

A black and white portrait of Alfred Sloan, a middle-aged man with a serious expression, wearing a dark suit, a white shirt, and a patterned tie. He has a white pocket square in his jacket. The background is black with vertical lines. The text 'АЛЬФРЕД СЛОУН' is written in gold above him, and 'МОИ ГОДЫ В GENERAL MOTORS' is written in white on a black bar below him.

АЛЬФРЕД

СЛОУН

МОИ ГОДЫ В  
**GENERAL  
MOTORS**

# Альфред Слоун

## Мои годы в General Motors

### Серия «Подарочные издания. Бизнес»

[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=28738576](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=28738576)

*Мои годы в General Motors: Эксмо; Москва; 2018*

*ISBN 978-5-699-97264-7*

### Аннотация

Перед вами бестселлер, который стал классикой бизнес-литературы и продолжает

лидировать на протяжении последних 50 лет. Эта история – квинтэссенция личного опыта руководства гигантской отраслью, взгляд изнутри на драматические события управления бизнесом. Альфред Слоун – легенда автомобильной промышленности. Именно под его руководством General Motors стала крупнейшей компанией в мире.

Из этой книги вы узнаете:

[ul]какие шаги предпринял Слоун, чтобы убыточная компания менее чем за 10 лет завоевала репутацию главного автопроизводителя;

как General Motors удалось обогнать знаменитого Генри Форда;

как GM расширила горизонты и стала крупнейшим производителем двигателей для самолетов-истребителей.[/ul]

# Содержание

Предисловие	5
Введение	11
Часть первая	24
Глава 1	27
Глава 2	49
Конец ознакомительного фрагмента.	88

# Альфред П. Слоун

## Мои годы в General Motors

Alfred Sloan

MY YEARS WITH GENERAL MOTORS

© Перевод: Андрей Врублевский, Наталья Довгулевич,  
Владислав Карпюк, Юрий Левчук, Андрей Козлов, Петр  
Шер, текст, 2018

Copyright © 1963 by Alfred P. Sloan, Jr.

© Все права защищены.

© «Издательство «Эксмо», 2018

\*\*\*

A handwritten signature in black ink that reads "Alfred P. Sloan Jr." in a cursive script.

# Предисловие

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

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

писать серию очерков о бизнесе в Америке, уделив особое внимание General Motors. Чем больше мы углублялись в изучение фактов, тем больше проект вырастал из первоначальных рамок. С каждым шагом мы все больше ощущали внутреннюю необходимость довести начатое до конца. И хотя Джон Макдональд указан как редактор книги, его обязанности были гораздо шире. Появление книги, которую вы держите в руках, стало возможным благодаря его знаниям, умениям, воображению, профессионализму и пониманию стратегий бизнеса.

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

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

Спасибо Альфреду Д. Чендлеру (Alfred D. Chandler), до-

центу Массачусетского технологического института, за помощь в качестве историка-консультанта и научного сотрудника. Альфред творчески подошел к выполнению одного из главных исследований по истории развития компании General Motors, а также отрецензировал несколько черновиков рукописи.

Время от времени я обращался за помощью к независимым специалистам. Ощутимый вклад в создание этой книги внесли Дэниел Селигман (Daniel Seligman) из журнала *Fortune*, чей редакторский талант и проницательность помогли решить несколько сложных проблем, и Уильям Уиппл (William Whipple), оказавший ценную помощь в качестве редактора.

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

Я признателен за помощь Чарльзу И. Силберману (Charles E. Silberman) из журнала *Fortune*, Франку М. Риккарди (Franc M. Ricciardi), бывшему сотруднику Американской ассоциации управления, ныне работающему в Monroe Calculating Machine Company (Litton), социологу Натану Глейзеру (Nathan Glazer), Луису Бэнксу (Louis Banks) из *Fortune*, Рут Миллер (Ruth Miller), бывшей сотруднице *Fortune*, Фрэнсису Уилсону (Francis Wilson) из издатель-

ства John Wiley & Sons и Сиднею С. Александру (Sidney S. Alexander) из Массачусетского технологического института. Благодарю Джейсона Эпштейна (Jason Epstein) за проявленный интерес. Мэри Грейс (Mary Grace) из *Fortune* кропотливо рецензировала рукопись, а Ральф Стайн (Ralph Stein), автор книги *Sports Cars of the World*, любезно предоставил информацию о первых моделях автомобилей. Фоторедактором книги стал выдающийся фотограф Уокер Эванс (Walker Evans).

**Потребность в выживании – сильнейший из всех стимулов экономического развития.**

Несмотря на то что эта книга представляет мою точку зрения и не является проектом компании General Motors, я выражаю благодарность всем подразделениям и офисам General Motors за помощь. Число сотрудников компании столь велико, что я могу лишь поприветствовать их со страниц этой книги и передать каждому из них мое искреннее восхищение их ценным личным вкладом в мою работу. Среди моих многочисленных старых друзей и коллег, к кому я обращался за помощью, – Дональдсон Браун (Donaldson Brown), покойный Харлоу Х. Кертис (Harlow H. Curtice), Харли Дж. Эрл (Harley J. Earl), Пол Гаррет (Paul Garrett), покойный Ричард Х. Грант (Richard H. Grant), Ормонд Е. Хант (Ormond E. Hunt), Чарльз Стюарт Мотт (Charles Stewart Mott), покойный Джеймс Д. Муни (James D. Mooney), Джон Л. Прайт (John L. Pratt), Майер Л. Прентис (Meyer L. Prentis),

Джон Дж. Шуман-младший (John J. Schumann, Jr.), покойный Эдгар У. Смит (Edgar W. Smith), покойный Чарльз И. Уилсон (Charles E. Wilson), Уолтер С. Карпентер-младший (Walter S. Carpenter, Jr.), покойный Джордж Уитни (George Whitney) и Генри С. Александр (Henry C. Alexander).

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

С учетом всех исследований и работы по проверке данных в нашем стремлении точно раскрыть тему этой книги мы, как и любые другие исследователи и писатели, должны признать, что возможности человеческих наблюдений огра-

ниченны. Могу лишь сказать, что мы сделали все возможное, чтобы обеспечить точность представленной в книге информации. И хотя мне помогали очень многие люди, вклад которых напрямую отражен в этом труде, я, разумеется, несу личную ответственность за выводы и мнения, изложенные в ней, равно как и за всю книгу в целом.

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

*Нью-Йорк*

*Октябрь 1963 года*

# Введение

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

---

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

ского бизнеса компании), большей частью я занимался именно этим. И все же несколько глав книги посвящены неавтомобильному производству и роли General Motors в военной и оборонной промышленности.

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

В книге кратко изложена вся история General Motors – от ее основания гением промышленного производства Уильямом Крапо Дюрантом (William Crapo Durant) в 1908 году и до настоящего времени. Однако главным образом мне был интересен период после 1920 года, который я называю «современная корпорация», а если быть более точным, то 1923–1946 годы, когда я руководил корпорацией – вначале как

президент, а затем как председатель совета директоров. За это время корпорация обрела несколько основных характерных особенностей, присущих ей и сегодня. Чтобы показать, с чего мы начинали строить корпорацию, я привожу описание General Motors до 1921 года.

Что касается моей автобиографии, я кратко описал первые годы своей работы в автомобильной отрасли и приход в корпорацию в 1918 году. Вся моя карьера была сосредоточена вокруг General Motors и компании Hyatt Roller Bearing Company, которую я возглавлял и совладельцем которой я был до того момента, как она стала частью United Motors Corporation, а позднее и General Motors. После прихода в корпорацию я стал одним из ее основных акционеров. Долгое время я оставался одним из крупнейших частных акционеров, владея примерно одним процентом акций. С тех пор практически вся прибыль от акций перечисляется в благотворительный фонд, носящий мое имя. Средства фонда направляются на образование и научные исследования в медицине и других областях.

Я привык смотреть на вещи глазами акционера, и я всегда занимал твердую позицию – особенно в таких вопросах, как представление интересов в совете директоров и его комитетах или выплата дивидендов. Вместе с тем я также считал себя человеком той породы, которую ныне называют «управленцы». Моя специализация – менеджмент. Будучи генеральным директором, я часто нес личную ответствен-

ность за выбор политики компании. Однако, согласно принципам General Motors, независимо от происхождения политики она вводилась в действие только после одобрения и утверждения руководством компании. Иными словами, корпорацией General Motors руководил коллектив высококомпетентных специалистов. Поэтому часто я буду употреблять «мы» вместо «я», а иногда под «я» подразумевать «мы».

**Конкуренция – это и догмат веры, и возможность прогресса, и образ жизни.**

Говоря о причинах успеха General Motors, следует отметить несколько стоящих за ним факторов. Сложно представить, чтобы General Motors появилась в какой-либо другой стране, кроме США с ее активными и предприимчивыми гражданами, с ее ресурсами, включая науку, технологии и «ноу-хау» в области бизнеса и промышленности, с ее обширной территорией, дорогами и богатыми рынками, с присущими ей динамикой, мобильностью и большими объемами массового производства, с ее значительной промышленной экспансией в нашем веке, с ее системой, поддерживающей свободу в общем и свободную конкуренцию среди предприятий в частности. Важной и сложной составляющей успеха General Motors стала ее способность адаптироваться к особому характеру американского автомобильного рынка. Если мы, в свою очередь, внесли вклад в облик американского автомобиля, это стало результатом совокупности вышеперечисленных факторов.

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

Нельзя забывать и о том, что в наши дни автомобиль представляет одну из величайших возможностей для развития промышленного производства, и компании General Motors посчастливилось стоять у его истоков. Все это легло в основу первых двух глав книги, которые посвящены ранним этапам истории General Motors. Более того, благодаря автомобилестроению General Motors активно участвовала в разработке двигателя внутреннего сгорания, что в дальнейшем позволило нам расширить сферу своих интересов – мы занялись самолетами и локомотивами. Рост General Motors был практически полностью сосредоточен в сегменте массового производства автомобилей с двигателем внутреннего сгорания. Неудивительно, что я с восторгом отношусь к General Motors

и ее успехам. Однако я считаю себя объективным, когда говорю, что General Motors воспользовалась исторической возможностью и смогла реализовать свои внутренние и внешние интересы – т. е. как интересы акционеров и сотрудников, так и интересы потребителей.

Будучи крупнейшим частным промышленным предприятием (свыше 1 млн акционеров, 600 тыс. сотрудников, 9,2 млрд долл. в активах, 14,6 млрд долл. по объему продаж и 1,46 млрд долл. прибыли в 1962 году), General Motors иногда становилась мишенью в политической борьбе. Я рад, что компания стала столь крупной, поскольку считаю, что размер предприятия является результатом его конкурентоспособности. Когда речь заходит о производстве автомобилей и локомотивов в больших количествах для огромной страны и мирового рынка, масштабное предприятие – это то, что нужно. Не стоит забывать и о том, что стоимость этой продукции в долларах довольно высока: даже «небольшой» автопроизводитель может войти в первую сотню крупнейших промышленных корпораций США.

Я считаю, что важнейшим фактором успеха предприятия является рост или стремление к нему. Преднамеренно остановить развитие – это все равно что перекрыть кислород. В истории Америки есть тому примеры. И в автомобильной отрасли, и в ряде других процесс роста позволил нам получить крупномасштабные предприятия, которые стали отличительной чертой нашего общества. В США мы работаем по-

крупному. Я всегда стремился к крупномасштабному планированию – и впоследствии всегда обнаруживалось, что наши планы были недостаточно дерзкими. Но я не мог предсказать, до каких размеров вырастет General Motors, я вообще не думал о размере как о цели. Я просто считал, что мы должны решительно браться за работу, невзирая на препятствия и ограничения. Я не устанавливал верхнюю планку для прогресса.

Рост и прогресс взаимосвязаны: в экономике, основанной на конкуренции, предприятие не может находиться в состоянии покоя. Преграды, конфликты, всевозможные проблемы и новые горизонты стимулируют творческий потенциал и способствуют развитию промышленности. А успех иногда вызывает самодовольство. В этом случае потребность в выживании в условиях конкуренции – сильнейший из всех стимулов экономического развития – притупляется. Смелые начинания теряются в глубинах разума, который противится изменениям. При появлении таких настроений рост может прекратиться и наступит упадок, вызванный неспособностью идти в ногу с развитием технологий и удовлетворять новый спрос или же боязнью все более сильной и жесткой конкуренции. Сохранение выдающихся успехов или исключительно высоких стандартов лидера в любой отрасли иногда является более сложной задачей, чем их достижение. Это наиболее серьезный вызов для предприятия – лидера отрасли. И это вызов, на который General Motors предстоит отве-

тить в будущем.

