ollut riittävästi, oli vaikea tietää kuinka monta niitä meni kaupaksi. Siksi Frank Zimmerman järjesti kokeen Daytonissa, Ohiossa, joka tunnetaan GM:n kaupunkina, koska alueella on useita GM:n autotehtaita.

Hän tapasi Daytonin Ford-kauppiaat ja sanoi heille: "Teillä on täällä ankara kilpailu markkinoista ja Mustang on nyt kuuma auto. Haluamme katsoa kuinka kuuma se oikein on ja varaamme teille kullekin kymmenen autoa ja toimitamme teille lisää sitä mukaa kun saatte tilauksia."

Tulos oli hämmästyttävä. Valtasimme kymmenen prosenttia koko Daytonin automarkkinoista. Koe vahvisti aavistuksiamme ja syyskuussa San Hosen tehdas muutettiin Mustangien tuotantolinjaksi.

Vuosikapasiteettimme oli nyt 360 000 autoa ja pian Mustangeja alettiin koota kolmannessakin tehtaassa Metuchenissa, New Jerseyssä. Kolmen tehtaan käyttö Mustangien valmistamiseen oli kallis riski, mutta olimme polttaneet näppimme Falconin kanssa, kun olimme asettaneet tavoitteen liian alas emmekä pystyneet tuottamaan niin paljon autoja kuin markkinat olisivat vetäneet. Sitä virhettä emme tekisi toistamiseen.

Mustangeja ostettiin ennätysmäärin. Lisävarusteet kävivät kaupaksi yhtä hyvin. Asiakkaamme kahmivat lisävarusteita kuin nälkäiset metsurit voileipäpöydän antimia. Yli 80 prosenttia valitsi erikoisrenkaat, 80 prosenttia halusi radion, 71 prosenttia kahdeksansylinterin moottorin ja 50 prosenttia osti automaattivaihteen. Joka kymmenes ostaja halusi kierrosnopeusmittarin ja erityisen rallikellon. Mustangin myyntihinta oli 2 368 dollaria, mutta asiakkaat ostivat lisävarusteita keskimäärin 1 000 dollarilla!

Mielessäni oli myyntitavoite ensimmäiselle vuodelle. Falconia

oli myyty ensimmäisen vuoden aikana 417174 kappaletta, ja sen luvun yli minä halusin päästä. Iskulausemme oli "417 ennen 4/17", joka oli Mustangin syntymäpäivä. Myöhään huhtikuun 16. päivän iltana 1965 eräs nuori kalifornialainen osti sähkökän, punaisen Mustang-avoauton. Hänelle meni vuoden 418812. Mustang, ja ensimmäisen vuoden myyntimme oli uusi ennätys.

Penninvenyttäjät menivät takaisin bunkkereihinsa mutisten, että autoja voitiin näköjään tehdä muullakin kuin vain yhdellä tavalla. Menestyksen salaisuus oli muotoilussa, mitä he eivät olleet tulleet ajatelleeksi. Mutta he eivät olleet ujoja kun tuli rahojen laskemisen aika. Kahden ensimmäisen aikana Mustangin tuoma nettovoitto oli 1,1 miljardia dollaria. Ja ne olivat vuoden 1964 dollareita!

Pian Mustangin myyntiin tulon jälkeen aloimme saada tulvimaalla kirjeitä tyytyväisiltä asiakkailta. Luen aina asiakkaiden lähettämät kirjeet, joten tiedän hyvin että useimmat autonostajat kirjoittavat vain jos heidän autossaan on vikaa. Mustangin ostajat kuitenkin kirjoittivat kiittääkseen ja ylistääkseen hankintaansa. Lähes ainoat kuulemani valitukset koskivat pitkää jonotuslistaa.

Eräs suosikkikirjeistäni tuli brooklynilaiselta mieheltä vain neljä päivää Mustangin myyntiin tulon jälkeen. "Minä en paljon autoista piittaa", hän kirjoitti, "enkä ole piitannut sen jälkeen kun useimmat autot tulivat raskaiksi. Lisäksi New York ei ole oikea paikka pitää autoa. Koirienomistajat antavat lemmikkiensä kuseksia autojen renkailla. Slummien kakarat vievät pölykapselit. Jeparit antavat parkkisakkoja. Pulut pitävät auton kattoa kotinaan. Kadut ovat surkeassa kunnossa. Bussit ja taksit tönivät ja sisäpysäköinti vaatisi asunnon toisen kiinneläinän. Bensa maksaa 30 prosenttia enemmän kuin missään muualla. Vakuutusmaksut ovat hillittömiä. Wall Street on täysin tukossa ja New Jersey puolelle on mahdoton päästä."

Ja tässä on kirjeen viimeinen rivi: "Hetimit kun saan riittävästi papua ostan Mustangin."

Tutkiessamme Mustangin omistajia havaitsimme, että heidän keski-ikänsä oli 31 vuotta, mutta joka kuudes ostaja oli 45–50-vuotias, eli asiakaskunta ei rajoittunut pelkästään nuoriin. Ostajista lähes kaksi kolmasosaa oli naimisissa ja yli 50 prosenttia oli saanut akateemisen oppiarvon.

Ennen kuin ensimmäinen vuosi oli mennyt umpeen eri puolilla maata oli satoja Mustang-kerhoja ja Mustangin nimissä myytiin aurinkolaseja, avainketjuja, hattuja ja leluja lapsille. Tiesin, että olimme onnistuneet, kun joku näki erään leipomon

ikkunassa kyltin: "Leivoksemme käyvät kaupaksi kuin Mustang."

