

# АВТО- МОБИЛЬНЫЕ ВОЙНЫ

Р. СОУБЕЛ



«ПРОГРЕСС»

ROBERT SOBEL

---

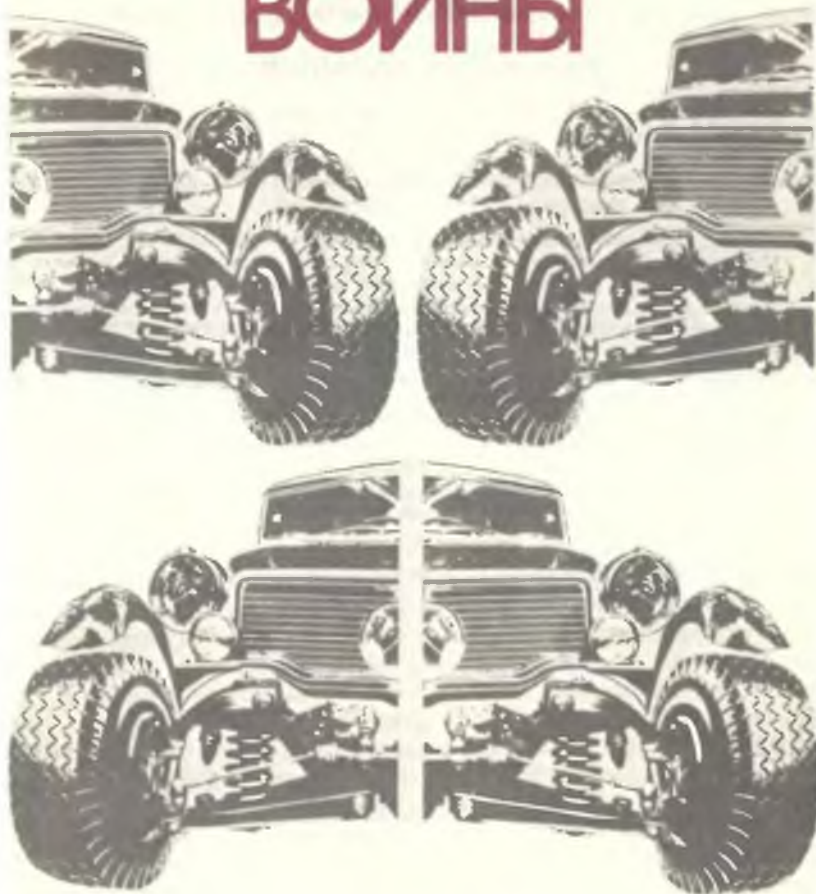
# CAR WARS

## THE UNFOLD STORY

A TRUMAN TALLEY BOOK  
E.P. DUTTON INC  
NEW YORK, 1984

РОСУБЕЛ

# АВТОМОБИЛЬНЫЕ ВОЙНЫ



МОСКВА  
«ПРОГРЕСС» 1989

ББК 65.8  
С67

Перевод с английского Р. И. СТОЛПЕРА, С. В. СУРИКОВА

Общая редакция  
кандидата экономических наук Ю. Н. КАРПОВА

Редактор О. Г. РАДЫНОВА

Соубел Р.

**С67** Автомобильные войны: Пер. с англ./Общ. ред. Ю. Н. Карпова. — М.: Прогресс, 1988. — 336 с., ил.

Современное автомобилестроение является ареной ожесточенного соперничества крупнейших монополий ведущих стран Запада. В книге на основе анализа проблем послевоенного развития этой отрасли в США, Японии и Западной Европе рассматриваются основные направления, формы и методы конкурентной борьбы между монополиями США, ФРГ и Японии. Показаны конкретные способы проникновения на рынок автомобилей США, методы и тактические приемы борьбы за покупателя, практикуемые в «автомобильной войне» с американскими концернами фирмами ФРГ и Японии. Анализируется эффективность мер противодействия иностранному вторжению на американский рынок, история успехов и неудач, взлетов и падений компаний-конкурентов.

Доступно и увлекательно изложенный материал делает книгу интересной не только для специалистов, но и для широкого круга читателей.

С  $\frac{0604040000-367}{006(01)-89}$  44—88

ББК 65.8

*Редакция литературы по экономике и управлению*

© 1984 by Robert Sobel

© Перевод на русский язык и примечания — издательство «Прогресс», 1989

## Предисловие

*Вообразите себе современного Рипа Ван Винкля\*, уснувшего в 1942 г. и проснувшегося сегодня. Разве не простительно было бы ему, обнаружившему современную бытовую электронику, особенно на автомобилях, сделать вывод, что вторую мировую войну выиграла Япония.*

Герман Кан, 1980 г.

Изучение истории «автомобильных войн» началось тогда, когда американская автоиндустрия переживала трудные времена; мы же пишем о них в период ее оживления. Ее прибыли повысились ныне до рекордного уровня, позволяющего советам директоров компаний «большой тройки» преподносить своим высшим менеджерам, входящим в состав этих самых советов, баснословные премии, которые в одной только корпорации «Дженерал моторс» достигли 181 млн. долл.

В 1985 г. четырем автомобильным компаниям США предстоит завершить начатую в 1979 г. программу перестройки и рационализации производства общей стоимостью 80 млрд. долл., причем полагают, что все они находятся в довольно стесненном финансовом положении. Это действительно так, если сравнить их нынешние позиции с теми, какие они занимали в конце 70-х годов. Возникают, однако, тревожные вопросы. Как перенесет автомобилестроение будущее сокращение продаж. В состоянии ли будут «Дженерал моторс» и «Форд» реализовать свои амбициозные глобальные планы? Сумеет ли «Крайслер» выпустить на рынок новую машину взамен модели «К»? Будет ли рост поступлений у «Америкэн моторс», теперь фактически превратившейся в дочернюю компанию фирмы «Рено», сопровождаться увеличением прибылей?

Наконец, чего следует ожидать от японцев? Можно ли всерьез полагать, что они не предпримут крупное наступление на наши рынки, если будут сняты ограничения на импорт автомобилей?

---

\* Рип Ван Винкль — проспавший 20 лет герой одноименного рассказа американского писателя Вашингтона Ирвина — служит символом человека, оторвавшегося от действительности, косного ретрограда. — *Прим. перев.*

Беседы с японскими менеджерами в Тоёта-сити, Йокогаме и Токио не оставляют на этот счет никаких сомнений.

Вот на какие мысли наталкивает современное развитие автомобильной промышленности. Сейчас, когда в центре внимания должен оказаться японский вызов в области компьютерной техники, целесообразно принять в расчет тот факт, что фирма «Тоёта» расходует на исследования и разработки больше средств, чем любая другая из японских компаний, и что в число четырнадцати крупнейших инвесторов в компьютерную технику входят четыре автостроительные фирмы. В автоиндустрии сосредоточена четвертая часть общего количества промышленных роботов Японии, а на долю этой страны приходится примерно 70% всего их мирового парка. Завод «Тахара-2» компании «Тоёта», расположенный близ Тоёта-сити, является, вероятно, самым современным и автоматизированным в мире, но и он скоро может уступить этот титул вступающему в строй заводу фирмы «Мазда мотор корпорейшн» в г. Хову.

Примечательно, что в составе шести крупнейших японских экспортеров четыре («Тоёта», «Ниссан», «Хонда» и «Мазда») — это автомобильные компании; два остальных — «Ниппон стил» и «Мацусита электрик». Само собой разумеется, что весьма влиятельное в Японии министерство внешней торговли и промышленности будет продолжать оказывать энергичную поддержку экспортным операциям этих фирм.

Соображения относительно перспектив дальнейшего развития автомобильной промышленности изложены в завершающей главе настоящей книги. Однако, прежде чем оценивать сегодняшние проблемы отрасли и ее будущие возможности, необходимо знать, как эти проблемы появились. Возникновение их относится к периоду, последовавшему непосредственно за второй мировой войной, когда перед Детройтом открывались блестящие перспективы, в небе над ним не было ни тучки и никому не приходило в голову сомневаться в успехе, ожидающем эту специфически американскую отрасль индустрии.

15 июля 1984 г.

*Роберт Соубел*

ЧАСТЬ I

---

# АМЕРИКАНСКАЯ ИМПЕРИЯ

*Развивать в Японии автомобильную промышленность бессмысленно. Мы живем в эпоху международного разделения труда. Поскольку мы можем получать великолепного качества дешевые автомобили из США, почему бы нам не пользоваться этим источником?*

**Хисато Итимада,  
управляющий Японским банком  
(из речи, произнесенной в 1950 г.)**



## Глава 1

### Эра детройтского барокко

*В прошлом году физик из Йельского университета подсчитал, что поскольку «Шевроле»\* предлагает на рынке 46 моделей легковых автомобилей, 32 типа двигателей, окраску 21 цвета (плюс девять двухцветных комбинаций), 20 различных коробок передач, а также более 400 видов дополнительного оборудования и их разновидностей, то количество разных автомобилей, которые покупатели могут предположительно заказать, превышает общее количество атомов во Вселенной. Отсюда можно заключить, что в иерархии власти «Дженерал моторс» занимает ступеньку выше самого господ бога.*

Хэл Хигдон

(«Большое пари автомобильных компаний»,  
«Нью-Йорк таймс мэгэзин», 1 мая 1966 г.)

«Детройт убеждает весь мир в том, что самым важным в жизни автомобильного бизнеса является возвращение доброго старого рынка с довоенным уровнем конкуренции, когда спрос превышал предложение». Так писал в конце 1953 г. в журнале «Форчун» анонимный обозреватель, анализирувавший итоги модельного года\*\* и перспективы сбыта новых машин. «Конкуренция возобновилась, — отмечал он, — поэтому автомобильной промышленности требуется много хороших продавцов».

Для него, как и для многих других специалистов, 1953 год представлялся своего рода поворотным пунктом в истории отрасли. Так оно и было. Послевоенные опыты с малогабаритными легковыми автомобилями были прекращены, а такие фирмы, как «Хадсон», «Студебеккер», «Виллис» и «Кайзер-Фрейзер», подчинились вердикту рынка. Лишь компания «Нэш» под руководством Джорджа Мейсона готова была продолжать эти опыты. Словно символизируя свое коллективное поражение, указанные независимые компании вступали на путь слияний. «Кайзер-Фрейзер» приобрела «Виллис», а в 1953 г. начались переговоры между «Нэш» и «Хадсон», которые затем слились и образовали корпорацию «Америкэн моторс». Ее возглавил Мейсон. Одновременно между президентом «Паккард» Дж. Дж. Нэнсом и главой компании «Студебеккер» Полом Хоффманом состоялся ряд встреч, завершившихся возникновением новой корпорации — «Студебеккер — Хоффман». Однако ни Нэнс, ни Хоффман не помышляли

---

\* Крупнейшее отделение корпорации «Дженерал моторс». — *Прим. перев.*

\*\* Модельный год в автомобильной промышленности США начинается осенью, когда в продажу поступают новые или обновленные модели автомашин. — *Прим. перев.*

о том, чтобы эта корпорация возвратилась на рынок малогабаритных легковых машин.

Напротив, они намеревались последовать примеру Хэрлоу Кэртиса, который в 1953 г. занял пост президента и главного директора-распорядителя в «Дженерал моторе» и которому предстояло стать символом наступления новой эры в автомобилестроении. Действуя поначалу не спеша, Кэртис постепенно увеличил габариты выпускаемых «Дженерал моторе» моделей легковых автомашин и мощность их двигателей. Это было именно то, чего хотели покупатели. Спустя некоторое время после прихода Кэртиса к руководству корпорацией «Дженерал моторс» журнал «Тайм» писал: «Несколько лет назад человек, водивший легковой автомобиль с мотором мощностью 100 л. с., считался лихачом. Но на этой неделе, когда «Дженерал моторс» продемонстрировала четыре из своих новых моделей 1953 г., машина с двигателем мощностью 100 л. с. выглядела почти такой же старомодной, как холщовая тряпка для вытирания лобового стекла».

В том году большинство автомобилей американского производства впервые были оснащены 8-цилиндровыми двигателями. Это уже была реальность, а не нечто символическое.

То, что публика приняла все это с одобрением, подтверждается имитированием моделей «Дженерал моторс» другими компаниями. Однако были и критики нового направления в автостроении. К ним принадлежал Кен Парди, отлично зарабатывавший в качестве испытателя легковых автомобилей и автора статей о них в различных журналах. Он осуждал детройтский дизайн автомобилей «в стиле барокко» и ратовал за возврат к традиционным формам. «Помните автомобили времен наших отцов? — тоскливо вопрошал он. — Автомобили, которые ставили человека в положение, отвечающее его социальному статусу, подобно рыцарю на бравом коне, и позволяли ему четко видеть, куда именно он направляется? Автомобили, которые действительно слушались руля, а не теперешние неуклюжие, как бы нехотя подчиняющиеся управлению?» Парди настойчиво порицал одержимость автомобильной промышленности внешней формой машин, ругал дизайнеров, которые больше заботились о хромировании радиаторных решеток и бамперов, нежели об удобствах пассажиров, о доступности узлов для ремонта и о легкости управления. Парди искренне полагал, что легкие автомобили на американских дорогах являли собой поставленное на колеса унижение умственных способностей тех, кто этими машинами управляет, и что американские автомобили свидетельствуют о дурном вкусе и низком уровне сознания людей, выпускающих эти машины на рынок.

По своему содержанию и тональности цитируемая статья Парди выглядит созвучной сегодняшним представлениям, поскольку мы живем в такое время, когда Детройт превратился в козла

отпущения, на которого взваливают вину за многие реальные и воображаемые недуги страны. Однако Парди опубликовал эту статью («Я сам стану переключать передачи») в 1953 г., в февральском номере «Атлантик мансли», для читателей, которые явно были довольны своими автомобилями. Более того, легковые машины того времени были примерно на 450 мм короче и на 100—150 кг легче моделей, выпускавшихся десятилетие спустя. Между тем технические характеристики модели «Шевроле» 1953 года — если взять наиболее яркий пример — сколько-нибудь существенно не отличались от характеристик компактных легковых автомобилей «Дженерал моторс» позднейшего периода. Если Парди и его единомышленники полагали, что модели 1953 года действительно отличались большими излишествами, они должны были столь же негативно оценивать и сменившие их модели. Реймонд Леви, чьи дизайны машин «Студебеккер» завоевали множество призов, писал в 1955 г., что Детройт всегда придерживался позиции, согласно которой он производит продукцию, отвечающую желаниям покупателя. «А желание это заключается в обладании сверкающей, претенциозной, оснащенной никчемными деталями машиной». В бестселлере 1958 года «Вульгарные колымаги», содержащем резкую критику автомобилестроительной империи, Джон Китс поставил шекспировский вопрос: «Откуда и кто ты, гнусный призрак?» — и перечислил множество грехов этой отрасли.

Между тем остается фактом, что публике явно нравился новый дизайн автомобилей. В том самом году, когда Леви обрушился с нападками на летающих бегемотов, американцы приобрели 7,9 млн. легковых автомобилей — рекорд, превысивший на 1,3 млн. предыдущий максимальный уровень продаж в 1950 г., когда почти все, что Детройт выбрасывал на рынок, мгновенно расхватывалось. В 1955 г. все легковые машины «Дженерал моторс» отличались большими габаритами, нежели модели, выпущенные в 1953 г., когда Кэртис пришел к руководству корпорацией. При этом лидер автомобильной промышленности установил собственный рекорд, продав немногим меньше 4 млн. автомашин. Между тем продажи возглавляемой Леви компании «Студебеккер» составили в 1955 г. меньше 200 тыс. автомобилей, а в 1963 г. завод этой фирмы в Саут-Бенде, штат Индиана, и вовсе закрылся.

Всякий, кто анализировал автомобильный рынок 1963 года, мог заключить, что публика действительно склонялась в пользу «сверкающих, претенциозных, оснащенных никчемными деталями» моделей.

На том этапе истории автомобилестроения «Дженерал моторс» была бесспорным лидером, осуществившим такие изменения в дизайне легковых машин, которые «Форд» и «Крайслер» сначала неохотно, а затем с радостью перенимали. Чтобы правильно оценить этот процесс, нужно знать, какое наследство получил Кэртис и какие перемены он произвел, причем лучше всего это

видно на примере автомобилей «Шевроле», занимавших лидирующее место в продукции корпорации.

Модель «Шевроле» 1953 года представляла собой несколько принаряженный вариант автомобиля, выпущенного в продажу за четыре года до этого, когда промышленность еще не была уверена во вкусах покупателя и производила модели консервативного внешнего вида. Фактически в их конструкциях использовались некоторые узлы, разработанные и применявшиеся еще до второй мировой войны, в том числе 6-цилиндровые двигатели (в то время на машинах дешевых моделей лишь компания «Форд» ставила 8-цилиндровые моторы). В целом это была прочная, надежная, но невзрачная машина, давшая повод одному критику сострить, будто «Шевроле» выглядит так, «как если бы ее сконструировал портной Герберта Гувера»\*.

Вес «Шевроле» составлял немногим меньше 1500 кг, ее база равнялась 2920 мм, а габаритная длина — 5030 мм. По заявлениям корпорации, с двигателем мощностью в 92 л. с. машина расходовала не более 9,4 л горючего на 100 км пробега. Четырехдверный вариант этой модели продавался за 1659 долл., то есть на несколько долларов дешевле аналогичной модели фирмы «Форд».