Из вышесказанного следует, что я не считаю размер предприятия препятствием. Для меня это вопрос управления. Мои соображения на этот счет всегда вращались вокруг одной концепции, довольно сложной в теории и на практике, которую упрощенно называют децентрализацией. Структура General Motors, объединяемая общей политикой и децентрализованная в управлении, не только отлично сработала в нашем случае, но и стала распространенным стандартом управления в американской промышленности. Децентрализация вкупе с адекватным финансовым поощрением являются краеугольным камнем организационной политики General Motors.

Неотъемлемой частью нашей философии управления является принятие бизнес-решений на основе фактов. Разумеется, в конечном итоге бизнес-решения принимаются на интуитивном уровне. Наверное, существуют какие-то формальные способы улучшения бизнес-стратегии или политического курса. Однако за процессом принятия бизнес-решений стоит большая работа по поиску и проверке фактов и обстоятельств, касающихся технологий, рынков и тому подобного в условиях их постоянного изменения. Стремительность современных технологических изменений превращает поиск новшеств в насущную необходимость для нашей отрасли. Очевидно, что крупнейшие перестановки в отрасли были отчасти вызваны тем, что кто-то посчитал, что он овла-

дел «вечной истиной».

**Преднамеренно остановить развитие – это все равно что перекрыть кислород.**

Все же для эффективного управления предприятием недостаточно правильной организационной структуры. Ни одно предприятие не может быть более эффективным, чем его руководство и те, кому они поручают управление. Но именно они могут нарушить равновесие децентрализованной структуры и привести ее к централизации и даже диктатуре. Долголетие General Motors обусловлено тем, что управление корпорацией осуществляется в духе децентрализации с сохранением ее сути.

В этой связи будет уместным говорить о General Motors как об учреждении. В General Motors царит атмосфера объективности и позитивного отношения к предприятию. Одна из главных сильных сторон корпорации в том, что с самого начала она базируется на принципах объективной организации – в противоположность компаниям, которые вынуждены руководствоваться субъективными суждениями руководящих сотрудников.

По своему опыту скажу, что в вопросах организации нет простых решений. Роль лидера может быть столь важной, что иногда вокруг одного или нескольких сотрудников необходимо сформировать целую организацию или ее часть, а не встраивать их в структуру. Ярким примером может служить рассказ о первых этапах работы нашего инженерно-техни-

ческого отдела. Когда часть корпорации должна быть приспособлена к одному сотруднику, это возможно только при условии серьезных ограничений, как и всякий другой процесс. Как я говорил раньше, для жизнеспособности компании чрезвычайно важно, чтобы она всегда стояла выше субъективности.

Если в этой книге и есть какая-либо «идеология», она заключается в следующем: конкуренция для меня – это и догмат веры, и возможность прогресса, и образ жизни. Следует признать, что конкуренция может принимать различные формы: General Motors, к примеру, конкурирует с другими предприятиями по типу организации (децентрализация), по перспективному принципу ведения бизнеса (обновление продуктов), а также по технологии реализации типичных бизнес-процессов. Генри Форд-старший, напротив, делал ставку на централизацию управления и на неизменную модель автомобиля. Время от времени решающим фактором конкуренции становилась основная политика компании. Мы также всегда верили в прогресс, что очевидно по нашему планированию опережающих инвестиций. Мы производили продукцию не для избранных, а для массового потребителя, ориентируясь на то, что уровень жизни будет расти. То, как мы понимали важность роста уровня жизни, выделяло нас на фоне остальных компаний в годы формирования современного рынка.

В этой книге я освещаю также тот аспект деятельности

General Motors, который обычно скрыт, – систему управления от совета директоров до производственных подразделений: администрация, топ-менеджеры, комитеты по политической стратегии, организационная схема подчиненности и взаимодействия между производственными подразделениями. Иными словами, это та область, в которой часть вносит вклад в общее дело, а общее дело способствует процветанию каждой части. Таким образом, темой этой книги является не устройство производственных подразделений, а внутренняя структура созвездия, именуемого General Motors.

Книга состоит из двух частей. В первой части представлена целостная картина развития основных направлений General Motors, включая происхождение и развитие базовых концепций управления корпорацией в таких областях, как организация, финансы и производство. Вторая часть посвящена проектированию, материально-техническому обеспечению, работе на зарубежных рынках, продукции военного и оборонного назначения, системе материального поощрения и другим аспектам и отраслям деятельности компании. Тем не менее я не стремился к всеобъемлющему представлению информации. Невозможно рассказать более чем полувековую историю General Motors полностью. Я отбирал темы, как и должен поступать любой автор, опираясь главным образом на свой опыт, и я готов к тому, что читатели сами дадут оценку моей работе.

В этой книге предпринята попытка взглянуть на бизнес с

точки зрения логики, объединив идеи с историей. Структура книги, например последовательность глав первой части, сложилась как результат изучения логики управления на фоне разных событий в автомобильной промышленности. Разумеется, были и другие точки зрения, основанные на психологии, социологии, субъективном восприятии и т. д. Мы выбрали логический подход, потому что он позволял представить большой объем сложного материала в ограниченных рамках. Он также давал ясное представление о бизнесе, как он есть. Этот подход хорошо соответствует сути General Motors, поскольку один из аспектов стратегии корпорации – объективность в достижении бизнес-целей.

Безусловно, я уделил особое внимание работе, выполненной в прошлом, когда были впервые утверждены многие долгосрочные основополагающие направления политики General Motors. Я сознаю, что, управляя корпорацией, нужно постоянно принимать новые конструктивные решения, которые ведут к уточнению и изменению ранее утвержденных направлений. Кроме того, для соответствия новым условиям ведения бизнеса необходимо вырабатывать новые решения. Изменения, как я часто говорю, означают вызов, а способность принять вызов является признаком эффективного менеджмента. Для роста и процветания General Motors необходимо учитывать масштабные изменения в ассортименте продукции и спросе, а также различные внешние факторы давления. Новое руководство General Motors, несомненно, ре-

шает теперь проблемы и задачи, уникальные для нового поколения.

# Часть первая



*Уильям Крапо Дюрант, основатель General Motors и Chevrolet.*

# Глава 1

## Прекрасная возможность (начало)

В 1908 году произошло два события, оказавшие долгосрочное влияние на развитие автомобилестроения: Уильям Крапо Дюрант, управляющий Buick Motor Company, основал компанию General Motors Company, предшественницу современной корпорации General Motors, а Генри Форд (Henry Ford) объявил о выпуске автомобиля Ford Model T. Оба события касались не просто отдельных компаний и производимых ими автомобилей. Они представляли различные точки зрения и различные принципы работы. В последующие годы история распорядилась так, что эти принципы работы сыграли главную роль в автомобильной промышленности. На протяжении 19 лет (время существования Model T) лидировала идеология Генри Форда, которая принесла ему бессмертную славу. Новаторским принципам Уильяма Дюранта еще предстояло получить заслуженное признание. В эпоху Model T его философия лишь начинала формироваться, а позднее она была реализована не им самим, а другими людьми, в том числе мной.

Именно Уильям Дюрант и Генри Форд лучше остальных в те далекие годы понимали возможности, которые давали человечеству автомобили. Тогда езда на автомобилях считалась спортом, это мнение особенно широко было распро-

странено среди банкиров. Дорогие, по меркам потребительского рынка, автомобили были технически ненадежными, а хорошие дороги и вовсе не встречались. Однако уже в 1908 году, когда весь автопром США произвел всего 65 тыс. машин, Уильям Дюрант заявлял, что настанет день, когда объем производства достигнет 1 млн автомобилей. За это его считали пропагандистом «бредовых идей», но Генри Форд объявил, что Model T станет первым автомобилем, который даст возможность прогнозам Дюранта сбыться. В 1914 году в США было произведено свыше 0,5 млн автомобилей. В 1916 году полумиллионный рубеж в одиночку преодолела Model T, а в начале 1920-х годов, на пике ее популярности, объем производства этого автомобиля составил свыше 2 млн единиц в год. Резкое падение спроса на легендарную Model T после завершения ее исторической миссии стало одним из поворотных моментов этого периода.

Уильям Дюрант и Генри Форд обладали редкой проницательностью, мужеством, воображением и дальновидностью. Они поставили на карту все и сделали ставку на автомобилестроение в те времена, когда в год выпускалось меньше автомобилей, чем сейчас за пару дней. Они создали выдающиеся модели автомобилей, которые стали долгожителями на рынке, а их названия стали нарицательными именами. Они построили великие компании. Они принадлежали к поколению, которое я бы назвал персональными промышленниками. Вся мощь их личностей, их выдающиеся талан-

ты стали субъективной движущей силой развития их компаний, они не прибегали к методологии управления на основе объективных фактов. Однако принципы организации их бизнесов оказались полностью противоположными: Генри Форд исповедовал абсолютную централизацию, а Уильям Дюрант – полную децентрализацию. Кроме того, они по-разному подходили к выпуску продукции и к работе на рынке.

Визитной карточкой Генри Форда стали конвейерная сборка автомобилей, высокий уровень минимальной заработной платы и выпуск недорогих моделей. Они совершили революцию в промышленности и являются одним из величайших вкладов в нашу техническую культуру. Тогда его основная концепция «один автомобиль – один промышленный образец по минимальной цене» была именно тем, что требовалось рынку, в особенности фермерам. И все же, пока еще смутные и неопределенные, идеи Уильяма Дюранта о многообразии линеек автомобилей больше отвечали потребностям отрасли, что стало очевидно немного позже. Сегодня все ведущие автопроизводители США выпускают различные модели автомобилей.

**Уильям Дюрант был человеком с огромным недостатком – он мог создавать, но не умел управлять.**

Уильям Дюрант был великим человеком с огромным недостатком – он мог создавать, но не умел управлять, – и за четверть века до заката своей славы он стал широко известен

как новатор, сначала при производстве повозок, а затем и автомобилей. Он основал General Motors, но не сумел добиться устойчивого успеха и сохранить свой руководящий пост. И это трагедия в истории американской промышленности.

Возможно, не все знают, что на рубеже веков Уильям Дюрант, начавший свое дело «с нуля», был ведущим производителем вагонов и повозок в США. Он пришел работать в компанию Buick Motor Company, реорганизовал ее слабеющий бизнес в 1904 году и к 1908 году стал лидером по производству автомобилей в стране. В 1908 году он выпустил 8487 автомобилей марки Buick (для сравнения: в том же году было произведено 6181 автомашина марки Ford и 2380 – Cadillac).

16 сентября 1908 года Уильям Дюрант объявил о создании General Motors Company, в которую вошли сначала Buick (1 октября 1908 года), затем Olds (12 ноября того же года) и в 1909 году Oakland и Cadillac. Эти компании были объединены в холдинг, но сохранили свою структуру и независимые производственные мощности – главный офис, окруженный автономными «спутниками». Различными способами, в основном посредством обмена акциями, в 1908–1910 годах Уильям Дюрант ввел в General Motors порядка 25 компаний, 11 из которых были автопроизводителями, две выпускали электролампы, а остальные – запчасти и сопутствующую продукцию. Из этих автопроизводителей лишь четыре – Buick, Olds (ныне Oldsmobile), Oakland (ныне

Pontiac) и Cadillac – сыграли важную роль в развитии корпорации, сначала как отдельные компании, а затем как подразделения. Остальные семь автомобильных компаний внесли лишь номинальный вклад своими инженерными разработками и небольшими производственными мощностями.

В то время объединение компаний часто сопровождалось «разводнением акций» и другими манипуляциями. Такая финансовая алхимия иногда превращала воду в золото. Сомневаюсь, что это произошло при создании General Motors Company, поскольку до вхождения в General Motors компания Buick уже была прибыльной, показывая прекрасный рост и доходность. В 1906 году она заработала около 400 тыс. долл. при объеме продаж в 2 млн долл., в 1907 году (год экономической паники) ее доход составил 1,1 млн долл. с объемом продаж 4,2 млн долл., а в 1908 году 1,7 млн долл. и 7,5 млн долл. соответственно.

