



Книга Почему важна GM

Битва за обновление американского промышленного гиганта

Уильям Холстайн
Walker & Company, 2009
Также есть на следующих языках: Английский

Рецензия BooksInShort

В книге бизнес-журналиста Уильяма Холстайна множество действующих лиц – не только бывший исполнительный директор General Motors Рик Вагонер и легендарный глава дизайнеров Боб Лутц, но и целое созвездие конструкторов, инженеров и специалистов по маркетингу в Азии, Европе, Австралии и Детройте. Свой рассказ о GM Холстайн снабжает подробностями создания и интервью с разработчиками моделей Camaro и Volt, системы OnStar, а также историей о новой жизни автомобиля Buick в Китае. Выводы автора по-прежнему актуальны, несмотря на то, что книга завершается знаменательным событием 2008 года – выступлением Вагонера перед Конгрессом, после которого его отстранили от должности. Автор поможет вам разобраться в том, что произошло перед уходом Вагонера, как GM перешла под контроль государства и что случилось в компании Toyota после массового отзыва автомобилей. По мнению *BooksInShort*, эта книга предлагает свежий взгляд на мирового автогиганта и пережитую им драму.

Основные идеи

- General Motors до сих пор остается одним из важных источников производительной и технологической мощи Соединенных Штатов.
- Причины финансового кризиса GM, продолжавшегося с 2005 по 2008 год, коренятся в многолетнем игнорировании стремительно растущих расходов на здравоохранение и заработную плату.
- Рик Вагонер, исполнительный директор GM с 2000 года и председатель правления с 2003 года, предпринимал шаги по преобразованию корпорации.
- Переняв опыт Toyota, GM построила новые заводы на основе принципов бережливого производства.
- Модель Camaro, которую сконструировали в Австралии и собирают в Канаде, продается в США как знаковый автомобиль фирмы.
- Разработанная GM система экстренной помощи на дорогах OnStar служит “безопасности, спокойствию и уверенности” водителей.
- Chevrolet Volt может проехать 65 километров только на аккумуляторной батарее, а бензиновый двигатель увеличивает пробег до 500 километров.
- GM открыла 1600 представительств в Китае.
- Претерпев 600 изменений, модель Buick Regal была превращена в подлинно китайский автомобиль.
- Кризис 2008 года заставил компанию пересмотреть все аспекты бизнеса.

Краткое содержание

Как General Motors не вписалась в поворот

Значение General Motors для американской экономики важно и в наши дни – вот почему выпады СМИ в ее адрес встречают недовольство со стороны тех, кто знает о компании не понаслышке. Сторонний взгляд, утверждают инсайдеры, способен оценить, сколько секторов национальной и мировой экономики, от робототехники до здравоохранения, напрямую зависят от исследований GM и ее закупочной деятельности. Хотя критики и правы в том, что GM допустила множество ошибок и не слишком быстро их преодолевает, компания по-прежнему остается одним из столпов промышленной мощи Америки.

“История GM – это прежде всего история людей”.

С середины 70-х и до конца 90-х годов прошлого века рыночные позиции GM неуклонно ослабевали, а расходы на заработную плату и постоянные издержки, в особенности на здравоохранение, неуклонно росли. Несколько десятилетий руководство наблюдало неумолимый рост расходов на зарплату, охрану здоровья и пенсионное обеспечение. При этом руководство компании не желало отказываться от устаревшей бизнес-модели, которая некогда принесла GM успех, хотя ее потенциал был давным-давно исчерпан. Рынок гибридных автомобилей постепенно переходил к Toyota, и научные исследования GM практически сошли на нет.

Первые уроки от Toyota

Сотрудничество между GM и Toyota в некоторых областях началось еще в 1982 году. Японская компания была обеспокоена тем, что политика США сдерживала расширение ее рыночной доли, а GM со своей стороны интересовалась методами контроля качества и технологиями производства компании Toyota. Фирмы создали совместное предприятие New United Motor Manufacturing, Inc. (NUMMI), чтобы оценить, каким образом американские рабочие могут применить “производственную систему Toyota” и что нового может почерпнуть для себя GM. Руководители GM были поражены тем, что рабочие, которые в Детройте, по общему мнению, производили низкосортный продукт, на японских заводах выпускали автомобили высочайшего качества.

