



Smart Reading

Ценные идеи из лучших книг



Альфред Слоун

Мои годы в General Motors



Правовую поддержку обеспечивает юридическая фирма AllMediaLaw
www.allmedialaw.ru

Smart Reading

Ключевые идеи книги:

Мои годы в General Motors. Альфред Слоун

Серия «Smart Reading.

Ценные идеи из лучших книг»

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=56076014

Краткое содержание книги: Мои годы в General Motors. Альфред Слоун:

Аннотация

Этот текст – сокращенная версия книги Альфреда Слоуна «Мои годы в General Motors». Только самые ценные мысли, идеи, кейсы, примеры.

О книге

Книга «Мои годы в General Motors» впервые была опубликована в 1963 году и сразу стала бестселлером. Билл Гейтс назвал ее лучшей книгой о бизнесе, а журнал Business Week выбрал для своей «книжной полки незаменимого чтения». Ее написал американский автомобильный магнат и благотворитель Альфред Слоун. Противоречивая деятельность этого человека неизменно вызывает интерес. У него за плечами почти полвека бесценного лидерства в

отрасли автомобилестроения. Внедрение научной организации труда, первое в мире позиционирование бренда, разверстка огромной дилерской сети General Motors по всей Северной Америке. Созданная им организационная схема считается классической. Благотворительный фонд Альфреда Стоуна материально поддерживал 26 человек, которые впоследствии стали Нобелевскими лауреатами.

Зачем читать

- Ознакомиться с мемуарами одного из богатейших предпринимателей США.
- Узнать об истории американского автомобилестроения из первых рук.
- Заглянуть за кулисы на корпорации General Motors.

Об авторе

Альфред Слоун – американский предприниматель, генеральный директор компании General Motors в 1923–1937 годы. После окончания Массачусетского технологического института получил в подарок от отца шарикоподшипниковый завод Hyatt. В 1916 году Hyatt и General Motors объединились. Слоун был назначен президентом компании. Торговал с гитлеровской Германией, вследствие чего в 1937 году был вынужден оставить пост. Основал Фонд Альфреда Слоуна, активы которого к 2010 году составили 1,7 млрд долларов.

Содержание

Введение	6
Первая часть	8
Конец ознакомительного фрагмента.	16

Краткое содержание книги: Мои годы в General Motors. Альфред Слоун

Правовую поддержку обеспечивает юридическая фирма
AllMediaLaw

www.allmedialaw.ru

Введение

В книге представлена история успешного развития General Motors, крупнейшего в мире частного промышленного предприятия, начиная с 1908 и до 1956 года. Книга основана на опыте работы Альфреда Слоуна в автомобильной промышленности в течение 65 лет, из них 45 лет – в General Motors. Автор признается, что на успех GM повлияло много факторов. Трудно представить, что GM преуспела бы так, если бы все происходило не в Америке, – с ее активным и предпринимательским мышлением, с ее ресурсами, включая научный и технологический задел, с ее гигантскими пространствами, дорогами и рыночными нишами, ее постоянной готовностью к изменениям, ее мобильностью и ее свободной системой, открытой для конкуренции.

Книга делится на две части. Первая часть – перечень основных векторов развития General Motors, в ней излагаются основные концепции управления в сфере организации финансов и производства. Вторая часть состоит из разделов, описывающих процесс создания зарубежных филиалов, подходы к выполнению оборонных заказов, систему мотивации персонала и другие аспекты. Автор книги подходит к бизнесу с логической точки зрения, соединяя в себе идеи, которые легли в основу управления корпорацией, и историю. Именно логический подход позволил изложить большое количество

материала в ограниченном объеме, а также дать ясное представление о бизнесе GM.

