

ЗМІСТ

Пітер Друкер. Чому «Мою історію в GENERAL MOTORS» НЕОДМІННО ВАРТО ПРОЧИТАТИ	7
Передмова	15
Вступ	18

Частина перша

Розділ 1. Велика можливість — I	27
Розділ 2. Велика можливість — II	39
Розділ 3. Концепція організації	62
Розділ 4. Товарна політика та її першооснова	77
Розділ 5. Двигун з «мідним охолодженням»	88
Розділ 6. Стабілізація	111
Розділ 7. Координування дій через комітети	115
Розділ 8. Удосконалення системи фінансового контролю	131
Розділ 9. Радикальні зміни на автомобільному ринку	161
Розділ 10. Створення політики	180
Розділ 11. Фінансове зростання	201

Частина друга

Розділ 12. Еволюція автомобіля	229
Розділ 13. Щорічна зміна моделі	247
Розділ 14. Технологічні відділи	256
Розділ 15. Стильове оформлення	271
Розділ 16. Збут готової продукції та дилери	285
Розділ 17. GMAC	306

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Розділ 18. Діяльність корпорації за кордоном	316
Розділ 19. Неавтомобільне виробництво: дизель-електричні локомотиви, побутова техніка, авіація	341
Розділ 20. Внесок у національну оборону	373
Розділ 21. Трудові та профспілкові відносини	387
Розділ 22. Заохочувальні винагороди	403
Розділ 23. Управління: як це працює	423
Розділ 24. Зміни та прогрес	429
 Організаційні схеми відділів General Motors, згадані в тексті	 439

Пітер Друкер

Чому «Мою історію в General Motors» неодмінно варто прочитати

«**М**оя історія в General Motors» Альфреда Слоуна стала бестселером ще в 1964 році, одразу після виходу у світ і за два роки до смерті автора, якому на той час уже виповнилося дев'яносто. Ця книжка й донині лишається улюбленою серед керівників та студентів бізнес-шкіл. Усі, кому я її рекомендував, — та й досі, ось уже двадцять п'ять років, рекомендую друзям, клієнтам і студентам — вважають її дивовижною та захопливою. Однак така реакція збентежила би Слоуна. За весь час нашої дружби, що тривала двадцять з лишком років, почавшись у 1943 році та закінчившись лише за кілька місяців до його смерті в 1966 році, Альфред лише раз по-справжньому розгнівався на мене, коли у відгуку для New York Times я назвав цю книжку захопливою. Слоун нарікав, що я свідомо вводив читача в оману. Книжка не задумувалася як «захоплива». Вона мала започаткувати новий ґах професійного керівника й окреслити його роль як лідера, здатного приймати рішення.

«Моя історія в General Motors» була написана передусім для того, щоб спростувати — або принаймні врівноважити — видання, яке сам Слоун вважав згубним: мою книжку про General Motors під назвою «Концепція корпорації», опубліковану в 1946 році. «Концепція корпорації» була першим аналізом управління як дисципліни, першим дослідженням великої корпорації зсередини: її конституційних принципів, структури, основних відносин, стратегій та політик. Ця книжка була результатом дослідження, що проводилося впродовж 1943–1945 років за повного сприяння та схвалення керівництва GM. Проте після виходу «Концепції корпорації» вище керівництво GM так сильно обурилося, що її не можна було навіть згадувати у стінах компанії і, як наслідок, вона була «заборонена» для керівників GM. А все через висловлені в ній сумніви щодо того, чи не застаріли деякі політики General Motors, зокрема відно-