Однако Уильям Дюрант был заинтересован в консолидации путем расширения модельного ряда и интеграции. Он использовал самые передовые для своего времени методы производства. В отличие от большинства первых автопроизводителей, которые собирали автомобили из деталей, произведенных другими предприятиями, завод Buick уже самостоятельно производил многие комплектующие, и Уильям Дюрант собирался развивать это направление. В своем плане консолидации компаний Buick и Maxwell-Briscoe Motor Company (которому не суждено было реализоваться) в 1908

году он перечислил организационные структуры, необходимые для закупок, продаж и интеграции производства. В нем отмечалось, что один из заводов Buick в г. Флинт «расположен вблизи десяти независимых заводов по производству кузовов, валов, рессор, колес и литья» и на некоторые из них были заключены опционы. Таким образом, Уильям Дюрант продемонстрировал изрядную искусственность в экономических вопросах, которая сильно отличалась от его репутации обычного спекулянта акциями. Не скажу, что он был последовательным в своей экономической стратегии, но все же становление его бизнеса приходится на период появления и краха многих автомобильных компаний.

В том, как Уильям Дюрант сформировал компанию General Motors, я вижу три тенденции. Во-первых, это выпуск на рынок разнообразных автомобилей на разные вкусы и уровни достатка, что очевидно при взгляде на модели Buick, Olds, Oakland, Cadillac и позднее Chevrolet.

Во-вторых, это диверсификация автомобилей с расчетом на перспективы технического прогресса в стремлении достичь значительных результатов. Среди компаний General Motors, не ставших успешными, к примеру Cartercar, которая использовала «фрикционную трансмиссию» как возможную альтернативу коробке передач с передвигными каретками, и Elmore Manufacturing Company, предлагавшая двухтактный двигатель, который вряд ли стал бы пользоваться спросом. Несколько других компаний также делали став-

ку на малоперспективные технологии, среди них Marquette Motor Company, Ewing Automobile Company, Randolph Motor Car Company, Welch Motor Car Company, Rapid Motor Vehicle Company и Reliance Motor Truck Company. Объединение двух последних привело к созданию компании Rapid Truck, которая была поглощена General Motors Truck Company, основанной 22 июля 1911 года.

В-третьих, Уильям Дюрант стремился повысить интеграцию, наладив собственное производство комплектующих для автомобилей, я упоминал об этом на примере Buick. Дюрант включил в General Motors несколько компаний – производителей комплектующих: Northway Motor and Manufacturing Company, которая занималась производством двигателей и запчастей для легковых и грузовых машин; Champion Ignition Company of Flint (штат Мичиган), производителя свечей зажигания, позже переименованного в AC Spark Plug Company; Jackson-Church-Wilcox Company, выпускавшую запчасти для Buick; Weston-Mott Company в г. Ютика, а позже в г. Флинт, производителя колес и осей, и др. Он также привлек к своему бизнесу компанию McLaughlin Motor Car Company, Ltd. из Канады, производителя экипажей, которая закупала комплектующие Buick и выпускала автомобиль McLaughlin-Buick в Канаде. Благодаря этому история компании General Motors связана с именем Сэмюэла Маклафлина (R. Samuel McLaughlin), который в значительной степени способствовал развитию бизнеса General Motors

в Канаде.

Не все эти компании Уильям Дюрант купил. Так, компанию Champion Ignition он единолично основал, а затем отдал 25 % компании Альберту Чемпиону (Albert Champion) за его «ноу-хау». Champion Ignition оставалась дочерней компанией с частичным участием в капитале до 1929 года, когда General Motors выкупила неконтрольный пакет акций у вдовы Альберта Чемпиона.

Ратуя за возможности интеграции, Уильям Дюрант присоединил к General Motors важную группу производителей комплектующих. С другой стороны, он больше заплатил за собственность Heany Lamp Companies, которая позже обесценилась, чем за Buick и Olds, вместе взятые. За акции Heany он отдал 7 млн долл., причем главным образом ценными бумагами General Motors. Основным активом Heany была заявка на патент на вольфрамовые лампы, впоследствии отклоненная Патентным ведомством США.

Тактика Уильяма Дюранта, верная в долгосрочной перспективе, лично для него обернулась провалом. Buick и Cadillac, а в особенности Buick, с учетом качества и объемов выпускаемой продукции были, пожалуй, единственной реальной опорой General Motors на заре ее существования. На их долю приходилась большая часть производства автомобилей, которая в 1910 году составляла порядка 20 % от всего объема выпуска автомобилей в США. Остальные автомобили компании играли менее значимую роль. А вскоре

General Motors слишком сильно разрослась и начала испытывать финансовые трудности. В сентябре 1910 года, спустя всего два года после создания General Motors Company, Уильям Дюрант не справился с управлением компанией.

Рефинансированием General Motors занималась инвестиционная финансовая группа<sup>2</sup> во главе с Джеймсом Дж. Сторроу (J. Storrow) из Lee Higginson and Company of Boston и Альбертом Штраусом (Albert Strauss) из J. and W. Seligman and Company of New York, которые, воспользовавшись случаем, взяли ее управление под контроль через голосующий траст. На жестких условиях была получена ссуда путем эмиссии векселей на сумму 15 млн долл. сроком на пять лет, доход от которой для General Motors составил 12 млн 750 тыс. долл. Эта эмиссия дала кредиторам «бонус» в виде обыкновенных акций – в конечном итоге они стали более ценными, чем векселя. Уильям Дюрант, один из крупнейших акционеров General Motors, оставался вице-президентом и членом совета директоров, но был вынужден отойти от вопросов управления компанией.

В течение последующих пяти лет, с 1910 по 1915 год, эта финансовая группа управляла General Motors эффективно, хотя и консервативно. Они ликвидировали убыточные подразделения и списали порядка 12,5 млн долл. – большую по тем временам сумму – на товарно-материальные запасы и другие активы. 19 июля 1911 года они основали компа-

---

<sup>2</sup> Имеется в виду, очевидно, бостонская финансовая группа. – *Прим. ред.*

нию General Motors Export Company для продажи продукции General Motors за рубежом. В тот период автомобильная промышленность развивалась быстрыми темпами – объемы производства выросли с 210 тыс. автомобилей в 1911 году до 1,6 млн в 1916 году в основном благодаря работе компании Ford в низком ценовом сегменте. General Motors увеличила продажи с 40 тыс. единиц в 1910 году до 100 тыс. в 1915 году, но ухудшила относительные показатели – с 20 до 10 % рынка по объему выпускаемой продукции, что объяснялось успехом Ford. Тогда General Motors не была представлена в низком ценовом сегменте. Все же финансовые дела компании шли неплохо. Своим успехом она была обязана главным образом ее президенту Чарльзу У. Нэшу (Charles W. Nash).

Появлению Чарльза Нэша в General Motors предшествовали следующие события. В течение 20 лет он работал вместе с Уильямом Дюрантом в компании Durant-Dort Carriage Company и остался ее руководителем после того, как Уильям Дюрант покинул компанию, чтобы заняться автомобильным бизнесом. Чарльз Нэш был сторонником стабильности и детальной проработки в той же мере, как и Уильям Дюрант – приверженцем блестящих идей и рискованных решений, можно сказать, авантюристом. В 1910 году Чарльз Нэш не имел опыта работы с автомобилями, однако он продемонстрировал талант промышленника и управленца. Насколько мне известно, именно Уильям Дюрант посоветовал банкиру Джеймсу Сторроу взять Чарльза Нэша на работу для

управления компанией Buick. Так или иначе, Чарльз Нэш стал президентом подразделения Buick в 1910 году и столь блестяще справился с работой, что в 1912 году стал президентом General Motors Company (*прим. 1–1*).

Buick не случайно стал главной опорой General Motors в первые годы ее существования. Компания была известна плеядой выдающихся руководителей. Джеймс Сторроу, директор American Locomotive, познакомился с Уолтером П. Крайслером (Walter P. Chrysler) в одном из магазинов компании Chrysler и рекомендовал его Чарльзу Нэшу. В 1911 году Чарльз Нэш пригласил Уолтера Крайслера работать в компании заведующим производством Buick. В 1912 году, когда Чарльз Нэш стал президентом General Motors, Уолтер Крайслер остался в Buick, а впоследствии стал ее президентом и генеральным директором. В период с 1910 по 1915 год, когда компания находилась под управлением финансовой группы, Buick и Cadillac обеспечивали практически всю прибыль General Motors Company.

В то время General Motors требовалась авторитетная поддержка, которую ей давала Бостонская финансовая группа. Доходы от пятилетней эмиссии векселей на сумму 15 млн долл. позволили компании погасить долги, но она нуждалась в оборотном капитале. Компании пришлось брать крупные займы в банках – около 9 млн долл. Тем не менее к 1915 году General Motors добилась столь сильных финансовых результатов, что на собрании 16 сентября 1915 года руководство

компания объявило о 50-долларовых дивидендах на каждую обыкновенную акцию – первые наличные дивиденды за семь лет с момента основания General Motors. 165 тыс. акционеров компании было выплачено порядка 8 млн долл., что потрясло финансовое сообщество – это были крупнейшие денежные дивиденды по акциям за всю историю Нью-Йоркской фондовой биржи. В протоколе собрания совета директоров отмечалось, что решение о выплате дивидендов было принято Чарльзом Нэшем при поддержке Уильяма Дюранта. Но период доверия заканчивался, и назревал конфликт между Уильямом Дюрантом, с одной стороны, и финансовой группой и Чарльзом Нэшем как руководителем компании – с другой, поскольку Уильям Дюрант хотел вернуть управление компанией в свои руки.

После вынужденного отказа от руководящего поста в General Motors в 1910 году Уильям Дюрант вновь продемонстрировал свой талант предпринимателя в автомобилестроении, поддержав эксперименты Луи Шевроле (Louis Chevrolet) с легковыми автомобилями. В 1911 году Уильям Дюрант и Луи Шевроле основали Chevrolet Motor Company. За четыре года Уильям Дюрант превратил ее в национальное предприятие, включающее несколько сборочных заводов и офисов оптовых продаж по всей стране и в Канаде. Время от времени он повышал акционерный капитал Chevrolet Company и обменивал ее акции на акции General Motors. Таким образом он надеялся с помощью Chevrolet вернуть кон-

трольный пакет акций General Motors.

Вот тогда-то на сцене и появились Дюпоны (du Ponts) – финансовая группа, сыгравшая важную роль в истории General Motors.

Своим внедрением в General Motors Дюпоны обязаны прежде всего Джону Дж. Раскобу (John J. Raskob), в то время занимавшему должность финансового управляющего du Pont Company и личного финансового советника Пьера С. Дюпона (Pierre S. du Pont), президента компании. В 1953 году Пьер Дюпон, выступая в суде свидетелем по делу о взаимоотношениях компаний du Pont Company и General Motors, заявил, что в 1914 году он как частное лицо приобрел порядка 2 тыс. акций General Motors. С его слов, в 1915 году Луи Дж. Кауфман (Louis G. Kaufman), президент Chatham and Phoenix National Bank, директором которого был Пьер Дюпон, объяснил ему ситуацию в General Motors. Луи Кауфман рассказал ему об истории компании и о грядущем прекращении полномочий голосующего траста, которым пользовались банкиры. На сентябрь 1915 года было назначено собрание для выдвижения кандидатов на руководящие должности. Выборы планировались на ноябрь того же года. Пьер Дюпон сообщил, что ему было известно об отсутствии разногласий между банкирами из Бостона и Уильямом Дюрантом. Пьер Дюпон и Джон Раскоб приняли приглашение участвовать в этом собрании. Это была первая встреча Пьера Дюпона с Уильямом Дюрантом.

Пьер Дюпон добавил:

«Вместо единодушия, которое Кауфман ожидал встретить на собрании, между двумя сторонами возникли значительные разногласия. Бостонские банкиры и Уильям Дюрант не смогли прийти к общему мнению о кандидатурах в новый директорат.

После долгих обсуждений Луи Кауфман отвел меня в сторону. Когда мы вернулись, мне предложили назвать трех нейтральных директоров, которые будут включены в список кандидатов. Каждая сторона могла назвать семь директоров, а я должен был назвать троих.

А пока что они назначили меня председателем собрания.

Список кандидатов был согласован и утвержден акционерами на ежегодном собрании 16 ноября 1915 года. На организационном собрании совета директоров в тот же день Пьера Дюпона выбрали председателем General Motors Company, а Чарльза Нэша переизбрали президентом. Однако бостонские банкиры и Уильям Дюрант по-прежнему не могли прийти к компромиссу по вопросу управления компанией, и ходили слухи, что хозяином положения тогда был Уильям Дюрант. Он предъявил претензию в отношении управления компанией, предстояла борьба за голоса акционеров, но потом шумиха улеглась. Банкиры предпочли отказаться от соперничества и вышли из игры в 1916 году. Благодаря контрольному пакету в Chevrolet Уильям Дюрант получил контроль и над General Motors» (прим. 1–2).

