

Посвящается всем мужчинам и женщинам, работающим на любых должностях, с почасовой и фиксированной оплатой, которые усердно трудятся в американской автомобильной промышленности. В проблемах, которые в ней возникли, в сущности, не было вашей вины!



Bob Lutz

Car Guys VS. Bean Counters

The Battle for the Soul of American Business

Portfolio / Penguin

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)



Боб Лутц

Парни из гаража против зануд-финансистов

Борьба за душу бизнеса

Перевод с английского



ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ

Москва

2012

[>>>](http://kniga.biz.ua) Купить книгу на сайте kniga.biz.ua

УДК 65.011.8
ББК 65.291.218.1
Л86

Редактор П. Суворова

Лутц Б.

Л86 Парни из гаража против зануд-финансистов: Борьба за душу бизнеса / Боб Лутц ; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2012. — 274 с.

ISBN 978-5-9614-1842-2

Исторически компании возглавляли практики: те, кто хорошо понимал «матчасть» и в прошлом сам стоял у станка, делал чертежи, обслуживал клиентов. Так было и в гиганте мирового автопрома General Motors. И все было хорошо, автомобили GM были чрезвычайно популярны — до того момента, как власть в компании перешла к «бухгалтерам», т.е. людям, ставившим во главу угла управление финансами, а не удовлетворение потребностей клиентов, изучение цифр отчетов, а не нюансы дизайна и производства. Неудивительно, что такая политика привела компанию к банкротству: нельзя эффективно управлять тем, что не понимаешь. Боб Лутц, ставший в 2001 г. заместителем председателя совета директоров GM, вернул акцент на креативность и дизайн, и компания, частично благодаря этим решениям, вернулась на свой истинный путь, выпустив такие креативные модели, как Chevrolet Volt, Cadillac, CTS, Buick LaCrosse.

УДК 65.011.8
ББК 65.291.218.1

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу lib@alpinabook.ru

© Bob Lutz, 2011

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Паблишер», 2012

ISBN 978-5-9614-1842-2 (рус.)
ISBN 978-1-59184-400-6 (англ.)

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

Содержание

	Предисловие	7
1	Начало	11
2	Неодолимая сила.....	17
3	Начало конца.....	23
4	Крах «культуры совершенства»	54
5	Нулевая отметка	92
6	«Вот с чего мы начнем».....	99
7	Укрощение 800-фунтовой гориллы	132
8	Переходим на глобальный уровень (Почему это заняло так много времени?)	158
9	Chevrolet Volt («Разрешаю объяснить это совету директоров»).....	173
10	Кризис и возрождение.....	198

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

11	Что вообще происходит с американским бизнесом? (Спросите собак!).....	230
12	О стилях управления.....	238
13	Если бы я был генеральным директором.....	248
14	И в заключение.....	264
	Благодарности	268
	Предметный указатель.....	270

Предисловие

Описанные события происходили в 1979 г. в Великобритании. Я только что заступил на должность президента Ford Europe и проводил свое первое ежемесячное совещание по вопросам качества. На тот момент оно отвечало среднеевропейским стандартам, но у нас существовала серьезная проблема с четырехцилиндровыми двигателями, произведенными в Великобритании: распределительные валы (очень важная часть, контролирующая клапаны) изнашивались с совершенно неприемлемой скоростью. Одни выходили из строя уже после 10 000 миль, другие держались больше 15 000, а основная часть ломалась вскоре после истечения распространенной в те времена гарантии на 12 000 миль.

Я поинтересовался, как мы планируем достичь отраслевых стандартов износостойкости распределительных валов. Производственный и инженерно-технический отделы предложили ряд решений, требующих повышения стоимости запчастей и незначительных инвестиций в оборудование. Я тут же их утвердил и подчеркнул, что перемены необходимо осуществлять без промедления.

Конец истории? Не совсем! Вмешавшийся финансовый отдел сообщил, что своим опрометчивым решением я только что пробил в прогнозах прибыли брешь в \$50 млн. Создавалось

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

впечатление, что отдел запчастей и технического обслуживания извлекал определенную прибыль, поставляя бесконечный поток низкопробных, недолговечных распределов сотням тысяч клиентов, которым «не оставалось ничего иного, кроме как их покупать». Да, выбора у них не было... разве только приобрести новый автомобиль.

Я все-таки настоял на своем, но расплачивался за это все время, что проработал в компании Ford, завоевав репутацию «отличного спеца по продукту, который, однако, не думает о прибыли» и «плохого бизнесмена». Политика обращения с покупателями как с незадачливыми жертвами, которых нельзя не «подоить», активно реализовывалась американскими корпорациями, и она дорого нам обошлась. Я действительно никогда не был непорядочным бизнесменом. Настоящими злодеями стали крохоборы-финансисты со степенью MBA, готовые с легкостью пожертвовать деловой репутацией за паршивые \$50 млн нечестной прибыли. И в полном соответствии с пословицей мы пожалели то, что посеяли.

Эта книга повествует о том, что произошло с американской конкурентоспособностью и почему. Большая часть примеров и наблюдений взята из сферы автомобильной промышленности по одной простой причине: она мне известна изнутри. На протяжении нескольких десятилетий я был непосредственным свидетелем упадка General Motors. Однако растущая злокачественная опухоль, превратившая некогда самую могущественную в мире американскую экономику из той, что производит и экспортирует, в ту, что покупает и импортирует, затронула все или почти все остальные отрасли.