“Состояние GM на сегодняшний день можно оценивать с точки зрения того, какая доля рынка завоевана и потеряна, сколько подразделений распродано, сколько у компании долгов, и какая ожидается прибыль”.

После объединения Германии Лу Хьюз, тогдашний исполнительный директор GM, решил обогнать Toyota, воспользовавшись ее собственными принципами. На территории бывшей ГДР был построен новый завод Opel. Местный персонал работал с энтузиазмом и был открыт для новых методов. На каждый Opel Astra уходило 25-26 рабочих часов – примерно в половину меньше, чем на других европейских заводах. GM воспроизвела этот успешный опыт в масштабе всей корпорации и оснастила принципиально новый завод Blue Max в Бразилии инновационной технологией подачи материалов на конвейер. В 1990-х годах GM модернизировала несколько заводов в Мичигане, взяв за основу производственные процессы Toyota и добавив ряд собственных нововведений.

Рик Вагонер у руля

В 2000 году исполнительным директором GM стал Джордж Ричард (Рик) Вагонер-младший. Он родился в 1953 году в Вирджинии в семье бухгалтера, и, получив степень MBA в Гарварде, поступил в 1977 году на работу в финансовое управление GM. В 1981 году его перевели в Бразилию, в 1987 – в Цюрих, а затем – в Детройт, где с 1992 года он работал в должности директора по финансам. В 1998 году Вагонер стал президентом GM и директором по операциям. В этом же году им был создан Совет по стратегиям автомобилестроения с целью преодолеть несогласованность разбросанных по миру подразделений GM и тем самым усовершенствовать систему принятия решений.

“После того как GM осознала всю важность воссоздания у себя производственной системы Toyota и начала работу над ее усовершенствованием, строить предприятия на основе принципа бережливого производства в Америке стало сравнительно просто”.

Руководители GM сознавали, что для сохранения конкурентоспособности необходимо привести автомобили в соответствие с современными стандартами. Летом 2001 года Вагонер пригласил возглавить отдел разработки продукции Роберта Лутца, к тому времени уже отошедшего от дел. Боб Лутц – легендарная фигура в мире автомобилестроения, известная своим броским стилем и многолетней работой над рядом успешных инноваций, таких как Dodge Viper. Человек блестящих и смелых идей, он вдохновлял коллег своим искрометным юмором и афоризмами, которые прозвали “лутцизмами”. Постепенно конструкторы усвоили урок, что лучше делать то, что нравится Лутцу, и не тратить время впустую на продвижение собственных идей. Что же касается Лутца, то он всячески защищал своих конструкторов от критики, когда та или иная разработка оказывалась неудачной. Он всегда верил, что творчество подразумевает выход за рамки общепринятого, риск, поиск смелых решений и лишь в последнюю очередь – подсчет затрат.

“Игнорировать вопрос о здравоохранении – все равно, что не замечать слона в посудной лавке”. (Боб Лутц)

В 2002 году GM сняла с производства считавшуюся в свое время очень стильной Camaro. Ее слава явно померкла в сравнении с 1969 годом, когда она была запущена в производство в противовес фордовской модели Mustang. В 2004 году Camaro решили воскресить в новом облике. Рассматривались две конкурирующие разработки – Боба Бонифаса и Тома Петерса. Победила команда Петерса, главным конструктором в которой был кореец Сан Юп Ли. Последние штрихи к разработке были сделаны Ли в дочерней компании GM в Австралии, а сборка Camaro, типично американского автомобиля, осуществляется в Канаде.

“После многих лет критики GM OnStar наконец-то приводят как пример успешных инноваций”.

Председателем правления GM Вагонер стал в 2003 году. В 2005 году GM столкнулась с жесточайшей конкуренцией. Затраты компании были намного выше, чем у Toyota и других зарубежных автомобилестроителей. На Новый Орлеан обрушился ураган “Катрина”; вслед за небывалым повышением цен на нефть упали продажи. Чтобы справиться с кризисом, GM в 2006 году продала свою финансовую компанию GMAC. В 2007 году наконец было достигнуто соглашение с Профсоюзом работников автомобильной промышленности о расходах компании на здравоохранение на ближайшую декаду в размере 55 миллиардов долларов. Затем Вагонер направил средства в производство, чтобы преодолеть разрыв с Toyota. Когда GM разработала литий-ионные батареи и систему экстренной помощи на дорогах OnStar, а также основала производственную базу в Китае, в мире стали поговаривать о том, что Вагонер, возможно, создал для GM новую бизнес-модель.