Кэртис счел своей главной задачей полную переделку конструкции «Шевроле», и то, что он совершил с этой машиной, коренным образом изменило развитие автомобильной промышленности в следующие полтора десятилетия. Он начал с добывания информации о конструкторских разработках в компании «Форд», которая в 1952 г. выпустила на рынок новую модель «Мейнлайн». Хотя габаритные размеры последней были примерно такими же, как и у «Шевроле», мощность ее 6-цилиндрового двигателя превышала мощность моторов данного класса. Гораздо важнее, однако, было то обстоятельство, что «Мейнлайн» имела кузов обтекаемой формы и *выглядела* более дорогой, чем она была на самом деле. При этом у компании «Форд» возникла проблема, связанная с падением спроса на ее модель «Меркьюри». Все это стало известно корпорации «Дженерал моторс», когда Кэртис приступил не только к укреплению ее позиций на рынке вообще, но и к формированию в Америке нового представления о марке «Шевроле».

С благословения Кэртиса управляющий отделением «Шевроле» Томас Китинг реорганизовал свой конструкторский отдел, дополнил его штат несколькими новыми специалистами, среди которых наиболее примечательной фигурой оказался Эдвард Коул. Инженер по образованию, Коул уже привлек к себе особое внимание в качестве возможного кандидата на руководящий пост. До перехода в отделение «Шевроле» он был ведущим дизайнером в отделении «Кадиллак», где ему принадлежала главная

---

\* Президент США в 1929—1933 гг.— *Прим. ред.*

заслуга в совершенствовании облика новых моделей этого отделения — установка декоративных стабилизаторов задних крыльев и тому подобное. Коул и другие конструкторы мало что могли изменить в моделях «Шевроле» 1954 года, поскольку их чертежи уже были переданы производственникам. Однако им была предоставлена возможность в значительной мере наверстать упущенное на моделях следующего года, поскольку они обладали известным дизайнерским чутьем, чтобы создать такие машины, которые предотвратили бы переключение традиционных покупателей «Шевроле» на новые модели фирмы «Форд».

Мало какие марки легковых автомобилей выпускались на рынок с такой рекламной шумихой, как модели «Шевроле» 1955 года. И для этого имелись довольно веские причины. Отделение, известное тем, что чуралось экспериментаторства, выпускало надежные, экономические автомобили в традиционном дизайнерском ключе, предназначавшиеся для покупателей, которым импонировали именно эти качества, внезапно совершило крутой поворот. При этом габаритные размеры кузова типа седан не слишком отличались от размеров модели 1954 года. У будущего поколения может сохраниться представление, будто модели «Шевроле» 1955 года были больше, тяжелее и эффективнее, чем их предшественники. В действительности, однако, базовая модель седана 1955 года была на 51 мм короче. Она весила на 84 кг больше, но лишь за счет нового двигателя мощностью в 162 л. с. И все же «Шевроле» 1955 года выглядела крупнее, шикарнее и дороже, чем она была на самом деле. Цена ее, включая автоматическую коробку передач, составляла 2100 долл., что лишь на 300 долл. превышало стоимость ее предшественника с 6-цилиндровым двигателем.

Этот автомобиль, безусловно, самый удачный из тех, какие «Дженерал моторс» выпускала в 50-х годах, был призван обеспечить выполнение двух задач, что и было достигнуто. Во-первых, «Шевроле» с 8-цилиндровым двигателем должен был удерживать для «Дженерал моторс» тех покупателей, которых, при сохранении прежних характеристик этой марки, могла перехватить компания «Форд», предлагавшая на рынке новую модель с двигателем большей мощности и лучшими эксплуатационными характеристиками. «Шевроле» с 8-цилиндровым мотором удовлетворял этим двум требованиям, проходил на испытательном треке со старта 400 м за 19 с, что на три секунды меньше, чем у предыдущей модели. В то время, конечно, такая экономия на горючем представлялась незначительной, все же автомобиль был экономичным: испытания, проведенные без участия корпорации, показали, что при движении с постоянной скоростью 48 км/ч он расходовал не больше 12,3 л горючего на 100 км.

Своей моделью «Шевроле» 1955 года корпорация окончательно ввела в практику установку на легковых машинах 8-цилиндровых двигателей. В том же году фирмы «Плимут», «Нэш» и «Хадсон»,

убедившись в том, что они со своими традиционными моделями потерпят поражение в конкуренции с машинами, оснащенными 8-цилиндровыми двигателями, впервые выпустили на рынок автомобили с такими же моторами. Впрочем, можно было купить такой же «Шевроле» с 6-цилиндровым двигателем вместо 8-цилиндрового по цене на 170 долл. ниже, выигрывая при этом экономию на горючем за счет мощности. Насколько же при этом мощность оказывалась меньше? Объявленная мощность 6-цилиндрового двигателя того года составляла 123 л. с., что на 39 л. с. меньше, чем у 8-цилиндрового, то есть экономилось чуть больше 4 долл. на 1 л. с. Таким образом, потребителю предоставлялся выбор. Но покупатели кинулись приобретать автомобили с 8-цилиндровым двигателем, и к концу модельного года эксперты уже предсказывали устойчивое снижение доли на рынке машин с мотором меньшей мощности; хотя, как они предполагали, эта доля и не сведется к нулю, относительный объем продаж таких автомобилей сократится. Следовательно, к середине 50-х годов Детройт был ввергнут в ожесточенную борьбу в сфере сбыта, в основе которой лежали не столько первоначальные цены и эксплуатационные параметры, сколько мощность двигателей и динамические характеристики. Новая модель «Шевроле» с 8-цилиндровым двигателем, как никакая другая, закрепила этот поворот.

Столь же, если даже не более важным фактором, чем мощность двигателей, являлся внешний облик легкового автомобиля. Старые модели выглядели и воспринимались как дешевые машины и, что уже отмечалось, внушали представление об их владельцах как о людях хотя, быть может, и продвигающихся вверх, но все еще пребывающих на весьма низкой ступени социально-экономической лестницы. Согласно выдвинутому еще несколько десятков лет тому назад тогдашним председателем правления «Дженерал моторс» Альфредом Слоуном основополагающему принципу, статус человека повышается по мере того, как он последовательно становится владельцем «Шевроле», «Понтиака», «Бьюика», «Олдсмобила» и наконец — если хватит средств — достигает вершины — приобретает «Кадиллак». Разумеется, здесь допущены некоторые передержки; скажем, «Шевроле» с полным комплектом дополнительного оборудования может стоить столько же, сколько «Понтиак» без такого комплекта, но это ни на йоту не меняет самой схемы повышения статуса владельца автомобиля.

Новая модель «Шевроле» несколько изменила ситуацию. Коул сконструировал легковой автомобиль, который выглядел столь же роскошным и мощным, как большинство моделей «Понтиака» и даже как некоторые модели «Бьюика», но стоил на несколько сот долларов дешевле; одновременно новый «Шевроле» свел на нет вызов, брошенный компанией «Форд». В следующем модельном году конкуренция между фирмами «Дженерал моторс» и «Форд» еще более обострилась. Коул увеличил мощность двигателей и добавил несколько косметических деталей, чтобы «Шевроле» пред-

ставлялся еще более привлекательным, а реклама хвастала, что, мол, «резвый стал даже еще более резвым».

Ответ «Форда» оказался несколько необычным, даже смелым, если не сказать коварным. Это был период, когда в некоторых органах печати прозвучала тревога относительно проблемы безопасности конструкции автомобилей, и президент отделения «Форд» Роберт Макнамара\* решил опередить «Дженерал моторс» именно в этом вопросе. Компания «Форд» объявила, что отныне двери ее легковых автомобилей будут оборудованы усовершенствованными «безопасными» замками. Кроме того, ее машины будут иметь утопленные рулевые колеса, что должно защищать водителя при лобовом столкновении, и по специальному заказу на них будут устанавливаться амортизирующие перегородки между двигателем и кабиной водителя. Впервые в США покупатели могли также требовать от фирмы оснащения легковых автомобилей ремнями безопасности. Все эти новшества потерпели в то время неудачу. В автомобильных кругах Детройта шутили, что, мол, «Макнамара продает безопасность, а «Шевроле» продает автомобили». В том кризисном году «Дженерал моторс» захватила почти половину рынка и продала 3 млн. легковых автомобилей, тогда как продажи компании «Форд» составили лишь 1,6 млн. шт.

Новая модель «Шевроле» и ее успех в сезоне 1955—1956 гг. всколыхнули всю автомобильную промышленность, которая теперь уже прочно вступила в эру Кэртиса. Даже в самой «Дженерал моторс» стало очевидно, что эпохе слоунизма приходит конец и что облик моделей корпорации следуют менять в духе, продиктованном успехом «Шевроле».

Сразу же пострадало отделение «Понтиак», о моделях которого, как полагали, владельцы старых «Шевроле» всегда мечтали; покупатели переключились с несколько спартанского вида моделей серий «150» и «210» на внушительную модель «Шевроле Бэль эйр», сбыт которой в 1956 г. превысил 500 тыс. шт. Тем временем сократились продажи модели «Понтиак-Чифтэн». В том году общий объем производства отделения «Понтиак» составил лишь 332 тыс. легковых автомобилей против 591 тыс. шт. в 1955 г., причем со сбытом и этого сокращенного количества машин возникли затруднения. Затем последовало дальнейшее сокращение производства в отделении «Понтиак», в 1958 г. оно упало до 220 тыс. машин, то есть до самого низкого уровня за весь послевоенный период. За пределами автомобильной промышленности распространялись слухи, будто «Дженерал моторс» намерена влить отделение «Понтиак» в отделение «Бьюик», а выпуск моделей с маркой «Понтиак» прекратить, так же как в свое время из-за падения спроса было прекращено производство двух других моделей корпорации — «Окленд» и «Ласаль».

---

\* Впоследствии министр обороны США, затем президент Международного банка реконструкции и развития.— *Прим. ред.*

Менеджеры отрасли знали, что слухи эти лишены основания, так как в отделении «Понтиак» решили произвести перестройку по примеру «Шевроле». То, что удалось осуществить Китингу и Коулу в отделении «Шевроле», было поручено произвести в «Понтиаке» новой команде — Семону (Банки) Кнудсену и Джону Де Лориану. Кнудсен, сын одного из самых выдающихся руководителей «Дженерал моторс», стал главным управляющим отделения «Понтиак», а Де Лориан\* возглавил в нем конструкторский отдел. Когда они пришли к руководству отделением, «Понтиак» славился тем, что, по словам остряка Де Лориана, выпускал «автомобили для старой дамы», столь неповоротливыми и тяжеловесными выглядели его модели. Де Лориану принадлежит заслуга в осуществлении коренных изменений в конструкции автомашин этого отделения. Рама была опущена, колея расширена, добавлено немного хромированных деталей, установлены значительно более мощные двигатели (что обусловило оснащение машины усилителями рулевого механизма и тормозов), смонтирована более жесткая подвеска. Кузов, в частности на модели «Стар Чиф» с открывающимся верхом, был удлинен путем установки сзади запасного колеса и бампера специальной конструкции. Теперь уже «Понтиак» выпускался с кузовом в ярких красках и с оригинальными стабилизаторами задних крыльев. Де Лориан увеличил его вес на 180 кг, а длину — на 300 мм. Мощный 8-цилиндровый двигатель, хотя и повысил расход горючего, вместе с тем делал «Понтиак» «скоростным» легковым автомобилем. Приемистость машины намного улучшилась. Все это позволило Кнудсену и Де Лориану решиться испытать свою модель в гонках серийных автомобилей, причем результаты оказались весьма удачными.

На смену старым рекламным картинкам, на которых в 4-дверном седане вы лицезрели всю семью, пришли другие, с которых из автомобиля с открытым верхом улыбались симпатичные юнцы, как бы приглашая зрителей в «Понтиак», внушающий представление об источнике молодости. В конечном итоге Де Лориан создал новый образ машины, символизирующий энтузиазм, дух приключений и силу молодости. Одновременно автомобиль приобрел более массивный и кричащий внешний вид, чем когда бы то ни было прежде. То, что Коулу удалось совершить с «Шевроле», Де Лориан очень энергично проделал с моделями «Понтиака».

И это работало. Продажи отделения «Понтиак» достигли в 1959 г. 380 тыс. машин, в следующем году они составили 450 тыс. шт., а в 1962 г. уже превысили полумиллионный рубеж.

Пока «Понтиак» совершил превращение из «автомобиля для старой девы» в молодежную модель, отделение «Шевроле» проде-

---

\* Впоследствии вице-президент «Дженерал моторс», его воспоминания о службе в этой корпорации и его суждения о ее деятельности содержатся в изданной в русском переводе книге: Дж. П. Райта. «Дженерал моторс» в истинном свете. М., «Прогресс», 1985.— *Прим. ред.*



лало путь от автомобиля, за рулем которого восседает честолюбивый семьянин, до широкого набора моделей, венцом которых явилась автомашина с жестким открывающимся верхом «Импала», считавшаяся по своему роскошному виду и статусу равной не только моделям «Понтиак», но также «Бьюик» и «Олдсмобил». А в перспективе были еще новые модели. В 1959 г. на «Шевроле» появилась пара доселе невиданных, еще более шикарных и экстравагантных стабилизаторов задних крыльев, напоминавших по форме крылья чайки. Модель «Бэль эйр» того года имела базу в 3025 мм и габаритную длину в 5360 мм. Ее вес составлял 1760 кг, а двигатель обладал мощностью 185 л. с. Цена франко-завод равнялась 2757 долл. Сопоставим эти данные с характеристиками упомянутой выше модели «Шевроле» 1953 года: база — 2920 мм, длина 5030 мм, вес — 1535 кг, мощность двигателя — 82 л. с. и цена франко-завод — 1659 долл. И все эти изменения произошли за 6 лет.

Преобразования в «Шевроле» и «Понтиаке» оказали воздействие на все другие автомобильные отделения «Дженерал моторс», кроме отделения «Кадиллак», которое, как обычно, обнаружило самую упорную невосприимчивость к такого рода новациям. Общее распространение получили увеличение габаритных размеров автомашин, установка все более мощных двигателей, усилителей рулевого механизма и тормозов и даже механизмов регулировки сидений и окон. Строгим соблюдением конструкторских норм теперь уже пренебрегали, а многочисленные дефекты закрывались слоем хрома и краски.

Хотя между отделениями продолжалась практика кооперирования в проектировании, производстве и использовании кузовов и деталей, наступил новый период конкуренции, которая в общем складывалась в пользу отделения «Шевроле». К 1959 г. лучшая из моделей «Шевроле», полностью оснащенная дополнительным оборудованием, стоила значительно дороже, чем «Олдсмобил» или «Бьюик» без такого оборудования, причем и выглядела дороже их. «Шевроле» все еще оставался «автомобилем для каждого», каким его рекламировали два десятка лет, однако теперь «каждый» уже хотел выглядеть не пролетарием и даже не представителем среднего класса, а весьма состоятельным и импозантным господином. Молодым водителям уже не к чему было мечтать о замене «Шевроле» более дорогой маркой «Дженерал моторс». Они теперь просто приобретали модели «Шевроле» больших размеров и с более мощными двигателями, в результате чего это отделение угрожало побить в конкуренции на рынке не только компании «Форд» и «Крайслер», но потеснить также и соседние отделения самой «Дженерал моторс». В 1959 г., когда общий объем продаж легковых автомобилей в США достиг 5,9 млн. шт., на долю отделения «Шевроле» пришлось 1,4 млн. машин, то есть почти четвертая часть. Кого в автомобильной промышленности можно было осудить за подражание практике «Шевроле»?

То, что «Крайслер» и «Форд» пытались это сделать, совершенно очевидно, однако их потуги освоить стиль «детройтского барокко» оказались далеко не столь успешными.

К. Т. Келлер, на протяжении ряда лет занимавший пост главного директора-распорядителя корпорации «Крайслер», отстаивал идею о том, что его фирма должна выпускать объемистые, экономичные, технически совершенные, комфортабельные легковые автомобили, в которых «можно нормально сидеть, а не вываливаться из них». В 1949 г. реклама корпорации хвастала тем, что ее автомобили «больше внутри и меньше снаружи», как будто это было такое уж великое достоинство. В течение ряда лет марка «Плимут» славилась как «автомобиль школьного учителя», что в те времена подразумевало в высшей степени практичную машину; при этом Келлер настаивал на такой высоте салона, чтобы мужчина-водитель мог сидеть в нем, не снимая с головы шляпу.

Лестер Колберт, сменивший в 1954 г. Келлера на посту главного директора-распорядителя «Крайслер», считал подобные представления безнадежно устаревшими и совершенно оторванными от реальностей рынка. В руководстве «Крайслер» Колберт оказался в результате своих достижений в управлении фирмой, изготавливавшей косметические бумажные салфетки. Получив образование в области юриспруденции и маркетинга, он имел лишь самые поверхностные инженерно-технические познания, которые издавна считались сильной стороной менеджеров компании «Крайслер».

Вскоре после прихода к руководству корпорацией Колберт объявил представителям прессы, что намерен захватить пятую часть рынка легковых автомобилей в США, и намекнул, что достигнет этой цели, «превзойдя Кэртиса» из «Дженерал моторс». Поскольку сбыт находили длинные, тяжелые, с низкой посадкой и мощными двигателями автомобили, он выбросил на рынок в каждом классе самые длинные, самые тяжелые, с самой низкой посадкой и с самыми мощными двигателями модели. Если рынок хорошо принимает машины с кузовом двухцветной окраски, то на трехцветные должен быть еще больший спрос. И действительно, некоторые подобные модели «Крайслер» были предложены покупателям. Конструктор Вирджил Экснер провел эксперименты с размещением ручки управления автоматической коробкой передач на приборном щитке и в результате заменил ее кнопочным управлением. Каким образом это улучшало эксплуатационные характеристики автомобиля и облегчало управление им, не получило четкого объяснения. Колберт и Экснер полагали, что сами по себе нововведения должны взволновать воображение покупателя, а это уже порождает спрос. Под руководством Колберта и Экснера корпорация «Крайслер» рассчитывала возбудить интерес покупателя и увеличить сбыт.