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>⁷

сини з профспілкою та працівниками, роль особового складу центрального офісу, а також відносини з дилерами. Для керівництва ГМ «Концепція корпорації» стала *lèse-majesté*^{*}, мені її так і не пробачили. Однак Слоун був з іншого тіста. Коли його колеги накинулися на мене під час зустрічі, організованій для обговорення книжки, Слоун одразу став на мій захист. «Я цілком погоджуюся з вами, — сказав він своїм колегам. — Містер Друкер катастрофічно помиляється. Та він зробив точнісінько те, що й обіцяв, коли його попросили взятися за цю справу. Але так само, як і ми з вами, він має повне право на власну думку, хай би якою хибною вона була». Насправді, саме та зустріч стала початком моєї дружби з Альфредом Слоуном. Працюючи над рукописом, ми доволі часто з ним бачилися, але зазвичай це траплялося на великих зустрічах та в офісі ГМ. Однак упродовж наступних двадцяти років Альфред Слоун раз чи двічі на рік запрошував мене пообідати з ним у своїй нью-йоркській квартирі. Він розповідав про свої плани у сфері благодійності, особливо про Інститут дослідження раку імені Слоуна-Кеттерінга та Школу управління імені Слоуна в Массачусетському технологічному інституті. Понад усе йому кортіло поговорити про книжку «Моя історія в General Motors», над якою він працював багато років. Слоун цікавився моєю думкою, проте жодного разу не прислухався до порад.

Слоун першим збагнув — задовго до мене, — що моя «Концепція корпорації» мала б утвердити управління як дисципліну, що власне й зробила. Однак, на думку Слоуна, саме це й було неправильним. Він цілком заслужено пишався тим, що першим запровадив систематичну організаційну структуру у великій компанії, планування та стратегію, оцінювання, принципи децентралізації, тобто, якщо коротко, основні концепти управління як дисципліни. І справді, відступаючи від теми, робота Слоуна як творця і розробника управління була основним складником результативності Америки в Другій світовій війні. Завдяки його ідеям американська промисловість змогла мобілізуватися й досягти рекордних обсягів виробництва, до того ж зробила все фактично за одну ніч, здолавши цілковиту неготовність та глибоку депресію, які підривали бойовий дух. Безумовно, його книжка стала підґрунтям для економічного лідерства Америки протягом наступних сорока років після Другої світової війни та основним уроком, який від американців засвоїли японці й згодом використали, щоб і собі стати видатною економічною силою. Але для Слоуна управління як дисципліна стояло на другому місці — причому на дуже віддаленому другому місці — після професії керівника.

Ще з часів Платона та Арістотеля існували паралельні, проте окремі підходи до управління. Згідно з першим, конституціоналістичним, управління

* *Lèse-majesté* (фр.) — «образа його величності». — Прим. пер.

Передмова

У цій книжці я висвітлюю історію General Motors передусім із власного погляду, але, переконаний, це є цілком виправданим, адже як головний виконавчий директор корпорації протягом двадцяти трьох років та член правління й комітетів протягом сорока п'яти я стояв безпосередньо біля витоків формування її політики та управління. Також я переконаний, що використання архівних матеріалів, які я або писав, або за які відповідав, виправдане з цієї ж причини. Ці матеріали або формували, або впливали на політику, а отже, стосуються історичних подій. Такий підхід до написання книжки потребував ґрунтовного дослідження, тож не дивно, що мені знадобилася відчутна допомога.

Передусім я в боргу перед Джоном Макдональдом із журналу Fortune, який тісно співпрацював зі мною над задумом книжки та допомагав викласти на папері все, що я знаю про General Motors, а до слова, й чимало того, чого я не знав або забув, коли ми починали цей проект багато років тому. Я попросив містера Макдональда працювати зі мною, і видавці Fortune люб'язно дозволили йому взяти відпустку. Спершу ми ставили собі за мету написати низку есеїв про американський бізнес на конкретному прикладі General Motors. Та коли заглибилися в дослідження фактів, проект вийшов далеко за межі початкового задуму. Ми вважали своїм обов'язком іти крок за кроком до кінця. За рішенням містера Макдональда, його зазначили редактором, але, як я вже зауважив, цей термін ужито в широкому значенні. Книжка з'явилася саме завдяки ерудиції, майстерності, творчій уяві, професійним стандартам містера Макдональда та його розумінню бізнес-стратегій.

Не в меншому боргу я й перед Кетрін Стівенс, адже вона від початку стала для нас із містером Макдональдом незамінною помічницею. Нам пощас-

тило познайомитися з її запалом, інтелектом і різнобічними вміннями в організації та управлінні великим і складним проектом. Можна сказати, що вона також була нашою редакторкою. Джон, Кетрін та я були рушійною силою, завдяки якій робота безперервно тривала аж до завершення. Але нас підтримували й інші.

