

**ПЕТЕРБУРГСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФОРУМ**

**21—23 июня 2012 г.**

**Цикл встреч с лидерами «Беседы, меняющие мир»  
ЛИДЕРСТВО В АВТОМОБИЛЕСТРОЕНИИ СЕГОДНЯ**

**22 июня 2012 г. — 10:30—11:15, Павильон 3, Амфитеатр**

**Санкт-Петербург, Россия**

**2012 г.**

**Модератор:**

**Базил Мофта**, Управляющий директор, глобальные развивающиеся рынки,  
Thomson Reuters

**Выступающий:**

**Дэниел Акерсон**, Председатель совета директоров и генеральный  
директор, General Motors Company

**Б. Мофта:**

Всем доброе утро! Приятно видеть вас здесь. Рядом со мной находится председатель совета директоров и генеральный директор корпорации General Motors господин Дэниэл Акерсон, который поделится с нами своими мыслями на тему современного лидерства, в особенности в автомобильной промышленности. Я начну с упоминания о том, что история развития General Motors последних нескольких лет совершила довольно крутой поворот и пришла к выдающемуся результату. Тем не менее, Вы очень неожиданный руководитель для этой отрасли. Ваше назначение для многих в Детройте стало сюрпризом. Как Вы думаете, почему Вас выбрали на эту должность и почему Ваш метод руководства в тот момент оказался востребованным?

**Д. Акерсон:**

Пара интересных фактов о «Большой детройтской тройке». Никого из нас нельзя назвать «автомобильными парнями». Никто из нас не вырос в этой отрасли. И я считаю, что если отстраниться и взглянуть на бизнес в целом, то станет понятно, что хорошим управленцам не всегда обязательно созревать в одной отрасли. На самом деле иногда это может быть почти губительно, потому что это изолирует вас от внешнего опыта и ваш сужает кругозор. Если вы приходите в отрасль, в определенную компанию этой отрасли со свежим взглядом, то вы можете привнести новые идеи и методы, которые помогут компании совершить рывок вперед и, возможно, обрести конкурентные преимущества.

**Б. Мофта:**

Думаю, сегодня многие говорят о том, что новая эра определяется Интернетом, технологиями, глобализацией экономики. Тем не менее, General Motors до сих пор была компанией, сосредоточенной преимущественно на рынке Соединенных Штатов. Как изменилось положение General Motors за последние годы?

**Д. Акерсон:**

На мой взгляд, это распространенное заблуждение насчет нашей компании. Семьдесят процентов автомобилей, которые мы выпускаем, производятся за пределами Соединенных Штатов — так было и до банкротства. Поэтому наша компания как раз глобальная, международная. Вероятно, существует всего две или три, или, может быть, не более пяти компаний с таким же глобальным охватом, как у нас. Бесспорно, в Америке у нас нет конкурентов, настолько же разнородных в плане глобального охвата и производства по всему миру. Это действительно так. Как выходец из индустрии высоких технологий и информационных услуг, я знаю, что люди не понимают, насколько сильно мы зависим от информационных технологий. На нашем среднем предприятии — конечно, в развитых странах с более дорогой рабочей силой — используется от 300 до 400 роботов. И, с практической точки зрения, написание программного кода для них — задача очень сложная. Нужно запрограммировать не только реальные физические движения, но и последовательность установки компонентов на автомобиль, и 300 сварных швов на один автомобиль для множества моделей различных марок. Планирование и совокупность знаний о том, как построить автомобиль, очень сильно зависят от компьютерных данных. Поэтому мы более ориентированы на ИТ-технологии, чем многие себе представляют. В Кремниевой долине считают, что мы — просто стадо металлических станков. Это далеко от истины.

**Б. Мофта:**

Здорово. Одной из главных тем этой конференции была тема подъема развивающихся рынков и той новой роли, которую они играют. Очевидно, что огромная часть Вашей продукции присутствует на мировых рынках. Какая ее часть приходится на развивающиеся страны и как сказались на изменениях в отрасли тот факт, что Китай, Индия и Бразилия — действительно крупные рынки, которые теперь следует завоевывать?