Первая часть

Глава 1. Великий шанс I

В 1908 году Уильям Дюрант основал компанию General Motors, а Генри Форд объявил о выпуске автомобиля Model T. И Дюрант, и Форд были истинными визионерами, оба обладали смелостью, воображением и способностью предвидеть ход событий. Оба поставили все на карту автомобильной промышленности, и это в то время, когда количество автомобилей, производимых в год, равнялось количеству автомобилей, производимых сегодня за пару дней. Оба принадлежали к классу так называемых «индустриалистов», они «впрыснули» свой гений в жизнь своих корпораций. Тем не менее, эти люди олицетворяли собой разные точки зрения и разные философские подходы: Форд придерживался принципа централизации, а Дюрант – децентрализации. Дюрант был великим творцом, но не таким уж хорошим администратором. В основу организации производства General Motors он заложил необходимость создания разнообразия автомобилей на рынке на все вкусы и уровни достатка. Подход Дюранта, независимо от его обоснованности в долгосрочной перспективе, в краткосрочной перспективе был его ги-

белю. В 1910 году управление компанией взяла на себя инвестиционная банковская группа под руководством Джеймса Стороу (Бостон) и Альберта Страуса (Нью-Йорк), и Дюранту пришлось отойти от дел. В течение пяти лет банковская группа осуществляла управление эффективно, хотя и несколько консервативно, и поддерживала финансовое положение компании в хорошем состоянии. В то время GM нуждалась в престиже, который обеспечивался участием в управлении банковской группой. Размещение ценных бумаг на 15 миллионов долларов позволило компании избавиться от старых задолженностей, но средств на развитие по-прежнему не хватало.

Через шесть лет вернулся Дюрант и значительно расширил операции компании: купил Chevrolet, тракторные и холодильные производственные мощности; открыл филиалы компании, основал подразделения по производству запчастей и организовал потребительское финансирование. Благодаря Дюранту GM превратилась в блестящее предприятие. Однако новые элементы бизнеса не были интегрированы в достаточной мере, а управление не было скоординированным. Издержки, которые шли на новое оборудование и новые мощности, были чудовищны и не могли окупиться в ближайшем будущем. Компании General Motors предстоял кризис, из которого она вышла корпорацией в своем современном виде.

Глава 2. Великий шанс II

Альфред Слоун родился в 1875 году в штате Коннектикут и был старшим из пяти детей. Его отец занимался оптовой торговлей чаем, кофе и сигарами, один дед был учителем, другой – методистским священником. Совершеннолетие Слоуна совпало с зарождением в США автомобильного бизнеса. В 1895 году он закончил Массачусетский технологический институт по специальности «Электротехника» и начал работать в компании Nyatt, занимавшейся производством шариковых подшипников, которые позднее стали компонентами автомобилей. Таким путем Слоун пришел в автомобильную промышленность.

В 1916 году Дюрант купил компанию Nyatt, она влилась в General Motors, а Слоун стал вице-президентом по аксессуарам, членом Совета директоров и членом Исполнительного комитета, где председательствовал Дюрант. Неформальный подход Дюранта к ведению бизнеса доказывал свою эффективность в годы становления.

Когда компания разрослась, у нее не было четкой политики управления, которая синхронизировала бы работу многочисленных департаментов. Налицо была явная конкурентная борьба департаментов за доступный капитал в зависимости от преференций в топ-менеджменте.

Руководители не имели адекватных знаний и опыта

управления сложными производственными процессами. К этому добавился спад бизнеса 1920 года и падение рынка автомобилей, что вынудило, в частности, Форда снизить цены на свою продукцию на 20–30 процентов. Спад бизнеса, сопровождавшийся падением цен на акции, а также практическое закрытие большинства заводов GM ознаменовали завершение очередной эры в истории корпорации. Дюрант покинул пост президента, что до основания потрясло предприятие. Начался совершенно новый период, который стал главной частью истории Альфреда Слоуна.

Глава 3. Концепция реорганизации

На исходе 1920 года автомобильный рынок едва дышал. Большинство заводов закрылось.

Перед General Motors стояла задача реорганизации. На складах компании скопилось большое количество комплектующих по старым, завышенным ценам, средств на развитие не было, продуктовая линейка не определена. Практически не было ни одной сферы, в которой бы не наблюдался кризис. Также было понятно, что у GM нет четкой политики в области модельного ряда, и это стало следующей задачей бизнеса. Вдобавок необходимо было сформулировать «правила и нормы», которые регулировали бы сложные отношения между различными дивизионами.