Я висловлюю захват та вдячність нашим редакційним і технічним помічникам Феліс Фауст, Барбарі Маллен і Мері Росс за відданість та високий виконавчий рівень упродовж тривалої роботи над цим проектом. Я також хочу подякувати Доріс Фостер, Лінн Горі та Маргарет Брекенрідж за їхній чималий внесок.

Альфредові Чендлеру, помічнику професора історії Массачусетського технологічного інституту, я невимовно вдячний за історичні консультації та допомогу в дослідженні. Він творчо підійшов до вивчення одного з найважливіших питань еволюції General Motors і ділився думками, переглядаючи чернетки рукопису.

Час від часу я звертався й до інших талановитих фахівців. Серед них є й ті, чий внесок помітно віддзеркалився у книжці, зокрема Деніел Селіджмен із Fortune, бо завдяки його редакторським умінням та судженням нам вдалося розв'язати чимало непростих проблем, а також Вільям Віпл, який надавав чудову редакційну підтримку впродовж усього періоду написання книжки.

Я хочу подякувати за відчутну допомогу Сенфордові Паркеру з Fortune, який застосував свої вміння з економічного аналізу та редакційної організації декількох напрямів дослідження, переважно автомобільного ринку та його історії.

Також я вдячний за особливе сприяння Чарльзові Сільберману з Fortune, Френкові Ріккарді, колишньому співробітнику Американської спілки менеджерів, а нині Monroe Calculating Machine Company (Litton), соціологові Натану Глейзеру, Луї Бенксу з Fortune, Рут Міллер, колишній співробітниця Fortune, Френсісові Вільсону з John Wiley & Sons, а також Сідні Александеру з Массачусетського технологічного інституту й Джейсонові Епштайну за інтерес до проекту. Мері Грейс з Fortune присіклоливо переглядала рукопис, а Ральф Штейн, автор книжки Sports Cars of the World, люб'язно ділився спеціальними знаннями про перші автомобілі. Нашим фоторедактором став видатний фотограф Волкер Еванс.

Хоча в цій книжці представлені мої особисті погляди і вона не є справою корпорації, я в боргу перед усіма підрозділами та генеральними управліннями General Motors за їхню співпрацю. Цих людей так багато, що тут я можу лише привітатися з ними та висловити кожному з них теплу подяку за вагомий особистий внесок до мого починання. Серед численних давніх друзів та колег, з якими я консультувався, Дональдсон Браун, покійний Гарлоу Кертіс,

Велика можливість — I

У 1908 році відбулися одразу дві події, які відчутно позначилися на подальшому розвитку автомобільної промисловості: спираючись на напрацьовану базу в Buick Motor Company, Вільям Дюрант заснував General Motors — попередницю сучасної General Motors Corporation, а Генрі Форд оголосив про випуск «Моделі Т». Кожна з цих подій уособлює дещо більше, ніж просто компанію та її автомобіль. Вони представляють різні погляди та різні філософії. Цим філософіям судилося відіграти провідні ролі в автомобільній промисловості в успішні періоди. Спочатку успіх прийшов до містера Форда, лишаючись із ним упродовж дев'ятнадцяти років — життя «Моделі Т» — та принісши йому безсмертну славу. У цей час новаторська робота містера Дюранта ще не отримала гідного визнання. Його філософія зародилася в добу «Моделі Т» і згодом її втілювали в життя інші, зокрема і я сам.

У ті ранні часи ніхто не розумів можливостей автомобіля краще за містера Дюранта та містера Форда. Тоді автомобіль розглядали переважно як спорт, а надто серед банкірів. Його ціна була зависокою для масового ринку, він був механічно ненадійний та й гарних доріг годі було шукати. Та ще в 1908 році, коли галузь випустила лише 65 000 «транспортних засобів» у Сполучених Штатах, містер Дюрант передбачав випуск мільйона автівок на рік — за що зажив собі слави поборника шалених ідей — а містер Форд уже знайшов у «Моделі Т» спосіб стати першим, хто втілить це передбачення в життя. У 1914 році у Сполучених Штатах виготовили більш ніж півмільйона автомобілів. У 1916 році лише містер Форд випустив понад півмільйона «Моделей Т», а в найкращі часи на початку 1920-х він випускав понад два мільйона автівок щороку. Занепад тієї видатної автівки в наступні роки після того, як вона виконала своє історичне призначення, — один із центральних фактів у цій історії.