В соответствии с тактикой отделения «Шевроле», компания «Крайслер» начала в 1955 г. с выдвижения придуманной ее рекламным агентством броской характеристики предлагаемых моде-

лей — «Новейший облик!». На рынке появились легковые автомобили, которые были длиннее и ниже всех, какие когда-либо выпускались корпорацией. Публике они понравились. Продажа всех классов машин возросла, а сбыт моделей «Плимут» был рекордным за всю историю корпорации «Крайслер». Ее доля в общем объеме продаж увеличилась с менее чем 13% в 1954 г. до почти 17% в 1955 г.

Этот успех, как и успех «Шевроле», роковым образом предопределил судьбу автомобилестроения. «Тяжеловесный автомобиль умер в 1955 г.»,— писал Джон Джером пять лет спустя в своей книге «Смерть автомобиля». Он подчеркивал, что «все наши укоренившиеся кальвинистские аскетические представления о практичности, экономии, простоте и жестких принципах американской готики были сданы в утиль». Мало кто внес большую лепту в этот процесс, чем Колберт и Экснер.

Впоследствии будет признано, что корпорация «Крайслер» достигла решающего поворотного пункта в своей истории в 1957 г. Пытаясь обойти «Дженерал моторс», Колберт оснастил модели этого года еще более мощными двигателями и самыми длинными, высокими и, с точки зрения критиков, необычайно причудливыми по форме стабилизаторами задних крыльев. Представители фирмы несколько неуклюже пытались доказывать, будто эти стабилизаторы обеспечат их машинам лучшую проходимость, но никто всерьез не принимал подобные объяснения. «Крайслер», некогда самая консервативная из «большой тройки», стала теперь самой экстравагантной. Ведь шик порождает повышенный спрос на легковые автомобили.

Все это пришлось, однако, оплатить дорогой ценой. Колберт нещадно подгонял свои конструкторские и производственные подразделения к активизации кампании по созданию новинок, потрафления вкусам покупателей и увеличения доли корпорации в общих продажах на рынке. Модели 1957 года были в большой спешке запущены в производство, чтобы опередить всех в удовлетворении спроса на сверхмощные мощные двигатели и шикарные стабилизаторы задних крыльев. Двигатели работали с перебоями, кузова протекали и ржавели, и неслыханно доселе большое количество автомашин буквально разваливалось на части. Вскоре объем продаж сократился. При Уолтере Крайслере и К. Т. Келлере корпорация завоевала себе репутацию производителя надежных легковых автомобилей самой совершенной конструкции, но в годы правления Колберта эта репутация сошла на нет.

К 1960 г., когда корпорацию возглавил Линн Таунсенд, ее доля на рынке составляла лишь 10% и продолжала снижаться. Будучи финансистом, хорошо разбирающимся как в статистических показателях, так и в рыночной конъюнктуре. Таунсенд, ознакомившись с положением дел в корпорации, сразу понял, что она пришла в упадок. Все свое время он посвятил осуществлению мер по сокращению издержек, введению режима экономии, организованной

перестройке и перегруппировке сил, сделав главную ставку не на расширение операций компании, а на сохранение ее жизнеспособности. Первые рекламные публикации периода правления Таунсенда провозглашали: «Мы намерены выявить все неудачное, закрепить все удачное и двигаться вперед». Но как это можно было осуществить в условиях, когда в корпорации «Крайслер» уже пустило глубокие корни стремление полагаться в сбыте автомобилей на все новые хитроумные безделушки и когда ей угрожал вызов, брошенный «Дженерал моторс»? Перспектива была мрачная, и Таунсенд одно время даже рассматривал план слияния с компанией «Студебеккер», у которой, конечно, были и свои трудности, но затем он эту идею отверг. «Я вовсе не уверен, что «Крайслер» сохранится к 1980 г., — заявил Таунсенд председателю правления компании «Студебеккер» Шервуду Эгберту. — Даже «Форд мотор» может исчезнуть».

Существовала примечательная симметрия в размерах компаний, составляющих «большую тройку». «Дженерал моторс» примерно вдвое превышала размер «Форд мотор», а та в свою очередь вдвое превышала «Крайслер». Менеджеры двух последних компаний часто несколько легкомысленно поговаривали об изменении в свою пользу сложившегося соотношения сил, тогда как руководители «Дженерал моторс» тщательно анализировали проблемы, связанные с сохранением своего лидерства в отрасли, где конкуренция была особенно остра. Конкуренция в автомобильной промышленности действительно была острой — и в области конструирования, и в организации рекламы, и в развитии сети дилеров и демонстрационных залов. Однако в конце 50-х годов, как и в начале этого десятилетия, никто всерьез не считал возможным изменение традиционной расстановки сил в рамках «большой тройки». Вопреки мрачным предположениям Таунсенда, никто не думал, что любой из компаний «большой тройки» грозит банкротство или исчезновение в какой-либо иной форме. «Дженерал моторс» была неуязвима, «Крайслер» сохранила способность справиться даже с катастрофическими бедами 1957 г., а компании «Форд», как мы увидим, удалось преодолеть последствия допущенной ею крупнейшей в истории автоиндустрии ошибки в конструировании своих легковых машин.

В самом начале послевоенного периода Генри Форд II направил усилия на то, чтобы вдохнуть жизнь в свою ослабевшую компанию, оказавшуюся на грани развала. И ему это удалось с помощью группы демобилизовавшихся из ВВС специалистов-управленцев, получивших кличку «вундеркиндов», а также прежде всего с помощью Эрнеста Брича, ветерана «Дженерал моторс», занимавшего в то время пост главного директора-распорядителя фирмы «Бендикс авиэйшн». Составным элементом программы обновления «Форд мотор» явилась разработка стратегии, которая позволила бы компании вырваться у «Крайслер» второе место, которое она тогда занимала на рынке, и, быть может, даже бросить

в некоторых областях вызов самой «Дженерал моторс». Это не должно было составить большого труда. Просто Форду, подобно другим лидерам автомобильной промышленности, пришлось последовать примеру президента «Дженерал моторс» Альфреда Слоуна как в области организационного построения своей фирмы, так и в диверсификации ее продукции.

Насколько ненадежным было наследие, доставшееся «Форд мотор» от прошлого, настолько же смутными представлялись ее перспективы. Самой сильной стороной компании являлась серия моделей с помощью которой в 50-х годах ей удавалось почти на равных бороться на рынке с «Шевроле», а в ряде случаев даже выходить вперед по объему продаж. Подобно «Дженерал моторс» и «Крайслер», «Форд мотор» усвоила важнейшие элементы стиля «детройтского барокко», вступила в состязание по мощности двигателей и количеству хромированных деталей, а ее автомобили из года в год становились все длиннее, ниже, шире. Конструкторы «Форд мотор» несколько отошли от основной тенденции, не приняв целиком концепцию экстравагантных стабилизаторов задних крыльев, которая на ее моделях середины 50-х годов применялась лишь частично. Как и «Шевроле», «Форд мотор» повысила классность своих некогда скромных автомобилей, чтобы более состоятельные покупатели могли приобретать их, избегая последовательной замены моделей «Дженерал моторс», согласно сложившейся их иерархии.

Для «Дженерал моторс» практика «Шевроле» была делом сознательного выбора. А «Форд мотор» была вынуждена пойти по этому пути, потому что в случае, если модель «Форд» не устраивала покупателя, выбирать ему в салонах этой компании было уже нечего.

«Форд мотор» выпустила свою модель «Меркьюри» в 1938 г., ее продолжали выпускать и после войны в качестве конкурента моделей «Понтиак» и «Бьюик» корпорации «Дженерал моторс» и моделей «Додж» и «Десото» корпорации «Крайслер». Расчет был на то, что «Меркьюри» явится шагом вперед по сравнению с моделью «Форд». Хотя продажи «Меркьюри» были значительными, она все же воспринималась лишь как усовершенствованный «Форд», поскольку не имела ярко выраженного собственного облика. Правда, «Меркьюри» шла на рынке лучше моделей «Крайслер», но сильно отставала от машин «Понтиак» и «Бьюик».

На еще большие трудности наталкивались самые дорогие модели «Форд мотор»; сбыт марок «Линкольн» и «Континентл» в 50-е годы ни разу не достигал 50 тыс. в год и, как правило, составлял лишь треть объема продаж «Кадилака» или аналогичных моделей «Крайслер». Нельзя сказать, что «Форд мотор» не прилагала усилий к завоеванию рынка. Модель «Континентл» была самой длинной и тяжелой из всех американских легковых автомобилей. К концу 50-х годов ее длина достигла 5740 мм, а вес превысил 2500 кг. Казалось, что «Форд мотор» никак не может решить,

продавать ли модели «Линкольн» и «Континентл» представителям «старой денежной аристократии», которые могут счесть «Кадиллак» символом грубого материализма, или попытаться конкурировать с последней, придав своим машинам несколько более спортивный облик.

Гораздо больший успех принесла компании «Форд мотор» модель «Тандербёрд», задуманная как спортивный или «персональный» легковой автомобиль. С презрением отвергнутая туристами, эта машина была с восторгом принята широкой публикой. Впрочем, «Тандербёрд» явилась единственной в тот период важной победой «Форд мотор» над «Дженерал моторс» и оказалась, пожалуй, одним из трех или четырех лучших представителей стиля «детройтского барокко».

С начала 50-х годов Детройт стал интересоваться рынком сбыта компактных и дорогих спортивных моделей типа английской марки «Миджет». Харли Эрл сконструировал в «Дженерал моторс» автомобиль «Корвет», который в 1953 г. был выпущен только в варианте с открытым верхом, в одном цвете (белом) и с 6-цилиндровым двигателем «Шевроле». Это была экспериментальная модель с кузовом из стекловолокна и подвеской нового типа, модель, которую могла себе позволить создать лишь чрезвычайно богатая компания, причем вначале казалось, что она успеха иметь не будет. В 1953 г. было произведено лишь 315 машин этой марки, а в следующем году — 3640 шт. Но с годами ее стали делать крупнее и с более мощным двигателем, в результате к концу 50-х годов она уже считалась единственным подлинно американским спортивным легковым автомобилем. Хотя «Корвет» и не столкнулась на рынке с серьезной конкуренцией, сбыт ее был ограниченным, поскольку и ее цена, и технические характеристики не позволяли претендовать на спрос широких слоев покупателей. Ни разу в 50-е годы продажи этой модели не превысили 10 тыс. шт. в год, причем «Дженерал моторс» и не прилагала усилий к увеличению ее сбыта.

Сопоставим опыт «Дженерал моторс» с машиной «Корвет» с опытом «Форд» на первом этапе производства модели «Тандербёрд». «Дженерал моторс» начинала конструирование и производство модели «Корвет» с нуля. Ни по внешнему виду, ни по основным узлам и деталям она не была похожа ни на одну из выпускавшихся прежде моделей «Дженерал моторс». В отличие от последней «Форд мотор» пошла иным путем, поставив себе задачей создать возможно более дешевую автомашину, а это означало необходимость применения уже существующих узлов и деталей, а также применявшихся ранее конструкторских разработок. В результате у «Форд мотор» получился небольших размеров, спортивного вида мощный автомобиль (с 8-цилиндровым двигателем), который безошибочно воспринимался именно как «Форд», вел себя на дороге как седан и представлялся самым обычным во многих других отношениях. Льюис Крюзо, уже однажды пытавшийся добиться

одобрения проекта небольшого легкового автомобиля, который составил бы конкуренцию «Шевроле», и способствовавший созданию «Тандербёрда», говорил, что в действительности это вовсе не спортивный, а скорее «настоящий персональный, прогулочный автомобиль для покупателя, желающего иметь комфортную и вместе с тем престижную машину с обликом и динамическими характеристиками спортивного автомобиля». Один представитель автомобильной прессы того времени придерживался совершенно противоположной точки зрения. «Использование этой автомашины,— писал он,— выглядит так, как будто вы приезжаете в мотель с женой, регистрируетесь там под чужим именем и сообщаете фальшивый адрес. Вам может показаться, что вы одурачиваете людей, возможно, вам это и удастся, но зачем же обманывать самого себя».

Многие, однако, восприняли «Тандербёрд» как удачную попытку. В 1954 г. «Форд мотор» выпустила 3546 этих автомашин, обогнав «Корвет» на несколько сотен, а в следующем году продажи превысили уже 15 тыс. шт. Поняв, что располагает моделью, пользующейся успехом, и пытаясь повысить ее привлекательность, «Форд мотор» пошла по уже проторенному пути — увеличила длину, ширину и вес автомобиля и оснастила его дополнительным оборудованием. Модель 1958 года, предлагавшаяся как с жестким, так и с мягким верхом, была распродана в количестве почти 38 тыс. шт. Она выглядела скорее как сверкающий двухдверный седан, нежели как настоящий спортивный легковой автомобиль. В 1961 г. продажи этой модели превысили 70 тыс. шт., причем к тому времени «Тандербёрд» уже была превращена в обычную машину, представлявшую собой нечто среднее между моделями «Форд» и «Линкольн».

Практика работы «Форд мотор» с моделью «Тандербёрд» оказала глубокое влияние на деятельность компании в 60-е и последующие годы. Воздействие это было в лучшем случае двойственным. С одной стороны, фирма приобрела хорошо послуживший ей опыт в производстве, сбыте и рекламе малогабаритного легкового автомобиля, причем обретенной «Тандербёрдом» славе предстояло распространиться и на будущие модели компании. Но опыт с моделью «Тандербёрд» убедил также менеджеров, конструкторов и продавцов в том, что *малогабаритный* ассоциируется со «спортивным» и что рынок сбыта малогабаритных автомобилей существенно отличается от рынка машин с кузовом типа седан. Переклочение с одного рынка на другой возможно лишь единственным способом — путем перехода от специализированной модели к модели общего назначения, то есть в результате изменения ее размеров. Сложилось мнение, что «Тандербёрд» — это привлекательная вторая машина для богатых и первая для молодых людей. Однако к 1958 г. «Тандербёрд» покупали семьи, стремившиеся подняться в своем престижном статусе на ступеньку выше членства в «Виктори клуб» и обладания седаном модели «Скайлендер».

Такое представление сохранилось и после того, как «Форд

мотор» выступила пионером в выпуске малогабаритных седанов и достигла при этом большого успеха. Когда руководителям компании пришлось рассматривать перспективы создания новой модели «Т»\*, они выдвинули идею повторения модели «Тандербёрд». Следует добавить, что они хотели избежать опыта с машиной «Эдзел», олицетворявшей самое большое в истории автомобилестроения фиаско с новой моделью, фиаско, из которого компания так и не извлекла надлежащего урока.

Модель «Эдзел» явилась плодом тех же идей, какие привели к рождению нового «Шевроле», а именно стремления привлечь тот слой покупателей, которые хотели иметь легковой автомобиль, символизирующий более высокий общественный статус его владельца. Люди, которые до второй мировой войны и в период реконверсии второй половины 40-х годов вполне довольствовались своими старыми моделями «Шевроле», «Форд» и «Плимут», теперь претендовали на автомобили, придающие владельцам более высокий статус, имеющие под капотом более мощные двигатели и больше хрома на кузове. Как уже отмечалось, владельцы «Шевроле» теперь приобретали модели «Понтиак», «Бьюик» и «Олдсмобил», тогда как люди, прежде ездившие на машинах «Плимут», теперь приценивались к моделям «Додж», «Десото» и даже «Крайслер». Между тем покупатели, прежде довольствовавшиеся моделями «Форд», но теперь желавшие иметь более престижную машину, вынуждены были отказываться от приобретения автомобилей «Форд мотор». Как охарактеризовал положение Крюзо, «мы культивируем клиентов для "Дженерал моторс"».

Дискуссии относительно проектов новых моделей начались еще в 1948 г., но они кончались ничем, пока четыре года спустя не была образована специальная комиссия для изучения ситуации на рынке. Сначала рассматривалась возможность создания двух новых моделей, представлявших собой варианты существовавшей модели «Меркьюри», причем одна из них должна была быть дешевле, а другая дороже уже выпускавшихся автомашин. Успехи «Форда» 1953 года и «Шевроле» 1954 года заставили комиссию отвергнуть первую и сосредоточить все внимание на проекте легкового автомобиля, который по размерам, мощности двигателя и цене превзойдет «Меркьюри». Сперва имелось в виду установить кузов «Линкольна» на шасси «Меркьюри», но вскоре от этой идеи отказались в пользу более амбициозной программы создания совершенно новой модели. Ей был присвоен условный индекс «Э», который, по утверждению одних сотрудников компании, означал «Экспериментл», а по словам других, служил инициалом имени Эдзела, сына Генри Форда-старшего и отца Генри Форда-младшего.

---

\* Модель «Т» — первый массовый легковой автомобиль компании «Форд мотор». — *Прим. ред.*



«Форд мотор» хотела сконструировать автомобиль, который был бы достаточно традиционным, чтобы привлечь покупателей машин с кузовом типа седан, и в то же время настолько оригинальным, чтобы вызвать сенсацию как в автоиндустрии, так и в демонстрационных салонах. Иными словами, это должен был быть легковой автомобиль, содержащий элементы старого и нового, то есть, по существу, компромиссный вариант. Поставленная цель была реализована — «Эдзел» оказался моделью, компромиссной во всех отношениях.

