



# СОДЕРЖАНИЕ

|                  |    |
|------------------|----|
| Предисловие..... | 7  |
| Введение .....   | 12 |

## Часть первая

|  |     |
|--|-----|
| Глава 1. Прекрасная возможность (начало) .....                   | 22  |
| Глава 2. Прекрасная возможность (окончание).....                 | 39  |
| Глава 3. Концепция организационной структуры .....               | 77  |
| Глава 4. Товарная политика и ее происхождение.....               | 97  |
| Глава 5. Двигатель с «медным охлаждением».....                   | 113 |
| Глава 6. Стабилизация .....                                      | 146 |
| Глава 7. Координация и комитеты.....                             | 151 |
| Глава 8. Создание механизмов финансового<br>контроля.....        | 172 |
| Глава 9. Фундаментальные перемены<br>на автомобильном рынке..... | 217 |
| Глава 10. Создание политик.....                                  | 246 |
| Глава 11. Финансовый рост .....                                  | 273 |

## Часть вторая

|  |     |
|--|-----|
| Глава 12. Эволюция автомобиля.....       | 310 |
| Глава 13. Модель года.....               | 338 |
| Глава 14. Инженерные подразделения ..... | 350 |

|   |     |
|---|-----|
| Глава 15. Дизайн.....   | 373 |
| Глава 16. Сбыт и дилеры.....  | 394 |
| Глава 17. Корпорация GMAC.....  | 424 |
| Глава 18. Зарубежная деятельность корпорации.....   | 439 |
| Глава 19. Неавтомобильная продукция: дизель-<br>электрические локомотивы, бытовые<br>приборы, авиационная техника ..... | 477 |
| Глава 20. Вклад в национальную оборону.....   | 528 |
| Глава 21. Персонал и трудовые отношения .....   | 552 |
| Глава 22. Материальное поощрение .....  | 577 |
| Глава 23. Как работает система менеджмента.....   | 606 |
| Глава 24. Перемены и прогресс .....   | 614 |
| <br>  |     |
| Примечания.....   | 626 |
| Указатель .....   | 633 |

## Предисловие

**В** этой книге история General Motors рассказана с моей точки зрения. Полагаю, это вполне оправдано тем, что я в течение 23 лет непосредственно руководил General Motors, на протяжении 45 лет был членом совета директоров и входил в различные его комитеты и все это время принимал непосредственное участие в руководстве компанией, внося существенный вклад в принятие важных управленческих и стратегических решений. По этой же причине считаю себя вправе использовать те документы и материалы из истории компании, к которым я был причастен или которые были мной написаны. Они повлияли на формирование политики компании и, следовательно, связаны с ее историей. Такой подход к написанию книги потребовал большого объема исследований, поэтому неудивительно, что в создании книги приняло участие множество людей.

Прежде всего я хочу выразить признательность Джону Макдональду (John McDonald) из журнала *Fortune*. Джон тесно сотрудничал со мной с самого начала, помогая изложить на бумаге все, что я знаю о General Motors, в том числе многие подробности, о которых я не знал или забыл в начале работы над проектом, несколько лет назад. Я попросил Джона работать со мной, и редакторы журнала *Fortune* любезно предоставили ему отпуск. Изначально мы планировали написать серию очерков о бизнесе в Америке, уделив особое внимание General Motors. Чем больше мы углублялись в изучение фактов,

тем больше проект вырастал из первоначальных рамок. С каждым шагом мы все больше ощущали внутреннюю необходимость довести начатое до конца. И хотя Джон Макдональд указан как редактор книги, его обязанности были гораздо шире. Появление книги, которую вы держите в руках, стало возможным благодаря его знаниям, умениям, воображению, профессионализму и пониманию стратегий бизнеса.

Я очень признателен Кэтрин Стивенс (Catharine Stevens), которая с самого начала принимала активное участие в нашей работе. Нам повезло, что сильный характер, интеллект и разносторонние способности Кэтрин в организации и управлении столь масштабным и сложным проектом послужили во благо нашего дела. Кроме того, Кэтрин была редактором. Джон, Кэтрин и я стали той движущей силой, которая позволила завершить проект. Помощь приходила с разных сторон.