І містер Дюрант, і містер Форд мали незвичайний світогляд, мужність, сміливість, уяву і дар передбачення. Обидва поставили все на майбутнє автомобіля в той час, коли на рік їх випускали менше, ніж тепер випускають за декілька днів. Обидва створили чудові і довговічні лінії продуктів, назви яких вплили в мову американців. Обидва створили видатні та сильні компанії. Вони належали до покоління природжених промисловців і вбудували свої особистості, свого, так би мовити, «генія» як суб'єктивний фактор у своїй діяльності, без дисципліни управління, заснованій на методі та об'єктивних фактах. Однак їхні організаційні методи були кардинально протилежними: містер Форд був палким прихильником централізації, а містер Дюрант — децентралізації. І вони відрізнялися не лише в продуктах, а й у підході до ринку.

Конвеєрне виробництво автомобілів містера Форда, висока мінімальна зарплата та дешеві автівки були революційними і стали одними з найвидатніших досягнень у культурі нашої промисловості. Основна концепція містера Форда зводилася до одного автомобіля, в одній практичній моделі за завжди низькою ціною і саме цього тодішній ринок, а надто фермерський, потребував найбільше. Натомість містер Дюрант схилився до різноманітності в автомобілях, і, сам того не розуміючи, наблизився до тенденції галузі, яка стане очевидною в наступні роки. Нині всі великі американські автовиробники випускають різні автівки.

Містер Дюрант був чудовою людиною, та мав велику слабкість — міг створювати, але не керувати — і понад чверть століття він купався в променях слави створення, але потім ця слава згасла. Зрештою, йому так і не вдалося втілити в життя все, що він замислював для General Motors, як і втримати власну, колись передову, позицію, і це справжня трагедія в історії американської промисловості.

Можливо, це й не загальновідомий факт, але на зламі століть містер Дюрант, який починав з нуля, був провідним виробником вагонів та екіпажів у Сполучених Штатах. У 1904 році він приєднався до занепакої Buick Motor Company та реорганізував її, ставши до 1908 року провідним виробником легкових автомобілів у країні. У 1908 році він випустив 8487 автомобілів Buick, порівняно з виробництвом того ж року 6181 Ford та 2380 автомобілів Cadillac.

16 вересня 1908 року містер Дюрант заснував General Motors Company. Спочатку 1 жовтня 1908 року він приєднав до неї Buick, далі 12 листопада — Olds, і насамкінець у 1909 році — Oakland та Cadillac. У складі нової холдингової компанії, що виступала в ролі центрального ядра, оточеного автономними супутниками, старі компанії зберегли корпоративну ідентичність та незалежну діяльність. Різними способами, здебільшого завдяки обміну акцій, у 1908–1910 роках містерові Дюранту вдалося приєднати до General Motors двадцять п'ять компаній. Одинадцять з них випускали автомобілі, дві — елек-

Велика можливість — II

Щоб розповісти про те, як я опинився в General Motors, необхідно почати з менших питань, порівняно з тими, що я описав. Я народився 23 травня 1875 року в Нью-Гейвені, штат Коннектикут, у час, коли стиль Сполучених Штатів відчутно відрізнявся від того, яким він є нині. Мій батько займався гуртовими продажами чаю, кави та сигар через фірму Bennett-Sloan and Company. У 1885 році він перевів бізнес до Нью-Йорка на Західний Бродвей, і з десятирічного віку я зростав у Брукліні. Кажу вам, у мене й досі акцент. Батько мого батька був учителем. Батько моєї матері був священнослужителем у церкві методистів. Батьки мали п'ятеро дітей, з-поміж яких я був найстаршим. Тож я маю сестру — місіс Кетрін Слоун Пратт, нині вдову. А також трьох братів: Кліффорда, який зараз працює в рекламному бізнесі, Гарольда — професора в коледжі та Раймонда, наймолодшого, нині професора, письменника та фахівця з управління лікарнями. Гадаю, всі ми мали спільну здатність лишатися відданими своїм інтересам.