В действительности все сводится к фокусу, приоритетам и идеологии бизнеса. Руководители, которые стремятся только к получению прибыли, втискивая ее в бизнес-план, а потом подтасовывают все прочие переменные с тем, чтобы «выйти на эти цифры», обычно не выходят на них. А если у них это и получается, то только один раз. А вот прибыль предприятия,

которое стремится к безупречному качеству своей продукции и обеспечению ее ценности, будет неизменно расти. Является ли прибыль неотъемлемым элементом делового уравнения и богом дарованным правом, насколько бы дискредитированными ни оказались товары или услуги? Или же финансовый результат есть неожиданное вознаграждение, ниспосланное бизнесу благодарными и довольными покупателями?

Одни рестораторы воспринимают предварительное бронирование столиков в своих заведениях как признак того, что «мы что-то делаем неправильно». Может, еда слишком хорошая... Стоит ухудшить качество блюд. Поменьше масла! Сократим расходы, увеличим маржу! Ведь люди все равно будут приходить, правда?

Но для других рестораторов избыточный спрос служит доказательством успеха, эффективного подхода к работе и одобрения клиентами затрачиваемых компанией усилий. В этом случае прибыль можно увеличить за счет выборочного повышения цен, призванного обеспечить разумное время ожидания, и за счет этого завоевать более высокую популярность. Угадайте, какой ресторан продержится в бизнесе дольше и будет более успешным?

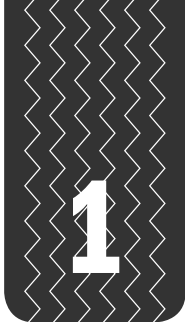
У GM есть производимый по всему миру автомобиль, который пользуется неизменной популярностью, где бы он ни продавался. Эта модель отличается превосходным внешним видом, более крупными размерами по сравнению с машинами, выпускаемыми прямыми конкурентами GM, и вообще превосходит все ожидания покупателей. Она прибыльна в категории, где высокие прибыли — редкость. Повод для радости, восторга от успешной формулы? Да, однако находятся отдельные лица, которые жалуются на «лишние достижения». Машина «лучше и богаче, чем ей следует быть», поэтому следующую модель необходимо «немного упростить». Следование подобным рекомендациям отбросило бы GM назад. Стремление к сокращению расходов, экономия на сервисе, всеми силами обеспечиваемое выполнение ежемесячных планов по прибыли — все

это нанесло бы тяжкий урон американскому бизнесу, начиная от автомобилей и заканчивая электробытовыми приборами, а также сфере услуг.

Я утверждаю, что эта тенденция обратима. Нам нет нужды быть нацией импортеров, трейдеров и венчурных инвесторов, которых не интересует долгосрочная жизнеспособность компаний при наличии готовой надежной стратегии выхода. Будучи промышленной державой, Соединенные Штаты имеют исторические перспективы. Валютные курсы – в нашу пользу, оплата труда, согласно большинству стандартов, конкурентоспособна. Мы до сих пор отличаемся инициативностью и изобретательностью, а также обладаем огромным запасом технологических инноваций.

Настало время положить конец господству капиталистов с калькулятором вместо сердца, живущих в своем идеальном предсказуемом мире (который рушится раз за разом), и передать бразды правления «спецам по продукту» (обоего пола), наделенным дальновидностью и страстной преданностью клиентам и своему товару или услуге.

Все вышесказанное относится к любому бизнесу. Компании, производящие обувь, должны управляться производителями обуви, фирмы по разработке программного обеспечения – теми, кто его разрабатывает, а супермаркеты – людьми, умеющими хорошо продавать. Конечно, заручившись поддержкой и советами финансистов, но оставив последнее слово за теми, кто всем сердцем предан служению клиентам. Энтузиазм и стремление к совершенству со временем одолеют философию компьютероподобного бесстрастного аналитического подхода.



1

Начало

Cadillac бесшумно подкатил к обочине возле офиса компании Exide Technologies в Анн-Арборе. Exide Technologies — крупнейший производитель свинцово-кислотных аккумуляторных батарей. Я занимал должность генерального директора, и из окна моего кабинета со стеклянной скользящей дверью открывался прекрасный вид на улицу.

Шофер распахнул дверцу, пассажир извлек из машины свое почти двухметровое тело и направился к главному входу. Утреннее солнце четко очерчивало его широкие плечи. В офисе все уже были готовы к появлению великана: кофе сварен, кексы разложены, апельсиновый сок налит. Столь тщательно мы готовились неслучайно, ибо высокорослым незнакомцем был не кто иной, как бывший баскетболист Университета Дьюка Ричард (Рик) Вагнер, в то время президент и генеральный директор General Motors. Момент его появления в моем скромном офисе навсегда запечатлелся в памяти; оно ознаменовывало финал долгого, извилистого и скачкообразного сближения. Это также сигнализировало о начале предположительно трехлетнего сотрудничества с GM, которое в итоге продлилось почти девять лет и стало как самым плодотворным, так и самым бесполезным периодом в моей карьере.

Пройдя рубеж XX и XXI вв., я приближаюсь к 70 годам. Уволившись в 1998 г. в возрасте 66 лет с поста вице-председателя

Chrysler, я написал книгу «Мужество» (Guts) и занимал должность генерального директора проблемной Exide Technologies. (Проблемная – это еще слабо сказано: генеральный директор компании, мой предшественник, а также ее президент и финансовый директор были обвинены, преданы суду, осуждены и помещены в федеральную тюрьму за огромный букет государственных, местных и федеральных преступлений. Попытки привлечь жизненно необходимый капитал или найти новых клиентов для компании с запятнанной репутацией были заранее обречены на провал. И все эти события предвещали изрядно нашумевший скандал с Enron. Мне хотелось вернуть моральные принципы и порядок, когда-то отличавшие детройтскую «Большую тройку»*. Но я отвлекся; впечатлений от работы в Exide с лихвой хватит на отдельную книгу.) С 1998 по 2000 г. после ухода из Chrysler я сталкивался с любопытным феноменом: журналисты, аналитики и поставщики периодически задавали мне один и тот же вопрос: «Какие ошибки допускает GM? Почему она не может все наладить? Что бы вы сделали?»