**Д. Акерсон:**

Да, конечно, все знают о рынках стран БРИК (Бразилии, России, Индии и Китая), и это настоящие драйверы роста, быстрорастущие рынки. Россия — хороший пример. В прошлом году наш рост в России составил 49%, что довольно хорошо. Но мы также смотрим и на другие развивающиеся рынки, такие как Индонезия, Таиланд, АСЕАН (Ассоциация государств Юго-Восточной Азии), Центральная Америка, Латинская Америка, Ближний Восток и Африка, и это тоже хорошие рынки, демонстрирующие рост. Я бы сказал, что на растущие и развивающиеся рынки приходится чуть менее 50% от нашего общего объема производства.

**Б. Мофта:**

С точки зрения такой индустрии, как автомобилестроение, неизбежна необходимость проделывать огромную работу в налаживании отношений с правительствами, особенно на развивающихся рынках, где местные правительства играют большую роль. Как вы ведете дела со всеми этими разными типами правительств по всему миру и как вы управляетесь с различными политическими режимами?

**Д. Акерсон:**

Это хороший вопрос, потому что все страны разные; но существуют и общие вопросы: парниковые газы, выбросы углерода и так далее. Нам приходится непрерывно вести активный диалог с правительствами, потому что мы хотим внести вклад в решение проблемы, а не в саму проблему. Поэтому мы стараемся своевременно наладить контакты, убедиться, что правильно понимаем порядки, установленные правительствами в каждом отдельно взятом государстве, а затем формируем, дорабатываем и приспособливаем наши решения, чтобы соответствовать этим порядкам. У нас есть глобальные платформы, но мы индивидуально подходим ко всему, в том числе к выбору двигателей и трансмиссий, к вопросам безопасности, вредных выбросов и прочему, чтобы соответствовать определенным нормативным требованиям в отдельно взятой стране.

**Б. Мофта:**

Вы действительно считаете, что во времена, когда мир больше сосредоточен на экологических стандартах и следит за их соблюдением, такие бренды и компании, как General Motors, могут позиционировать себя как элемент решения, а не один из элементов проблемы, в связи с выбросами углерода и самой продукцией, которую вы производите?

**Д. Акерсон:**

Да. Бренды важны, и они символизируют определенные качества — например, в связи с проблемами, которые важны для потребителей и автомобилистов. Если бренд заботится о безопасности и о сохранности окружающей среды, это характеризует его положительно. Нам это необходимо. Поэтому мы придаем такое значение нашим мировым брендам — Chevrolet и Cadillac; для нас это важно. Конечно, у нас есть и региональные бренды. Именно эти идеи мы продвигаем, заботимся об их реализации и хотим, чтобы они олицетворялись нашими брендами.

**Б. Мофта:**

Если говорить о глобальной ситуации, то в каких странах или на каких рынках, на Ваш взгляд, правительства относятся к этим вопросам серьезно и действительно улучшают ситуацию, в противоположность тому, чтобы, скажем, просто «плыть по течению»?

**Д. Акерсон:**

В разных регионах все происходит по-разному. В Европе это распространенный подход. В Китае в настоящее время действуют одни из наиболее жестких нормативов, и налицо стремление к развитию альтернативных видов транспорта — электромобилей и автомобилей на топливных элементах. И в Северной Америке, конечно, тоже. Вот кто выступает движущей силой в Вашем вопросе.

Теперь другой вопрос. Включаясь в работу в этих странах, вы хотите разработать решение, которое будет общественно полезным, экологичным

и безопасным. Но, в то же время, в ходе диалога вам нужно добиться компромисса, который позволит, ко всему прочему, заработать денег, потому что, как можно видно на примере некоторых стран — даже Детройта в Соединенных Штатах, — когда мы теряем рабочие места, социальная структура начинает распадаться. Общая тенденция, которую я наблюдаю, состоит в том, что все правительства желают создания новых рабочих мест в своих государствах. Это — фундаментальная основа нашей стратегии. Мы хотим продавать там, где производим, и производить там, где продаем. Источник — там же, где потребитель. Например, мы довольно энергично расширяемся здесь, в России. Мы хотим, чтобы и сообщество поставщиков развивалось вместе с нами, чтобы мы могли объединить их и создать по возможности лучший автомобиль на конкретном рынке.