Общее руководство осуществлением проекта было возложено на Ричарда Крафве, молодого помощника главного управляющего отделением «Линкольн-Меркьюри», который, работая в компании с 1947 г. в качестве консультанта по проблемам управления, не имел технического образования и сколько-нибудь значительного опыта. Ведущим конструктором назначили Роя Брауна, 38-летнего канадца, до этого имевшего дело лишь с такой продукцией, как радиоприемники и изделия из цветного стекла. Никогда прежде он не занимался конструированием автомобилей, хотя имел за плечами небольшую практику в области производства комплектующих изделий. Крафве заявил, что хочет получить «совершенно особенный» легковой автомобиль, который можно сразу же отличить от других. Внутреннее его оснащение должно явиться «олицетворением кнопочной эры, но без всяких новомодных штучек». Брауну поручили разработать такие модели, которые понравились бы владельцам автомашин фордовских марок, но не привели бы к сокращению продаж «Меркьюри». Ему надлежало выяснить, почему американцы предпочитают модели «Понтиак» и «Бьюик», а затем сконструировать автомобиль, который воплощал бы в себе некоторые их качественные характеристики и в то же время содержал нечто новое. В ходе работы Крафве и Браун консультировались с рекламными агентствами, психологами, социологами и даже с неким поэтом. Был объявлен общенациональный конкурс на названия для новых моделей и израсходованы миллионы долларов на рекламную возню вокруг будущей новинки. Когда дилер из Манхэттена Чарлз Крейслер объявил, что вместо «Олдсмобила» станет продавать фордовский автомобиль «Эдзел», эта новость была преподнесена публике с такой же помпой, какая обычно сопровождала весть о заключении долгосрочного многомиллионного контракта знаменитым профессиональным бейсболистом. Буквально все было сделано, чтобы вызвать у американцев интерес к будущей модели, однако далеко не все необходимое было сделано для конструкторской разработки и организации производства.

Наконец, 8 сентября 1957 г. около трех миллионов американцев заполнили демонстрационные салоны, чтобы осмотреть представленные новинки и посидеть за рулем четырех моделей марки «Эдзел» — «Корсэр», «Сайтейшн», «Пэйсер» и «Рэйнджер». Они увидели автомобиль, в котором можно было безошибочно распознать черты фордовского дизайна, с характерными именно для не-

го овальными решетками радиатора, оригинальной окраской и хромированными деталями. Автомобильные эксперты в своих мнениях разошлись, между тем как широкая публика среагировала однозначно. Среди множества зрителей покупателей оказалось очень мало. «Эдзел» явно потерпела провал, хотя менеджеры компании продолжали вымучивать из себя заверения, что рынок эту машину примет.

Впоследствии марку «Эдзел» будут вспоминать как самое цельное воплощение позднего стиля «детройтского барокко», как выдающийся образец расточительства и глупости. И все же, хотя этот легковой автомобиль действительно выглядел безвкусным и потерпел на рынке неудачу, по своим конструктивным характеристикам и дизайну он отнюдь не означал полное фиаско, как это пытались изобразить его критики. Например, «Рэинджер», который должен был конкурировать с «Понтиак Каталина» и «Додж Кастромруд», был короче, легче, расходовал меньше горючего, имел двигатель меньшей мощности и стоил дешевле, чем эти две модели. Его окраска, хромированные детали также были не намного более кричащими, чем у моделей «Дженерал моторс» и «Крайслер». Главные трудности модели «Эдзел» крылись не столько в ее конструкции и производстве, сколько в факторах, не зависевших от «Форд мотор», в частности, они были обусловлены самим временем ее выпуска.

В 1958 г. сбыт легковых автомобилей резко упал вследствие общего экономического спада и высокого объема продаж в 1957 модельном году. В 1958 г. было реализовано лишь 4,2 млн. легковых автомашин — самый низкий годовой объем их сбыта после 1948 г. По всей стране дилеры закрывали свои салоны, а автотрастрия переживала самый глубокий со времен второй мировой войны кризис. Более того, спрос покупателей перекладывался с автомобилей среднего класса на дешевые. Продажа моделей «Шевроле», «Форд» и «Плимут» сократилась, но еще более снизился сбыт машин «Понтиак», «Олдсмобил», «Бьюик», «Додж» и «Десото». Что касается автомобилей «Эдзел», то в 1958 модельном году их было продано лишь 63 тыс. вместо 200 тыс. шт., как намечалось. Скорее в панике и отчаянии, а не в результате тщательного взвешивания этой идеи Форд передал производство модели «Эдзел» в отделение «Линкольн-Меркьюри» с тем, чтобы превратить ее в более роскошную машину. Однако ничто уже не могло помочь этой модели, и в 1960 г. ее производство было прекращено.

В то время казалось, что с кончиной «Эдзела» почил в бозе и эра «детройтского барокко». Однако дело обстояло совсем не так. Во всяком случае, впоследствии модели 60-х годов еще больше соответствовали стилю «детройтского барокко», чем модели 50-х годов. Если бы «Эдзел» была выпущена не в 1957 г., а на два года раньше, она могла бы не только удержаться на рынке, но даже пользоваться большим успехом и в последующие годы.

То обстоятельство, что американская автомобильная промыш-

ленность не извлекла надлежащего урока из истории с моделью «Эдзел», вовсе не результат невежества, тупости или отсутствия вкуса. Скорее это объясняется тем, что детройтские менеджеры не располагали достаточной информацией о глубоких сдвигах в отношении основной массы покупателей к выпускаемым легковым автомобилям. Однако они вполне оценили факт резкого снижения сбыта машин среднего класса во время кризиса 1958 г. Их внимание привлек также неожиданный успех двух марок автомобилей в том же году. Во-первых, оказалось, что возникли очереди на машины «Фольксваген», и продавцам даже предлагали взятки за то, чтобы «Битл» («Жук») — автомобиль фирмы «Фольксваген» — можно было приобрести через несколько недель, а не ждать его месяцами. Причем все это происходило в обстановке, когда детройтские модели продавались с неслыханно большой скидкой, а покупатель тем не менее их не брал. Во-вторых, одна из американских машин хорошо пошла на рынке в 1958 г. Ею оказалась модель «Рамблер», продажи которой достигли 186 тыс. шт., то есть вдвое превысили объем ее продаж в 1957 г. (91 тыс. шт.). В 1959 г. было продано уже 363 тыс. автомашин «Рамблер», на несколько тысяч меньше объема сбыта отделения «Плимут». Успехи фирмы «Фольксваген» и модели «Рамблер» не могли пройти незамеченными. Оставалось лишь выяснить, отражал ли этот факт случайное, временное отклонение от традиционного поведения основной массы американских покупателей или же изменение спроса на легковые автомобили приняло устойчивый характер. Не будет преувеличением сказать, что это была самая важная проблема, с которой столкнулся Детройт после второй мировой войны.

## Глава 2

### Чудо Вольфсбурга

*Эта машина не отвечает основным техническим требованиям, предъявляемым к легковому автомобилю. Что касается эксплуатационных характеристик и дизайна, то она совершенно неприемлема для рядового покупателя... Запуск ее в серийное производство представляется экономически совершенно нецелесообразным.*

Оценка британской комиссией лорда Рутса автомобиля «Фольксваген», 1946 г.

Для среднего американца начала 50-х годов прилагательное «маленький» применительно к легковому автомобилю ассоциировалось с дешевой, невысокого качества машиной. «Шевроле», например, считался маленьким автомобилем, а «Кадиллак» — большим, и поэтому предпочитали второй. Цена машины оказывалась в прямой зависимости от ее размера, а размер в свою очередь характеризовал социальный статус владельца. Ничего зазорного не было в том, чтобы ездить в компактном легковом автомобиле, но такой автомобиль большинству американцев гордости не внушал. Каждого одолевало желание как можно быстрее сменить маленький автомобиль на большой, так как последний воплощал в себе символ жизненного успеха. Подобное представление наряду с убеждением, что модель будущего года окажется лучше сегодняшней, а стало быть, и более желанной, лежало в самой основе «слоунизма».

В послевоенные годы американизация западного мира совершала свое победное шествие, и для значительного числа европейцев и жителей Востока большие, сверкающие, мощные легковые автомобили детройтского производства стали служить символом силы и самоуверенности Соединенных Штатов. Те, кто встречался с американцами, убеждались в том, что в большинстве случаев для них «большое» было равносильно понятию «лучшее». Понимать американцев понимали, но далеко не всегда соглашались с таким подходом, особенно в отношении легковых автомобилей.

Дело в том, что в Западной Европе укоренилось совершенно иное отношение к автомобилю, и хотя размер его, конечно, являлся критерием общественного статуса владельца, но отнюдь не был единственным. Самым наглядным примером здесь служат англичане. В период между двумя мировыми войнами у них также

существовало представление, что владельцы маленьких машин «Моррис» и «Остин» по своему социальному статусу и финансовому положению были ниже тех, кто ездил в автомобилях «Ягуар», «Рамблер», «Ровер» и уж, конечно, в «Роллс-Ройсе» — воплощении роскоши. Причем эти престижные машины по своим размерам превосходили мини-автомобили того времени. Тем не менее и самые дорогие европейские модели в большинстве случаев были меньшего размера, чем американские легковые автомобили среднего класса. Рядовые американцы 30-х годов могли этого и не знать, так как они в глаза не видели «Роллс-Ройс». Однако, когда в начале 50-х американцы стали приезжать в Лондон в качестве туристов и увидели автомобиль в натуре, они были поражены. «Роллс-Ройс» производил такое внушительное впечатление, был таким просторным, комфортным, изящным и притом таким коротким. Их еще больше удивляло, что он имел 4-цилиндровый двигатель. Это уж вовсе приводило в недоумение. Они не могли понять, почему автомобиль, стоивший в три или четыре раза дороже новой модели «Кадиллак» или «Паккард», казался столь небольшим и маломощным.

Ответ был прост и по некотором размышлении становился очевидным. Прежде всего, в Англии и континентальной Европе горючее всегда было дороже, а доход на душу населения ниже, чем в США. Следовательно, малогабаритные легковые автомобили были более доступны. Привыкшие время от времени ездить на большие расстояния, американцы предпочитали свои «сухопутные крейсеры», в которых просто не было необходимости или которые даже были нежелательны в большинстве районов Западной Европы, где уж, во всяком случае, было меньше автострад, а население все еще было привязано к железнодорожному транспорту. Разница в уровне благосостояния, географические особенности и обычаи предопределили разные пути развития конструкции автомобилей и вкусы их покупателей. Процесс этот продолжался и в 50-х годах, когда размеры американских легковых машин все увеличивались, а двигатели на них устанавливались все более мощные, тогда как возрожденная западноевропейская индустрия выпускала модели, ненамного отличавшиеся по своим размерам от довоенных.

Менеджеры Детройта не допускали и мысли, чтобы какой-нибудь западноевропейский легковой автомобиль окажется способным получить хотя бы малую толику американского рынка. В начале 50-х годов в США владельца иностранного автомобиля считали человеком эксцентричным, снобом, транжирой или обладающим всеми этими качествами одновременно. Из-за меньших масштабов производства иностранные легковые машины оказывались дороже, чем аналогичного класса американские. Например, в 1953 г. одна лишь «Дженерал моторе» выпустила больше легковых автомобилей, чем все западноевропейские фирмы, вместе взятые. В США производство автомобилей осуществляли «большая тройка» («Дженерал моторс», «Форд мотор», «Крайслер») и так

называемая «малая шестерка» («Студебеккер», «Паккард», «Нэш», «Хадсон», «Виллис» и «Кайзер-Фрейзер»), которая в дальнейшем свелась к двум компаниям — «Америкэн моторс» и «Студебеккер-Паккард». Между тем в Западной Европе не было ни одной фирмы хотя бы такого размера, как «Крайслер».

Впрочем, помимо США, наиболее развитой автомобильной промышленностью располагала Англия, которая в 1950 г. выпустила 522 тыс. автомобилей, то есть вдвое больше, чем занимавшая третье место в мире Франция. К тому же Англия была крупнейшим в Западной Европе экспортером автомобилей (Франция, занимавшая второе место по этому показателю, и здесь намного отставала от Англии). Хотя подавляющее большинство американцев того времени не имело намерений приобретать иностранную легковую машину, все же можно было полагать, что если какая-либо страна и может рассчитывать на какие-то шансы на американском рынке, то это только Англия. Большие группы населения восточных и западных районов США, особенно люди образованные и состоятельные, издавна слыли англофилами, причем англофильские настроения еще более закрепились союзническими отношениями во второй мировой войне. «Роллс-Ройс» продолжал служить символом автомобиля высокого качества, и многие американцы просто полагали, что англичане владеют особым мастерством создавать машины, подобные точнейшим часовым механизмам на драгоценных камнях, в отличие от отечественных безликих моделей массового производства. В межвоенный период небольшие английские спортивные автомобили были в моде. Такие фирмы, как «Моррис» и «Остин», были передовыми в некоторых областях автомобильной техники и имели репутацию хорошо управляемых предприятий, выпускавших надежные, хотя и несколько трафаретные по дизайну модели. В первые послевоенные годы кое-кто из экспертов в британском парламенте полагал, что эти и другие компании вполне могут производить машины большего размера и не только воспрепятствовать ожидаемому выходу американских автомобилей на иностранные рынки, как только внутренний спрос в США окажется насыщенным, но также экспортировать свои автомобили в США, где их может ожидать неплохой прием. Из этой идеи ничего не вышло, но тем не менее в производстве малогабаритных автомобилей мало кто мог бы серьезно конкурировать в то время с Англией.

И все же английскую автомобильную промышленность едва ли можно было считать эффективной или передовой. Ее представляли десятки мелких предприятий, расположенных в сельских районах Англии и выпускавших ничтожное количество заказных машин класса люкс вроде моделей «Аллард», «Элвис», «Эстон-Мартон», «Армстронг-Сиддли». К тому же несколько предприятий среднего размера — «Роллс-Ройс», «Ровер», «Джоветт», «Зингер» и «Ягуар» — отбивали у них неуклонно убывающую клиентуру на люксовые автомобили. Свыше 90% всех английских легковых машин вы-

пускали шесть компаний — «Остин», «Моррис», «Рутс», «Стандард» и принадлежавшие американским концернам фирмы «Форд» и «Воксхолл» («Дженерал моторс»). Американская автоиндустрия, выпускавшая в 12 раз больше машин, чем английская, была представлена в основном тремя крупными концернами, тогда как в Англии их было вдвое больше. Здесь происходили слияния автомобильных фирм. «Остин» и «Моррис» образовали «Бритиш моторс», которая в 1954 г. захватила примерно 38% внутреннего рынка и которая, как считали, имела среди иностранных фирм наилучшие шансы для проникновения на американский рынок (на долю этих двух слившихся компаний в 1953 г. приходилось свыше 90% английского экспорта, составившего 106 тыс. автомобилей). Однако это слияние нельзя считать удачным, так как оно не привело ни к увеличению масштабов производства, ни к повышению его эффективности. Между тем последовала новая серия слияний, в результате которых впоследствии, в 1967 г., возникла компания «Бритиш Лэйланд» — крупнейший в Англии концерн, включивший в себя фирмы «Остин», «Моррис», «Ягуар», «Стандард» и «Ровер». Если бы такой концерн был создан в конце 40-х годов, а его руководство осуществило бы необходимую рационализацию производства, добившись при этом сотрудничества с профсоюзом, англичане могли бы получить шанс для крупного прорыва на американский рынок. Разумеется, ничего подобного не произошло. К моменту образования «Бритиш Лэйланд» английская автомобильная промышленность уступала по своим размерам не только Франции, но также Японии, ФРГ и Италии. Даже на внутреннем рынке «Бритиш Лэйланд» отставала, уступив первое место компании «Форд», а импорт из Японии и континентальной Европы увеличивал свою долю на рынке за счет британских фирм.

В 1953 г. особым спросом среди импортных легковых автомобилей пользовался в США «Ягуар». Выпускавший эту машину завод работал в две смены, чтобы быстрее выполнять американские заказы, а будущие владельцы модели-люкс «Ягуар» готовы были ждать ее получения до 4—6 месяцев. Однако первое место среди импортированных в том году в США легковых автомобилей занял малогабаритный, пикантный, хотя и не очень надежный спортивный «МГ», отчасти потому, что аналогов ему не было, но также и потому, что владельцы этой машины были от нее в восторге. Однако если брать американский рынок в целом, то наибольший интерес привлекал к себе занимавший второе место в импорте «Хиллман минкс» английской фирмы «Рутс моторс». Из всех иностранных машин, которые американцы могли приобрести в том году, лишь эта модель способна была завоевать себе постоянное место на автострадах страны.

Вопреки своему названию «Минкс» («озорница») представлял собой ничем не выдающийся, неказистый, тяжеловесный автомобиль, по внешнему виду больше похожий на «Плимут» того года, чем на обтекаемый «Студебеккер». В то же время он был

небольшим (всего 4055 мм в длину, тогда как самый короткий американский легковой автомобиль того года «Хадсон джет» имел длину 4600 мм), легким (1039 кг против соответственно 1139 и 1458 кг у моделей «Виллис ларк» и «Шевроле») и очень экономичным (7,8 л бензина на 100 км пробега, то есть почти вдвое меньше, чем у тоже вполне экономичной машины «Форд» с 6-цилиндровым двигателем). Испытывавшие его американцы признали «Минкс» вполне приемлемым с точки зрения управления и технических качеств. Иными словами, на первый взгляд казалось, что англичане предложили прекрасный малогабаритный легковой автомобиль для тех, кто считал американские модели слишком большими и традиционными, их двигатели чрезмерно мощными, словом, для тех, кто хотел разбавить повседневность малой толикой экзотики.

Однако машина обладала недостатками, которые выявлялись уже в момент покупки и становились еще более очевидными после ее доставки в США. Прежде всего это относилось к цене, составляющей в Нью-Йорке 1699 долл., то есть несколько больше, чем цена оснащенного 6-цилиндровым мотором «Шевроле» в стандартной комплектации. Следовательно, он не обеспечивал преимуществ в цене в то время, когда считалось, что малогабаритные автомобили должны стоить дешевле, чем большие. Другими словами, «Шевроле», «Форд» и «Плимут» в исчислении на единицу веса и единицу мощности двигателя оказывались дешевле, чем «Минкс». Затем возникала проблема технического обслуживания. Хотя некоторые торговцы автомобилями и согласились способствовать распространению модели «Хиллман минкс», большая часть этих машин продавалась через независимых дилеров\*, зачастую не располагавших необходимым оборудованием и способных выполнять лишь простейшее техническое обслуживание и мелкий ремонт.