Когда подобные разговоры достигли накала, Хайнц Прехтер, влиятельный детройтский деятель и основатель компании American Sunroof Corporation (позднее превратившейся просто в ASC), задумал переворот. Он собрал все высшее руководство (куда входил он сам, я и Стив Миллер, генеральный директор и «палочка-выручалочка» для компаний; о нем речь пойдет в главе 11) и поставил вопрос о том, что необходимо привлечь капитал, прикупить акции GM и уговорить ее совет директоров избавиться от всех действующих руководителей высшего звена. На обсуждение этого грандиозного замысла ушло несколько дней, проведенных в особняке Прехтера. Сам его владелец, пребывавший в маниакальной стадии маниакально-депрессивного психоза, из-за которого он впоследствии

* «Большая детройтская тройка» – неофициальное название трех крупнейших американских автомобилестроительных компаний (General Motors, Ford Motor и Chrysler), базирующихся в городе Детройт, штат Мичиган, либо в непосредственной близости от него. – *Прим. ред.*

покончил жизнь самоубийством, с ликованием потирал руки в предвкушении так называемого решающего хода. К сожалению, а может, и к счастью, все приготовления закончились ничем.

Были и другие предложения. Однажды мне на работу позвонил Дж. Баттенберг, в то время генеральный директор Delphi, производителя автокомплектующих, выделившегося из GM (и конкурента Exide в сфере производства аккумуляторов). План Баттенберга был таков: он подержает за тайные ниточки, чтобы меня выбрали генеральным директором GM, потому что, невзирая на свою лояльность компании (до Delphi он занимал одну из высших руководящих должностей в GM), его тревожил выбранный ею курс, стиль руководства и больше всего — направление дизайна. Его страхи объяснялись не одним только альтруизмом: GM являлась крупнейшим клиентом возглавляемой им компании, и уменьшение объема ее продаж автоматически означало снижение выручки Delphi. Я отклонил предложение.

В 2000 г. Джон Девин, только что нанятый финансовый директор GM, пригласил меня на встречу. За поздним обедом в темной кабинке дирборнского ресторана Ritz-Carlton Джон изложил свой план: видя неорганизованность в рядах руководства GM, которая отражалась на процессе производства легковых автомобилей, он хотел предложить мне должность вице-председателя отдела разработки продуктов.

— Заманчиво, конечно, Джон, — ответил я. — А что по этому поводу думает Рик?

Здесь-то и крылась загвоздка! Джон пока еще не обсуждал этот вопрос с Риком — нужно было дождаться подходящего момента и соответствующего настроения шефа. Я ни на что не рассчитывал, поэтому не был ни удивлен, ни разочарован, когда ничего не получилось.

Спустя несколько месяцев совершенно неожиданно я столкнулся с уже вышедшим в отставку Франсуа Кастеном, моим бывшим начальником отдела разработки продуктов в Chrysler.

Француз Кастен давно жил в США, но до сих пор говорил с ужасным акцентом. За ним прочно закрепилась репутация блестящего лидера, молниеносно принимающего решения и вдохновляющего людей. Годы руководства командой Renault «Формула-1» выработали в нем приверженность к скорости и четкости. Колоссальный успех компании Chrysler в 1990-х гг. — во многом его заслуга.

Франсуа хотел донести до меня следующее: его попросили работать в GM в качестве консультанта, оценивать ее программу, методы и предлагать идеи по их совершенствованию. Он уже видел все будущие продукты, сообщил Франсуа. Естественно, я поинтересовался его мнением.

— C'est une катастрофа! — таков был его вердикт. — Если ты считаешь, что Pontiac Aztek* — плохая модель, ты не захочешь видеть следующую. Они выглядят ужасно! Я ничего не могу изменить, поэтому отказался.

Именно этого мне не хватало, чтобы загореться предложением, которого могло и не поступить!

Последовала еще пара обедов с Джоном Девином, во время которых он уверял, что хочет видеть меня в GM, но добавлял, что «Рик пока еще не определился». Я почти свыкся с мыслью о том, что не буду работать в GM... Создавалось впечатление, будто Джон передумал, но не решается мне об этом сказать.

А потом случился обед в клубе Гарвардской школы бизнеса, устроенный летом 2001 г. в гольф-клубе Oakland Hills Country Club. Я был приглашенным оратором и награжденным лицом. Представлял меня Вагонер, выпускник Гарвардской школы бизнеса и член правления клуба. Речь Рика, всегда отличавшегося остроумием, вышла несколько неуважительной, почти издевательской. В ответ я заметил, что любой генеральный директор автомобильной компании, даже отдаленно несущий

* Pontiac Aztek — автомобиль для активного отдыха, представленный публике в 1999 г. Из-за неудачного дизайна экстерьерера эта модель с самого начала потерпела полное фиаско на рынке и в 2004 г. была полностью снята с производства. — *Прим. ред.*

ответственность за Aztek, должен, вероятно, быть поаккуратнее с критикой.

Хотя все это говорилось в шутку, слова Рика меня задели. С речью было покончено, награда получена. За столом я сидел рядом с Вагонером.