#### **Б. Мофта:**

Это интересно. Могли бы Вы, основываясь на этом, немного рассказать о стратегии General Motors в новую эру? Если говорить о General Motors, учитывая процедуру банкротства, через которую она прошла, и, если позволите, последующее возрождение компании, то как Вы считаете, какие уроки можно извлечь из этого сегодня: как следует управлять компанией в такой сложной мировой ситуации?

#### **Д. Акерсон:**

Размышляя о том, что должны делать руководители, мы всегда найдем многочисленные примеры того, чего они не делают. Мне кажется, они должны составить концепцию своего бизнеса вокруг трех ключевых принципов. Какова стратегия бизнеса? Какова бизнес-модель? Например, в нашем случае это — циклический, глобальный бизнес. Соответственно, в нашем подходе к рынку обязательным требованием является баланс без долговых обязательств, принимая во внимание цикличность, для того чтобы мы могли инвестировать и в дешевые, и в дорогие рынки, учитывая длительный период разработки и жизненный цикл наших продуктов: от трех до пяти лет. У General Motors, хорошо это или плохо, были огромные долги,

и компания должна была обслуживать эти долги, поэтому ей приходилось экономить на разработке продуктов. То есть критичны были стратегия, бизнес-модель, понимание и создание концепции движения вперед.

И третий момент, который, как мне кажется, должны понимать хорошие компании: какова структура их рисков? Иными словами, когда я выхожу на развивающийся рынок, каковы определяющие факторы успеха? О некоторых Вы упомянули, в том числе о безопасности, о контроле загрязнения окружающей среды и о выбросах парниковых газов. Но какой продукт нужно предлагать в развивающейся стране с растущим ВВП и повышающимся среднедушевым доходом?

И, наконец, соперничаете ли вы в привлечении талантов? Или у вас монокультура? Например, во многих технологических компаниях, в которых я вырос, как мантру повторяли мысль о том, что определенную долю сотрудников для продвижения на должность директора или вице-президента — порядка 25—30% — нужно привлекать извне. Мы хотим привлекать их из-за пределов компании, из-за пределов отрасли, потому что у них есть новые идеи. И просто как пример: это не принято в автомобилестроении. Вы даже на это указали. «Потрясающе, как Вы попали в автомобильную индустрию»? А как попал в автомобильную индустрию Алан Малалли? Помогают широкий кругозор, новые идеи и новый опыт, и вы получаете возможность учиться у других. Вот три обоснования, которыми, как я полагаю, должна руководствоваться успешная компания, неважно, в «новую эру» или в «старую эру». Но люди забывают основополагающие принципы. Мы постарались сконструировать вокруг этих широких принципов управления стратегию, основанную на четырех столпах.

### **Б. Мофта:**

Если продолжить затронутую Вами тему инноваций и новых идей, то General Motors сформировала очень хороший баланс и денежную позицию, но капитал любой компании ограничен. Обширны только возможные направления деятельности. Чему, с инновационной точки зрения, Вы бы



отдали приоритет? Электромобили, гибриды? На что бы Вы посоветовали отрасли тратить деньги?