В Канзас-сити всё на высоте

За несколько десятилетий после Второй мировой войны из сборочных цехов завода Fairfax в Канзас-сити общей площадью 300 тысяч кв. м. вышли 10 миллионов автомобилей, среди них такие марки, как Buick, Oldsmobile и Pontiac. Воспользовавшись уроками сотрудничества GM и Toyota в рамках NUMMI, директор завода Майкл Дулани занялся внедрением принципов бережливого производства. В Канзас-сити взаимодействие между рабочими завода и руководством было успешным уже много лет, поэтому переход на бережливый тип производства проходил здесь легче, чем на других заводах. Были созданы новые, менее крупные, рабочие группы во главе с талантливыми руководителями и увеличена скорость производственной линии. Результатом стала реальная экономия средств. Задействовав дополнительную рабочую силу, компания смогла выпускать автомобили быстрее и без ущерба для качества. Новый подход стал наглядным подтверждением того, что руководители должны работать в тесном контакте с персоналом.

Электромобиль GM

Для автомобильной выставки 2007 года в Детройте планировалось в кратчайшие сроки создать автомобиль с принципиально новой системой привода. Боб Лутц уже много лет занимался разработкой альтернативных видов двигателя и теперь вновь обратился к своим прежним находкам в области аккумуляторных батарей. Нельзя забывать, что электромобиль EV-1, выпускавшийся GM в 90-х годах, потерпел фиаско, поэтому руководство компании относилось с недоверием к идее электромобилей. Но благодаря успешным продажам Toyota Prius аккумуляторные батареи вновь обрели своего рода “технологический шарм”, который и был необходим для возрождения некогда заброшенной идеи. В результате появился Chevrolet Volt, автомобиль универсальной конструкции, на который можно было устанавливать разные двигатели, работающие либо на топливных элементах, либо на водороде, либо на E85 (смесь из 85% этанола и 15% бензина). Эта гибкость позволяла сторонникам разных технологических решений работать сообща. Бензиновый двигатель Volt подзаряжает батарею, тем самым увеличивая пробег от 65 километров в режиме “только батарея” до 500 километров. Новый автомобиль Лутц назвал “прорывом”, способным восстановить репутацию GM как автомобильного и технологического лидера. Как и было задумано, GM представила Volt на автомобильной выставке 2007 года.

Звездный час OnStar

Модернизация на основе технологий – неотъемлемая часть культуры GM. Пользующееся невероятной популярностью технологическое новшество OnStar позволяет водителям в случае аварии связаться с компанией-производителем или автоматически вызвать службу экстренной помощи прямо из автомобиля. Разработку встроенной системы OnStar, основанной на спутниковой связи, возглавил Чет Хьюбер, который раньше работал в отделе локомотивов GM. В проекте участвовали GM Auto и ее дочерние компании Electronic Data Systems и Hughes Electronics. Разработчики остановились на маркетинговой формуле “безопасность, спокойствие и уверенность”. По решению Вагонера OnStar выделили в отдельное предприятие внутри GM. Он высоко оценил работу Хьюбера, сказав: “Для бывшего продавца локомотивов это блестящий результат”. Система OnStar помогла огромному числу водителей выйти из сложных ситуаций и даже спасла жизнь людей.

GM в Азии

К 2008 году GM имела 1600 представительств в Китае, причем ее автосалоны действовали во всех провинциях. Свое проникновение на азиатский рынок GM начала в 1994 году, когда развитием деятельности в Китае стал заведовать Руди Шлейс. Здесь рынок автомобилей и запчастей рос стремительными темпами. Шлейс выяснил, что китайцы были готовы покупать Cadillac и Buick по среднерыночной цене, но на Chevrolet они смотрели как на дешевый бренд. Китайцев интересовали новые автомобили и новые конструкции. В сотрудничестве с автомобилестроительной компанией Shanghai Automotive Industry Corporation (SAIC) Шлейс превратил Buick Regal в настоящий китайский автомобиль, внося в конструкцию около 600 изменений. Новый дизайн создавался GM и SAIC в техническом центре Pan-Asian Technical Automotive Center, дочернем предприятии GM с китайским персоналом. “Если учитывать объем корпоративных продаж, то GM – крупнейший продавец иностранных автомобилей в Китае”.