— Итак, Боб, скажи честно, что ты думаешь о качестве продуктов GM и что нам следует делать?

— Сколько у вас времени, и с чего я должен начинать? — ответил я.

Плотина прорвалась. Игнорируя правила поведения за столом и остальных гостей, Рик задавал бесчисленные вопросы, а я на них отвечал. Когда клуб уже закрывался на ночь, Рик спросил, можем ли мы встретиться снова для «продолжения этого увлекательного разговора».

И вот через несколько недель состоялся упомянутый ранее скромный завтрак в штаб-квартире компании Exide. В скудно обставленном кабинете не было стола для переговоров, поэтому мы расположились друг напротив друга за моим письменным столом. Рик слегка наклонился вперед. Он заявил, что GM, по его мнению, могла бы воспользоваться услугами опытного специалиста, обладающего тонкой интуицией и по-настоящему любящего автомобили.

— Ты знаешь кого-нибудь вроде себя, с таким же опытом, способностями, только лет 50? — спросил Рик.

Правильный, логичный вопрос, но он поставил меня в тупик.

— Наверняка они где-то водятся, — ответил я. — Но мне не попадались.

Рик выдержал выразительную паузу.

— Понятно. Ты не хотел бы заключить с GM соглашение об услугах консультирования?

Я ответил категорическим отказом, пояснив, что в таком случае у меня будут знания и желание предпринимать активные действия, но не будет полномочий для реализации замыслов. Кроме того, вся компания ополчится на меня, чтобы «нейтрализовать» угрозу существующему статус-кво.

Повисла долгая и несколько болезненная тишина, которую нарушил сам Рик, подозрительно заикаясь:

– Не думал... понимаешь, в твоём возрасте, и все такое... что ты согласишься... несколько лет поработать в GM на условиях полной занятости.

Вот оно – предложение! Мы быстро пробежались по должностным обязанностям и заработной плате, но необходимо было заручиться одобрением совета директоров.

Я предупредил Рика, что моя работа в компании будет происходить в три отдельных этапа.

Этап первый: распространение моего влияния на процесс усовершенствования продуктов, находящихся в разработке, и использование собственных коммуникационных навыков и репутации в средствах массовой информации, чтобы представить новые модели в максимально выгодном свете.

Этап второй: создание будущего портфолио – автомобилей и грузовики непревзойденных технических характеристик и совершенного внешнего вида. Автомобили и грузовики настолько желанные и настолько качественные, что покупатели будут готовы платить за них полную цену и, если потребуется, ждать, когда они сойдут с конвейера.

Этап третий: непрерывная трансформация корпоративной культуры компании, в особенности в плане дизайна, планирования и конструирования, чтобы навсегда избавиться от заурядности (и от пугающего определения «неубедительный», которым так часто награждались новые автомобили GM).

Оставшаяся часть книги посвящена рассказу о том, как упомянутые три этапа реализовывались на протяжении девяти лет вместо запланированных трех.

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

2

Неодолимая сила

Чтобы яснее представить себе, что меня ждало, мы должны сначала понять ситуацию, складывавшуюся в GM, и как компания в ней оказалась. Краткий урок истории. Я не буду останавливаться на деталях, которые с легкостью можно почерпнуть в любом другом месте, включая и саму GM. Ее бывший генеральный директор Джек Смит даже проводил для сотрудников-новичков курс «История GM». Несмотря на очевидные благородные намерения и увлекательность материалов, вся идея свидетельствовала о насаждении на местах культуры корпоративной непогрешимости и самовосхваления.

Та GM, какой мы ее знаем сейчас, начала формироваться в 1920 г., когда Альфред Слоун встал у руля конгломерации автомобильных компаний, объединенных в 1908 г. Билли Дюрантом и получивших название General Motors.

Слоун привнес в разрозненное объединение Дюранта порядок и организованность и внедрил централизованный метод управления корпорацией, огромной даже по тем меркам. Он верил в централизованный контроль, особенно если это касалось установления бюджетов, распределения капитала и отбора кандидатов на ключевые руководящие посты. Но при этом Слоун обладал врожденной склонностью к контролю, который можно было одновременно назвать «жестким» и «свободным».

«Жесткий» применялся к общей концепции компании и в особенности ее брендов. «Автомобиль на любой вкус и кошелек» — это известное высказывание приписывают именно Слоуну. Бренды формировали иерархическую лестницу: сначала шли самые дешевые модели, а затем по ценовой возрастающей следовали Chevrolet, Pontiac, Buick и Oldsmobile, служившие премиум-«ступеньками» к «мировому стандарту» Cadillac и его младшему брату LaSalle.

«Свободный» контроль Слоуна проявлялся в предоставлении подразделениям широкой производственной и маркетинговой самостоятельности. Его дальновидность как руководителя также нашла свое выражение в признании важности автомобильного дизайна, найме легендарного и колоритного дизайнера Харли Эрла и создании первого отдела «искусства и цвета». В его задачу входило следить за тем, чтобы все продукты корпорации были такими же хорошо сконструированными и потрясающе красивыми, как и индивидуальные кузова, созданные Харли Эрлом до его прихода в GM.

Распознав международный потенциал автомобилей, Слоун расширял компанию посредством не только экспорта (особой популярностью у состоятельных китайцев пользовался Buick, в последнее время прокладывающий пути для ошеломляющего успеха в этой стране), но и скупки контрольных пакетов акций. К 1931 г. GM приобрела Vauxhall в Великобритании, Adam Opel AG — в Германии и Holden — в Австралии.