**Д. Акерсон:**

Первое и главное в нашем бизнесе — то, что, как и в большинстве видов деятельности, все начинается и кончается отличным продуктом, и мы хотим выходить на рынок в той точке, где он нас ждет. С другой стороны, если заглянуть в историю автомобильной промышленности, скажем, на 100 лет назад, в 1912 год, то принципиально она не изменилась. По-прежнему в большинстве случаев используются четыре колеса и двигатель внутреннего сгорания. Можно говорить обо всех улучшениях в части безопасности и о подобных вещах. В этом плане нового много: усовершенствованные двигатели, насыщенность автомобиля электроникой, использование сжатого природного газа и появление альтернативных силовых установок. Как я обычно говорю, решение подобно сырому мясу без холестерина — это водородные топливные элементы. Но, конечно, у всего есть не только плюсы, но и минусы. Например, инфраструктура. Сколько водородных заправочных станций есть в Соединенных Штатах или где-либо в Европе? Их сравнительно немного. Сжатый природный газ как прекрасная альтернатива распространен повсеместно, и сегодня у нас есть двигатели, которые работают либо на бензине, либо на сжатом газе. Один и тот же двигатель после небольшой доработки позволяет заправлять в баки два разных энергоносителя. Но ни в Соединенных Штатах, ни в Европе, ни где-либо еще в мире нет широко развернутой инфраструктуры, позволяющей осуществить эту возможность. Теперь она есть для корпоративных автопарков. Это будет первый пример внедрения, после которого, я уверен, мы увидим его широкое распространение. Но, хотите — верьте, хотите — нет, можно значительно улучшить топливную экономичность за счет использования шин с низким сопротивлением качению, более эффективных шести-, десяти- или одиннадцатиступенчатых трансмиссий и более совершенных технологий впрыска топлива. Все борются одновременно за увеличение пробега между заправками и за уменьшение выброса углерода

и парниковых газов, и поэтому мы собираемся наступать по всем фронтам. Поживем — увидим. Например, старт производства Chevrolet Volt, законодателя мод в автомобилестроении, можно сравнить с запуском ракеты на Луну. В этом автомобиле воплощены технологии, которые на десять лет опережают свое время. Мы все еще производим две—три тысячи автомобилей этой модели в месяц, и, что интересно, мы продаем в США почти столько же экземпляров Volt, сколько и обычных Chevrolet, но не по той же цене. Технологии уже появились. Они удивительны. Но готов ли к ним рынок? Вот в чем вопрос. Мы не можем диктовать условия рынку, поэтому мы пересечемся с ним в той точке, в которой он пожелает.

### **Б. Мофта:**

Давайте вернемся к General Motors и Вашему руководству с тех пор, как вы встали во главе компании и начали возвращать ее к жизни. Сейчас много говорят о том, может ли Детройт измениться? Может ли культура действительно измениться в сторону большей эффективности бизнеса? Что Вы увидели? Какими Вы видите изменения в отрасли, особенно в самом ее сердце?

### **Д. Акерсон:**

Ничто не побуждает к переменам быстрее, чем опыт клинической смерти, а мы находились именно в этом состоянии. К счастью, нам удалось пережить тот период, и в этом месяце исполняется три года с момента, когда, в июне 2009 года, мы обанкротились. Тридцать девять дней спустя, в июле 2009 года, мы возродились. Я считаю, что нужно уделять много времени основам руководства: доносить до окружающих свое видение целей и задач и осознание необходимости работы, которую нам пришлось выполнять, чтобы оживить компанию, — и делать это быстро, в два раза быстрее, чем это можно было бы делать раньше. Мы должны признать все положительные стороны, которые были у General Motors. На протяжении ста лет компания была мировым лидером в автомобилестроении. Мы обладаем мощной базой интеллектуальной собственности и огромным

количеством запатентованных изобретений. Девять из десяти вещей мы делали действительно хорошо. Оставшиеся 10% были, по моему мнению, на грани между успехом и поражением, и в компании возникло осознание того, что нам необходимо измениться. Как я уже говорил, это мотивационный фактор, и теперь каждая хорошая команда, каждый хороший руководитель должны уметь выразить свое видение того, куда они хотят привести компанию, зачем и как они собираются это сделать. Нужно потратить массу времени на взаимодействие с людьми и на попытки вновь наделить компанию энергией, вселить в нее сознание цели и ощущение крайней важности того, что мы делаем, и я считаю, что в этом плане мы проделали довольно неплохую работу. Возможно, в некоторых других областях можно было бы отработать и получше.

**Б. Мофта:**

Я читал в Интернете о некоторых изменениях, которые Вы произвели в отношении роли женщин в автомобилестроении, и о том, как это повлияло на General Motors. Могли бы Вы рассказать, как и зачем Вы это сделали?