После победы Уильяма Дюранта Чарльз Нэш получил выгодное предложение – остаться в General Motors. Однако 18 апреля 1916 года он ушел с поста президента компании и при поддержке Джеймса Сторроу из Бостонской финансовой группы основал Nash Motors Company. В июле 1916 года он приобрел компанию Thomas V. Jeffery Company of Kenosha (штат Висконсин), которая прежде производила велосипеды, но позднее перешла на выпуск автомобиля под названием Rambler. В то время я приобрел немного акций Nash Motors, они были очень прибыльными. После смерти Чарльза Нэша его состояние оценивалось в 40–50 млн долл. – впечатляющая сумма для бизнесмена-консерватора.

1 июня 1916 года, в тот день, когда совет директоров принял отставку Чарльза Нэша, Уильям Дюрант стал президентом General Motors, и все вернулось на круги своя. Вскоре Уильям Дюрант преобразовал General Motors Company – корпорацию штата Нью-Джерси – в General Motors Corporation – корпорацию штата Делавэр – и увеличил ее капитализацию с 60 до 100 млн долл. (*прим. 1–3*). Дочерние компании-автопроизводители – Buick, Cadillac и другие – превратились в ее отделения. Таким образом, General Motors Corporation утратила статус холдинга и стала производственной компанией. В августе 1917 года новая корпорация и ее производственные отделения формально объединились.

Очевидно, в то время Уильям Дюрант искал надежного

финансового партнера и обратил внимание на группу Дюпонов. В du Pont Company встал вопрос о присоединении к General Motors. Пьер Дюпон так описывал те события:

«Он [Раскоб] считал General Motors очень хорошим объектом для инвестиций для du Pont Company и подтверждал свою точку зрения тем, что компания нуждалась в инвестициях, которые позволят ей заработать и принесут дивиденды в дополнение к ее текущим доходам. Дюпон уже потерял свой военный бизнес или это вот-вот должно было случиться, и в промежутке между получением прибыли от военного бизнеса и будущими проектами доходность du Pont Company требовалось каким-то образом сохранить.

**Мой первый опыт «общения» с автомобилями был таким же, как и у многих: я хотел иметь автомобиль, но не мог себе этого позволить.**

Между тем работа в General Motors шла полным ходом: компания создала хороший ассортимент автомобилей, которые пользовались высоким спросом. Все говорило о том, что прибыль General Motors останется на текущем высоком уровне или еще вырастет. Именно это привлекло Джона Раскоба в General Motors, и я также проникся мыслью, что это хороший объект для инвестиций, равного которому, насколько мы знали, не было».

Пьер Дюпон продолжал:

«General Motors Corporation и автомобилестроение в целом еще не получили всеобщего признания. Эта отрасль счи-

талась очень рискованной, поэтому акции продавались почти по номинальной цене. Было очевидно, что с точки зрения реальной выручки это очень хорошие инвестиции, но общество еще не понимало этого, поэтому инвестиции в General Motors были чрезвычайно интересны, и именно такое предложение получила du Pont Company... Военный бизнес du Pont Company сделал нас доками в заключении финансовых сделок, а корпорации Уильяма Дюранта требовалось финансирование или финансовое управление. Он признавал этот факт и был готов привлечь Дюпона, чтобы тот возглавил это направление бизнеса».

В информационном письме, адресованном финансовому комитету du Pont Company 19 декабря 1917 года, Джон Раскоб, с невероятной точностью предвидя будущее автомобилестроения, высказался за привлечение du Pont Company в General Motors. Джон Раскоб писал:

«Рост автомобильного бизнеса, и в частности General Motors Company, – феноменален, как показывают чистый доход компании и тот факт, что валовый доход компаний General Motors и Chevrolet Motor в предстоящем году составит порядка 350–400 млн долл. Сегодня General Motors Company занимает уникальное положение в автомобилестроении и, по мнению автора, при разумном управлении в будущем продемонстрирует непревзойденные результаты, не имеющие равных ни в одной другой отрасли американской экономики. Уильям Дюрант как никто другой понимает

эти возможности и желает найти лучшую организацию, которая будет вести столь прекрасный бизнес. Сотрудничество Уильяма Дюранта с [группой Дюпон] было именно таким, поэтому он со своей стороны постарался нас заинтересовать, чтобы мы оказали ему помощь в финансовом управлении и администрировании столь большой компании. Нам предлагают сделать выгодные инвестиции в самую, на мой взгляд, перспективную отрасль в США – стране, которая, как я полагаю, предлагает наилучшие возможности для развития компании в ближайшем будущем по сравнению с любой другой страной в мире. Если наш директорат воспользуется этим шансом в частном порядке, тем самым (по меньшей мере частично) он лишит наш бизнес своего участия. Гораздо разумнее, чтобы это предложение приняла компания, – это даст возможность руководству нашей компании получить столь желанный доход от акций du Pont Company» (прим. 1–4).

Подводя итог, Джон Раскоб привел пять доводов в пользу инвестиций в General Motors. Во-первых, благодаря участию Уильяма Дюранта du Pont Company получит совместный контроль над General Motors. Во-вторых, сотрудники du Pont «будут нести ответственность за финансовые операции компании». В-третьих, размер ожидаемого дохода от инвестиций. В-четвертых, приобретение состоится на более выгодных условиях, чем имущественная сделка. В-пятых, «наше участие в капитале General Motors Company, без сомне-

ния, позволит нам сохранить полный контроль над Fabrikoid, Pyralin, а также лакокрасочным бизнесом этих компаний, что также является важным фактором» (прим. 1–5).

21 декабря 1917 года совет директоров du Pont по рекомендации Пьера Дюпона и Джона Раскоба дал разрешение на покупку акций General Motors и Chevrolet на общую сумму 25 млн долл. В начале 1918 года du Pont Company стала владельцем 23,8 % акций компании General Motors, которые были приобретены на фондовом рынке и у частных лиц. К концу 1918 года инвестиции du Pont Company в General Motors увеличились до 43 млн долл., что составило 26,4 % ее акций.

Период сотрудничества между du Pont Company и Уильямом Дюрантом начался с того момента, когда были сделаны первые инвестиции. Представители компании Du Pont контролировали финансовый комитет General Motors, председателем которого стал Джон Раскоб. Уильям Дюрант оставался единственным членом финансового комитета не из du Pont Company. Комитет занимался финансовыми операциями компании, кроме того, он устанавливал заработную плату для руководителей высшего звена. Хотя производственную деятельность компании регулировал исполнительный комитет, некоторые вопросы и в этой области решал финансовый комитет. Председателем исполнительного комитета стал Уильям Дюрант, господин Эмори Хаскел (J. Amory Haskell) как член комитета выступал в роли связующего звена между ко-

митетом и du Pont Company на производстве. Господин Хаскел, как и Уильям Дюрант, был членом обоих комитетов – финансового и исполнительного.

К концу 1919 года рост General Motors продолжался, и du Pont Company увеличила свои инвестиции в корпорацию до 49 млн долл., что составило 28,7 % акций General Motors. Затем Пьер Дюпон сообщил, что «они заявляют о прекращении инвестиций и дальнейшей покупке акций не будет». Однако время распорядилось иначе.

В период с 1918 по 1920 год Уильям Дюрант провел крупномасштабное расширение производства при активной поддержке Джона Раскоба и финансового комитета, который выделил для этого капитал.

Купив в 1918 году Chevrolet, корпорация получила автомобиль, который мог конкурировать с Ford в нижнем ценовом сегменте, хотя в то время он уступал Ford по качеству и был дороже. Вместе с Chevrolet была приобретена Scripps-Booth – небольшая автомобильная компания, принадлежавшая Chevrolet.

В 1919 году начался важный период сотрудничества с компанией Fisher Body. General Motors купила 60 % ее акций и заключила контракт на производство кузовов.

В 1920 году корпорация приобрела небольшое предприятие, которое выпускало автомобили Sheridan, – теперь линейка автомобилей General Motors насчитывала семь моделей, из которых Cadillac, Buick, Olds, Oakland, Chevrolet и

General Motors Truck были на тот момент уже широко известны. Правда, единственными перспективными моделями из них считались только Cadillac и Buick.

По личной инициативе Уильяма Дюранта в корпорации началась работа над двумя специальными проектами – в области производства тракторов и холодильной техники. Время от времени в поездках он заключал неофициальные сделки, что порой напрягало головной офис. Однако в итоге его инициативы и импульсивные решения находили поддержку.

Так, в феврале 1917 года по его решению компания General Motors приобрела небольшое предприятие Samson Sieve Grip Tractor Company of Stockton (штат Калифорния), которое владело технологией управления трактором как лошадью – изобретение называлось «железная лошадь». Позднее по инициативе Уильяма Дюранта были куплены компании Janesville Machine Company of Janesville (штат Висконсин) и Doylestown Agricultural Company of Doylestown (штат Пенсильвания), преобразованные в подразделение Samson Tractor Division, – как оказалось, крайне убыточный проект. В июне 1918 года Уильям Дюрант также приобрел небольшую компанию в Детройте – Guardian Frigerator Company – и заплатил за нее из своего кармана 56 366,5 долл., которые General Motors возместила ему 31 мая 1919 года. Впоследствии эта компания стала играть важную роль в General Motors, став ее подразделением Frigidaire Division.

В период с 1918 по 1920 год корпорация General Motors

создала или привлекла несколько новых предприятий: General Motors of Canada, Ltd., General Motors Acceptance Corporation, учрежденную для финансирования продаж автомобилей и грузовиков General Motors, группу компаний Dayton, в которой был заинтересован Чарльз Ф. Кеттеринг (Charles F. Kettering), ряд производственных отделов для поставки мостов, редукторов, коленвалов и других комплектующих для автомобильных подразделений General Motors, а также группу компаний United Motors по производству запасных частей и комплектующих, президентом которой был я.

В основном благодаря Уильяму Дюранту General Motors имела все задатки великого предприятия. Однако она была слишком широко географически распределена, и ей не хватало согласованного управления. Расходы на новые компании, заводы, оборудование и производственные запасы были колоссальными, причем некоторые из них долгое время, а подчас и никогда, не приносили прибыли. По мере роста таких расходов объемы наличных денежных средств компании сокращались. Кризис General Motors был не за горами, но именно он дал толчок к построению современной General Motors Corporation.

## Глава 2

# Прекрасная возможность (окончание)

Чтобы рассказать о моем приходе в General Motors, я должен начать с менее значительных событий. Я родился в Нью-Хейвене, штат Коннектикут, 23 мая 1875 года, в те времена, когда стиль жизни в США, мягко выражаясь, сильно отличался от современного. Мой отец занимался оптовыми продажами чая, кофе и сигар в компании Bennett-Sloan and Company. В 1885 году он перевел свой бизнес в г. Нью-Йорк на улицу Вест-Бродвей, и с 10 лет я жил и рос в Бруклине. Говорят, что у меня до сих пор есть акцент. Мой дед по линии отца работал школьным учителем, а мать служила в методистской церкви. У моих родителей было пятеро детей, я старший. У меня есть сестра Кэтрин Слоун Пратт (Katharine Sloan Pratt), ныне вдова, и три брата: Клиффорд (Clifford), работавший в рекламном бизнесе, Гарольд (Harold), профессор колледжа, и наш самый младший брат – Реймонд, профессор, писатель и специалист по организации больничного обслуживания. Я думаю, у нас есть одна общая черта – способность посвящать себя тому, что нас интересует.

Я достиг совершеннолетия почти в то же время, когда в США зародился автомобильный бизнес. В 1895 году бра-

тъя Дьюри (Duryeas), занимавшиеся проектированием автомобилей, основали первую, насколько мне известно, компанию в США по выпуску автомобилей, работающих на бензине. В том же году я получил степень бакалавра в области электротехники в Массачусетском технологическом институте и устроился на работу в компанию Nyatt Roller Bearing Company в г. Ньюарк, а впоследствии в г. Гаррисон, штат Нью-Джерси. Антифрикционный подшипник Nyatt позже стали применять при производстве автомобилей, и именно благодаря ему я оказался в автомобилестроении. В этой отрасли я проработал всю свою жизнь, за исключением небольшого перерыва в начале моей карьеры.