В 1930-е гг. с конвейера непрерывно сходили все более красивые и отлично сконструированные автомобили GM, все с характерными дизайном и техническими характеристиками. Одинаковое конструирование и производство кузовов обеспечивалось отдельным подразделением GM по их производству, Fisher Body. Это был один из первых примеров успешной реализации «экономии за счет масштабов», которой Fisher Body достигло, сохранив независимый статус и роль подразделения GM.

Если 1930-е гг. ознаменовались кризисом, то Вторая мировая война, начавшаяся в 1941 г., ввергла автомобильное производство в ступор, поскольку вся американская индустрия сосредоточилась на выпуске продукции оборонного назначения. GM находилась в авангарде производства военных машин — амфибий и наземных, а также дизельных двигателей и даже самолетов. В этот период решающее значение имели производственные навыки — а уж с ними у GM все обстояло как нельзя лучше, — и единственным клиентом выступала военная машина США.

В 1945 г. атомная бомба поставила в конце Второй мировой войны восклицательный знак, и корпорация быстро вернулась к производству гражданской продукции. Нация не видела ни единого нового автомобиля с конца 1941 г. — а это огромный отложенный спрос. С образцов 1942 г. смахнули пыль, а затем, внося незначительные изменения в дизайн, преподнесли их как «совершенно новые послевоенные модели» — и гонка за лидерством на американском автомобильном рынке началась.

Благодаря дизайну и инженерному мастерству GM выбилась в лидеры. В то время как многие детройтские компании постепенно сползли на обочину или слились друг с другом (Packard, Nash и Hudson исчезли к 1960-м гг.), никто не мог превзойти великолепие автомобилей, производимых GM, хотя две другие компании из «Большой тройки», Ford и Chrysler, тоже демонстрировали значительные успехи. Эти машины были вызывающими, волнующими, одетыми в хром, порой удивляющими, как, например, Cadillac, на моделях которой в 1948 г. впервые были установлены так называемые плавники. На их создание GM вдохновил американский истребитель Lockheed P-38 Lightning. Все ее машины этой эпохи обладали красивыми пропорциями и прямо-таки излучали превосходство. В 1940-х гг. компания GM первой установила полностью автоматическую коробку переключения передач — Hydra-Matic, которую была вынуждена приобретать компания Ford,

в то время как Chrysler мучилась с менее функциональной и сложной полуавтоматической коробкой.

Демонстрируя полное владение вкусами американских потребителей, GM выставяла новые модели и концепции на проходивших по всей стране автомобильных выставках под названием «Моторама». Они представляли собой смешение музыки, талантов, света, движения и хрома, выступавшее достойным конкурентом любого голливудского фильма. К этому времени скипетр Харли Эрла перешел к еще более талантливому (и колоритному) Биллу Митчеллу, который благодаря своему таланту, масштабу личности и поражающим воображение дорогостоящим предметам мужского туалета стал воплощением автомобильного дизайнера: самоуверенного, дерзкого, презрительно отзывающегося о «маркетинге», пренебрегающего «финансовыми ограничениями» и всеми силами сопротивляющегося указаниям инженеров. Митчелл и его команда стали той силой, что двигала GM вперед в 1950–1960-х гг. Талантливые молодые дизайнеры старались попасть на работу в отдел оформления автомобилей, ибо там творились настоящие чудеса!

В период руководства Митчелла претворились в жизнь дерзкие, почти невозможные мечты — от огромных боковых «плавников» на Chevrolet 1959 г. до аэродинамически бесполезных вертикальных «плавников» на Cadillac 1961 г. Учитывались ли при этом вкусы клиентов или практическая необходимость использования таких элементов дизайна? Разумеется, нет. Как и сам Митчелл, отличавшийся очаровательной дерзостью и нечестивостью, его творения нередко встречались интеллектуальной элитой неодобрительным качанием головой. Но это не имело значения: публика обожала продукты GM и требовала их в еще большем количестве.

С конвейера GM постоянно сходили все более восхитительные модели: легендарная Pontiac GTO, Oldsmobile 442, Buick Riviera, огромное количество автомобилей Cadillac и сенсационные «tri-5» — Chevrolet, выпускаемые с 1955 по 1957 г., с V-образным восьмицилиндровым двигателем, которые про-

давались в рекордных количествах, а теперь пользуются популярностью как дорогостоящие предметы коллекционирования. Двигатели становились крупнее и мощнее. GM обычно выходила победительницей из гонки за лошадиными силами, и мало кого заботил тот факт, что одного галлона бензина этим чрезмерно мощным и совершенно неэффективным автомобилям хватало всего на девять-десять миль. Ведь топливо стоило 25 центов за галлон – приблизительно одну четвертую от цен во всем остальном мире. (Разве стоит удивляться тому, что европейцы, а позднее и японцы переключились на небольшие малолитражные автомобили, поскольку покупатели на их рынках платили за топливо в четыре раза больше?) Бизнес GM за пределами Штатов также процветал; компания вкладывала средства в Opel и Vauxhall в Европе и Holden в Австралии.

Однако по-настоящему господствующее положение GM занимала именно здесь, в Соединенных Штатах. Каждая вторая проданная машина была произведена каким-либо подразделением этой компании. Яркие дизайны GM, равно как и ее не менее яркие дизайнеры, стали неотъемлемой частью американской культуры потребления, новизны и желания ни в чем не уступать соседям. Экономика, покупатели, дилеры, поставщики – успех GM всем пошел на пользу. Разумеется, некоторые выражали тревогу и негодование; такие бестселлеры, как «Изготовители утиля» (Waste Makers) Вэнса Паккарда и «Наглые колесницы» (Insolent Chariots) Джона Китса, служили проводником тихого, но постепенно набирающего силу беспокойства относительно того, действительно ли все это высокомерное изобилие и непрерывно сокращающийся модный цикл идут на благо обществу. Но авторы этих книг были представителями интеллектуальной элиты... а кого волнует, что они там пишут?