**Д. Акерсон:**

Скажем так, я унаследовал богатую культурную традицию, которая оценивает женщин на основании одного-единственного качества — квалификации. Нет ни одной работы, которая предлагается в зависимости от половой принадлежности — все зависит от квалификации. На протяжении многих лет, еще до моего появления в ней, компания предлагала женщинам такую возможность, и сейчас я получаю прибыль от этих инвестиций, которые были сделаны 15, 20, 25 лет назад. Поэтому у нас на ключевых позициях много женщин, и четыре из 13 наших директоров — женщины. Мы вкладываем большие средства в поиск, привлечение и сохранение в компании одаренных и способных женщин; но я не считаю, что нас нужно за это хвалить или ругать: откровенно говоря, мы сделали то, что более всего отвечало нашим интересам.

**Б. Мофта:**

Прекрасно. Если попытаться вынести урок из той перемены курса, совершенной корпорацией GM, — урок, которым можно было бы поделиться в нынешнее время в текущей рыночной ситуации, — то каким был бы этот урок? Что бы Вы посоветовали другим руководителям?

**Д. Акерсон:**

Нужен широкий кругозор — не только в отношении продуктов, которые вы производите, но и в отношении того, как вы их производите и как вы их разрабатываете. Поэтому мы сравниваем, сравниваем, сравниваем, сравниваем. Мы не можем фокусировать свой взгляд только внутри себя, позволить себе такое организационное высокомерие (что не настолько плохо, как может показаться) и считать, будто мы можем всё сделать сами и сделать это лучше, чем кто-либо другой. Наше преимущество — в том, что мы не находимся в экосистеме Кремниевой долины, где может объявиться какой-нибудь гаражный мастер с более хорошей идеей. У нас очень капиталоемкая компания с длительным циклом жизни продуктов, а люди спрашивают: «Почему вы не можете конструировать автомобили быстрее?» Из-за нормативных требований и требований к обеспечению безопасности. Мы должны убедиться, что эти легковые и грузовые автомобили собраны качественно, что они безопасны и прослужат долго. И чтобы это сделать, мы не можем сократить цикл разработки до 12 месяцев, за которые появляется новый iPad, в случае с которым, если он перестал работать, у него проблемы с аккумулятором или что-то еще, можно взять и купить новый. Наши продукты живут 15—20 лет, и нам необходимо их поддерживать.

Сейчас распространена тенденция: сосредоточиваться на внутренних разработках и на выводе на рынок определенной модели. А потом другие пытаются предложить лучшую альтернативу тем продуктам, которые они сегодня видят на рынке. Поэтому я попытался поставить себя на место Уэйна Гретцки, великого хоккеиста, который однажды сказал: «Я стремлюсь не туда, где находится шайба, а туда, где она должна оказаться». Мы

всегда стараемся выпускать и разрабатывать продукт, который, на наш взгляд, будет явно превосходить всё, что представлено на рынке в данный момент, но он должен превосходить и тех конкурентов, которые будут на рынке и через три года, и через пять лет.

Это требует очень широкого, а не узкого взгляда, и поэтому необходимо располагать командой руководителей, у которых есть опыт работы в других компаниях: автомобильных, высокотехнологичных, маркетинговых или торговых компаниях. Например, когда я пришел в компанию, здесь не акцентировали внимание на брендах, а я считаю, что это очень важно в данной отрасли. Однажды я высказал мысль, которая была неправильно истолкована. Знаете, что я сделал? Я взял банку «Кока-Колы» и сказал: «Это потребительский продукт». И мне ответили: «Да, конечно, всем известно, что Вы производите потребительский продукт». Но все устроено гораздо сложнее. Это справедливо с точки зрения процесса производства продукта, но выпуск продукта на рынок под известным брендом, установление различий между брендами — вещи гораздо более сложные. В Соединенных Штатах у нас было девять продуктов, девять разных брендов, которые частично конкурировали между собой.