В те времена производственная компания Nyatt была крошечной – всего 25 сотрудников. Все оборудование завода работало от двигателя мощностью десять лошадиных сил. Nyatt выпускала особые антифрикционные подшипники, изобретенные Джоном Уэсли Хайатом (John Wesley Nyatt). Джон Хайат также изобрел целлулоид – первый из современных пластиковых материалов, который рассматривали как замену слоновой кости при производстве бильярдных шаров, однако это так и не было реализовано. В то время антифрикционные подшипники не были технически совершенными, и о них мало знали. Все же подшипники Nyatt были ничуть не хуже других того времени. Наши подшипники применялись при производстве передвижных кранов, оборудования для целлюлозно-бумажных комбинатов, ваго-

неток и других механизмов. Когда я начал работу в этой компании, ее оборот составлял примерно 2 тыс. долл. в месяц. Я выполнял обязанности рассыльного, чертежника, продавца и ассистента с ежемесячным окладом 50 долларов.

Я не видел своего будущего в компании Hyatt, поэтому вскоре уволился и перешел на работу в компанию по производству электрических домашних холодильников, которая казалась мне более перспективной. Она одной из первых попробовала поставлять централизованные электрические системы охлаждения в многоквартирные дома. Примерно два года спустя я осознал, что совершенствовать этот товар невозможно из-за его сложного механизма и высокой цены.

Тем временем дела Hyatt Roller Bearing Company шли не очень хорошо – компания никогда не работала на принципах рентабельности, – и в какой-то момент финансировавший ее Джон Сирлз (John E. Searles) не захотел дальше вести убыточный бизнес. В 1898 году стало ясно, что компании придется ликвидировать. Но мой отец и его компаньон вложили в Hyatt 5 тыс. долл. при условии, что я вернусь на полгода и постараюсь что-то сделать. Я принял это предложение и пригласил на помощь молодого Питера Стинстрапа (Peter Steenstrup), который сначала работал бухгалтером, а затем стал менеджером по продажам. За полгода мы добились определенных успехов с точки зрения объема продаж и экономической эффективности и получили 12 тыс. долл.

прибыли. Тогда мы поняли, что этот бизнес можно сделать успешным. Я занял пост генерального директора. Тогда я не знал, что благодаря Nyatt я стал у истоков корпорации General Motors.

**Я достиг совершеннолетия почти в то же время, когда в США зародился автомобильный бизнес.**

В последующие четыре или пять лет Nyatt переживала муки роста. Сложно было получить бизнес, но когда мы его получили и стали его развивать, нам потребовался оборотный капитал, а взять его было неоткуда. Все же в те времена было проще построить бизнес «с нуля», потому что государственные налоги не съедали прибыль, как это происходит сейчас. За пять лет мы добились успеха. Наша прибыль выросла до 60 тыс. долл. в год, молодая отрасль автомобилестроения сулила новые перспективы.

На рубеже веков возникло множество малых предприятий в сфере автомобильного бизнеса. Антифрикционные подшипники в то время привлекли внимание автопроизводителей, и мы получили несколько заказов от компаний, экспериментировавших с автомобилями. Как писал Аллан Невинс (Allan Nevins) в автобиографии, в архивах компании Ford сохранилось письмо, которое я написал Генри Форду 19 мая 1899 года, интересуясь его бизнесом. В те времена Генри Форд экспериментировал с автомобилями и собирался заняться этим бизнесом. Все же в первом десятилетии XX века

применение наших подшипников росло не очень высокими темпами. Из сотен компаний, созданных в те годы, большинству удалось лишь создать опытные образцы автомобилей, дальше они не пошли. Мой партнер Питер Стинстрап много ездил, чтобы завязать деловые контакты с молодыми компаниями и наладить сбыт продукции. Когда он узнавал о компании, которая собиралась производить новый автомобиль, я связывался с их сотрудниками и объяснял, какие проблемы технического характера их могут подстергать. Я предлагал использовать подшипники Nuatt в мосту автомобиля или в других узлах: заинтересовывая автопроизводителей нашей продукцией, я пытался увеличить сбыт.

По мере того как наша компания становилась все более известной, я стал выполнять обязанности инженера-консультанта, объясняя компаниям и поставщикам заказчиков, какие проблемы способны решать наши подшипники. Меня приглашали на этапе изменения модели или создания новой, что давало мне возможность включить наши подшипники в конструкцию заднего моста, трансмиссии или и того, и другого.

Такой подход к продажам с позиции инженера становился все более востребованным, особенно в период с 1905 по 1915 год, когда некоторые производители, в том числе Ford, Cadillac, Buick, Olds, Hudson, Reo, Willys и другие, стали наращивать объемы производства. Бизнес Nuatt естественным образом развивался в направлении заказчиков с растущим

бизнесом. Наше дело стало настолько успешным, что встал вопрос о расширении производства – площади, оборудование, технологии и т. п., чтобы идти в ногу со стремительно растущим автомобилестроением.

Мой первый опыт «общения» с автомобилями был таким же, как и у многих других людей. Я хотел иметь автомобиль, но не мог себе это позволить. В 1900 году было произведено всего 4 тыс. машин, и стоили они дорого. Нашим семейным автомобилем стала одна из первых моделей Winton, приобретенная моим отцом. Примерно в 1903 году я купил для нужд Hyatt Company автомобиль Conrad и иногда ездил на нем с завода в г. Гаррисон в г. Ньюарк на обед и по делам. Он был красного цвета, имел привлекательный дизайн и был оснащен двухтактным двигателем с четырьмя цилиндрами. Но он никуда не годился. Модель Conrad выпускалась в период с 1900 по 1903 год, а затем исчезла с рынка. Мы купили другую машину – Autocar. Она работала лучше, я ездил на ней в командировки и иногда в Атлантик-Сити. Так же, как Winton и Conrad, ее производство было прекращено, однако ей на смену пришел грузовик Autocar, который сыграл не последнюю роль в автомобилестроении. В 1953 году компания Autocar объединилась с White Motor Company. Примерно в 1910 году я купил собственную первую машину – Cadillac. Как было принято в то время, я купил готовую ходовую часть Cadillac, а кузов изготовил на заказ.

Ранние технические разработки Cadillac оказали большое

влияние на автомобилестроение и на мою работу в Hyatt. Во многом Cadillac обязан этим Генри Лиланду (Henry Leland) и некоторым другим инженерам, которые при производстве автомобилей начали применять технологию сменных деталей. Лиланд начинал в компании Olds примерно в 1900 году. Он возглавлял компанию Cadillac, когда в 1909 году она вошла в состав General Motors, и руководил ею до ухода в отставку в 1917 году. После этого он создал автомобиль Lincoln, который он затем продал Ford Motor Company.

Генри Лиланд стал одним из первых в автомобильной отрасли, с кем я свел знакомство. Он был старше, и я считал его главнее не только по возрасту, но также из-за его технических знаний и опыта. Он был прекрасным, творческим, интеллигентным человеком. Во главу угла он ставил качество. В начале 1900-х годов я испытывал некоторые затруднения, продавая Генри Лиланду наши роликовые подшипники. Тогда он объяснил мне, насколько важно соблюдать высокую точность при производстве нашей продукции, чтобы она соответствовала жестким стандартам сменных деталей. Генри Лиланд пришел в автомобилестроение, имея за плечами богатый опыт в проектировании и в разработке бензиновых двигателей, которые он в течение долгого времени производил для лодок. Он также специализировался на тонкой работе по металлу, ее он освоил, когда производил инструменты для федеральных войск во время Гражданской войны. Этот навык он впоследствии использовал в компании

Brown and Sharpe Company, производителе инструментов в г. Провиденс, штат Род-Айленд. Я обратил внимание на то, что идея сменных деталей возникла гораздо раньше у Эли Уитни (Eli Whitney), который производил оружие. Таким образом, цепочка тянется от Эли Уитни до Генри Лиланда и автомобильной отрасли.

Вначале автомобильную промышленность представляла небольшая группа людей.

Как поставщик важных комплектующих, за двадцать лет ведения бизнеса в этой отрасли я познакомился с большинством из них и многому у них научился как у бизнес-партнеров и друзей. Вначале я иногда продавал нашу продукцию напрямую производителям автомобилей – Cadillac, Ford и другим, но чаще покупателями становились поставщики, которые, в свою очередь, продавали комплектующие сборщикам. Одним из наиболее важных для нас поставщиков была Weston-Mott Company of Utica, производитель мостов. Для изготовления заднего моста требовалось шесть подшипников, часть из них выпускала компания Nyatt. После того как в 1906 году Чарльз Стюарт Мотт перевел свою компанию из г. Ютика в г. Флинт, поближе к региону, где развивалась автомобильная промышленность, я стал навещать его раз в месяц. Я помню, как по обе стороны Сагино-стрит, центральной улицы г. Флинт, стояли коновязи, а в субботний вечер улица была заполнена лошадьми, телегами и повозками фермеров, возвращавшихся из города после еженедельной по-

ездки по магазинам и отдыха. Именно в такой обстановке в течение нескольких лет проходили личные и деловые встречи с участием Чарльза Мотта, Чарльза Нэша, Уолтера Крайслера, Гарри Бассетта (Harry Bassett), меня и других людей, причем все из них, кроме меня, тогда работали в General Motors. Думаю, что там я встречал и Уильяма Дюранта, однако я могу вспомнить лишь нашу встречу в поезде между Нью-Йорком и Детройтом, когда мы пожелали друг другу доброго вечера и доброго утра. Тогда мое взаимодействие с General Motors строилось через Чарльза Мотта. Его компания вошла в General Motors в 1909 году, и он поставлял мосты для Buick, Oakland и Olds. Точнее, General Motors приобрела 49 % акций его компании в 1909 году, а остальные – в 1912 году. Благодаря Weston-Mott подшипники Hyatt стали использоваться при сборке автомобилей General Motors.

**Я никогда не поддавался пессимизму в вопросах экономики. Деловая активность циклична: за падением рынка грядет подъем.**

С Уолтером Крайслером я впервые познакомился в г. Флинт. Как заведующий производством, а затем и глава Buick, он оценивал качество нашей продукции, закупая мосты у Weston-Mott. В те времена мы часто встречались как в General Motors, так и за ее пределами, и это положило начало нашей дружбе на всю жизнь. Позднее, когда мы возглавили конкурирующие компании – Chrysler и General Motors, мы иногда вместе проводили отпуск и в этих поездках никогда

не говорили о бизнесе. Уолтер Крайслер был очень амбициозным, творческим и разносторонне одаренным человеком с практической жилкой. Я думаю, что его гений проявился и в организации автомобильного производства. Как и Чарльз Нэш, он осознавал возможности, открываемые новым и перспективным автомобильным бизнесом. Нэш и Крайслер стали настоящими лидерами уже на этапе становления отрасли и возглавили великие предприятия.

Я бывал в Ford Motor Company в Детройте. Как торговый агент Hyatt, я иногда встречал Генри Форда и обедал с ним. Однако по вопросам бизнеса моим основным контактным лицом в Ford был Чайлд Гарольд Уилс (C. Harold Wills), главный инженер Ford, а впоследствии конструктор прекрасного, но имевшего недолгую жизнь автомобиля Wills-Sainte Claire. Генри Форд высоко ценил талант Гарольда Уилса в машиностроении и особенно в металлургии. Поскольку Hyatt отличалась надежностью продукции и системы поставок, мы могли полностью обеспечивать подшипниками компанию Ford. Компания Генри Форда росла, став нашим лучшим заказчиком, второе место занимала General Motors. Благодаря росту объема продаж я открыл офис продаж в Детройте на West Grand Boulevard. Позднее, в результате цепочки непредсказуемых событий, именно на месте этого офиса мы возвели небоскреб Дженерал-Моторс-билдинг.

Однажды весной 1916 года мне позвонил Уильям Дюрант и пригласил зайти к нему. Основатель General Motors и

Chevrolet, Уильям Дюрант был влиятельной фигурой в автомобилестроении и в финансовых кругах. Я уже рассказывал о том, как он на несколько лет отошел от правления General Motors, и в то время он как раз собирался вернуться на пост президента компании. Уильям Дюрант показался мне очень обходительным, любезным и располагающим. Он был невысокого роста, безупречно и консервативно одет и излучал абсолютное спокойствие, хотя ему постоянно приходилось участвовать в крупных и сложных финансовых операциях. Основной чертой его характера и деловых качеств была уверенность. Он спросил меня, не продается ли Hyatt Roller Bearing Company.