Серьезный удар по GM нанесла в 1965 г. книга молодого адвоката и защитника интересов потребителей по имени Ральф Нейдер «Опасен на любой скорости» (Unsafe at Any Speed), в ко-

торой он обвинял модель Corvair, отличавшуюся от других американских автомобилей задним расположением двигателя, в склонности к внезапной потере управляемости и высокой аварийности. Работа Нейдера принесла ему скандальную известность и способствовала снижению уровня продаж Corvair в середине 1960-х гг.

Непривычная к нападкам идеологов-одиночек, GM наняла детективов, чтобы покопаться в частной жизни Нейдера в поисках непристойной информации, с помощью которой можно было бы заткнуть ему рот. Однако сведения о расследовании просочились наружу, вызвав бурю общественного негодования. В попытках исправить ситуацию председатель совета директоров компании Джим Роше (не самая харизматичная фигура даже в лучшие времена) принес смиренные извинения Нейдеру. Это был один из самых известных черных периодов в истории компании; GM, вероятно, впервые предстала в образе злодея. Инцидент породил движение в защиту безопасности и лишил GM общественного доверия в гораздо большей степени, чем ей тогда казалось.

Но все это не имело особого значения. Ей все еще принадлежали 50% рынка. В 1965 г. французское национальное телевидение показало специальный часовой выпуск, посвященный растущему мировому влиянию компании GM. Передача называлась «GM, Le Budget de la France» («Бюджет Франции») – в то время объем продаж GM превышал бюджет Французской Республики.

Невзирая на растущее число критических замечаний, машина GM с ревом неслась вперед. На рубеже 1970-х гг. руководство компании заговорило о плане «60-60-60», суть которого сводилась к следующему: GM будет принадлежать 60% рынка, а ее акции вырастут до \$60 за штуку, и все это до того, как ключевым руководителям исполнится 60 лет.

Но этому плану не суждено было сбыться.

Начало конца

Сейчас трудно сказать, когда, почему и где произошел первый сбой. Компания претерпела изменения, равно как и условия, в которых она функционировала. Вне всяких сомнений, определенную роль сыграли правительство и средства массовой информации. Иностранные конкуренты, занимавшие поначалу скромную нишу, постепенно начали расти у корней могучего дуба GM: такие компании, как BMW, Jaguar и Mercedes, предлагали состоятельным американским клиентам более высокий уровень престижности, нежели Cadillac, былой идеал достижений автомобильной промышленности.

Но как бывший сотрудник (в 1960-х гг.), наблюдавший за происходившими событиями, я нередко ссылаюсь на один из ключевых факторов, используя название фильма «Империя наносит ответный удар». В начале и середине 1970-х гг. в компании произошло смещение власти – как в организационном, так и в географическом плане. Чтобы понять, каким образом и почему это произошло, нам нужно ознакомиться с предысторией.

В бурные 1950–1960-е гг. власть была сосредоточена в г. Уоррен, штат Мичиган, в GM Tech Center. Именно там располагались дизайнерский и конструкторский отделы, а также отдел перспективных исследований. Именно там рождались идеи,

создавались великолепные дизайны и принимались производственные решения. Финансовый отдел и всемогущее «казначейство» (которое в компании окрестили просто «К») базировались не в Tech Center и даже не в священном здании GM в Детройте — они находились далеко от реальной жизни, в Нью-Йорке, финансовой столице Америки. Практически все председатели совета директоров GM были бывшими сотрудниками казначейства; они распоряжались финансами и управляли (сговорчивым) советом директоров. А вот президент и главный операционный директор всегда выбирались из числа «техников», обычно из конструкторского отдела. Не будет преувеличением сказать, что бразды правления автомобильной компании сосредоточивались преимущественно в руках президента, а расположенный ниже по иерархической лестнице председатель совета директоров реагировал на инициативы исполнителей, а также считал и перераспределял огромные суммы денег, которые приносили успешные программы производства GM.

И не забываем про дизайнерский отдел, сначала под руководством Харли Эрла, а потом — Билла Митчелла. Эти люди были настоящими знаменитостями, как и их талантливые подчиненные. Эрл снискал благосклонность Альфреда Слоуна и регулярно звонил ему, чтобы объяснить отмену решений, не отвечавших высоким стандартам оформления. Митчелл, преемник Эрла, еще более расширил и укрепил влияние и власть оформительского отдела GM (теперь именуемого дизайнерским), участия и одобрения которого требовало все, связанное с компанией и зримое человеческому глазу: автомобили, грузовики, отделка кабинетов, архитектура зданий или внутреннее убранство корпоративных самолетов. Легендарный павильон GM на Всемирной Нью-Йоркской выставке 1964 г., непревзойденный в своем ослепительном богатстве, служил воплощением могущества дизайнерского отдела компании.