“Борьба за трансформацию и...спасение GM – без сомнения, самое крупное, самое драматичное и самое сложное корпоративное преобразование в американской экономической истории”.

Условия свободного импорта позволили японским автомобилестроителям захватить часть рынка США, в то время как в Японию продукция GM не допускалась. Некоторые штаты предоставили японским производителям серьезные налоговые льготы для открытия автомобилестроительных заводов на их территории, и рабочие этих заводов стали покупать автомобили, которые обеспечили их работой. Затем, после нескольких десятилетий триумфов, Toyota допустила ряд промахов, предоставив таким образом своим конкурентам шанс для возвращения прежних позиций.

“Даже чиновники из профсоюза, которые...далеко не во всем согласны с политикой Рика Вагонера, хотят, чтобы американцы покупали больше автомобилей GM”.

В целях расширения глобального присутствия GM приобрела корейский концерн Daewoo, который начал выпускать Chevrolet Aveo. Глобализационные мероприятия GM продолжались в течение всех 2000-х. Cruze был разработан в Европе и Азии, а производится в Огайо. Закупки и производство деталей для автомобилей осуществляются по всему миру. Как отметил Вагонер: “Успешна та компания, которая смогла найти баланс между децентрализацией и централизацией, между локальным и глобальным”. Какой бы важной ни была роль GM для американской экономики, ей никогда не достичь значительной доли рынка, если она слишком привяжется к внутреннему рынку.

Национальное значение GM

В 2008 году большинство американцев ничего не знали о преобразованиях в GM и не подозревали о ее национальном значении. В общественном сознании представление о GM и качестве ее продукции оставалось таким же, как и за десять лет до этого. В популярных СМИ компанию по-прежнему ругали за неповоротливость и отсталость. Маркетологи компании хорошо понимали, что вернуть рынок можно только в том случае, если снова завоевать сердца американцев. GM не жалела сил, чтобы усовершенствовать свою продукцию, вывести маркетинг на новый уровень и

с помощью системы OnStar подчеркнуть инновационный дизайн, качество и потребительскую ценность своих изделий. GM убеждена, что по ряду характеристик модель Malibu превосходит Toyota Camry и Honda Accord. Однако привлечение постоянных клиентов других фирм на свою сторону означает преобразование дилерских сетей с учетом современного уровня продаж. Закрытие представительств подорвало бы доверие к бренду. Некоторые специалисты считали, что GM обречена. Упадок в Детройте, Флинте, Понтиаке – городах, исторически связанных с GM, расценивался как признак заката компании. Сторонники компании, напротив, расхваливали Вагонера и приводили в пример великолепные разработки Лутца.

“Благодаря стремительному росту глобального рынка GM удалось остаться на плаву и финансировать будущие программы развития даже в условиях масштабной и трудоемкой реструктуризации бизнеса в Северной Америке”.

Экономический кризис 2008 года вызвал обвал продаж. Ни дилеры, ни покупатели не могли получить кредит на покупку автомобилей. Свой резерв в 16 миллиардов долларов GM истощила с молниеносной скоростью – миллиард долларов в месяц. Руководители “Большой тройки Детройта” – General Motors, Ford и Chrysler – попытались объяснить свое затруднительное положение банковскому комитету Конгресса, однако инвесторы уже начали продавать акции GM. Deutsche Bank объявил акции GM обесценившимися. Компания представила правительству план выхода из кризиса: свернуть производство с сохранением четырех марок Chevrolet, Cadillac, Buick и GMC; все остальные подразделения закрыть или продать. Если в 2007 году Вагонер заработал 4 миллиона долларов, то в 2008 году он урезал свою зарплату до 1 доллара. Профсоюз американских автомобилестроителей заверил, что сделает все необходимое, чтобы помочь GM выжить и успешно конкурировать на рынке. А правительство должно было представить наглядные доказательства того, что в Америке, как и прежде, можно заниматься бизнесом, – для этого необходимо было возродить GM и обеспечить ей стабильное развитие.

Об авторе

Заядлый автомобилист **Уильям Холстайн** получил несколько наград как иностранный корреспондент United Press International, редактор Business Week и журналист, пишущий на экономические темы для U.S. News and World Report.