С самого начала было ясно, что по американским стандартам «Минкс» обладал маломощным двигателем и что водитель, привыкший совершать дальние поездки, станет испытывать неудобства в малогабаритной и легкой машине. Однако гораздо важнее то, что «Минкс» оказался недостаточно надежным в эксплуатации, а возникавшие поломки ставили его владельца в чрезвычайно затруднительное положение. На получение запасных частей из Англии уходили месяцы, когда же они поступали, то оказывалось, что необученные механики не знали, как их установить. Если «Минкс» ломался в пути, водителю трудно было разыскать поблизости дилера или хотя бы механика, обладавшего инструментом метрического калибра для выполнения ремонта. У дилеров, торговавших шинами, не было шин необходимого для «Минкса»

---

\* Независимые от автостроительных фирм розничные торговцы автомобилями, осуществляющие в США сбыт и техническое обслуживание автомашин различных марок.— *Прим. ред.*



размера, а в магазинах автопринадлежностей нельзя было обнаружить даже такую простую вещь, как щетки стеклоочистителей. Водители, выросшие в атмосфере уверенности, что их автомобилям обеспечено техническое обслуживание на всех дорогах страны, почти на каждой бензоколонке, страшно расстраивались из-за того, что их машины «Хиллман минкс» больше простаивали в авторемонтных мастерских дилеров, чем двигались по дорогам.

То же самое можно сказать и о других малогабаритных «экономичных» английских легковых автомобилях того периода. «Моррис майнор», стоивший франко-Нью-Йорк 1445 долл., выглядел хрупким, а его интерьер, по американским стандартам, представлялся спартанским. «Форд Консул» смотрелся куда лучше. Он был длиннее, тяжелее, более современного облика, чем «Майнор» или «Минкс», к тому же ему было обеспечено техническое обслуживание у некоторых дилеров Форда в США, и запасные части к нему можно было получить из Детройта, а не возить из Англии, с завода «Форд» в Дагенэме. «Консул» стоил лишь на несколько долларов меньше, чем «Минкс», и был столь же экономичным в эксплуатации. Если бы такой автомобиль предложили английские фирмы «Остин» или «Моррис», он вполне мог бы иметь успех на рынке и привлечь к себе значительную клиентуру. Однако «Форд мотор» не рекламировала «Консул», полагая, что каждая такая машина, проданная в США, не столько приносит дополнительную прибыль, сколько сокращает сбыт ее автомобилей местного производства. И наконец, продавался «Остин А-40», длиннее и тяжелее, чем «Майнор», но и более дорогой — 1795 долл. Его преимущество перед «Шевроле» в экономии горючего с учетом тогдашних цен на бензин, составляло лишь 50 долл. на 16 тыс. км, то есть весьма незначительную сумму, которой не хватило бы даже на оплату одного ремонта. Ни один из английских малогабаритных легковых автомобилей не выдерживал также конкуренции на рынке подержанных машин, что служило свидетельством недовольства ими первых владельцев и настороженности со стороны потенциальных покупателей.

В конечном итоге «британское вторжение» оказалось не более чем кратковременным набегом на рынок США, набегом робким, нерешительным, плохо задуманным и на деле плохо осуществленным. Американская публика вскоре пришла к заключению, что эти автомобили старомодны, зачастую имеют низкое качество сборки, не обеспечены должной сетью технического обслуживания. Английские легковые машины, прежде получившие незаслуженную репутацию высококачественных, основанную на представлении об автомобиле «Роллс-Ройс», теперь стали объектом обидных насмешек специалистов. Возникшие было дилерские пункты по их сбыту и техническому обслуживанию позакрывались, а владельцы этих машин обнаружили, что у них на руках «сироты», которым никто не способен обеспечить сервис. В результате после 1953 г. продажи английских автомобилей в США неуклонно

снижались. К 1960 году «МГ» уступил лидерство на рынке марке «Трайамф» с его популярной спортивной моделью «ТР-3», но американцы купили всего 11 683 такие машины, и автомобили фирмы «Трайамф» занимали лишь шестое место в американском импорте. На долю Англии приходилось менее 14% всего импорта автомобилей в США, тогда как одну треть его захватил новый лидер, а именно западногерманский «Фольксваген» — явление, удивившее, но еще не встревожившее автогигантов Детройта.

Еще более наглядно, чем даже «Тоёта» и «Ниссан», «Фольксваген» продемонстрировал миру, что иностранная автомобильная компания действительно способна бросить вызов Детройту не только на своем внутреннем рынке, но также и в самих США. Более того, не будь вдохновляющего примера «Фольксвагена», японцы, быть может, и не решились бы предпринять свое наступление на рынок США.

Хотя компания «Фольксваген» выпускала автомобили и другие транспортные средства еще в 30-х годах (первый камень в фундамент здания завода в Вольфсбурге заложил Гитлер), начало ее подлинной истории относится к первым послевоенным годам, когда повсюду господствовал Детройт и казалось, что филиалы американских автомобильных концернов будут занимать главенствующее положение на всех рынках, куда они уже проникли. Собственно, такова была ситуация в большинстве стран еще до войны. Почему же теперь, когда США оказались сильнее и авторитетнее прежнего, картина должна была измениться?

Известно, что Германия выступила пионером в автомобилестроении. Считается, что первый настоящий легковой автомобиль с бензиновым двигателем изобретен австрийцем Зигфридом Маркусом, использовавшим мотор, сконструированный немцем Николаусом Отто. Историки автоиндустрии зафиксировали вклад в эту отрасль, который внесли такие специалисты, как Карл Бенц, Готлиб Даймлер и Рудольф Дизель. Не американцы, а именно немцы наряду с французами и англичанами возглавили в конце XIX в. производство автомобилей, но в дальнейшем соотношению сил в этой отрасли предстояло претерпеть изменения. Если на рубеже XX в. американцы ездили в Европу, особенно в Германию, чтобы изучать последние достижения в области автомобилестроения, то в 1936 г. Фердинанд Порше\* прибыл в Детройт, чтобы поклониться своему идолу Генри Форду, которого он считал отцом автомобильной промышленности.

Однако за два межвоенных десятилетия американские компании, особенно «Дженерал моторс», потеснили немцев на их собственном рынке. Здесь, как и в Англии, в 30-х годах существовали десятки автомобилестроительных компаний, но господствующее положение занимали четыре — «Адам Опель» (которой владела

---

\* Фердинанд Порше — главный конструктор автомобиля «Фольксваген». — Прим. ред.

«Дженерал моторс»), «Ауто-Унион», «Форд мотор компании АГ» и «Даймлер-Бенц». Из них самой крупной была фирма «Опель», а накануне второй мировой войны на долю американских компаний в совокупности приходилось свыше половины рынка автомобилей, и это в то время, когда Порше все еще возился с опытными образцами.

Представители американских корпораций оказались в Германии еще до окончания второй мировой войны. Следуя по пятам наступающих союзнических армий, они уже спустя несколько дней после освобождения ее территории обследовали состояние захваченных заводов и приступали к разработке планов скорейшего возобновления производства. Лучше всего там была представлена «Дженерал моторс», но своих людей туда направила и «Форд мотор», хотя на активную деятельность в Германии она была мало способна, так как в то время сталкивалась в самих США с большими организационными и финансовыми трудностями.

Три года спустя группа руководителей «Форд мотор» во главе с Генри Фордом II и председателем правления Эрнестом Бричем прибыла в Германию, чтобы ознакомиться с положением дел, а также выслушать предложение, выдвигавшееся британскими оккупационными властями и Хайнцем Нордхоффом, до войны являвшимся одним из управляющих фирмы «Опель», а за два месяца до приезда Генри Форда II, прибывшим в Вольфсбург уже в качестве руководителя компании «Фольксваген». Находившийся в британской зоне заводской комплекс «Фольксваген» еще лежал в руинах, но уже был пущен один конвейер, с которого сошло 20 тыс. необычных малолитражных легковых автомобилей, с виду напоминавших жука. Компания «Фольксваген» оказалась в положении сироты, и англичане подыскивали ей подходящего родителя. «Может быть, так будет лучше,— размышлял Нордхофф.— Может быть, для этой компании единственная надежда — это скрыться под крылышко мощного американского концерна». «Дженерал моторс», которая уже восстановила предприятия «Опель» и явно рассчитывала снова занять господствующие позиции на рынке, не проявила интереса к заводу «Фольксваген» в Вольфсбурге. Может быть, «Форд мотор», занимавшая второе, хотя и с большим разрывом, место после «Дженерал моторс», и согласилась бы приобрести фирму, продукция которой служила дополнением к ее собственной. Однако сделка не была заключена. «М-р Форд,— заявил Брич,— то, что нам предлагают, как мне представляется, гроша ломаного не стоит». Генри Форд II, внук человека, который для Порше олицетворял божество, согласился с этим заключением. Так компания «Форд мотор» упустила возможность приобрести в собственность «Фольксвагенверке АГ».

Брич и Форд отвернулись от «Фольксвагена» именно тогда, когда в судьбе компании и самой Западной Германии происходил решительный поворот к лучшему, хотя в то время это еще было не столь заметно. За машинами «Фольксваген» уже стояла

очередь, но, как представлялось Бричу, причиной этому служило то обстоятельство, что другие немецкие автомобильные фирмы еще не успели выйти на рынок. Следовательно, перспектива отнюдь не выглядела многообещающей.

Затем быстро последовала денежная реформа, помощь по «плану Маршалла», другие меры по закреплению влияния западных союзников на занятой ими территории и, как следствие, образование в октябре 1948 г. Федеративной Республики Германии. Очень скоро миру предстояло заговорить о «западногерманском экономическом чуде», поскольку ФРГ не только смогла быстро восстановить свою экономику, но и обнаружила способность вернуть потерянные еще до войны зарубежные рынки.

Компания «Фольксваген» оказалась в авангарде этого процесса. В 1948 г. на ее долю приходилось 65% всего объема выпуска легковых автомобилей в стране, хотя в дальнейшем, по мере того как «Опель», «Форд», «Ауто-Унион» и другие фирмы расширяли свое производство, эта доля стала снижаться. Все же «Фольксваген» не только сохранила большую часть своей клиентуры, причем спрос возрастал быстрее предложения, но превратилась в крупнейший в ФРГ индустриальный концерн, годовые поступления которого к концу 50-х годов достигли 1,4 млрд. долл.

Тому были две тесно взаимосвязанные причины. Во-первых, выработанная Нордхоффом стратегия и методы ее претворения в жизнь и, во-вторых, сами по себе качественные характеристики выпускаемого автомобиля.

Как уже отмечалось, фирма «Фольксваген» намного опередила другие западногерманские автомобильные компании, причем она располагала моделью автомобиля, которая в первый послевоенный период наилучшим образом соответствовала тогдашней экономической обстановке в стране. Машина стоила дешево — всего 990 (старых) рейхсмарок. И хотя перевод этой суммы в доллары мало что значил в условиях крайне нестабильной экономики страны в 1946 г. и 1947 г., указанная сумма была вполне доступна для людей, которым удавалось попасть в ряды среднего управленческого персонала, а также для американских солдат, жалованье которых выплачивалось в долларах. В результате успешных спекулятивных операций на черном рынке американский сержант оказывался в состоянии приобрести «Фольксваген» за сумму, эквивалентную его месячному жалованью. Именно спрос со стороны американских военнослужащих послужил одной из причин того, что уже с самого начала возникла очередь на автомашины этой компании. Совсем нередки были случаи, когда человек, купивший «Фольксваген», ездил на нем примерно год, а затем перепродавал его тому, кто не хотел ждать очереди, причем даже по более высокой цене, чем стоила новая машина. Американские солдаты по завершении срока своей службы вывозили приобретенный «Фольксваген» на родину, хотя, конечно, знали, что в США запасные части к нему нельзяз будет достать и что при первой

поломке машина выйдет из строя. Но они с этим не считались, так как уже видели в своей машине не столько действующий автомобиль, сколько сувенир из Европы, которым можно было хвастать перед родственниками и друзьями, причем сами владельцы этого сувенира разъезжали в автомобилях «Шевроле» или «Форд».

Выпускавшиеся в 1947—1948 гг. автомашины «Фольксваген» внешне мало чем отличались от довоенных, не претерпели они существенных изменений и в последующие три десятка лет. Нет необходимости описывать внешний вид этой модели, так как редко кто в западном мире в те годы не видел множество их на дорогах. Проведенный в 1970 г. опрос показал, что по мгновенной идентификации предмета автомобиль «Битл» («Жук») компании «Фольксваген» занимал второе место после бутылки «кока-кола». И он действительно больше, чем любой другой легкой автомобилем, был похож на ползущего по дороге жука; это впечатление усиливалось еще тем фактом, что в первое время значительная часть этих машин окрашивалась в черный цвет.

Быть может, полезно сравнить «Фольксваген» с автомобилем «Хиллман минкс», который одно время имел наибольшие шансы понравиться американцам, желавшим стать владельцами небольшого седана иностранного производства. Начать с того, что его внешний облик был самым обычным, от овальной решетки радиатора до всгорбленного багажника. Это был один из тех автомобилей, которые, двигались ли они на дороге или стояли на обочине городской улицы, практически не привлекали к себе внимания. «Хиллман» имел 4-цилиндровый двигатель водяного охлаждения мощностью 37 л. с. и смонтированный на рулевом колесе рычаг переключения скоростей, то есть он представлял собой тип легкового автомобиля, который был привычен для большинства американцев. Водителям, знакомым с моделями «Шевроле» и «Форд», не стоило большого труда научиться управлять «Хиллманом», и, хотя у механиков возникали проблемы с ремонтом его двигателя из-за отсутствия запасных частей или надлежащих инструментов, они все же были в состоянии по крайней мере разобраться в его конструкции, изготовить импровизированные инструменты и приспособить к нему запасные части американского производства.

В отличие от «Хиллмана» «Фольксваген» имел установленный сзади 4-цилиндровый двигатель воздушного охлаждения мощностью 25 л. с. Конструкция его мотора также была необычной — горизонтальное расположение цилиндров большинство американских механиков никогда в глаза не видели, и им даже трудно было сразу их найти. Под капотом у него был небольшой багажник, кроме того, еще место для багажа за задним сидением, примерно такое же, как и у «Хиллмана» и других малогабаритных автомобилей, но не столь заметное. Рычаг переключения скоростей был у него на полу, как на американских машинах начала 30-х

годов, и молодым водителям приходилось учиться пользоваться им. Более того, четыре передачи трансмиссии не были синхронизированы, что, конечно, ставило в затруднение американцев, привыкших к автоматическим коробкам передач.

«Фольксваген» был *маленьким*, совсем маленьким легковым автомобилем. Длина его, как и «Хиллмана», равнялась 4065 мм, но салон был не столь просторен. У «Минкса» кузов был четырехдверным, и, хотя пассажиры на заднем сидении чувствовали себя не так удобно, как на седане американского производства, им по крайней мере не доставляло трудностей забираться в машину и выбираться из нее. На заднее сидение двухдверной модели «Фольксваген» взрослым пассажирам приходилось залезать, согнувшись в три погибели, а при поездках на длинные расстояния, они, привыкшие к просторным отечественным автомобилям, испытывали невероятные мучения. «Минкс», вес которого составлял 1039 кг, был, конечно, вместительнее «Фольксвагена», весившего лишь 730 кг, однако горючего он расходовал на 0,8 л больше, чем «Фольксваген». Последний к тому же и стоил меньше, при цене в 1395 долл. он был самым дешевым «обычным» легковым автомобилем для тех американцев, которые не хотели опускаться до приобретения подержанных машин. Но, по мнению американских специалистов, низкая цена и малый расход горючего не могли возместить недостатки «Фольксвагена». Даже люди эксцентричные, полагали они, дважды подумают, прежде чем сесть за руль автомобиля такого необычного вида, тем более импортированного из Западной Германии.

Однако эксперты, тщательно изучавшие все параметры «Фольксвагена», а не только данные о его характеристиках — размеры, цены и т. п., — пришли к иному выводу, а проведенные дорожные испытания подтвердили превосходство «Фольксвагена» над «Хиллманом» и другими импортными моделями аналогичного класса. Прежде всего все его качественные характеристики были отличными, начиная от великолепной окраски (годы спустя компания «Фольксваген» хвастала, что в то время, как другие автомобилестроители просто красят свои машины, на ее заводах красят еще и краску) до величайшей точности сборки и подгонки всех узлов и деталей. Владельцев «Фольксвагена» изумляло, что им трудно закрыть дверцы машины, если не опустить стекла, столь высока была герметичность кузова. Привыкнув к пользованию рычагом переключения скоростей и шуму мотора, водители «Жука» наслаждались легкостью управления машиной, не говоря уже об исключительном переднем обзоре благодаря скошенной форме капота. По сравнению с седанами американского производства «Жук» («Битл») представлялся легко и надежно управляемым автомобилем. Словом, это было чудо, а не машина. Некоторые приобретали его за дешевизну и экономичность, чтобы не покупать подержанный «Шевроле», но вскоре убеждались, что его экономичность, низкая цена и малые размеры отнюдь не равнозначны представ-

лению о дешевке и низком общественном статусе владельца. В этом и во многих других отношениях фирма «Фольксваген» проложила путь, по которому могли устремиться на американский рынок и другие иностранные автомобильные компании.