Его невероятная власть зачастую безжалостно эксплуатировалась. Однажды Билл Митчелл заглянул в студию Buick

(располагавшуюся в комплексе Уоррена) и застал там главу подразделения за оценкой глиняной модели в полную величину одного из «его» будущих автомобилей Buick. Рассвирепев, знаменитый дизайнер потребовал объяснить, почему глава подразделения осмелился вторгнуться на его, Митчелла, территорию! Но тот попался не робкого десятка и возразил: «Это моя студия. Может, она и находится в вашем здании, но в ней команду я. Buick оплачивает все расходы; они финансируются из моего бюджета. У меня есть полное право здесь находиться!» Опешив, Митчелл пулей вылетел из кабинета и тут же вызвал бухгалтера, чтобы выяснить, так ли это на самом деле. Распорядитель бюджетов подтвердил слова главы Buick: да, действительно, производственные студии, будь то Chevrolet, Pontiac, Buick, Oldsmobile или Cadillac, финансировались самими подразделениями. Однако так называемые передовые студии находились на бюджете дизайнерского отдела GM и, следовательно, подчинялись Митчеллу!

Он нашел выход: приказал перевести все текущие проекты вместе с моделями, дизайнерами и разработчиками из производственных студий, финансируемых подразделениями, в передовые. Когда генеральный менеджер подразделения Buick в очередной раз заявился для оценки «своей» глиняной модели, он нашел только разоренную пустую комнату. В доступе в «передовую» студию ему, понятное дело, было отказано. (Подобные выкрутасы отнюдь не прибавляли популярности дизайнерскому отделу среди остальных отделов компании.)

Еще одним проявлением неприкрытого высокомерия стало недовольство Митчелла «неверным звучанием» Camaro, Firebird и Corvette — спортивного трио компании. Они были оборудованы мощным и надежным V-образным восьмицилиндровым двигателем, который до сих пор пользуется уважением. Однако для тонкого слуха Митчелла он звучал не так хорошо, как V-образный 12-цилиндровый двигатель Ferrari или Lamborghini. В отличие от дребезжания V8 эти моторы издавали звук, более напоминавший треск рвущейся дорогой

ткани, на более высоких оборотах переходивший в восхитительные пронзительные завывания. Ferrari звучали как дорогие агрегаты, и Митчеллу хотелось достичь такого же эффекта. Он побеседовал с конструкторским отделом, но инженеры не понимали или не хотели понимать, о чем тот толкует.

Митчелл, прекрасно знакомый с оформительской аксиомой «Я слышу, что ты говоришь, но мои уши не могут видеть», решил, что без наглядной демонстрации не обойтись. Он снарядил посланника в Маранелло, Италия, для покупки нового Ferrari V12, чья стоимость в современном выражении составила примерно \$100 000. После прибытия автомобиля младший инженерный персонал Митчелла — да-да, в распоряжении дизайнерского отдела имелись инженеры специально для таких случаев — приступил к «пересадке» двигателя из Ferrari в Pontiac Firebird, заменив им никуда не годный, пошлый и низкосортный V8. Этот счастливчик Firebird, существующий до сих пор, удостоился кричащих стилистических модификаций и получил название Pegasus.

Митчелл собрал сотрудников конструкторского отдела, триумфально запустил двигатель и дернул за рукоятку дросселя, в результате чего мотор разразился не свойственными Pontiac пронзительными звуками европейской мощи. «Вот, джентльмены, — заявил Митчелл, — как, черт побери, должна звучать спортивная машина!» Идея ясна — но Camaro и Firebird так никогда и не получили двигатель V12. Тем не менее Pegasus считался любимчиком Митчелла среди «особенных» автомобилей, которыми с удовольствием пользовался он сам и другие ведущие дизайнеры.

Как можно представить, дизайнерский отдел в то время не отличался особой «этической чистоплотностью». Старшие дизайнеры и прочие ключевые сотрудники (находившиеся в фаворе у Митчелла) вполне могли реставрировать свои коллекционные автомобили. Над чем бы ни работали мастерские дизайнерского отдела — над старым Auburn Boattail Speedster или довоенным немецким кабриолетом Horch, — они ничем

не уступали современным специалистам по реставрации, проводя полномасштабное механическое и косметическое восстановление с максимальным соблюдением заводских характеристик. На выходе у них получалась классическая модель, которую продавцы называли «автомобилем в состоянии 1-й категории реставрации».

Некоторые восстановленные автомобили GM до сих пор можно увидеть на крупных *concours d'elegance*. Справедливости ради стоит отметить, что в результате проведенных позднее аудитов владельцам были выставлены смехотворно маленькие счета за работу. (Меня можно было считать мелким преступником: отдел дизайна по индивидуальным заказам Opel разрисовал гоночный обтекатель на моем четырехцилиндровом мотоцикле Honda CB-750. К счастью, на момент появления аудиторов я уже покинул GM, перейдя в BMW.) Сказать, что поведение отдела дизайна раздражало более благонравные элементы в компании, значит ничего не сказать.

Такие добродетели, как «империя» финансов, бухгалтерский учет, закон и порядок, «управление солидной компанией», презирались. Нужно было положить этому конец. Империя нанесла ответный удар! Митчелл был уволен со всеми почестями в 1977 г., а на его место пришел Ирв Рыбицки, утонченный, честный и опытный руководитель со скромными манерами, который с оптимизмом вещал о финансовой ответственности, командной работе, «дизайне как лишь одном звене в цепочке» и прочих вещах, которые, словно теплое оливковое масло, стекали сверху от «профессиональных менеджеров».

Необразованная публика больше не будет думать, что вице-президент по дизайну является генеральным директором. GM больше не будет производить автомобили с броским непрактичным дизайном, с безумными «плавниками», грозными решетками радиаторов и салонами из фильма Бака Роджерса. Больше никаких ухмыляющихся, дорого одетых главных дизайнеров на обложках журналов. Больше никаких «секретных» или «посторонним-вход-воспрещен» студий. Отдел дизайна

нужно было поставить на место; эпоха примадонн закончилась.