Выражаю восхищение и благодарность редакционным и техническим ассистентам — Фелис Фауст (Felice Faust), Барбаре Маллен (Barbara Mullen) и Мэри Росс (Mary Ross) — за верность и высокую работоспособность в течение всего периода работы над проектом. Я также благодарю за вклад в эту книгу Дорис Фостер (Doris Foster), Линн Гори (Lynne Goree) и Маргарет Бреккенридж (Margaret Breckenridge).

Спасибо Альфреду Д. Чендлеру (Alfred D. Chandler), доценту Массачусетского технологического института, за помощь в качестве историка-консультанта и научного сотрудника. Альфред творчески подошел к выполнению одного из главных исследований по истории развития компании General Motors, а также отрецензировал несколько черновиков рукописи.

Время от времени я обращался за помощью к независимым специалистам. Ощутимый вклад в создание этой книги внесли Дэниел Селигман (Daniel Seligman) из журнала *Fortune*, чей редакторский талант и проница-

тельность помогли решить несколько сложных проблем, и Уильям Уиппл (William Whipple), оказавший ценную помощь в качестве редактора.

Выражаю благодарность Сэнфорду С. Паркеру (Sanford S. Parker) из журнала *Fortune*, чьи знания в области экономического анализа и организации редакторской работы были полезны в нескольких областях исследований, в частности посвященных истории развития автомобильного рынка.

Я признателен за помощь Чарльзу И. Силберману (Charles E. Silberman) из журнала *Fortune*, Франку М. Риккарди (Franc M. Ricciardi), бывшему сотруднику Американской ассоциации управления, ныне работающему в Monroe Calculating Machine Company (Litton), социологу Натану Глейзеру (Nathan Glazer), Луису Бэнксу (Louis Banks) из *Fortune*, Рут Миллер (Ruth Miller), бывшей сотруднице *Fortune*, Фрэнсису Уилсону (Francis Wilson) из издательства John Wiley & Sons и Сиднею С. Александру (Sidney S. Alexander) из Массачусетского технологического института. Благодарю Джейсона Эпштейна (Jason Epstein) за проявленный интерес. Мэри Грейс (Mary Grace) из *Fortune* кропотливо рецензировала рукопись, а Ральф Стайн (Ralph Stein), автор книги *Sports Cars of the World*, любезно предоставил информацию о первых моделях автомобилей. Фоторедактором книги стал выдающийся фотограф Уокер Эванс (Walker Evans).

---

Потребность в выживании — сильнейший из всех стимулов экономического развития.

---

Несмотря на то что эта книга представляет мою точку зрения и не является проектом компании General Motors, я выражаю благодарность всем подразделениям и офисам General Motors за помощь. Число сотрудников

компания столь велико, что я могу лишь поприветствовать их со страниц этой книги и передать каждому из них мое искреннее восхищение их ценным личным вкладом в мою работу. Среди моих многочисленных старых друзей и коллег, к кому я обращался за помощью, — Дональдсон Браун (Donaldson Brown), покойный Харлоу Г. Куртис (Harlow H. Curtice), Харли Дж. Эрл (Harley J. Earl), Пол Гаррет (Paul Garrett), покойный Ричард Х. Грант (Richard H. Grant), Ормонд Е. Хант (Ormond E. Hunt), Чарльз Стюарт Мотт (Charles Stewart Mott), покойный Джеймс Д. Муни (James D. Mooney), Джон Л. Пратт (John L. Pratt), Майер Л. Прентис (Meyer L. Prentis), Джон Дж. Шуман-младший (John J. Schumann, Jr.), покойный Эдгар У. Смит (Edgar W. Smith), покойный Чарльз Э. Уилсон (Charles E. Wilson), Уолтер С. Карпентер-младший (Walter S. Carpenter, Jr.), покойный Джордж Уитни (George Whitney) и Генри С. Александр (Henry C. Alexander).