Voisin helposti omistaa koko loppukirjan Mustang-jutuille, mutta lisää tähän vain yhden.

Eräällä Euroopan matkallani — tein niitä kaikkiaan 52 — nukuin yhtiön koneessa pohjoisen Atlantin yläpuolella eräänä sunnuntaiamuna. Allamme oli säähavaintoalus, jonka tehtävänä oli antaa säätietoja lentokoneille. Ohjaamosta otettiin alukseen yhteys, kun lensimme sen yli. "Kuinka hurisee", kapteenimme kysyi.

"Kurjasti", aluksen päivistäjä vastasi. "Täällä on rankka päivä. Aallot ovat yli nelimetrisiä."

Rupattelu jatkui ja pian sääpäivistäjä sai selville keitä me olimme. "Minulla on Mustang", hän sanoi. "Onko teillä Iacocca kyytissä?"

Samanaikaisesti vastaan tuli KLM:n kone ja sen kapteeni puuttui keskusteluun: "Hetimiten. Onko se Iacocca kuljettava Fordin kone? Haluaisin puhua hänen kanssaan."

Ja lähistölle osui vielä Pan Amin kone, jonka kapteeni myös tuli samalle kanavalle.

Olin syvässä unessa, kun kaikki tämä tapahtui. Sitten kapteenimme tuli ja herätti minut: "Teitä pyydetään puhelimeen. Meillä on yhteys laivaan ja kahteen lentokoneeseen ja niistä kaikista halutaan puhua kanssanne."

Minä snaoin: "Eikö mikään ole enää pyhää? Nyt on sunnuntaiamu. Olen keskellä Atlantia, enkä missään pääse eroon Mustang-maniasta!"

Minua pidetään yleisesti Mustangin isänä, mutta kuten minkä tahansa menestyksen kohdalla monet halusivat omia kunnian itselleen. Vieras, joka olisi kierrellyt Dearbornissa kyselemässä ketkä olivat olleet tekemässä Edseliä, olisi ollut kuin vanha Diogenes, joka etsi lyhdyn kanssa rehellistä ihmistä. Toisaalta niin monet ovat ilmoittautuneet Mustangin isäksi, että en ikinä olisi halunnut näyttäytyä julkisesti sen äidin kanssa!

Sanotaan, että kaikki hyvä loppuu aikanaan, ja Mustang ei ollut poikkeus. Vuonna 1968 Fordin yhtiökokouksessa nousi puhumaan muuan osakas, joka valitti: "Kun Thunderbird tuli markkinoille, se oli komea urheiluauto. Sitten te paisutitte sitä niin, että sitä ei enää tuntenut. Samoin on käymässä Mustangille. Miksi pientä autoa ei voi jättää pieneksi? Niitä paisutetaan jatkuvasti ja sitten kehitetään uusi pikkuauto jota paisutetaan ja niin edelleen."

Valitettavasti puhuja oli oikeassa. Muutaman vuoden kuluttua ensiesiintymisensä jälkeen Mustang ei enää ollut sulavalinjainen villihevonon. Se muistutti enemmän lihavaa sikaa. Vuonna 1968 Bunkie Knudsenista tuli Ford-konsernin toimitusjohtaja. Ensi töikseen hän pani Mustangiin moottorihirviön, jossa oli kaksi kertaa enemmän hevosvoimia kuin alkuperäisessä moottorissa. Autoa oli levennettävä, että moottori olisi mahtunut konepeltin alle. Vuoteen 1971 mennessä Mustang oli kahdeksan tuumaa pitempi, kuusi tuumaa leveämpi ja 270 kiloa painavampi kuin alkuperäinen malli.

Mustang ei ollut enää Mustang, mistä laskevat myyntiluvut olivat selvä osoitus. Vuonna 1966 myimme 550 000 Mustangia. Vuoteen 1970 mennessä myynti oli pudonnut 150 000 kappaleeseen — rysäysmäinen lasku. Asiakkaamme olivat hylänneet meidät, koska me olimme hylänneet heidän autonsa. Alkuperäinen 2 368 dollarin hinta oli noussut tuhannen dollarin verran, eikä se johtunut pelkästään inflaatiosta.

Vuoden 1969 loppupuolella rupesimme suunnittelemaan Mustang kakkosta, paluuta pieneen autoon, joka oli ollut niin valtaisa menestys. Monet Detroitin automiehet pitivät päätöstämme uskomattomana, koska se rikkoi autokaupungin kirjoittamatonta sääntöä, että markkinoilla olevaa autoa voitiin vain suurentaa — ei koskaan pienentää. Pienemmän Mustangin tuominen markkinoille merkitsi tunnustusta, että olimme tehneet virheen.

Ja se olikin totta. Mustang II:n suunnittelemiseksi käännysin taas ensimmäisen Mustangin suunnittelussa mukana olleen Hal Sperlichin puoleen. Lensimme yhdessä Italiaan ja menimme Torinon Ghian studiolle, jossa tapasimme Alejandro deTomason, studion päällikön. Kahden kuukauden kuluttua deTomason prototyyppi tuli Dearborniin, ja meillä oli taas erittäin sulavalinjainen auto.

Mustang II menestyi erittäin hyvin, vaikka se ei ollutkaan yhtä suuri hitti kuin ensimmäinen. Mutta, kuten me hyvin tiesimme, ensimmäisen Mustangin ennätyksen lyöminen olisi kova pala kenelle tahansa.