Приведу классический пример «внутреннего» мышления. У нас была марка Chevrolet, великолепный глобальный бренд, входящий в первую тройку или четверку мировых автомобильных брендов. А мы объявили: «У нас есть Saturn», — что, по сути, было то же самое, что Chevrolet. Но половина нашего населения, половина наших клиентов — женщины. Наши исследования поведения потребителей показали, что женщины не любят спорить о ценах с каким-то парнем в клетчатом пиджаке. Поэтому ситуация была такая: «Просто скажите, за что я плачу». Она не отличалась от того, как проводили свою маркетинговую политику в Соединенных Штатах японские автопроизводители. Но из-за того, что у нас были проблемы с выстраиванием тактики продаж, мы создали совершенно новый бренд, выстроили сеть дистрибьюторов и дилерскую сеть, но не представили на рынке продукт, который был бы тепло принят и заслужил хорошую репутацию, и который хотели бы покупать потребители. Мы могли бы этого

избежать. Но в результате сильно запутались в собственных брендах. Поэтому дело не только в оценке того, как вы производите свой продукт, но в концентрации на всех факторах, которые определяют ведение бизнеса.

**Б. Мофта:**

То, что Вы говорите о брендинге, очень интересно. Насколько это расходится с ситуацией на развивающихся рынках, если следовать теме конференции? Там наблюдаются схожие идеи, или Вам приходится адаптировать Вашу стратегию?

**Д. Акерсон:**

Именно поэтому мы хотим, чтобы у нас был глобальный прибыльный бренд Chevrolet и глобальный премиум-бренд Cadillac, но это отдельная тема. А на Ваш вопрос, особенно о развивающихся рынках, можно ответить, рассмотрев пример, почему мы делаем выбор в пользу европейского или американского футбола. Кто-то у меня спросил: «А почему вы не инвестируете в американский футбол, почему вы переключились на европейский футбол?» Ответ простой. В развивающихся странах никто не смотрит соревнования Национальной футбольной лиги США — все смотрят матчи ФИФА. Мы должны войти в общий строй и начать выстраивать свое присутствие, выстраивать образ, обладающий определенными признаками, будь то топливная экономичность, низкий уровень вредных выбросов, безопасность, комфорт или что-то еще. Всем хочется, чтобы эти качества сопровождали бренд при выводе на рынок. Можно их усилить и сделать их набор уникальным для каждой страны, для каждой культуры, и делать акцент на тех аспектах, которые более важны на каждом отдельно взятом рынке. Поэтому мы осуществляем глобальный подход и делаем локальные доработки, чтобы убедиться, что идем в ногу с местным рынком.

**Б. Мофта:**

Через минуту я собираюсь обратиться к аудитории за вопросами, но сначала давайте вернемся к теме конференции, которая вращается вокруг

новой эры и роли развивающихся рынков. Корпорация GM в этой области сделала очень много. Можете ли Вы немного рассказать о Вашем опыте работы на одном-двух ключевых развивающихся рынках, может быть, в России и где-то еще?

**Д. Акерсон:**

Россия — хороший пример. После финансового кризиса наша доля рынка здесь упала приблизительно до 6%. В течение последних пяти лет мы были ведущим местным игроком по показателям роста и доли рынка в России. Теперь мы занимаем 10% российского рынка. Это огромный прирост за относительно короткий период времени. И мы все время предлагаем продукты, которые, по нашему мнению, будут конкурентоспособны по сравнению с продукцией не только местных, но и иностранных производителей, которые также присутствуют на рынке. Мы представили глобальный бренд в лице Chevrolet; кроме того, мы продаем автомобили Opel и следим за тем, чтобы различия между ними были не только в цене, но и в содержании и функциональности, а также в методах продвижения на рынке.

Мой второй пример — Индонезия. Это очень динамично развивающийся рынок с высокими темпами роста, растущим ВВП и повышающимся среднедушевым доходом. То есть эта страна обладает качествами, которые привлекают глобальных игроков, глобальных производителей. Мы не только открываем там предприятие, запуск которого нами откладывался, но и выводим на рынок особые продукты, потому что считаем, что сейчас для них самое подходящее время. Для России, более сложно организованной, быстро развивающейся, большой страны, характерны крупные городские центры, разделенные обширными пустующими территориями. Это определяет особенности развития сбытовой сети, и присутствие ограничивается большими городами. В более компактной и густонаселенной стране, какой является Индонезия, расположенной на множестве островов, фокусом будет Джакарта. Поэтому действительно приходится приспосабливаться, переключаться, если хотите, и создавать

инновации «на лету», не только с учетом того, где и как вы производите, или какие продукты вы выпускаете на рынок, но и принимая во внимание особенности сбытовой сети.