Я досяг повноліття майже в той самий час, коли в Сполучених Штатах почав зароджуватися автомобільний бізнес. У 1895 році брати Дюрія, які експериментували з автомобілями, заснували, як я вважаю, першу компанію, що виробляла автомобілі на бензині. Того ж року я закінчив Массачусетський технологічний університет, отримавши ступінь бакалавра з електротехніки та пішов працювати до Hyatt Roller Bearing Company в Ньюарку, а згодом у Гаррісоні, штат Нью-Джерсі. Через якийсь час антифрикційні підшипники стали компонентом автомобіля і саме завдяки їм я потрапив в автомобільну промисловість. У цій галузі я провів усе своє життя, за винятком нетривалого відступу на початку кар'єри.

У той час Hyatt була крихітним підприємством, у якому працювало приблизно двадцять п'ять людей. Усе обладнання заводу працювало від двигу-

на потужністю десять кінських сил. Ми випускали особливий різновид антифрикційних підшипників Джона Веслі Гаята, який також винайшов целулоїд — перший із сучасних пластикових матеріалів. Спочатку ним планували замінити слонову кістку, з якої виготовляли більярдні кулі, але цього так і не сталося. У той час антифрикційні підшипники ще не були добре розвинутими чи дуже відомими. Проте підшипники Hyatt були не більш грубо виготовлені, аніж будь-які інші механічні запчастини, які випускалися в ті дні. Деякі свої підшипники ми могли встановити на мостові крани, обладнання паперових фабрик, вагонетки та інші механізми. Коли я прийшов у компанію, ми заробляли приблизно \$2000 на місяць. Я був таким собі офісним працівником, укладачем документів, продавцем і генеральним помічником на підприємстві, отримуючи \$50 на місяць.

У Hyatt я не бачив для себе великого майбутнього, тому невдовзі звільнився з цієї компанії і приєднався до виробника домашнього електрично-холодильного обладнання, який, здавалося, пропонував кращі перспективи. Це були одні з перших спроб установити електричне холодильне обладнання у квартирних будинках. Пропрацювавши там два роки, я збагнув, що саме цей продукт не вдалося б розвинути через украй складний механізм та завищу ціну.

Тим часом справи в Hyatt Roller Bearing Company йшли не надто добре — компанія досі не отримувала стабільного прибутку — і Джон Сірлз, який просував її, більше не хотів вкладати в неї гроші, щоб покривати збитки. У 1898 році стало зрозуміло, що компанію доведеться ліквідувати. Але мій батько разом зі своїм помічником вклали в Hyatt \$5000, сподіваючись, що я повернуся в компанію на півроку й погляну, чи можна чимось зарадити в цій ситуації. Наприкінці цих шести місяців ми досягли певного зростання обсягу та економії, отримавши \$12 000 прибутку і таким чином бізнес вийшов на позицію, де ми вже розуміли, що його можна було зробити успішним. Мене призначили на високу посаду генерального директора. Тоді я ще не знав, що саме завдяки Hyatt стоятиму біля витоків General Motors.

Упродовж наступних чотирьох чи п'яти років Hyatt доводилося миритися з труднощами зростання. Створити бізнес було важко, але коли ми вже мали його і розширили, то потребували робочого капіталу, якого не могли отримати за межами компанії. Проте в той час збудувати бізнес з нуля було набагато простіше, адже уряд не оподатковував прибутків, як це робиться зараз. Через п'ять років ми досягли успіху. Наші прибутки зросли до \$60 000 на рік, а перспективи покращилися, бо ж молода автомобільна промисловість відкрила новий ринок.

Саме на зламі століття автомобільний бізнес почав розростатися численними невеликими підприємствами. На антифрикційні підшипники звернули