Сами по себе качество, новизна и легко узнаваемая форма автомобиля мало что значили бы, если бы не использованная Нордхоффом стратегия внедрения своей модели на американский рынок. Если бы не новые методы осуществления этой стратегии, «Фольксвагену» было бы суждено пережить мгновенный взлет популярности, а затем кануть в Лету, как это произошло с «Минксом».

Карьера Нордхоффа, предшествовавшая его приходу к руководству компанией, не отличалась чем-либо особенным, дававшим основания предполагать, что он станет, может быть, самым выдающимся западногерманским промышленником первых послевоенных лет. Его биография была похожа на биографию десятков других менеджеров его поколения. Отец его — специалист по страхованию — занял ответственный пост в страховой компании в Берлине после того, как потерпел банкротство небольшой банк, в котором он до этого служил. Хейнц Нордхофф, второй из трех сыновей в семье, родился в 1899 г., получил среднее техническое образование, вступил в армию к концу первой мировой войны, был ранен и демобилизован, затем продолжал учиться. В 1927 г. он окончил колледж с техническим дипломом и был принят на инженерную должность в фирму «Байерише моторенверке» (известную американцам как «БМВ»), которая в то время конструировала самолеты и выпускала также автомобили. Нордхоффа привлекали больше легковые автомобили, чем самолеты. Полагая, что может быстрее продвинуться вперед в более крупной компании, он стал подыскивать себе работу в США. Поэтому он предложил свои услуги Нэшу и, вероятно, отправился бы в Америку, чтобы занять пост в его компании, если бы разразившийся в 1929 г. кризис не нанес тяжелые удары этой фирме.

Тогда Нордхофф нанялся на службу в «Опель», перейдя таким образом из немецкой фирмы в компанию, контролируемую корпорацией «Дженерал моторс». Начал он с разработки справочников по техническому обслуживанию, затем вскоре стал руководителем среднего звена в конструкторском отделе. В 1936 г. Нордхофф вошел в состав правления фирмы, где вместе с другими менеджерами отвечал за выпуск «Кляйнауто», малогабаритного легкового автомобиля, который фирма «Опель» намеревалась противопоставить «Фольксвагену». Во время второй мировой войны он управлял крупным заводом в Бранденбурге, а в конце 1944 г., чтобы не попасть в плен к Красной Армии, бежал вместе с семьей в горы Гарц.

После войны Нордхофф рассчитывал вернуться в компанию «Опель», но вскоре обнаружил, что некогда крупнейшая германская автомобильная компания практически прекратила свою дея-

тельность. К тому времени, когда английские оккупационные власти разыскали его, чтобы выяснить, не согласится ли он возглавить «Фольксваген», он содержал маленькую ремонтную мастерскую. Нордхофф, разумеется, не замедлил воспользоваться представившейся возможностью и в конце 1947 г. прибыл в Вольфсбург.

Как уже отмечалось, в Западной Германии компания «Фольксваген» не встречала трудностей со сбытом своих машин «Битл», поскольку, по крайней мере сначала, конкуренция на рынке отсутствовала. Это само по себе должно было подталкивать Нордхоффа к тому, чтобы выпускать больше автомобилей, мало заботясь о контроле их качества, а кроме того, воздерживаться от регулярной, если не ежегодной, смены моделей. Однако он поступил иначе — ужесточил требования к качеству, добиваясь не увеличения продаж, а повышения репутации машины, так как понимал, что именно высокая репутация будет иметь значение, когда на рынке появятся другие автомобильные фирмы. В результате дешевый «Фольксваген» своими качественными характеристиками привел в изумление покупателей, включая американских солдат, размещенных тогда в Западной Германии.

С самого начала Нордхофф решил не вносить радикальных изменений ни в дизайн, ни в технические параметры своей модели, а совершенствовать ее постепенно. Собственно, в первые годы и выбора у него другого не было. Во-первых, компания «Фольксваген» попросту не располагала средствами для смены моделей, а, во-вторых, сами по себе особенности этого легкового автомобиля практически исключали такую возможность.

Для большинства выпускавшихся в мире автомашин ежегодная смена моделей носила преимущественно косметический характер. Те сверкающие, кричащие новые модели, которые каждую осень Детройт выбрасывал на рынок, могли в глазах потенциальных покупателей отличаться от своих предшественников, но чаще всего под их тонкой металлической шкурой и хромированными нащепками большинство узлов и деталей оставалось без изменения. Американская автомобильная компания вполне могла свыше десяти лет сохранять практически один и тот же двигатель, тогда как форма кузова и его размеры регулярно претерпевали ряд изменений. Редко менялись также коробки передач, подвески и другие узлы. Так, 8-цилиндровый двигатель, первоначально предназначенный для автомобиля весом 1361 кг, мог закончить свой век на машине весом уже свыше 1800 кг. Для первого автомобиля он, вероятно, был несколько чересчур мощным, а на последнем не обеспечивал нормальной скорости разгона.

Следует иметь в виду, что конструкция автомобиля Порше является «целостной», а не «атомистической», как конструкция американских машин. Они отличаются между собой тем, что «целостная» конструкция при изменении одного существенного узла или при увеличении веса машины требует изменения большинства



других узлов, тогда как в «атомистических» американских моделях можно легко автономно изменять отдельные узлы. Разумеется, и американцы и Порше знали, что делают. Порше имел задание создать дешевый легковой автомобиль для массового покупателя, который предпочтет косметическим изменениям доступность цены машины и ее надежность в эксплуатации. По существу, речь шла о создании немецкого варианта американской модели «Форд-Т», самого знаменитого из «целостных» автомобилей. Базовая модель Форда на протяжении двух десятилетий своего существования не претерпела существенных изменений. Форд улучшал ее постоянно, не дожидаясь завершения модельного года. История модели «Форд-Т» определялась не модой, а техническими особенностями ее конструкции.

Идеалом для Нордхоффа служили Генри Форд и его модель «Т», а не Альфред Слоун и послевоенный «Шевроле». Нордхофф располагал легковым автомобилем, каждый компонент которого точно сочетался со всеми остальными. Не нравился покупателям скошенный капот машины? Могла ли компания «Фольксваген» придать капоту более привычную форму? Конечно, могла, но это вызвало бы дополнительное сопротивление воздуха, что потребовало бы увеличения мощности двигателя, а последнее в свою очередь обусловило бы необходимость изменения коробки передач. Поэтому идея коренных изменений модели была отвергнута в пользу постепенных усовершенствований, не затрагивающих первоначальную конструкцию кузова.

Несколько лет спустя Нордхофф в интервью сформулировал свой подход следующим образом: «Я отбросил все соблазны менять модель и ее конструкцию. Любая хорошая конструкция таит в себе неисчерпаемые возможности, а наша конструкция была именно такой. Не вижу смысла в том, чтобы каждые несколько лет начинать заново все ту же нудную работу и почти все сделанное прежде считать устаревшим... Мне больше импонировало предлагать людям честную работу, изделие высшего качества, которое в новом виде обладает низкой ценой и за которое на рынке подержанных машин выгодно заплатить относительно высокую цену, чем следовать советам кучки истеричных дизайнеров, пытающихся всучить покупателям нечто такое, чего они отнюдь не хотят иметь...»

Таким образом в то время как в США торжествовал «слоунизм», в Западной Германии возродился «фордизм».

Тем не менее в конструкцию и внешний облик «Фольксвагена» небольшие изменения все же вносились. В 1949 г. были усовершенствованы карбюратор и приборный щиток, а в следующем году недостаточно надежные механические тормоза были заменены на гидравлические. В 1951 г. наступил черед косметических изменений — ветровое стекло оказалось в хромированном молдинге, а на передке капота установлена эмблема города Вольфсбург. В течение следующих двух лет были добавлены поворотные

форточки, изменена конструкция стеклоподъемника, а вместо составного заднего стекла установлено цельное овальной формы. Самое важное усовершенствование модели заключалось в том, что были синхронизированы все ступени коробки передач, а это существенно облегчало управление машиной, особенно для водителей-новичков. И все же в 1953 г., когда компания «Фольксваген» выпустила свыше 180 тыс. автомашин «Жук», в Соединенных Штатах их было продано менее тысячи. На рынке импортных легковых автомобилей в США все еще преобладал «Минкс», хотя и его сбыт оставался ничтожным. «Британское вторжение» на американский рынок выдыхалось. Началась «западногерманская атака» на Детройт, хотя почти никто за пределами Вольфсбурга этого еще не знал.

## Глава 3

### Западногерманская атака

*На протяжении десятилетий никто не верил, что западноевропейские автомобили станут когда-нибудь пользоваться успехом в США. Затем, после войны, англичане показали, что этого можно добиться. Я знаю, что мы в состоянии повторить их успех.*

Хайнц Нордхофф, 1959 г.

*Один мой американский друг помог мне провести пресс-конференцию на борту грузового судна. Довольно многочисленные отклики в печати оказались отрицательными. Чтобы снять с «Фольксвагена» печать проклятия, я даже пытался именовать его «колесницей победы», но печать предпочла обзывать его «автомобилем Гитлера».*

Бен Пол, 1948 г.

*Никогда в истории сбыта этого автомобиля не удавалось достичь таких значительных результатов, хотя на первый взгляд они казались весьма скромными. «Фольксваген» покупают потому, что это прежде всего честный автомобиль. Он не претендует изображать собою то, чем в действительности не является. Это честная машина, которой ее владелец может гордиться. Например, просто нельзя вообразить себе «Фольксваген» с декоративным воздухозаборником или с причудливыми стабилизаторами задних крыльев, которые делали бы его похожим на летящий самолет.*

«Кар фэкт бул», 1957 г.

*Половина автомобиля и та будет ездить!*

Текст рекламной наклейки на заднем стекле модели «Битл», 1957 г.

Средних лет, с брюшком, веселый и общительный амстердамец, Бен Пол был наиболее доверенным и самым способным сбытовым агентом Нордхоффа. Ему удалось уговорить нескольких голландских дилеров взять на комиссию автомобили компании «Фольксваген» в то время, когда еще очень сильные были антигерманские настроения. Сбыт этих машин пошел настолько успешно, что уже к концу 1948 г. они заняли господствующие позиции на рынке Голландии. Учитывая эти успехи и считая, что общительные манеры Пола понравятся американцам, Нордхофф поручил ему осуществить первый набег на автомобильный рынок США.

В январе 1949 г. Пол прибыл в США с одним образцом автомобиля «Жук» и списком потенциальных дилеров. Весть о его прибытии и привезенном им автомобиле получила широкое распространение, однако все отзывы о машине оказались неблагоприятными. Спрос на легковые автомобили в США был в то время очень высок, но, когда американцам предложили такую необычную модель, выпущенную вчерашним врагом, да еще демонстрируемую им человеком, похожим на немца и говорящим с явно немецким акцентом, они от нее отвернулись. Никто из дилеров, с кем Пол вступал в переговоры, не заинтересовался автомобилем, причем большинство из них были настроены явно враждебно. Разочаровавшись в своей миссии и поистратившись, Пол продал нью-йоркскому дилеру, торговавшему импортными автомобилями, демонстрационную машину с запчастями за 800 долл., оплатил свои счета и вернулся в Вольфсбург для доклада Нордхоффу. Однако глава «Фольксвагена» не был обескуражен и в конце того же года отправился в США, чтобы самому разведать рынок. Ему был оказан такой же холодный прием; по его собственным словам, поездка завершилась «полным провалом».

И все же Нордхофф не пожелал отказаться от надежды продавать машины «Фольксваген» американцам, и действительно, ему удалось извлечь несколько важных уроков из того, что он увидел и услышал в США. Самое главное, он быстро уяснил себе наличие тесной взаимосвязи сбыта легковых автомобилей и их технического обслуживания, то есть проблемы, без решения которой иностранные производители автомобилей (кроме машин класса люкс) не могут занять сколько-нибудь значительное место на американском рынке.

В те годы сбыт таких иностранных автомобилей, как английские «Хиллманы» и «Остины», французские «Рено» и «Ситроены», итальянские «ФИАТы», осуществлялся по двум разным каналам. Иностранные автомобильные компании предоставляли американским дилерам, не связанным с «большой тройкой», исключительное право на продажу своих машин на довольно значительных территориях в надежде побудить их энергично проталкивать импортные модели. Так, в демонстрационных салонах дилеров компаний «Паккард», «Студебеккер», «Нэш» или «Хадсон» выделялись специальные стенды для сданных им на комиссии машин «Хиллман» или «ФИАТ». В результате эти дилеры получали возможность продавать еще одну модель автомобиля практически без каких-либо дополнительных затрат и без обусловленных сроков сбыта. Кроме того, существовал известный контингент дилеров — главным образом в крупных приморских городах, — торговавших только импортными легковыми автомобилями. В салонах этих дилеров демонстрировались самые различные иностранные модели — «Ягуар», «Рено», «ФИАТ» и ряд других. Таким образом, американец, пожелавший приобрести иностранный автомобиль (а в этих салонах имелся широкий выбор машин из

любой страны и по любой цене), мог подобрать себе модель по своему вкусу на этих настоящих автомобильных супермаркетах.

Выбрать себе здесь автомобиль американец, конечно, мог, но какая-либо информация о нем или техническое обслуживание не предоставлялись. Какой-нибудь дилер компании «Паккард» или продавец, торгующий только импортными автомобилями, чаще всего знал о них только то, что он мог почерпнуть из справочников и рекламных брошюр. Они были убеждены, что большего от них и не требуется. Считалось, что клиент, твердо принявший решение купить импортный автомобиль, уже сам, вероятно, собрал достаточно информации и являлся к дилеру, имея в виду приобрести конкретную модель. Многие дилеры признавались, что больше узнавали о продаваемых ими автомобилях от своих покупателей, чем из технической и рекламной литературы, присылаемой автомобильными фирмами.

Техническое обслуживание импортных легковых автомобилей фактически отсутствовало. Для дилера, торгующего американскими машинами, одно дело выделить в своем демонстрационном салоне место для показа одной-двух западноевропейских моделей и совсем другое — держать для них целый склад запасных частей и обучить своих механиков их техническому обслуживанию и ремонту. Никто из этих дилеров и не намерен был идти на такого рода затраты. Вот почему они легко заключали соглашения с фирмами «Рено», «Рутс», «ФИАТ» и другими компаниями о продаже их автомобилей и столь же легко отказывались от выполнения таких соглашений.

На супермаркетах импортных автомобилей положение складывалось несколько лучше, хотя и ненамного. Владельцы их по крайней мере обладали некоторым опытом торговли импортными легковыми машинами и желанием вести такую торговлю. Но и здесь потенциальные покупатели сталкивались с отсутствием запасных частей, а механики часто не умели произвести ремонт той или иной модели. Клиентов, покупавших английские, французские и итальянские автомобили, неизменно предупреждали, что практически все виды ремонта потребуют очень длительных сроков. Владельцы импортных машин постоянно слышали от дилера, что «ему придется послать заказ на запасные части на завод-изготовитель», и это раздражало, так как склады запчастей данной модели находились где-то в Европе, причем доставляли их не самолетом, а на судах. Иногда автомобиль неделями, а то даже и месяцами простаивал в гараже в ожидании присылки запчастей. Теперь представьте себе возмущение владельца, когда он узнавал, что европейцы прислали не ту деталь и что заказ придется повторить и снова ждать его выполнения. Безразличное отношение дилеров к техническому обслуживанию и ремонту толкало многих владельцев иностранных седанов обратно в объятия «большой тройки» Детройта. Неудивительно поэтому, что американцы не проявляли большой склонности к приобретению им-

портных автомобилей и что цены на подержанные «Хиллманы», «Остины», «ФИАТы» и «Рено» были столь низки.

Все это Нордхофф отлично понял во время своей поездки в США в 1949 г. На Европейском континенте цены на подержанные машины «Жук» держались очень высоко. Однако, если бы компания «Фольксваген» воспроизвела на американском рынке систему сбыта и технического обслуживания, практикуемую там другими западноевропейскими производителями автомобилей, «Жук», несомненно, потерпел бы поражение, даже если допустить, что американцы поначалу решились бы его покупать. Нордхоффу было ясно, что именно требуется для успеха, но он понимал также, что компания «Фольксваген» не располагает капиталом, необходимым для создания в США таких предприятий по сбыту и техническому обслуживанию автомобилей, какими располагают «Студебеккер» или «Нэш», не говоря уже о «Дженерал моторс» или «Форд мотор».

Нордхофф сознавал также, что старые, более известные, более крупные и богатые английские, французские и итальянские компании, менеджеры которых накопили некоторый опыт операций на американском рынке, уже проложили свой путь туда, и, хотя по состоянию на 1950 г. ни одна не добилась скольконибудь существенного успеха, кое-кто из них мог бы со временем изыскать способ сбыта там малогабаритных легковых автомобилей. Если бы это произошло, то остальные импортеры вынуждены были бы отступить, быть может, навсегда лишившись шансов продавать свои машины состоятельным американцам. Все признаки свидетельствовали о том, что Детройт не намеревается выпускать автомобили такого класса. Следовательно, рынок сбыта малогабаритных машин (если допустить, что таковой действительно существует) был широко открыт и за него предстояла решительная схватка.

Не будучи в силах осуществить то, что он считал необходимым, Нордхофф стал импровизировать, полагая, что даже неудачное начало лучше бездействия. Он, конечно, предпочел бы создать собственную сеть дилеров, обученных компанией «Фольксваген» обеспечивать отличное техническое обслуживание всевозрастающему, в чем он был уверен, числу довольных клиентов, однако в то время осуществить это было невозможно, да и спроса такого еще не возникло. Вместо этого Нордхофф двинулся по пути, ранее проделанному другими, и стал подыскивать американские посреднические фирмы, уже имеющие опыт импорта западноевропейских моделей и размещения их на супермаркетах иностранных автомобилей. Он предлагал им обычные уступки, какие предоставляют другие импортеры, но наталкивался на отказ многих дилеров с установившейся репутацией, которые уже сделали ставку на «Хиллманы» или «Рено» и не хотели продавать «Фольксваген» либо из-за его внешнего вида, либо из-за его немецкого происхождения.