**Б. Мофта:**

Конечно. Я хочу попросить аудиторию подготовиться к тому, чтобы начать задавать Вам вопросы. Но мой последний вопрос будет снова посвящен Вашей персоне. Я впечатлен тем, что у Вас есть опыт военной службы и работы в сфере частных инвестиций. Какие уроки, вынесенные из этих областей, оказались для Вас полезными, как для руководителя в сфере автомобилестроения?

**Д. Акерсон:**

Начнем с того, что я служил в армии 35—40 лет назад, так что с тех пор много воды утекло. Там учат дисциплине, учат быть настойчивым и никогда не сдаваться. Скорее всего, частное инвестирование подготовило меня к этой работе лучше, чем военная служба 35—40-летней давности. Реструктуризации, реорганизации и перемены курса — это трудная работа. Иногда можно управлять компанией, используя только силу личности и убеждения, но это не получится сделать в одиночку. Это командный спорт: исполнительный комитет и руководство корпорации General Motors составляют отличную комбинацию. Мы могли не сделать всего того, что сделали. Девяносто процентов всей нагрузки лежит на ветеранах, которые прошли через банкротство, как через войну, на ветеранах General Motors, которые смотрели вперед сквозь туман и неопределенность, пронесли компанию на себе и продолжили производство отличных автомобилей, преимущественно тех, которые мы продаем сегодня. Но, кроме того, мы также постарались привнести новые идеи, новый опыт, новый взгляд, не только из автомобильной отрасли, но и из-за ее пределов, и собрали воедино то, что я бы назвал звездной командой.

**Б. Мофта:**



Фантастика. Я высматриваю в аудитории кого-нибудь, кто хочет задать вопрос.

**Из зала:**

У меня вопрос о том, как Вам удастся сочетать американскую культуру управления с порядками, принятыми в разных странах, с которыми Вы сотрудничаете, особенно в случае с развивающимися экономиками, такими, как Россия, Китай и Индия. Как Вы вырабатываете общие принципы понимания того, как взаимодействовать с компаниями в этих странах? Как Вы справляетесь с различными культурными установками, которые сталкиваются в рабочих процессах, происходящих в разных странах за пределами Соединенных Штатов?

**Д. Акерсон:**

Мне кажется, это хороший вопрос. Начну с того, что управление операциями за рубежом у нас осуществляется из Шанхая, а не из Соединенных Штатов. Мы только что перевели главу нашего представительства в Аргентине: теперь он руководит в Корее. Нашим представительством в Китае руководит австралиец. Во главе нашего австралийского представительства стоит американец, а в Индии руководителем был египтянин. Мы перемещаем людей с международным опытом по всему миру, они задействованы в организации наших зарубежных подразделений. В России у нас руководит американец. Руководителем в Европе недавно был англичанин, только что мы назначили на эту должность немца. В Мексике руководила американка; теперь она руководит в Бразилии, а Мексикой управляет мексиканец, что очень хорошо. То есть мы постоянно ищем людей для назначения на универсальные международные должности — людей, которые являются, как я их называю, «культурными хамелеонами». Они могут адаптироваться к новому рынку, новой культуре, новому языку. Это ресурсы, которые General Motors никогда не захочет потерять. Семьдесят процентов легковых и грузовых автомобилей, которые мы выпускаем, производятся за

пределами Соединенных Штатов. Поэтому говорить о себе как об американской компании было бы неверно. Мы — глобальная компания, базирующаяся в Соединенных Штатах. Следует признать, что большую часть нашей прибыли мы получаем в США. Но если вспомнить о нашем продукте класса «премиум», премиум-бренде Cadillac, и учесть его переход из статуса регионального бренда в статус бренда мирового уровня, то я думаю, что мы скоро дождемся более весомой прибыли на развивающихся рынках, и не только от нашего глобального бренда Chevrolet, но и от Cadillac.