После стольких лет развития бизнеса Hyatt мысль о его продаже меня шокировала, но эта идея открыла мне новые горизонты. Я стал анализировать ситуацию в Hyatt. Предложение Уильяма Дюранта привело меня к размышлению о трех взаимосвязанных тенденциях, которые набирали силу в автомобилестроении.

Во-первых, хотя бизнес Hyatt развивался, он зависел от достаточно узкого круга заказчиков. Примерно половина продаж приходилась на Ford. В случае потери этого клиента его было нечем заменить, потому что другого столь крупного заказчика попросту не существовало, и пришлось бы полностью реорганизовать компанию.

Во-вторых, я осознавал, что тип наших подшипников был продиктован конструкцией автомобиля, которую могут по-

теснить или даже полностью заменить другие. И куда нам двигаться тогда? Опять реорганизация, выпуск другой продукции, по сути, новый бизнес. Я всегда стремился совершенствовать выпускаемый продукт, однако наш бизнес был узкоспециализированным, и перед нами стоял выбор: оставаться независимыми или войти в более крупное предприятие. Я могу сказать, что за последние 45 лет мои опасения по поводу продукции Nuatt сбылись. Устаревший тип антифрикционных подшипников Nuatt был исключен из конструкции автомобиля – как и другие типы антифрикционных подшипников, выпускавшихся в то время.

В-третьих, на протяжении своей карьеры к тому моменту – тогда мне исполнилось 40 лет – я занимался развитием своего бизнеса и стал владельцем крупного предприятия, что накладывало огромную ответственность, однако я никогда не получал от этого бизнеса приличных дивидендов. Предложение Уильяма Дюранта давало мне возможность превратить доходы Nuatt в весьма прибыльные активы.

Из этих трех факторов решающим для меня, наверное, оказался второй – возможное изменение типа подшипников Nuatt. Я пришел к выводу, что, несмотря на хорошую краткосрочную прибыль Nuatt, в долгосрочной перспективе она выигрывает от предлагаемого сотрудничества, а предложение Уильяма Дюранта также включало конверсию активов. Я решил обсудить это предложение, собрал четырех директоров Nuatt и предложил сообщить Уильяму Дюранту, что мы го-

товы продать компанию за 15 млн долл. Два директора посчитали, что цена завышена, но я так не думал, учитывая наши сильные стороны и потенциал роста автомобилестроения. Я вел переговоры с двумя партнерами Уильяма Дюранта – юристом Джоном Томасом Смитом (John Thomas Smith) и банкиром Луи Дж. Кауфманом, и после долгих споров по поводу цены была утверждена сумма сделки в 13,5 млн долларов.



*Cadillac Place, бывшее главное здание General Motors, по-*

*строенное Уильямом Дюрантом. Многоэтажный офисный комплекс в Детройте, штат Мичиган. Здание хотели назвать в честь основателя, Уильяма, но внутренняя борьба за власть привела к свержению Дюранта с поста главы компании. Однако литеры D уже успели вырезать перед главным входом и в нескольких других местах, где они и красуются до сих пор.*

Когда обсуждался вопрос оплаты, я согласился взять половину наличными и половину акциями новой компании United Motors Corporation, которую Уильям Дюрант предложил организовать. Но когда дело дошло до заключения сделки, оказалось, что не все мои партнеры в Hyatt поддерживают покупку акций новой компании. Это заставило меня взять больше акций, чем приходилось на мою долю, и вернуть разницу наличными. Поскольку мой отец и я владели значительной частью Hyatt, я занял важное место в акционерном капитале United Motors Corporation.

Уильям Дюрант основал компанию United Motors в 1916 году, чтобы приобрести Hyatt и четыре других компании-производителя запасных частей и комплектующих – New Departure Manufacturing Company of Bristol (штат Коннектикут), выпускавшую шариковые подшипники, Remy Electric Company of Anderson (штат Индиана), производителя систем электрозапуска, освещения и зажигания, Dayton Engineering Laboratories Company of Dayton (также извест-

ную как Delco), производителя электрооборудования по отличной от Remy технологии, и Perlman Rim Corporation of Jackson (штат Мичиган).

Рамки моего бизнеса впервые вышли за пределы производства одной комплектующей для автомобиля. Я стал президентом и директором по производству United Motors, а ее совет директоров состоял из людей, вложивших в компанию собственный капитал. Уильям Дюрант не вошел в совет директоров и не занимался делами корпорации, предоставив мне управление компанией. По своей собственной инициативе при поддержке совета директоров я позже включил в United Motors компании Harrison Radiator Corporation и Klaxon Company, известного в те времена производителя клаксонов. Я также организовал United Motors Service, Inc., которая продавала и обслуживала комплектующие, производимые различными компаниями United Motors, на всей территории США. За первый год чистая прибыль этой группы компаний составила 33 638 956 долл. Самая большая доля прибыли приходилась на Hyatt.

Долгие годы группа United Motors продавала свою продукцию изготовителям автомобилей, не входящим в General Motors. Все же руководители General Motors предвидели тот день, когда они как производители автомобилей будут сами потреблять большую часть продукции United Motors. Поэтому в 1918 году по обоюдному согласию и путем переговоров между Джоном Раскобом, председателем финансового

комитета General Motors, и мной General Motors приобрела активы United Motors.

В этой главе я уделил столько внимания компании Hyatt не потому, что она сыграла важную роль в General Motors. Я хотел лишь изложить события в исторической последовательности. Я пришел в компанию General Motors в качестве вице-президента и курировал тех же производителей комплектующих, что и во время моей работы в United Motors. Я также стал директором General Motors и членом исполнительного комитета, председателем которого был Уильям Дюрант.

С 1918 по 1920 год в General Motors я отвечал за работу группы компаний – производителей комплектующих, однако, будучи членом исполнительного комитета корпорации, я опять расширил горизонты моего восприятия. Мною двигала личная и профессиональная заинтересованность в корпорации как едином целом, поскольку большая часть моих средств была инвестирована в акции General Motors. Поэтому вскоре я стал пристально изучать основные принципы работы Уильяма Дюранта.

Я был двоякого мнения о нем. Меня восхищали его гениальность и воображение в том, что касалось автомобилей, а также его принципиальность и широта натуры. Его преданность компании была абсолютной. Также я осознавал, что он является создателем и вдохновителем General Motors, как Джон Раскоб и Пьер Дюпон. Но я считал его слишком по-

верхностным в вопросах управления, и он перегружал себя работой. Важные решения он принимал лишь тогда, когда у него появлялось свободное время, часто спонтанно. Приведу два примера из личного опыта.

Наши офисы располагались рядом в старом здании Джeneral-Моторс-билдинг на 57-й улице в Нью-Йорке. Иногда я заходил к нему. Как-то раз, это было в 1919 году, я сказал ему, что, по моему мнению, учитывая большой общественный интерес к акциям корпорации, нам следует провести независимый аудит и пригласить сертифицированного аудитора. До этого мы не подвергали нашу документацию таким проверкам, хотя раньше она находилась в ведении финансовой группы. Уильям Дюрант не имел полного представления об аудите и не понимал его огромную важность для управления компанией. Все же он сразу согласился на мое предложение, согласившись пригласить аудитора. Вот так он и работал. Для решения подобных вопросов у него был финансовый отдел, но, поскольку предложение исходило от меня, мне и было поручено этим заниматься. Я нанял специалистов Haskins & Sells, которые провели аудит отчетности United Motors. Эта фирма до сих пор проводит аудиторские проверки в General Motors.

В другой раз я застал Уильяма Дюранта в офисе с какими-то людьми – они обсуждали постройку нового офисного здания в Детройте. Здание хотели назвать Дюрант-билдинг, теперь оно известно как Джeneral-Моторс-билдинг.

Они изучали карту Детройта. Уильям Дюрант, как всегда, предложил мне принять участие в дискуссии. В качестве места постройки рассматривали район Grand Circus Park в деловой части города. Офис продаж United Motors на West Grand Boulevard располагался в жилом районе, в двух милях севернее нового места. Я прекрасно знал это место, и естественно, что моим мнением интересовались. Это место хорошо подходило для нового здания по нескольким причинам: в северной части Детройта жило много наших сотрудников, и им было бы удобно добираться, кроме того, в те времена движение там было не столь оживленным, как в центре. Я сказал об этом Уильяму Дюранту. Тогда он повернулся ко мне и предложил вместе осмотреть это место во время следующей поездки в Детройт. Так мы и сделали. Я вижу Уильяма Дюранта, как сейчас. От угла Касс-Авеню он направился на запад по бульвару Вест-Гранд мимо бывшего здания Nyatt, которое стало зданием United Motors. Затем по непонятной причине он остановился у каких-то жилых домов на другой стороне улицы. Он сказал, что нашел именно то, что нужно. Повернувшись ко мне, он добавил: «Альфред, пойдите и купите для нас эти дома. Господин Прентис (Prentis) заплатит за них любую сумму, которую вы назовете». Я не занимался недвижимостью. Я даже не жил в Детройте. Все же я взялся за это дело и организовал покупку указанных зданий. Признаюсь, мы хорошо поработали. Ответственным за покупку недвижимости я назначил Ральфа С. Лейна (Ralph

S. Lane), президента United Motors Service Corporation. Скупить квартал, состоящий из небольших объектов недвижимости, – нетривиальная задача. Если вы раскроете свои намерения, это повлияет на цену. Когда мы уже приобрели полквартала, Уильям Дюрант сказал, что мы должны выкупить остальное. Поэтому мы вновь принялись за работу и купили квартал целиком. Я не знал, собирался ли Уильям Дюрант использовать его целиком и сразу, однако вскоре так и произошло. На этом месте был построен Дженерал-Моторс-билдинг, что положило начало новому деловому району Детройта. Тогда, на этапе становления компании, неформальный подход Уильяма Дюранта к ведению бизнеса часто оказывался эффективным. Благодаря уверенности, которую вселял в меня, я питал к нему большое расположение. Я критикую его исключительно с точки зрения основных принципов управления бизнесом. Меня особенно беспокоил тот факт, что в период с 1918 по 1920 год он расширял General Motors, не имея четкой политики управления организационной структурой компании.

**Я добивался лучших результатов, продавая свои идеи, а не говоря людям, что они должны делать.**

Следует различать расширение как таковое и вытекающую из этого необходимость в организационной структуре. Возможно, тогда в компании и были разногласия по поводу эффективности программы расширения компании, ответ-

ственность за которую несли Уильям Дюрант и Джон Раскоб. Все же в итоге время показало, что основная часть программы, которая касалась развития автомобилестроения, была эффективной и целесообразной. Поскольку автомобиль является дорогостоящим потребительским продуктом, отрасли требовалась мощная структура капитала. Уильям Дюрант и Джон Раскоб предвидели эту потребность.

Что касается организационной структуры, у нас не было необходимых знаний и рычагов управления отдельными производственными подразделениями. Мы работали по принципу «ты мне, я тебе», а подразделения функционировали на основе взаимобмена. Я полагаю, что, когда Уолтер Крайслер, один из выдающихся сотрудников General Motors, стал генеральным директором корпорации, у них с Уильямом Дюрантом не обошлось без конфликтов по поводу разделения сфер влияния. Уолтер Крайслер был волевым и импульсивным. Когда он не смог получить желаемое, он ушел из корпорации. Я помню тот день: на прощание он громко хлопнул дверью. Спустя некоторое время появилась Chrysler Corporation.

Уязвимость организационной структуры General Motors не была столь заметна во время Первой мировой войны и в период послевоенной инфляции. Впервые она обнаружилась со всей остротой ближе к концу 1919 года и в 1920 году. В то время корпорация по запросу выделяла большие суммы всем подразделениям на программы расширения производ-

ства, а растущие цены на материалы и рабочую силу съедали эти средства еще до завершения проектов. Практически в каждом подразделении отмечался перерасход выделенных средств – расходы превосходили установленные лимиты.