Наконец Нордхофф удалось найти нескольких дилеров, согласившихся принять некоторое количество машин «Битл» на комиссию. Среди этих дилеров самым крупным был Макс Хоффман, но методы его работы были типичными для того времени. Владелец супермаркета иностранных автомобилей в Манхэттене, Хоффман имел клиентуру из состоятельных, знающих толк в автомобилях горожан, вкусы которых простирались от спортивных моделей до самых престижных — от «Миджетов» и «Трайамфов» до «Хамберов» и «Ягуаров». Его внимание привлек сконструированный Фердинандом Порше спортивный автомобиль, в небольших количествах выпускавшийся тогда кустарным способом. Эта машина, оснащенная расположенным сзади двигателем с воздушным охлаждением, отличалась умеренной ценой и самой высокой надежностью среди автомобилей подобного класса. Ее уже продавали в Западной Европе, где спрос оказался высоким, а отзывы о ней были отличными. Хоффман хотел торговать моделью «Порше», и Нордхофф готов был удовлетворить его желание при условии, что он возьмет также и машины «Жук». Хоффман условие принял и в 1950 г. получил исключительное право на продажу автомобилей компании «Фольксваген» в восточных районах США.

Согласно контракту, Хоффман должен был получать некоторое количество машин «Порше» для своей постоянной клиентуры и для тех покупателей, кто читал или слышал восторженные отзывы о них, а также размещать в демонстрационных залах обговоренное количество автомобилей «Жук». Кроме того, он обещал попытаться продать еще большее их количество другим дилерам, находившимся к востоку от Миссисипи. Фактически Хоффман принимал заказы и пытался обеспечить их быстрое выполнение. В 1950 г. таким способом было продано примерно 150 моделей «Жук», а в следующем году — 200 шт. В 1953 г. в Нью-Йорк было доставлено несколько меньше 400 машин, а общее количество зарегистрированных к этому времени таких автомобилей едва достигало одной тысячи.

Как и в случае с «Минксами» и «Рено», дилеры могли предлагать к продаже машины «Фольксваген», но техническое обслуживание их практически не обеспечивали. Тем не менее даже тогда они уже заметили, что эта машина выделяется среди других иностранных моделей. Прежде всего ее покупали под влиянием распространявшейся о ней доброй молвы. Покупатели, осмелившиеся приобрести «Жука», принадлежали к тому сорту людей, которые любят покопаться в машине, и эта модель пришлась им по душе, о чем они рассказывали всем знакомым. К тому же автомобиль оказался вполне надежным в эксплуатации и мало нуждался в техническом обслуживании. По существу, без предварительной рекламы Хоффман приобрел также клиентуру на Западном побережье США. Нордхофф был рад предоставить ему право продавать автомобили «Фольксваген» и на этой террито-

рии. В результате в начале 1954 г. «Жук» стал обретать славу «моднейшего автомобиля» в Южной Калифорнии, то есть именно там, где впервые зарождались многие направления моды, затем распространявшиеся на всю страну.

Понял ли Хоффман, что в действительности происходило? Представлял ли он себе потенциальные возможности, заложенные в «Фольксвагене»? Очевидно, нет, если судить по его делам. Хоффман почти ничего не предпринимал для расширения сбыта этой модели и довольствовался своей ролью сборщика заказов, поступавших к нему в Нью-Йорк. Окажи он своей энергией и финансовыми ресурсами поддержку сбыту автомобилей «Жук», ему, возможно, суждено было бы добиться одного из самых больших успехов в истории американского бизнеса и к тому же накопить громадное состояние. Нордхоффа вскоре стало тревожить пассивное отношение Хоффмана к сбыту «Жуков». В конце 1953 г. он предоставил калифорнийскому дилеру Джону фон Нейману исключительное право на продажу «Фольксвагенов» на западе США и не возобновил с Хоффманом контракт на право продажи их на остальной территории страны.

Хотя Хоффман едва ли выступал в качестве главной силы в деле продвижения на рынок машин компании «Фольксваген», он все же олицетворял собой эту фирму в глазах тех дилеров, которые продавали ее автомобили. Вот почему необходимы были какие-то меры, обеспечивавшие дилерам уверенность в том, что поставки машин не только будут продолжаться, но что улучшится и их техническое обслуживание. К тому же Нордхофф пришел к заключению, что настала пора для более энергичных и широковещательных акций с целью укрепления позиций фирмы «Фольксваген» на американском рынке. В автомобильных журналах и даже в широкой прессе стали появляться посвященные машине «Жук» статьи, причем в большинстве случаев с благоприятными отзывами. Культ «Фольксвагена» уже зарождался, и Нордхофф поставил себе задачу его всемерно утверждать. Он послал в Америку двух представителей компании, из которых один должен был возглавить отделение в Сан-Франциско, а другой — остаться в Нью-Йорке. Им было поручено подобрать новых дилеров и наладить лучшее техническое обслуживание автомобилей «Жук» в мастерских уже действовавших дилеров. Как впоследствии обнаружилось, нью-йоркскому отделению предстояло сыграть более важную роль, причем не только по той причине, что оно выступало на крупнейшем в стране городском рынке и сюда вел кратчайший путь из Западной Германии, но также и потому, что Вилл Ван де Камп, возглавивший здесь операции фирмы «Фольксваген», оказался как раз самым подходящим человеком для осуществления задач, которые компания здесь себе ставила.

Несмотря на свою фамилию, благородную внешность и изысканные манеры, Ван де Камп происходил не из аристократи-



ческого сословия, а из солидной семьи среднего достатка. Во время второй мировой войны он служил летчиком в Люфтваффе, затем работал в ряде западногерманских фирм, а в 1951 г. оказался в компании «Фольксваген», где быстро сделал карьеру в области сбыта автомобилей за рубежом. В аппарате фирмы он приобрел репутацию человека, отлично выполняющего порученные ему обязанности и чрезвычайно требовательного по отношению к подчиненным. Американец, работавший с ним в середине 50-х годов, отмечал, что всем своим обликом и поведением Ван де Камп олицетворял для него образец прусского юнкера времен, предшествовавших первой мировой войне. Свойственно ли это было ему от природы или служило позой, в конце концов не имеет значения. Гораздо важнее, что Ван де Камп обладал уникальной способностью трансформировать идеи Нордхоффа в пригодную для американского рынка конкретную стратегию и тактику, а также организовывать их практическую реализацию. Именно Камп более, чем кто либо иной, вдохнул в организационную систему представительства компании «Фольксваген» в США такую мощную энергию, которая приносила фирме благотворные плоды на протяжении последующих двух десятилетий.

Вскоре после прибытия в Нью-Йорк в январе 1954 г. и учреждения временной штаб-квартиры Ван де Камп предпринял поездку по стране и познакомился со всеми дилерами. Он обнаружил очень пеструю картину. Наряду с несколькими весьма эффективными супермаркетами импортных легковых автомобилей, располагавшими полным комплектом запасных частей и квалифицированными механиками, существовало много мелких, торгующих мотоциклами магазинов, которые принадлежали любителям, ничего не понимавшим в автомобилях и не желавшим ничему учиться. С одними Ван де Камп контракты на продажу машин «Битл» разорвал, от других потребовал повышения уровня технического обслуживания, отругал тех, кто вел дело небрежно, наградил дилеров, успешно действующих на больших территориях. Новым дилерам было поставлено условие вкладывать в дело собственные средства и практически с результатами доказывать желание служить фирме «Фольксваген». Они должны были неукоснительно держать на складе полный комплект запасных частей и обеспечивать квалифицированный ремонт и техническое обслуживание модели «Жук». Нордхофф целиком поддерживал все эти акции Ван де Кампа и в 1954—1955 гг. направил в США десятки техников, специалистов по сбыту и контролеров. Сам он продолжал совершенствовать конструкцию «Битла», чтобы еще более усилить его привлекательность для американских покупателей.

Все эти усилия с лихвой окупились. Свыше 20 тыс. автомобилей компании «Фольксваген» было продано в США в 1955 г., году, ознаменовавшем собой начало резкого повышения их сбыта на американском рынке. Налицо было воистину крупное собы-

тие, не прошедшее незамеченным Детройтом, который тем не менее еще никак на него не отреагировал. В стране возникли клубы «Фольксваген», появились журналы, в которых печатались руководства по эксплуатации и техническому обслуживанию «Жука», всякие анекдоты о нем и даже изыскания по истории этого автомобиля. Водители «Битла» приветствовали сиреной встречавшиеся на дорогах автомобили той же марки. Владельцы машин американского производства были всем этим несколько озадачены. На сцене появился этакий «занудный» владельец «Фольксвагена», некий тип, которого можно было постоянно встретить на коктейлях как на Восточном, так и на Западном побережье США и который ко всем приставал с рассказами о надежности и экономичности его автомобиля. К 1959 г. (когда на дорогах США уже бегало свыше 120 тыс. «Жуков») этот автомобиль уверенно начал олицетворять собой воплощение нарастающего протеста против того, что многие считали грубым материализмом, подрывающим «исконно американскую мечту», протеста против безудержного распространения потребительских излишеств. В то время как средний американец подтверждал свои земные успехи покупкой сверкающих, огромных автомобилей детройтских фирм, интеллектуалы из престижных колледжей и университетов (и те, кто их копировал) демонстративно выражали презрение к подобным ценностям, разъезжая в машинах «Фольксваген» — невымытых и к тому же слегка помятых. Все это происходило задолго до того, как средства массовой информации обнаружили «конфликт поколений». По иронии судьбы модель, некогда прозванная «автомобилем Гитлера», превратилась в предмет собственности, как бы свидетельствующий о принадлежности его владельца к левым кругам в США, причем такую роль «Жук» продолжал играть и в бурные 60-е годы.

Однако значение «Фольксвагена» этим не ограничивалось. «Жук» олицетворял собой отнюдь не только отход от «слоунизма» во всех его проявлениях или возврат к канонам «фордизма». Дело попросту заключалось в том, что этот легковой автомобиль действительно обладал почти всеми достоинствами, какие ему приписывали самые ярые его приверженцы. По своей конструкции и техническому исполнению — хотя и не по мощности двигателя и комфортности — «Жук» превосходил американские модели того же ценового класса. Отказ фирмы от ежегодной смены моделей фактически способствовал укреплению репутации «Фольксвагена» и увеличению числа желающих им пользоваться. В результате постепенно сложилось мнение, что приданная ему форма близка к совершенству, а для характеристики формы «Жука» к 1969 г. чаще всего применяли термин «классическая», причем к этому времени «Фольксваген» уже перестали называть «уродливым». Более того, неизменность базового дизайна кузова обеспечивала относительно высокий уровень цен на подержанные машины этой марки. Никого не удивляло, что

за новый автомобиль, стоивший дешевле «Шевроле» или «Форда», после трех или четырех лет эксплуатации давали более высокую цену, чем за «Бьюик» или «Меркьюри» того же возраста.

В конечном счете «Фольксваген» преуспел в том, в чем потерпел поражение «Минкс», а именно в завоевании репутации отличной машины. Английский седан сначала показался привлекательным американцам, считавшим его высококачественным автомобилем, выпускавшимся теми же людьми, которые дали миру «Роллс-Ройс». Однако «Минкс» и другие малогабаритные английские модели не оправдали возлагавшихся на них ожиданий. К концу 50-х годов уже сложилось мнение, что они хуже своих американских аналогов. Между тем «Жук» с самого начала считался экономичным автомобилем, и в отличие от «Минкса» время и привычка лишь усиливали его привлекательность. Постепенно он превратился в образец легкового автомобиля высокого качества, равного в своем классе хваленой модели «Мерседес». К началу 60-х годов многие покупатели, которые в состоянии были позволить себе более дорогие модели, стали отдавать предпочтение «Жуку». История освоения компанией «Фольксваген» американского рынка послужила хорошим примером для японцев, когда настал их черед устремиться на этот же рынок.

Японцы могли воспользоваться опытом «Фольксвагена» и в деле создания в США бытовой сети. Почти с самого начала Ван де Камп понял, что для укрепления позиций его фирмы в США необходима жестко централизованная сбытовая организация, и он решил ее создать. Время действовать настало в середине 50-х годов, когда компании «Фольксваген» уже не надо было подыскивать дилеров и убеждать их принимать к продаже «Жуки», когда она уже могла отказываться от услуг неудачников и предоставлять право продажи своей машины лишь многоопытным дилерам, имевшим прочную финансовую основу. Но и в этой обстановке каждый дилер на особых условиях заключал отдельное заключение с заводом-изготовителем или с представителем фирмы в США. Ван де Камп считал, что такой разницей в контактах с дилерами наносит ущерб делу. С благословения Нордхоффа он в июне 1955 г. учредил фирму «Фольксваген Юнайтед Стэйтс», которой надлежало стать единственным импортером модели «Битл» в США. Вскоре она была реорганизована и получила новое наименование «Фольксваген оф Америка», причем, кроме права на импорт, она получила также право устанавливать единые условия контрактов с дилерами.

Для начинающих дилеров Ван де Камп ввел новые, более строгие критерии для демонстрационных салонов и уровня технического обслуживания. Механики по ремонту и обслуживанию автомобилей «Жук» должны были в обязательном порядке пройти специальный курс обучения. Обязательства перед клиентами относительно сроков поставки машин и их ремонта надлежало строго соблюдать; частые жалобы могли повлечь за со-

бой прекращение контракта. Затем Ван де Камп поставил владельцам ряда супермаркетов импортных автомобилей условие — либо сделать выбор между «Фольксвагеном» и другими импортными моделями, либо в крайнем случае построить специальные здания для экспонирования, продажи и технического обслуживания машин. Эти здания должны были предназначаться только для компании «Фольксваген оф Америка» и иметь на своей вывеске эмблему этой фирмы. В данном случае, как и во всех остальных своих мероприятиях, Ван де Камп стремился создать у клиентов представление о компании «Фольксваген» как о фирме эффективной и горделивой, представление, которое, по его мнению, значительно тускнело в салонах дилеров «Дженерал моторс», «Форд мотор» и «Крайслер».

Созданная Ван де Кампом система оказалась успешной. Введя и постоянно поддерживая высокие требования к дилерам, «Фольксваген оф Америка» превратила неопытных, в промасленной одежде механиков, прежде обслуживавших модели самых разных марок и толком не разбиравшихся ни в одной из них, в аккуратных, уверенных в себе, высококвалифицированных работников, ставших настоящими специалистами по ремонту двигателя и других узлов и деталей лишь одного автомобиля — «Жука». Некоторые мастерские по техническому обслуживанию сверкали огромными витринами, через которые клиенты могли наблюдать за тем, как одетые в фирменную спецовку молодые люди с исключительной тщательностью в почти стерильных условиях трудились над их машинами и доводили их перед сдачей владельцу до такого состояния, что на них нельзя было обнаружить даже и пятнышка грязи. Клиенты не могли не сравнивать порядки у дилеров «Фольксваген оф Америка» с традиционными формами и методами торговли и обслуживания у дилеров американских автомобильных компаний. Прежде всего, с дилерами «Фольксвагена» не приходилось торговаться из-за стоимости машины и ее обслуживания. Во-вторых, в случае обнаружения в автомобиле скрытых производственных дефектов их не только беспрекословно устраняли, но покупателю приносили извинения непосредственно администрация завода в Вольфсбурге, а также дилер. Впрочем, такое случалось редко. Между тем владелец «лимона», то есть бракованного автомобиля детройтского производства, отчаявшийся добиться удовлетворения своих претензий, часто слышал от друзей, как хорошо обслуживают клиентуру у «Фольксвагена», и в результате становился нетерпеливым кандидатом на приобретение машины «Битл». Словом, карьера фирмы «Фольксваген» в США являла собой «историю чисто американского успеха», хотя она должна была заставить дилеров американских фирм с горечью осознать, что этим успехом дилижировали из Западной Германии.

При всем этом Детройт еще не видел реальных оснований для тревоги. Все рыночные показатели свидетельствовали, что

подавляющее большинство американцев не проявляло интереса к импортным легковым автомобилям, особенно к малогабаритным иностранным седанам. В середине 50-х годов почти все менеджеры американского автомобильного бизнеса склонны были мириться с успехом «Фольксвагена» и его подражателей: на небольшом участке рынков обоих побережий США, а также с возникновением слоя эксцентричных покупателей. Ответом Детройта на иностранный автомобиль с кузовом типа седан продолжал оставаться подержанный автомобиль американского производства, конкурировавший с ним по цене, но вместе с тем гарантировавший традиционную мощность двигателя и комфортабельность. И это вовсе не удивительно, если принять во внимание нравы того времени, ситуацию в самой отрасли и на рынке, а также в первую очередь настроение менеджеров, ответственных за определение перспектив развития американского автомобилестроения. Может показаться странным то обстоятельство, что американские компании не выбросили на свой внутренний рынок малогабаритные легковые автомобили, выпускавшиеся их собственными заграничными филиалами, с тем чтобы при очень незначительных издержках захватить по крайней мере хоть часть рынка машин этого класса. Из состава «большой тройки» лишь «Форд мотор» предприняла такую попытку, впрочем, весьма слабую, начав продавать в США автомобили своего филиала в Англии, однако она ничем не поощряла своих дилеров предлагать эти модели покупателям.