**Б. Мофта:**

Отлично. Спасибо. Есть еще вопросы?

**Из зала:**

Доброе утро. Могли бы Вы сказать пару слов об использовании социальных сетей как о способе охватить глобально объединенную потребительскую аудиторию, и, может быть, немного — о недавнем решении прекратить публикацию Вашей рекламы в Facebook?

**Д. Акерсон:**

Очевидно, что для определенной части нашей клиентской базы или базы наших потенциальных клиентов (я в эту группу не попаду) социальные сети являются важной областью нашего присутствия на рынке. Я считаю, что Facebook — это отличный продукт. После их первичного публичного размещения я прочитал в журнале или маркетинговом исследовании о том, что 77% их пользователей признались, что никогда не покупали ничего из предлагаемого этими всплывающими рекламными баннерами. А это как раз то, за что нам предлагалось платить. Поэтому мы не получали никакой пользы. У наших брендов Chevrolet, Buick и Cadillac давно есть страницы в Facebook, и мы отслеживаем, сколько пользователей посещают эти страницы и сколько из них переходят на наши интернет-сайты. И это соотношение было очень хорошим. В конце концов, каждый участник рынка

хочет получить максимальную отдачу при минимуме затрат на каждого потенциального покупателя, насколько это возможно. И мы поняли, какой вариант более эффективен. У других компаний может быть иной опыт, и я это уважаю. Но я говорю о том, что видели мы. Отвечая на более широкий вопрос, скажу, что для представителей «поколения Миллениума», как мы их называем, социальные сети особенно важны в установлении контакта с нашей аудиторией, поэтому мы собираемся продолжать ими пользоваться. Для нас это важно. Мы будем более активными во взаимодействии с данной группой населения на этом поле, а не на традиционном телевидении.

#### **Б. Мофта:**

Еще вопросы от аудитории? Перед тем, как мы закончим, предлагаю последний вопрос с моей стороны. Мы говорим о новой эре; считается, что это будет новая эра. Она, определенно, будет беспокойной; я думаю, все в той или иной степени с этим согласятся. Что вы думаете о совершенствовании руководства компанией в ближайшие десятилетия?

#### **Д. Акерсон:**

По большому счету, мне кажется, что старая школа — это и новая школа. Она никогда не меняется. Хорошие лидеры принципиально должны обладать тремя качествами. Нужно обладать уверенностью и понимать, что ты делаешь; окружающие должны верить, что у тебя есть идея и видение того, как привести организацию из точки А в точку Б и двигаться дальше. Во-вторых, нужно быть принципиальным и нужно обладать характером. Люди не последуют за человеком, интересы которого, по их мнению, не совпадают с их интересами или интересами компании. Они последуют за тем, кто подчинит свою личную жизнь интересам компании, будет всегда говорить правду и сообщать как хорошие, так и плохие новости. И наконец, я считаю, что нужно любить свою работу, свою компанию и ее перспективы, и обладать оптимизмом для того, чтобы вести ее вперед. Потому что — давайте это признаем — если кто-то честен, но не соответствует своей

должности, это приятный малый, но плохой работник. Если кто-то обманывает, мошенничает и ворует, и при этом очень самонадеян — кто захочет связываться с такой компанией? И если вы не чувствуете полной уверенности в том, что делаете, то не следует этого делать. Я думаю, что все сводится к тому, насколько хорошо вы общаетесь. Это можно делать по-разному. Некоторые суеются: «давай-давай, вперед-вперед», — а другие ведут себя тихо, терпеливо, уверенно — и добиваются нужного результата. Думаю, это все еще имеет значение, даже в эпоху автоматике и высоких технологий. Личные качества и личные убеждения много значат, и у нас в General Motors есть много руководителей, которые прекрасно выполняют свою работу.

**Б. Мофта:**

Отлично. Большое спасибо за Ваши мысли и комментарии. Я уверен, что множество людей по всему миру благодарны Вам за то, что вы поддерживаете в General Motors жизнь, рост и статус сильной компании. Спасибо.

**Д. Акерсон:**

Спасибо.