Между подразделениями возникла конкуренция за наличный капитал и за различные привилегии у руководства. Например, Уильям Дюрант уделял большое внимание производству тракторов. 17 октября 1919 года финансовый комитет отклонил его заявку на выделение средств для их выпуска, запросив дополнительную информацию об ожидаемой прибыли. На том же заседании финансовый комитет утвердил мою заявку на 7,1 млн долл. для New Departure Division. Затем 31 октября 1919 года Уильям Дюрант на заседании исполнительного комитета опротестовал заявку на финансирование для New Departure. Позднее на этом же заседании комитет утвердил финансирование New Departure в размере трети от заявленной суммы, а две третьих планировалось получить путем выпуска привилегированных акций. Тогда же Уильям Дюрант опротестовал заявку на 7,3 млн долл. для покрытия дополнительных расходов на строительство нового здания General Motors в Детройте. Мейер Л. Прентис, управляющий финансами General Motors, вспоминал, что Уильям Дюрант был не согласен с дополнительным финансированием строительства здания, поскольку он, в отличие от Джона Раскоба, предпочитал вкладывать деньги в производство и оборотные средства, а не в недвижимость. Джон Л. Прагг,

покинувший корпорацию du Pont и ставший партнером Уильяма Дюранта, тоже вспоминал, насколько разными были их подходы к инвестированию. Я помню, как Уильям Дюрант встал из кресла председателя комитета и пересел за стол, тем самым подкрепляя свое несогласие с этими заявками. Исполнительный комитет его поддержал. По мнению Уильяма Дюранта, корпорация не имела достаточно средств, чтобы удовлетворить все эти требования. Поэтому внимание уделялось не тому, как поделить скудные инвестиционные фонды, а тому, как больше заработать.

5 ноября 1919 года на заседании финансового комитета в Нью-Йорке был заслушан доклад Уильяма Дюранта о смете доходов и расходов корпорации на 15 месяцев до 31 декабря 1920 года. «После обсуждения доклада было единодушно принято решение об утверждении приведенных в отчете расходов и принятии скорейших мер для продажи привилегированных акций по их номинальной стоимости на сумму 50 млн долл. и, если возможно, выделении дополнительных 50 млн долл., что в общей сумме составит 100 млн долл.».

В тот же день в Нью-Йорке на заседании исполнительного комитета этот вопрос был рассмотрен. В протоколе заседания зафиксировали: «Господин Джон Раскоб, председатель финансового комитета, выступил перед собравшимися с кратким отчетом о финансовых планах. Он рекомендовал компании дополнительно продать часть привилегированных акций и утвердить несколько заявок на финансирование, ко-

которые не были удовлетворены на прошлом заседании». Затем исполнительный комитет единогласно одобрил финансирование нового офисного здания Durant Building, подразделения New Departure, производства тракторов и остальные заявки, а финансовый комитет их утвердил.

Позднее, изучая нашу процедуру финансирования, я высказал следующее мнение: «Практическим результатом отсутствия процедуры финансирования был тот факт, что утверждение любым членом исполнительного комитета заявки на финансирование от подразделения, которое он курировал, в обязательном порядке влекло за собой поддержку со стороны других членов исполнительного комитета. Иными словами, надзор, который должен был осуществлять исполнительный комитет, был скорее умозрительной деятельностью, а не практической».

Таким образом, каждый, кто подавал заявку на финансирование, обязательно получал желаемое. Однако все оказалось не так просто и гладко. Продажи привилегированных акций не были столь прибыльными. Вместо 85 млн долл. мы выручили всего 11 млн. И это послужило первым сигналом рынка о том, что корпорация не в ладах с реальным положением дел, несмотря на рост ее продаж с 270 млн долл. в 1918 году до 510 млн в 1919 году и 567 млн в 1920 году.

Конкуренция за средства сделала актуальным вопрос о финансовой организационной структуре корпорации. 5 декабря 1919 года на заседании исполнительного комитета Уи-

льям Дюрант заявил, что существующий метод утверждения заявок на финансирование неудовлетворителен. Все согласились. Он изложил процедуру рассмотрения заявок и передачи их президенту. Я предложил создать специальный комитет и назначить его председателем Джона Пратта. Я также предложил сформировать еще один комитет для разработки процедуры согласования заявок на финансирование. Я был назначен председателем комитета по разработке порядка рассмотрения заявок на финансирование. Его целью было правильное распределение ответственности при вынесении решений о расходах. Это был один из трех проектов в сфере организационной структуры, которые я реализовал в тот период.

Прежде всего следует отметить, что ни исполнительный, ни финансовый комитеты не обладали необходимой информацией о подразделениях и рычагами для их управления. Подразделения продолжали сорить деньгами, а комитеты удовлетворяли их заявки на финансирование. Протоколы заседаний исполнительного и финансового комитетов в конце 1919 года и начале 1920 года свидетельствуют о постоянном массовом перерасходе средств. На одном из заседаний исполнительного комитета была названа сумма перерасхода в 10 339 554 долл., которая в основном приходилась на Buick, Chevrolet и Samson Tractor, и это не было из ряда вон выходящим событием. Перерасход становился обычным делом.

Вопрос о преодолении экономического спада возник в

конце 1919 года. 27 декабря я предложил следующую резолюцию, которая была единогласно принята исполнительным комитетом:

«Настоящим назначается комитет для изучения и выработки рекомендованной процедуры, которой должен руководствоваться финансовый комитет при принятии решений о выделении дополнительных средств в случае рецессии бизнеса или закрытия предприятий в результате масштабных забастовок продолжительностью свыше нескольких месяцев».

**Нам не доставало опыта, но мы обладали логикой и энергией.**

Все же мы, как и большинство граждан США, не чувствовали, что экономический кризис неизбежен. Я полагаю, что по этой причине ведущие комитеты не понимали, насколько серьезной может стать невозможность управления подразделениями. В конце февраля 1920 года Хаскел при поддержке исполнительного комитета проинформировал высшее руководство корпорации «о необходимости повторного представления в исполнительный комитет всех ранее утвержденных заявок на финансирование, поскольку на них могут влиять новые условия работы». Это было мягкое предупреждение, без принуждения.

Ситуация с товарными запасами обстояла так же, как и с превышением расходов. В ноябре 1919 года в производственный план на следующий финансовый год были зало-

жены показатели на 36 % выше, чем в текущем году. Эти планы были ориентировочными и отражали амбиции руководства подразделений. Для их выполнения подразделениям требовалось немедленно начинать масштабные закупки материалов. В конце марта 1920 года исполнительный комитет одобрил оптимистичный производственный план корпорации, согласно которому за следующий год (с августа 1920 года) она должна была выпустить 876 тыс. машин, грузовиков и тракторов. В марте и апреле Джон Раскоб, как председатель финансового комитета, начал подготовку к продаже акций компании на сумму 64 млн долл., чтобы покрыть растущие капитальные затраты, составлявшие порядка 100 млн. Интерес к продаже акций проявили du Pont, J. P. Morgan и несколько фирм из Великобритании.

Согласно протоколу исполнительного комитета от мая 1920 года, Джон Раскоб взял паузу и выразил опасения в связи с незапланированными расходами на производство и оборудование и ростом товарных запасов. Он предупредил о том, что превышение лимита товарных запасов, который на тот момент составлял 150 млн долл., могло угрожать финансовому состоянию корпорации.

Через неделю специальный комитет по распределению товарных запасов, состоящий из Уильяма Дюранта, Хаскела, Прентиса и меня, утвердил подробный список максимально допустимых расходов для каждого подразделения. Но даже после сокращения производственных планов руководителям

подразделений не удавалось соблюдать установленные расходы на товарные запасы и капитальные нужды, при этом не принимались никакие меры для эффективного контроля за их деятельностью. Такова была плата за децентрализацию.

Хотя расходы продолжали расти, автомобильный рынок после небольшого подъема спроса в июне 1920 года начал падать. В августе финансовый и исполнительный комитеты настоятельно предостерегли руководителей подразделений от расходования средств свыше лимитов, установленных в мае. В начале октября финансовый комитет сформировал комитет по товарным запасам под руководством Джона Пратта, чтобы взять ситуацию под контроль. Все же корпорации был нанесен ущерб. Общая стоимость материальных запасов в январе 1920 года составила 137 млн долл., в апреле – 168 млн долл., в июне – 185 млн долл., а в октябре – 209 млн долл., что на 59 млн превышало лимит, установленный в мае. Но самое худшее, как оказалось, еще впереди.

В сентябре произошел обвал автомобильного рынка. В ответ 21 сентября Генри Форд сократил цены на продукцию на 20–30 %. Уильям Дюрант при поддержке руководителей отделов продаж подразделений попытался на время сохранить цены на прежнем уровне и гарантировать дилерам и заказчикам выполнение текущих обязательств. К октябрю ситуация для General Motors стала настолько серьезной, что многие руководители с трудом находили наличные деньги для оплаты счетов и выдачи зарплаты. В октябре мы взя-

ли краткосрочные займы в банках на общую сумму порядка 83 млн долл. В ноябре практически все основные подразделения по выпуску автомобилей, за исключением Buick и Cadillac, практически закрыли свои заводы, а последние работали в сокращенном режиме. США накрыл экономический кризис.

Состояние дел в General Motors сильно беспокоило меня еще до начала этих событий. В конце 1919 года и в начале 1920 года я разработал план организационной структуры, призванный исправить недостатки имевшейся структуры производства, и представил его Уильяму Дюранту. Он отнесся к плану благожелательно, но не принял никаких мер. Я думаю, отчасти это объяснялось тем, что тогда он не был готов решать вопросы организационной структуры корпорации. Он был перегружен всевозможными производственными и кадровыми вопросами, которые требовали немедленного решения и не давали ему возможности сосредоточиться на глобальных проблемах подобного рода.

Мое беспокойство относительно управления корпорацией и ее курса стало столь сильным, что в начале лета 1920 года я попросил 30-дневный отпуск, чтобы уехать и поразмыслить над тем, что делать дальше. Все, что я имел, было вложено в акции корпорации. Сначала я хотел, как Уолтер Крайслер, покинуть General Motors. У меня было предложение от банковской фирмы Lee Higginson and Company с перспективой работы в промышленном анализе. Это пред-

ложение я получил от Стопроу, который работал финансовым управляющим General Motors в 1910–1915 годах и с тех пор стал ведущим кредитором Nash Motors. Я не мог решиться на такие перемены и отправился в Европу, чтобы все обдумать. Я не был уверен в том, что мне следует, заботясь о своем финансовом положении, продавать свои акции General Motors, в то время как Уильям Дюрант пытался с помощью всех имеющихся средств сохранить рыночную стоимость акций General Motors во время кризиса. В Англии я заказал Rolls-Royce, чтобы отправиться с женой в поездку, но не дождался машины и никуда не поехал. Вместо этого в августе я вернулся в США и, увидев, что произошли серьезные изменения и что ситуация близится к развязке, приготовился ждать.

Кризис деловой активности в 1920 году сопровождался, как это обычно бывает, падением цен на фондовой бирже. Этот фактор, наряду с закрытием почти всех заводов General Motors, привел к завершению целого этапа в истории корпорации. События, которые привели к уходу из General Motors Уильяма Дюранта, Пьер Дюпон описал в послании своему брату Ирене Дюпону, президенту E. I. du Pont de Nemours & Company. Оно датировано 26 ноября 1920 года.

«Недавнее улучшение состояния дел General Motors Corporation требует рассказа о предшествующих двух неделях, который я составил на основе собственных записей и по памяти. Но прежде я хочу сказать несколько слов о моем

прежнем понимании того, как обстояли личные дела господина Дюранта.

Со дня нашего первого знакомства, состоявшегося несколько лет назад, и вплоть до 11 ноября 1920 года Уильям Дюрант никогда не рассказывал мне ничего о своих личных делах. Когда представители группы du Pont стали совладельцами General Motors Company, инвестировав 25 млн долл. в акции корпорации по цене чуть выше номинальной, стало ясно, что Уильям Дюрант и его ближайшие родственники также владели примерно таким же количеством акций (включая его активы в Chevrolet Company, которая тогда была держателем контрольного пакета акций General Motors). Нам было известно, что бóльшую часть акций Уильям Дюрант ради удобства записал на брокеров. Я не знал, брал ли Уильям Дюрант кредиты под эти акции, об этом не было сказано ни слова. Я знал о том, что иногда после покупки нами акций и вплоть до прошлой весны Уильям Дюрант предоставлял займы под свои акции за пределами биржи. Я также знал о том, что иногда он покупал акции напрямую или через консультантов. Я никогда не предполагал, что он покупал акции без немедленной оплаты или в количестве, превышающем его возможности, учитывая его, на первый взгляд, большое состояние. Я не помню, чтобы он когда-либо говорил о том, что он продавал акции. Сейчас мне представляется, что он всегда выступал только в роли покупателя. Я никогда не пытался влиять на мнение Уильяма Дюранта относи-

тельно акций или господства на рынке, которым он со мной делился. На самом деле то немногое, что он говорил, могло повлиять на рыночные операции скорее негативно, чем позитивно. Но как я уже сказал, Уильям Дюрант никогда не разговаривал со мной о своих личных делах, в том числе и о биржевых сделках. Я был почти уверен, и господин Раскоб это подтверждает, что весной 1920 года Уильям Дюрант в биржевых торгах не участвовал. Полагаю, у него не было денег, в том числе и на брокерских счетах. Когда за последние месяцы Morgan & Company начала создавать синдикаты, я понимал, что Уильям Дюрант в любом случае не выйдет на биржу, поскольку успешная независимая работа двух оппонентов невозможна. За последние несколько недель я был разочарован, узнав, что Уильям Дюрант оказывает поддержку рынку в связи с тем, что синдикат Morgan с этим не справлялся. Я был против таких независимых действий, однако я не был уверен, что Уильям Дюрант знал о моем мнении. На самом деле я представлял его покупки акций как способ поддержать рынок, причем он покупал ограниченное количество акций в соответствии с покупательской способностью, которой обладал он сам и его близкие друзья, возможно оказавшие ему помощь при вложении капитала. До 11 ноября я был почти уверен в том, что Уильям Дюрант не участвует в биржевых операциях и не берет кредиты.