«Да ради бога, эти ребята — всего лишь художники, — заявляли руководители GM. — Они не более важны, чем те, кто придумывает бутылки для шампуней в Procter & Gamble». Дизайнеру предстояло стать «частью системы», а дизайнерам больше не суждено было создавать новый продукт, как это произошло с оригинальным Buick Riviera, который задумывался ими как купе премиум-класса Cadillac. (Cadillac эта модель оказалась не нужна, поэтому она была выставлена на продажу, пока компания Buick не приняла мудрое решение и не купила ее.)

С этого момента выпуск продукции инициировался отделом планирования (состоявшим из бывших финансистов); в их задачу входило разнюхивать обстановку на сегментах рынка и с точностью до миллиметра определять внешние размеры модели и ее внутреннюю вместимость. Внезапно конструкторский отдел получил право голоса, а производственный стал активно вмешиваться в вопросы простоты сборки и количества штампов для каждой панели. Дизайнерам, которые раньше были создателями, теперь просто отдавали указания: «Мы решили, что машина будет выглядеть вот так. Такой длины будет капот. Вот здесь с ним соприкасается лобовое стекло. Мы уже определили все критерии вместимости. Кстати сказать, в целях более разумного инвестирования средств мы планируем “разбросать” двери по нескольким подразделениям. Мы проделали самую тяжелую работу, так что вам остается просто собрать все воедино, договорились?»

Как следствие этого, система породила подогнанные под запросы клиентов транспортные средства, созданные на основе исследований и опроса фокусной группы. Слишком узкая рама, слишком маленькие колеса (зато доступные по цене!) и слишком много общего с другими брендами. В конце «творческого» процесса роль дизайнеров сводилась, образно говоря, к выбору шрифтов для перечня компонентов на тюбике зубной пасты.

Да, когда с гегемонией примадонн от дизайна было покончено, на смену им пришли порядок, дисциплина, предсказуемость, технологичность, доступность инвестиций, низкая стоимость и масса прочих положительных результатов. Но какую ужасную цену пришлось за это заплатить! Исчезли стильность и элегантность, пробуждавшие в водителях столь страстное желание (или, лучше сказать, вожделение?) и служившие отличительной чертой эпохи дизайна. Расточительность, высокомерие и гордыня — не лучшие качества, но за избавление от них компания заплатила слишком высокую цену. Бурный, кипучий, соблазнительный вулкан созидания превратился в безмолвную гору с едва дымящимся отверстием, выплевывавшим посредственность за посредственностью. Такой переход к предсказуемости, столь милой сердцу крохоборов-финансистов, губительно сказался на конкурентоспособности и влиятельности компании.

Но не все раны GM нанесла себе собственной рукой.

После первого нефтяного кризиса 1973 г. федеральное правительство приняло мудрое решение о формировании стратегического резерва нефти, поставки которой жестко контролировались ОПЕК (Организацией стран — экспортеров нефти). Но неразумное правительство, не желающее вырывать у голосующего населения бесплатный кусок пирога, предпочло не полагаться на рыночный механизм, который постепенно привел бы к годовому увеличению федеральных налогов на топливо. Вместо этого бремя в виде драконовских стандартов Corporate Average Fuel Economy (CAFE), или Закона о среднем расходе топлива автомобилями, выпускаемыми корпорацией, приняла на себя автомобильная индустрия. Данные стандарты устанавливали для коммерческого автотранспорта средний расход топлива в 18 миль на галлон, начиная с 1978-го модельного года, и предписывали увеличение этого показателя до 27,5 мили на галлон к 1985 г.

Новые правила нанесли сокрушительный удар только по американским компаниям; японцы со своими маленькими

автомобилями спокойно к ним приспособились. По большому счету, у них еще оставался запас для увеличения размеров и приемистости* автомобиля, в то время как GM, Ford и Chrysler пришлось уменьшать размеры и приемистость целых линий продуктов. Программное постепенное повышение налогов на топливо вкупе с европейской моделью должно было заставить потребителей задуматься о будущих последствиях сегодняшней покупки и послужить естественным стимулом немного умерить аппетиты: выбирать шесть цилиндров вместо восьми, седан средних размеров — вместо большого. Однако для этого потребовалось бы межпартийное сотрудничество и политическое мужество, исторически несвойственные конгрессу США.

«Большой тройке» пришлось быстро вкладывать немалые средства для уменьшения размеров всех своих моделей. Chrysler и GM отказались от автомобилей с задним приводом, хотя Ford удалось сохранить одну модель, компенсировав тем самым негативные последствия вынужденного массового производства абсолютно невыгодных маленьких машин. GM, вбросив несколько миллионов долларов, изменила все свои легковые автомобили, перейдя от рамной конструкции к облегченному безрамному кузову, от заднего привода — к переднему и от восьмицилиндровых двигателей — к шести- и четырехцилиндровым (что означало изменение всех коробок передач и систем приводов). На это едва хватало инженерных и дизайнерских ресурсов даже крупнейшей автомобильной компании, не говоря уже о многочисленных поставщиках совершенно нового производственного оборудования и запчастей.

Масштабы затрат поистине колоссальны. Chrysler едва не пошла ко дну и выкарабкалась только благодаря Ли Якокке, который умудрился заручиться федеральными гарантиями по займам. Ford боролась изо всех сил. GM засучила рукава и выпустила новехонькие автомобили всех размеров — от са-

* Приемистость — быстрота изменения режима работы поршневого или газотурбинного двигателя в сторону увеличения оборотов. — *Прим. ред.*