Многие люди помогали мне на разных этапах работы над книгой лично и по переписке. Я выражаю особую признательность Уин Мэрфи (Win Murphy), бывшему секретарю У.К. Дюранта, за воспоминания о событиях, произошедших до 1920 года; Фрэнку А. Говарду (Frank A. Howard) за полезные беседы о развитии исследовательских концепций; Уильяму Цекендорфу (William Zeckendorf) за беседы об Уильяме Дюранте, которые стали для меня источником вдохновения; Эдди Рикенбаке-ру (Eddie Rickenbacker) за воспоминания о продаже компании Eastern Air Lines; покойному Джеймсу Х. Кинделбергеру (James H. Kindelberger) за рецензирование части книги, посвященной компании North American Aviation; доктору Арнольду Дж. Цурхеру (Dr. Arnold J. Zurcher) за ценные комментарии; Хедли Доновану (Hedley Donovan) за мудрые замечания по первой рукописи книги и моему брату Реймонду (Raymond) за чтение и комментирование всей книги.

С учетом всех исследований и работы по проверке данных в нашем стремлении точно раскрыть тему этой книги мы, как и любые другие исследователи и писатели, должны признать, что возможности человеческих наблюдений ограничены. Могу лишь сказать, что мы сделали все возможное, чтобы обеспечить точность представленной в книге информации. И хотя мне помогали очень многие люди, вклад которых напрямую отражен в этом труде, я, разумеется, несу личную ответственность за выводы и мнения, изложенные в ней, равно как и за всю книгу в целом.

**Альфред П. Слоун-младший**  
(Alfred P. Sloan, Jr.)

*Нью-Йорк, Октябрь 1963 года*

## Введение

**Э**та книга — попытка рассказать историю компании General Motors, крупнейшего в мире частного промышленного предприятия, о котором можно многое поведать. История эта началась в нынешнем веке<sup>1</sup> и относится к большей части нашей планеты — где есть дороги для автомобилей. В значительной степени это история современных достижений инженерного искусства. Корпорация General Motors представлена на рынке такими марками, как Chevrolet, Pontiac, Oldsmobile, Buick, Cadillac и GMC Truck & Coach, которые в настоящее время составляют примерно половину легковых и грузовых автомобилей, производимых в США и Канаде. Наши зарубежные подразделения, включая Vauxhall в Англии, Adam Opel в Германии, General Motors-Holden в Австралии и заводы-изготовители в Аргентине и Бразилии, в 1962 году выпустили примерно десятую часть всех легковых и грузовых автомобилей за пределами США и Канады — в странах «свободного мира». Помимо этого, корпорация производит значительное число локомотивов, дизельных и газотурбинных двигателей и бытовых электроприборов. Поскольку основным бизнесом General Motors является автомобилестроение (на долю которого приходится примерно 90% гражданского бизнеса компании), большей частью я занимался

---

<sup>1</sup> Здесь и далее имеется в виду, конечно же, XX век. Книга была впервые издана в 1964 г. — *Прим. ред.*

именно этим. И все же несколько глав книги посвящены неавтомобильному производству и роли General Motors в военной и оборонной промышленности.

В основе книги лежит мой 65-летний опыт работы в автомобильной отрасли, в том числе 45 лет в General Motors. Длительность рассматриваемого периода, широта изучаемой темы и ограниченные возможности человеческой памяти заставили меня обратиться к письменным свидетельствам и собственным воспоминаниям о прошлом. Кроме того, я изучал мемуары коллег. Для того чтобы составить целостную картину, я сосредоточился на нескольких факторах, которые, по моему мнению, оказали наибольшее влияние на эволюцию General Motors, — на происхождении и развитии ее децентрализованной структуры, финансовом управлении и концепции бизнеса, выраженной в подходе к высококонкурентному автомобильному рынку. Я считаю, что эти составляющие определяют основы ведения бизнеса General Motors.