Несмотря на вышеперечисленные соображения, которые крепко засели в моей голове, до меня доходили слухи о спе-

кулящих Уильяма Дюранта. Джон Раскоб и я полагали, что в Morgan & Company ничего не знали о масштабе операций, проводимых Уильямом Дюрантом, поскольку они сами выступили в роли покупателей акций General Motors. Morgan & Company имела все возможности, чтобы выяснить этот вопрос у Уильяма Дюранта лично, а я не считал своим долгом вмешиваться в его дела. За последние шесть недель господин Дуайт Морроу (Dwight Morrow) из Morgan & Company расспрашивал меня и Джона Раскоба о личных делах Уильяма Дюранта, особенно о его операциях на рынке акций. Мы ответили, что ничего не знаем о его личных делах и что он никогда нас в это не посвящал. Я посоветовал Дуайту Морроу лично спросить об этом Уильяма Дюранта, потому что были уверены в искренности его ответов. Так, в ноябре 1920 года в офисе Дуайта Морроу состоялась встреча, на которой присутствовал он сам, Уильям Дюрант, Джон Раскоб и я. На этой встрече я попытался убедить участников встречи, что партнеры-владельцы акций General Motors должны знать о состоянии дел друг друга, и от лица компании du Pont сообщил, что все наши акции – и General Motors и Chevrolet – принадлежат компании и неотягчены никакими обязательствами, а мы не являемся ни покупателями, ни продавцами акций ни в каком объеме. Я также добавил, что лично не являюсь заемщиком денег под залог акций, что я владею моей долей акций и за последнее время не покупал и не продавал акции. Я утверждал это, поскольку знал, что никто из

представителей группы du Pont не брал кредиты под залог акций General Motors и не проводил другие финансовые операции с ними. Дуайт Морроу сообщил, что акции, купленные Morgan & Company и их партнерами, по-прежнему находились в их собственности и у них не было намерения продавать эти акции. Я не помню, сделал ли Уильям Дюрант столь же прямое заявление, но он никак не упомянул о том, что брал ссуды под залог акций или совершал другие операции с акциями на рынке. Дуайт Морроу прямо спросил его, знал ли он о каких-либо операциях с понижением цены. Уильям Дюрант дал отрицательный ответ. У нас сложилось впечатление, что его доля акций была столь же чистой, как и наша. Зная Уильяма Дюранта и особенности его поведения, я не думаю, что он хотел ввести нас в заблуждение. И все же Дуайт Морроу, не склонный проявлять великодушие, по-моему, резко осудил Уильяма Дюранта за то, что тот отказался быть с нами откровенным.

Как-то в ноябре 1920 года, за день до описанных событий, Уильям Дюрант пригласил меня и Джона Раскоба на обед. Ни я, ни Джон не представляли тогда, что Уильям Дюрант был каким-либо образом замешан в операциях с акциями. Он сообщил, что «банкиры» потребовали его ухода с поста президента General Motors Company и он готов согласиться, поскольку намерен «продолжать эту игру» – ведь компания, как и он сам, «была в руках банкиров» и должна функционировать соответственно. Я немедленно возразил ему с пози-

ции компании, пояснив, что наши займы были вполне оправданы нашим большим оборотным капиталом и активами, а также нашим балансом наличности и финансовыми прогнозами. Я добавил, что наши банковские партнеры согласны с этим и не видели никаких затруднений в том, чтобы обеспечивать наши кредиты до их погашения благодаря производственной деятельности General Motors. Уильям Дюрант сказал, что он обеспокоен состоянием личных счетов, но не дал никаких конкретных пояснений. В тот момент расспросить его об этом не было никакой возможности, да и не казалось необходимым. После того как мы ушли, Джон Раскоб задумался о том, что могли означать слова Уильяма Дюранта. На следующий день он задал Уильяму вопрос о состоянии его дел и в частности о том, правда ли, что его задолженность составляла «от шести до 26 млн долларов». Уильям Дюрант ответил, что ему нужно изучить этот вопрос. Джон Раскоб и я уехали из Нью-Йорка в пятницу, 12 ноября, и вернулись лишь во вторник, 16 ноября. Утром мы отправились в офис Уильяма Дюранта, чтобы узнать о реальном положении его дел. Посоветовавшись, мы пришли к выводу, что если сложившаяся ситуация серьезно затрагивала личные интересы Уильяма Дюранта, это могло косвенно повлиять и на репутацию General Motors Company. В тот день Уильям Дюрант был очень занят: он принимал посетителей, отвечал на телефонные звонки, то и дело выходил из своего кабинета. Мы терпеливо ждали его несколько часов и лишь

после ланча, в четыре часа дня, он представил нам количественные данные о состоянии своих дел. На листке бумаги карандашом было написано, сколько кредитов он взял в разных банках. С его слов мы записали, что общая сумма его долга составляла 20 млн долл. на брокерских счетах и была обеспечена 1,3 млн акций, владельцами которых были третьи лица, а также неизвестным объемом гарантий в форме залога плюс еще 14,19 млн долл., которые, по подсчетам Дюранта, он был должен лично банкам и брокерам и на которые он купил 3 млн акций General Motors, разумеется, за исключением 1,3 млн акций других владельцев. Уильям Дюрант добавил, что не вел бухгалтерский учет и не может назвать точную сумму долга, а также долю своего долга, долга третьих лиц, гарантий в форме залога без других капиталовложений. По всей видимости, у него не было данных о состоянии брокерских счетов. Но вся ситуация и без того оказалась очень запутанной и серьезной. Напоследок, чтобы добавить немного позитива, Уильям Дюрант пообещал запросить у брокеров информацию о состоянии счетов.

Во вторник вечером, 16 ноября, Уильяму Дюранту позвонил господин Макклур (McClure) из брокерской компании Jones & Reed и запросил 150 тыс. долл. для поддержки его счета. Эта сумма была каким-то образом найдена.

В среду, 17 ноября, мы, запросив информацию о брокерских счетах, узнали, что она будет предоставлена после закрытия операционного дня 17 ноября, поэтому в тот день мы

ничего не могли сделать. Полученные сведения были столь неопределенными, что Джон Раскоб и я сильно сомневались в их точности. И все же ситуация была достаточно серьезной, чтобы подумать о планах по ее исправлению. Во избежание кризиса мы решили организовать компанию, которая возьмет на баланс активы Уильяма Дюранта и выпустит векселя на сумму 20 млн долл., которые будут предлагаться как обеспечение обязательств держателю облигаций. При этом группа du Pont могла инвестировать в эту организацию 7 или даже 10 млн долл. ценными бумагами, чтобы обеспечить ее наличными средствами для оплаты неотложных счетов и частичной оплаты остальных.

18 ноября в четверг стали поступать данные о состоянии брокерских счетов. Потребовался целый день, чтобы сформировать единый отчет. Уильям Дюрант подтвердил его правильность. Однако проверить его точность не представлялось возможным, за исключением информации от брокеров. Ничто не гарантировало, что отчет содержал данные о всех брокерских счетах, неясна была и ситуация с банковскими ссудами и объединенными счетами, по которым Уильям Дюрант выступал в роли поручителя. Тем не менее в тот же день во второй половине дня мы сформировали сводный отчет и передали его машинистке. Примерно в это же время Уильям Дюрант пригласил Джона Раскоба и меня в офис и попросил нас присутствовать на встрече с партнерами из Morgan. Мы сказали ему, что он по-разному представил состояние своих

дел нам и Morgan & Co., поэтому мы могли принять участие в этом собрании лишь при условии, что он сообщит им те же полные сведения. Он отказался, и мы ушли. Примерно в полседьмого вечера по пути в отель мы встретили господ Дуайта Морроу, Томаса Кокрейна (Thomas Cochran) и Джорджа Уитни. Джордж Уитни ранее пообещал Уильяму Дюранту, что они вернутся в девять вечера. Дуайт Морроу отозвал меня в сторону и сообщил, что он хотел бы встретиться со мной для краткой беседы. Мы пошли в кабинет Джона Раскоба и после обмена любезностями я спросил, предоставили ли им Уильям Дюрант полный отчет о своих личных делах. Дуайт Морроу дал утвердительный ответ и показал нам отпечатанную копию отчета, который я тогда подготовил, но еще не видел в итоговом варианте. Затем мы обсудили всю ситуацию, причем партнеры из Morgan оценили ее как чрезвычайно серьезную и сообщили, что может начаться паника, если Уильям Дюрант обанкротится, что вызовет банкротство нескольких брокеров и банков, поскольку вне биржи также имелось два крупных абсолютно убыточных счета. Дуайт Морроу сказал, что отменит свои дела и вернется к девяти часам, я пообещал то же самое. Наше совещание заняло не более получаса. Я вернулся в отель и вместе с Джоном Раскобом в установленное время пришел в офис, где уже собрались три партнера из Morgan. Джон Раскоб кратко изложил Дуайту Морроу наш примерный план оказания помощи – представляя интересы группы du Pont, мы были

готовы обеспечить финансовую поддержку в этой отчаянной ситуации. Дуайт Морроу сказал, что он считает этот план невыполнимым из-за критического состояния рынка, и порекомендовал нам разместить заем в банках на общую сумму 20 млн долл., чтобы предложить Уильяму Дюранту наличные для погашения всех его долгов. Действуя в интересах группы du Pont, Джон Раскоб и я сообщили, что мы можем дать 7 млн долл. и необходимые дополнительные гарантии в форме залога. Партнеры из Morgan живо отозвались на готовность группы du Pont оказать помощь в сложившейся ситуации, при этом, по словам Томаса Кокрейна, «в этой стране есть две компании – настоящие борцы, а именно группа du Pont и Morgan».

**Если вам удалось определить логический путь ведения бизнеса, не стоит им пренебрегать.**

Последовала дискуссия о том, как поступить с Уильямом Дюрантом. Дуайт Морроу предложил оставить ему четверть капитала в виде акций, часть которого будет израсходована на размещение векселей. Сначала он сказал, что Morgan & Company не будут требовать комиссионных или вознаграждения за оказываемые услуги. Мы тщательно обсудили такое разделение капитала – насколько оно справедливо по отношению к Уильяму Дюранту и тем, кто будет помогать в решении проблем. После предварительного обсуждения партнеры из Morgan заявили, что им необходимо самым тщательным образом изучить состояние счетов Уильяма Дюранта,

прежде чем размещать заем. Они предложили начать проверку сразу и направились в кабинет Уильяма Дюранта. После проверки счетов Дуайт Морроу изложил Уильяму Дюранту антикризисный план. Уильям Дюрант посчитал решение о передаче ему четверти капитала слишком суровым. Дуайт Морроу предложил треть. Уильям Дюрант сказал, что соотношение «40 % ему и 60 % группе du Pont» будет более справедливым. Эта часть переговоров проходила в спокойной обстановке, все стороны старались с пониманием отнестись к сложности текущей ситуации. Проверка счетов и обсуждение продолжалось без перерыва примерно до полшестого утра в пятницу. Примерно в это время Уильям Дюрант и я подписали акт о согласовании выпуска векселей на сумму 20 млн долл. и выпуске акций на сумму 7 млн долл., предоставляемую группой du Pont, а также дополнительное обеспечение в количестве 1,3 млн акций. Также, согласно подписанному акту, акционерный капитал с розничной ценой выше 9,5 долл. за акцию, активы и проценты делились в следующем соотношении: треть Уильяму Дюранту и две трети группе du Pont. И даже на тот день общая сумма долга была неизвестна, а объединенные счета не исключены.

# 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.