Alfred P. Sloan Jr.

АЛЬФРЕД СЛОУН

МОИ ГОДЫ В GENERAL MOTORS

Москва
2018

УДК 65.01(73)
ББК 65.290-2
С48

Alfred Sloan

MY YEARS WITH GENERAL MOTORS

Слоун, Альфред П.

С48 Мои годы в General Motors : [перевод с английского] / Альфред П. Слоун. — Москва : Эксмо, 2018. — 384 с. : ил. — (Подарочные издания. БИЗНЕС).

ISBN 978-5-699-97264-7

Эта история — квинтэссенция личного опыта руководства гигантской отраслью, взгляд изнутри на драматические события управления бизнесом. Книга стала бестселлером в 1963 году, когда была впервые опубликована в США. Даже сегодня Билл Гейтс считает «Мои годы в GM» одной из незаменимых книг по бизнесу.

УДК 65.01(73)
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-699-97264-7

© 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.
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2018

СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ 7
ВВЕДЕНИЕ 10

ЧАСТЬ **ПЕРВАЯ**

ГЛАВА 1. Прекрасная возможность (начало) 17
ГЛАВА 2. Прекрасная возможность (окончание) 26
ГЛАВА 3. Концепция организационной структуры 46
ГЛАВА 4. Товарная политика и ее происхождение 60
ГЛАВА 5. Двигатель с «медным охлаждением» 69
ГЛАВА 6. Стабилизация 86
ГЛАВА 7. Координация и комитеты 89
ГЛАВА 8. Создание механизмов финансового контроля 102
ГЛАВА 9. Фундаментальные перемены на автомобильном рынке 127
ГЛАВА 10. Создание политик 143
ГЛАВА 11. Финансовый рост 162

ЧАСТЬ **ВТОРАЯ**

ГЛАВА 12. Эволюция автомобиля 185
ГЛАВА 13. Модель года 201
ГЛАВА 14. Инженерные подразделения 208
ГЛАВА 15. Дизайн 221

ГЛАВА 16. Сбыт и дилеры 233

ГЛАВА 17. Корпорация GMAC 250

ГЛАВА 18. Зарубежная деятельность корпорации 258

ГЛАВА 19. Неавтомобильная продукция: дизель-электрические локомотивы, бытовые приборы, авиационная техника 279

ГЛАВА 20. Вклад в национальную оборону 306

ГЛАВА 21. Персонал и трудовые отношения 320

ГЛАВА 22. Материальное поощрение 333

ГЛАВА 23. Как работает система менеджмента 350

ГЛАВА 24. Перемены и прогресс 355

ЧАСТЬ **ТРЕТЬЯ**

Продажи автомобилей и грузовиков по дивизионам в корпорации General Motors 361

ЧАСТЬ **ЧЕТВЕРТАЯ**

Структура компании General Motors, упоминаемая в тексте 367

ПРИМЕЧАНИЯ 377

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 написать 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 Брекенридж (Margaret Breckenridge).

Спасибо Альфреду Д. Чендлеру (Alfred D. Chandler), доценту 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 издательства 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. Пратт (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. Го-

варду (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 ограниченны. 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[1] 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% гражданского 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,

[1] Здесь и далее имеется в виду, конечно же, XX век. Книга была впервые издана в 1964 г. — *Прим. ред.*

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 ответственность 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 сопутствую-

щая 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 ответить 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 овладел «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-технического 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 приме-

ру, 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, решает теперь проблемы и задачи, уникальные для нового поколения.

ЧАСТЬ ПЕРВАЯ