Президентом компании стал Пьер Дюпонт, а Слоун – его

правой рукой и одним из четырех членов Исполнительного комитета. Принятый советом директоров план реорганизации, составленный Слоуном годом раньше для Дюранта, лег в основу управленческой политики – главенствующего принципа «децентрализации». По этому плану началось движение General Motors к золотой середине между крайностями чистой централизации и чистой децентрализации.

У руководства не хватало опыта, но не было недостатка в энергии, с помощью которой они были намерены преодолеть все трудности. Постепенно удалось взять контроль над ситуацией.

Глава 4. Производственная политика и ее истоки

После роста, случившегося в 1920 году, General Motors нужна была не только концепция управления, но концепция автомобильного бизнеса как такового, и в нем компания не располагала внятной политикой. Хотя Дюрант создал разнообразный ассортимент, что выражалось в семи модельных рядах (Chevrolet, Oakland (предшественник «Понтиака»), Olds, Scripps-Booth, Sheridan, Buick и Cadillac), четкой политики в области будущей продуктовой линейки у GM не было.

На первый взгляд, модельный ряд General Motors был внушительным. Но изнутри картина была не такой радужной.

Модели Chevrolet, Oakland и Olds занимали почти идентичную ценовую нишу. Производитель каждой марки оперировал независимо от интересов предприятия в целом. И все марки, кроме «Бьюика» и «Кадилака», были в 1921 году убыточны. Исполнительный комитет во главе с Дюпонтом решил, что надо вступить в дешевую ценовую нишу с новым революционным автомобилем. У General Motors оказалось значительное количество не приносящих прибыли моделей, часть из которых по-прежнему выпускалась. Задача состояла в том, чтобы создать продукт, который бы взорвал рынок и принес реальную прибыль.

Глава 5. Двигатель с воздушным охлаждением

Это глава – драматическая, но ее нельзя обойти.

Новая концепция управления была выработана, и логически можно было ожидать, что она будет внедрена на предприятии. Однако новая администрация не предприняла никаких активных шагов по претворению в жизнь концепции управления, в результате чего возник конфликт между исследовательским центром и производственными департаментами. Предметом конфликта стал революционный автомобиль с двигателем воздушного охлаждения, который должен был заменить обычную модель с двигателем водяного охлаждения. За месяц до запуска в массовое производство опытный образец не прошел испытания. Весь график кор-

порации, связанный с будущим модельным рядом, был сорван. В январе 1923 года автомобиль с воздушным охлаждением стал выпускаться под маркой Chevrolet, но вскоре из-за большого количества дефектов проект застопорился и был закрыт. В 1923 году Дюпонт ушел в отставку, и на этом посту его сменил Слоун.

Ситуация с двигателем воздушного охлаждения указала на необходимость разделения функций между отдельными подразделениями и корпорацией в целом, а также между углубленной доработкой существующего продукта и долгосрочными исследованиями. Стало очевидно, что менеджменту нужно придерживаться установленных Исполнительным комитетом правил. Этот опыт имел важные последствия для будущего корпорации.

Глава 6. Стабилизация

Отставка весной 1923 года Пьера Дюпонта с поста президента и приход на его место Альфреда Слоуна ознаменовал собой конец первого периода в работе корпорации. Несмотря на задержку в программе производства, в этот период General Motors достигла относительной стабильности. Администрация Дюпонта внедрила грамотную схему организации труда и усовершенствованный подход к производственной линейке. Был разработан оптимальный комплексный план мотивации персонала. Слоун понимал, что долж-

ность президента предполагает большую ответственность и является удачей, которая в бизнесе выпадает немногим. Он решил, что ради дела готов на любую личную жертву и готов приложить все свои силы, опыт и знания для того, чтобы корпорация добилась выдающихся успехов. Предстоял период развития.

Глава 7. Координационная работа комитетов

Осенью 1923 года дух обновления и перестройки охватил всех, работающих в корпорации. Пришло время объединить усилия и встретиться с новыми вызовами времени, в частности, необходимостью координировать усилия на всех уровнях. Дивизионы GM являлись самостоятельными единицами, с полным набором управленческих функций – технологии, производство, продажи. Это не всегда коррелировало с линейным управлением корпорации. Опыт с двигателем воздушного охлаждения напоминал о том, что работа предприятия может быть парализована, если линейный и дивизионный менеджмент не находят взаимопонимания.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.