В книге кратко изложена вся история General Motors — от ее основания гением промышленного производства Уильямом Крапо Дюрантом (William Crago Durant) в 1908 году и до настоящего времени. Однако главным образом мне был интересен период после 1920 года, который я называю «современная корпорация», а если быть более точным, то 1923—1946 годы, когда я руководил корпорацией — вначале как президент, а затем как председатель совета директоров. За это время корпорация обрела несколько основных характерных особенностей, присущих ей и сегодня. Чтобы показать, с чего мы начинали строить корпорацию, я привожу описание General Motors до 1921 года.

Что касается моей автобиографии, я кратко описал первые годы своей работы в автомобильной отрасли и приход в корпорацию в 1918 году. Вся моя карьера была сосредоточена вокруг General Motors и компании Hyatt

Roller Bearing Company, которую я возглавлял и совладельцем которой я был до того момента, как она стала частью United Motors Corporation, а позднее и General Motors. После прихода в корпорацию я стал одним из ее основных акционеров. Долгое время я оставался одним из крупнейших частных акционеров, владея примерно одним процентом акций. С тех пор практически вся прибыль от акций перечисляется в благотворительный фонд, носящий мое имя. Средства фонда направляются на образование и научные исследования в медицине и других областях.

Я привык смотреть на вещи глазами акционера, и я всегда занимал твердую позицию — особенно в таких вопросах, как представление интересов в совете директоров и его комитетах или выплата дивидендов. Вместе с тем я также считал себя человеком той породы, которую ныне называют «управленцы». Моя специализация — менеджмент. Будучи генеральным директором, я часто нес личную ответственность за выбор политики компании. Однако, согласно принципам General Motors, независимо от происхождения политики она вводилась в действие только после одобрения и утверждения руководством компании. Иными словами, корпорацией General Motors руководил коллектив высококомпетентных специалистов. Поэтому часто я буду употреблять «мы» вместо «я», а иногда под «я» подразумевать «мы».

---

Конкуренция — это и догмат веры, и возможность прогресса, и образ жизни.

---

Говоря о причинах успеха General Motors, следует отметить несколько стоящих за ним факторов. Сложно представить, чтобы General Motors появилась в какой-либо другой стране, кроме США с ее активными и предприимчивыми гражданами, с ее ресурсами, вклю-

чая науку, технологии и «ноу-хау» в области бизнеса и промышленности, с ее обширной территорией, дорогами и богатыми рынками, с присущими ей динамикой, мобильностью и большими объемами массового производства, с ее значительной промышленной экспансией в нашем веке, с ее системой, поддерживающей свободу в общем и свободную конкуренцию среди предприятий в частности. Важной и сложной составляющей успеха General Motors стала ее способность адаптироваться к особому характеру американского автомобильного рынка. Если мы, в свою очередь, внесли вклад в облик американского автомобиля, это стало результатом совокупности вышеперечисленных факторов.

Рассмотрим, к примеру, тот факт, что выживание компании в автомобильной отрасли США зависит от ее успешности в глазах покупателей новых автомобилей, которую нужно подтверждать каждый год. Неотъемлемой частью успеха является ежегодный выпуск новой модели — компания должна или принять этот вызов, или погибнуть. Этот принцип лежит в основе динамичного развития General Motors. Многие факторы успеха General Motors и автомобильной отрасли в целом складываются в единую картину, когда речь заходит о ежегодном выпуске новой модели, — возникновение идеи, развитие и сопутствующая модернизация, в которой General Motors сыграла важную роль в отличие от молодой компании Ford.

Нельзя забывать и о том, что в наши дни автомобиль представляет одну из величайших возможностей для развития промышленного производства, и компании General Motors посчастливилось стоять у его истоков. Все это легло в основу первых двух глав книги, которые посвящены ранним этапам истории General Motors. Более того, благодаря автомобилестроению General Motors активно участвовала в разработке двигателя внутреннего сгорания, что в дальнейшем позво-