И все же столь явное заблуждение можно объяснить, хотя и не простить. Детройт предпочел видеть в «Фольксвагене» лишь случайное отклонение от традиционного автомобиля, лишь уникальную машину, успех которой не способен вызвать подражание. Сам объем продаж импортных легковых автомобилей в США поддерживал лидеров американской автомобильной промышленности в этом заблуждении. Например, в 1961 г., не особенно благоприятном для Детройта, компания «Фольксваген» продала в США 177 тыс. машин, преимущественно «Битлов», и это составило почти половину сбыта всех импортных автомобилей. Второе место заняла фирма «Рено», продавшая 44 тыс. машин, в основном модели «Дофин», весьма плохо принятой на рынке. Затем следовала компания «Даймлер-Бенц» со своими 13 тыс. машин высококачественных, престижных моделей. Был ли встревожен Детройт? Отнюдь нет, поскольку рынок поглотил свыше 142 тыс. сверкающих хромом, оснащенных мощными двигателями автомашин марки «Кадиллак». Скорее даже больше заинтриговал руководителей автоиндустрии «Вольво», шведский легковой автомобиль среднего класса, занявший в 1960 г. десятое место в импорте, а в следующем году выскочивший уже на четвертое место с объемом продаж около 13 тыс. шт. «Вольво» пользовался репутацией надежного и дорогого автомобиля. Он был большего размера, чем «Жук», имел более мощный двигатель и стоил зна-

чительно дороже. Он привлекал к себе внимание части владельцев «Фольксвагена», стремившихся подняться вверх по социальной лестнице. Поскольку Вольфсбург не мог предложить никакой другой модели с кузовом седан, кроме «Жука», некоторые покупатели переключались на «Вольво». Нельзя сказать, что у компании «Фольксваген» были основания в связи с этим опасаться за свою долю сбыта на американском рынке. Однако детройтские менеджеры полагали, что Нордхофф скорее направит усилия на защиту своих флангов от «Вольво» и других моделей такого класса, которые могут появиться в 60-е годы, чем бросит вызов американским автомобильным корпорациям.

Чтобы увидеть всю проблему в истинном свете, необходимо учесть, что в 1961 г. ни одна из западноевропейских автомобильных фирм не в состоянии была сбывать в США даже четвертую часть того, что продавала «Фольксваген», однако на долю последней, при всем ее успехе, с ее хорошо разрекламированной и отлично принятой публикой моделью «Битл», приходилось лишь 3% американского рынка. В своей рыночной нише «Фольксваген» занимала господствующие позиции, а «Рено», «ФИАТ» и «Вольво» понимали, что не могут рассчитывать на то, чтобы бросить вызов этому лидеру, тогда как англичане и вовсе почти покинули арену. В этом свете какое значение могли иметь 177 тыс. автомашин «Битл», если в том же году рынок поглотил 1,6 млн. автомобилей «Шевроле» или 1,3 млн. машин «Форд»? В свою очередь какое значение в этом свете имела 371 тыс. автомашин «Рамблер», проданных поборником идеи компактного легкового автомобиля Джорджем Ромни из «Америкэн моторс»?

И все же «Фольксваген» продемонстрировала свою силу в США. И это побудило Детройт дать ответ на ее вызов. Ответ был вялым и плохо продуманным, но сам по себе факт, что «большая тройка» снизила до того, чтобы признать в лице фирмы «Фольксваген» серьезного конкурента, уже был сочтен комплиментом в ее адрес. Нордхофф заставил «Дженерал моторс», «Форд мотор» и «Крайслер» перейти к действиям, то есть сделал то, что никогда не способны были сделать «Кайзер-Фрейзер», «Виллис» и английские компании. Каждая из составлявших «большую тройку» громадных корпораций вознамерилась преподать западным немцам урок в сфере производства и сбыта, прогнать их обратно на Европейский континент и вернуть себе принадлежавшее им по праву, а именно тот плацдарм, на который европейцы высадили свой десант. Во всяком случае, казалось, что таково было их намерение.

Как, однако, выяснилось, американцы отнюдь не обладали способностью учить чему-либо кого бы то ни было. В действительности их самих мало чему научило вторжение «Фольксвагена». В этом можно убедиться на примере мертворожденных попыток американских корпораций выйти на рынок малогабаритных легковых автомобилей в конце 50-х и начале 60-х годов.

## Появление компактного автомобиля

*Просто нелепо использовать легковой автомобиль весом в 4 тыс. фунтов для поездки жены в бакалейную лавку за булкой.*

Джордж Ромни, 1958 г.

*То, что он проделал для «Америкэн моторс», он с таким же успехом мог сделать и для штата Мичиган, причем вполне возможно, что Мичиган сегодня переживает не большие трудности, чем испытывала его компания несколько лет тому назад.*

Адвокат из Вайоминга, пригорода Гранд-Рапидса (штат Мичиган), 21 июня 1962 г.

*Совершенно очевидно, что владельцы небольших импортных легковых автомобилей стоят на социальной лестнице выше, чем владельцы компактных машин местного производства.*

Уильям Каннингем. «Структура американского рынка компактных автомобилей», 1972 г.

В 30-х годах Генри Форд, Уолтер Крайслер и Альфред Слоун пользовались огромной известностью. Имена первых двух носили их заводы, а Слоун стоял во главе крупнейшей автомобильной корпорации страны. Однако в глазах лидеров и исследователей отрасли Джордж Мейсон не уступал им, если и не превосходил их, когда дело касалось производства легковых автомобилей или способности управлять компанией.

Мейсон был менее известен просто потому, что возглавлял предприятие меньшего масштаба. Хотя большинство американцев всегда ожидало лидерства в автомобилестроении со стороны «большой тройки», сам Детройт пристально следил за развитием событий на заводе фирмы «Нэш» в г. Киноша (штат Висконсин), где Мейсон был занят реорганизацией этой некогда доживавшей свой век и почти доведенной до банкротства компании и конструированием автомобиля нового типа.

Сегодня Мейсон почти всеми забыт, а его блестящие идеи и достижения приписаны другим людям. Признание пришло к нему лишь после его смерти. Не будет преувеличением сказать, что в 30-х годах американская автоиндустрия осуществила переход из «эры Форда» в «эру Слоуна», а теперь она уже далеко углубилась в «эру Мейсона». Объясняется это просто: Мейсон явился отцом компактного легкового автомобиля.

Хотя сам Мейсон начинал свою карьеру не непосредственно на производстве, он принадлежал к поколению, которое именно там делало свои первые шаги и опыт которого он в большой мере усвоил. Сперва он работал неполный рабочий день в качестве продавца у своего отца — детройтского дилера. Окончив Мичиганский университет с дипломом инженера, он получил место в компании «Студебеккер». Затем он работал в ряде других автомобильных фирм и в 1926 г. возглавил производственный отдел в компании «Крайслер». В возрасте 35 лет он уже, казалось, был на пути к получению высшего управленческого поста, если не у «Крайслера», то в какой-нибудь другой фирме.

И Мейсон этого, конечно, достиг, но лишь после того, как в его карьере произошел крутой поворот. Он покинул автомобильную промышленность, чтобы возглавить оказавшуюся в тяжелом положении компанию «Коупленд продактс», которая производила холодильники марки «Кэлвинејтор» и которую он вскоре возродил к жизни, превратив в прибыльную. Его достижения в компании «Коупленд» побудили другие фирмы, испытывавшие трудности, предлагать ему их возглавить. Одной из таких фирм являлась «Нэш моторс».

Ее основателю Чарлзу Нэшу было уже 72 года, и он подыскивал себе преемника. Компания «Нэш», которая в 1928 г. продала свыше 115 тыс. автомобилей, в 1932 г. оказалась на грани банкротства, когда объем ее продаж составил лишь 20 тыс. машин. К 1936 г. компания кое-как выбралась из трясины, доведя продажи до 43 тыс., но все еще продолжала бороться за существование в условиях ожесточенной конкуренции. Мейсон представлялся почти идеальным кандидатом на пост ее руководителя, но он соглашался занять его лишь при условии присоединения фирмы «Кэлвинејтор» к компании «Нэш». Чарлз Нэш скрепя сердце принял это условие, и в 1937 г. была образована фирма «Нэш — Кэлвинејтор».

Впрочем, дело обернулось так, что именно производство холодильников спасло «Нэш», поскольку его прибыльность оказалась стабильной и компенсировала возникавшую время от времени убыточность автомобильного отделения фирмы. Причина убыточности последнего заключалась вовсе не в том, что в конце 30-х годов модели «Нэш» отличались плохой конструкцией или производственными дефектами. Подлинной ее причиной послужило то обстоятельство, что завод в Киноша не мог обеспечить такие масштабы производства, какие были под силу предприятиям «Дженерал моторс» и «Форд мотор». Подобно наиболее сходным с нею компаниям «Студебеккер» и «Хадсон», фирма «Нэш» вынуждена была придерживаться цен, какие «большая тройка» устанавливала на модели такого же класса, и в результате обычно получала на единицу продукции намного меньшую прибыль. Общее с указанными компаниями у «Нэш» было также и то, что она опиралась на немногочисленную клиентуру, состоявшую из постоянных привер-



женцев ее марки, десятками лет покупавших именно ее машины и не желавших никаких иных, а также из покупателей, привлекаемых низкими ценами или новшествами, какие они не могли обнаружить у автомобилей других компаний.

Мейсон считал, что долго так продолжаться не может. Придя к заключению, что грядущее поколение переключится на продукцию «большой тройки», если такие независимые компании, как «Нэш», не выступят на рынке с усовершенствованными моделями и не сократят издержки производства по сравнению с их уровнем начала 30-х годов, он занялся коренным обновлением конструкции моделей, унаследованных от Чарлза Нэша. Разумеется, по детройтским стандартам Мейсону пришлось вкладывать в это дело весьма скромные средства, ибо он всегда был в них стеснен. Конструкторы из компании «Бад менюфекчуринг» — лидера в производстве железнодорожных вагонов — вместе со своими коллегами из фирмы «Нэш» и самим Мейсоном приступили к созданию кузова несущей конструкции, в которой кузов и рама образовывали единое целое путем их сварки, а не путем соединения болтами, как тогда повсеместно практиковалось. Такая конструкция обуславливала устранение различных шумов при движении автомобиля, на которые часто жаловались водители, снижение издержек и сокращение длительности процесса производства, уменьшение металлоемкости машины. Она позволяла также упростить технологию ее изготовления, что было особенно важно для завода, на котором, как все признавали, рабочая сила отличалась наименьшей квалификацией, если не считать разве что завод компании «Студебеккер» в г. Саут-Бенд.

Мейсон впервые применил этот технологический принцип в модели «600» — пионерной машине, выпущенной в 1940 г. Хотя ее наружные размеры были примерно такими же, как и стандартных «Шевроле», «Фордов» и «Плимудов», вес модели «600» составлял лишь около 1180 кг, то есть значительно меньше веса автомобилей аналогичного класса, выпускавшихся «большой тройкой». Частично это достигалось за счет экономного расхода горючего — по утверждению фирмы «Нэш», 7,8 л на 100 км при движении на автострадах. Поскольку модель «600» была оснащена топливным баком емкостью в 73 л, эта машина могла проехать почти 1000 км без промежуточной заправки. Распространялись слухи, что на следующих поколениях модели «600» появятся нововведения, как, скажем, превращающееся в спальное место переднее сиденье и даже кондиционеры, которые, как известно, являлись приоритетной продукцией компании «Кэлвинейтор».

Для фирмы такого масштаба, как «Нэш», выпуск модели «600» явился огромным успехом. Объявленный объем продаж составил в 1941 г. 76 тыс. машин — наивысшее достижение со времен «великой депрессии». Из этого, конечно, не следует, что Мейсон мог рассчитывать бросить вызов «большой тройке» (наименьшая из ее состава компания — «Крайслер» — в том же году

продала 143 тыс. легковых автомобилей), тем не менее по доле на рынке «Нэш» вышла на второе место среди независимых автомобильных компаний после «Студебеккера», опередив фирмы «Хадсон» и «Паккард».

Когда разразилась вторая мировая война, Мейсону пришлось отказаться от осуществления своих планов усовершенствования и создания новых моделей. Во время войны заводы «Нэш» и «Кэлвинейтор» выпускали авиационные моторы и запасные части к ним. Однако в эти годы Мейсон имел возможность подумать о направлениях деятельности компании, как только обстоятельства позволят возобновить производство автомобилей. Как и большинство других менеджеров в отрасли, он пришел к заключению, что ни одна из независимых компаний не сможет выдержать конкуренции с «большой тройкой» и, чтобы выжить, им придется объединиться. Компания «Студебеккер» не проявила большого интереса к подобному проекту, поскольку среди всех независимых она располагала достаточными мощностями для производства полной гаммы моделей. Поэтому обсуждался план объединения фирм «Нэш», «Хадсон» и «Паккард». Имелось в виду, что каждая из этих компаний будет специализироваться на автомобилях для своего особого рынка. «Паккард» станет выпускать машины высшего класса (конкурируя с марками «Кадиллак», «Линкольн» и «Крайслер»), «Хадсон» сосредоточится на производстве моделей среднего класса (конкурируя с марками «Бьюик», «Олдсмобил», «Меркьюри», «Додж» и «Десото»), а «Нэш» займется нижним участком рынка (конкурируя с марками «Шевроле», «Форд» и «Плимут»). Экономия, получаемая в результате интеграции заводов, ассортиментной гаммы изделий и сбытовой сети, позволила бы новой корпорации успешно выступать на рынке с высокой степенью конкуренции.

Из этой затеи ничего не вышло, но важно отметить, что фирме «Нэш» намечалось выделить сферу «экономичных легковых автомобилей», то есть именно ту, которую Мейсон хотел занять. Он уже пришел к решению, что «Нэш» — будь то в составе большой компании или самостоятельно — сконцентрирует свои силы на производстве дешевых, более легких и самых маленьких легковых автомобилей. Компания должна будет продолжать выпуск машин для своей традиционной клиентуры, а когда эта клиентура вернется к фирме, модель «600» станет такой же длинной и широкой, как и автомобили «большой тройки». Но она вместе с тем будет легче и значительно более экономичной по расходу горючего.

Мейсон был не единственным человеком, вынашивавшим мысль о маленьком автомобиле. В свою очередь и «Нэш» была не единственной фирмой, стремившейся захватить рынок малогабаритных легковых автомобилей. Однако Мейсон и его компания прокладывали путь в этом направлении в то самое время, когда «большая тройка» двигалась в противоположном, а вызов «Фольксвагена» еще маячил в будущем. Мейсон даже выбрал уже название для

автомобиля, в котором должны были найти воплощение его идеи, а именно «Рамблер» (модель с таким названием компания «Нэш» выпускала до первой мировой войны). При этом сам Мейсон решил не пользоваться выражением «маленький», быть может потому, что знал, как американские покупатели неодобрительно воспринимали это прилагательное к большинству вещей, а к легковым автомобилям в особенности. Он придумал для своего «Рамблера» другое обозначение, а именно «компактный» автомобиль.

Мейсон сформировал специальную группу, которой надлежало разработать конструкцию, а затем и организовать производство задуманной им модели. Возглавил ее Мид Мур, вице-президент фирмы «Нэш», ответственный за конструкторские и исследовательские работы, вникавший также и в производственную деятельность. Однако человеком, имя которого впоследствии в первую очередь ассоциировалось в сознании широкой публики с моделью «Рамблер», был не Мур и даже не Джордж Мейсон. Когда американцы 50-х и последующих годов представляли себе этот автомобиль, они вспоминали Джорджа Ромни, специалиста по связи с общественностью и лоббиста, пришедшего в компанию «Нэш» весной 1948 г.

Ромни был одним из тех людей, о которых иногда говорят, что они заслуживают более высокой оценки, чем данная им в исторических трудах. Покинув автомобильную промышленность в момент, когда он находился в зените славы, Ромни был избран губернатором штата Мичиган, приобрел на этом посту репутацию продуктивного и весьма популярного политического деятеля, а в 1964 г. о нем говорили как о возможном кандидате от республиканской партии на пост президента США. В начале 1968 г. в ходе избирательной кампании он шел впереди других претендентов на пост президента, несмотря на распространение критических оценок его интеллектуальных и политических способностей. Затем он заявил, что ему «промыли мозги» в вопросе о войне во Вьетнаме, что было воспринято как критика официальной политики США, и пресса буквально смешала его с грязью. Его изобразили в глазах публики благонамеренным путаником, он вскоре вышел из игры и в конце концов стал поддерживать выдвижение Ричарда Никсона кандидатом в президенты. После избрания Никсона он в его кабинете возглавлял министерство жилищного строительства и городского развития, а в 1972 г. подал в отставку и практически исчез с политического горизонта.

Большинство американцев, кто сколько-нибудь помнит этого человека, вероятно, охарактеризует его как энергичного, с приятной улыбкой, невысокого роста мужчину, которому, возможно, и не доставало качеств, необходимых для президента США. Быть может, это и верно, но именно эти черты сослужили Ромни хорошую службу, когда он, опираясь на наследие Джорджа Мейсона, возглавил последнюю атаку национальной автомобильной фирмы на гегемонию «большой тройки». В 50-х годах на протяжении не-

скольких лет он выглядел таким громилой, который способен разрушить не только атаку «Фольксвагена», но даже вынудить компании «Дженерал моторс», «Форд мотор» и «Крайслер» принять его концепцию американского легкового автомобиля. Вплоть до появления Ли Якокки в роли спасителя фирмы «Крайслер», спустя целое поколение, в автомобильной индустрии не было национального героя такого масштаба.

Ромни родился в 1907 г. в г. Мехико в семье американских мормонов, эмигрировавшей в Мексику в поисках более широких возможностей и религиозной свободы. Однако его семья, столкнувшись с возрастающими в Мексике антиамериканскими настроениями, вскоре возвратилась в США. После смены ряда мест родители Ромни окончательно обосновались в Солт-Лейк-Сити (штат Юта), где Джордж учился в школе, а во время каникул работал штукатуром. Будучи глубоко религиозным человеком, Ромни провел год в Англии в качестве миссионера. В 1929 г. он отправился в Вашингтон, где занял должность помощника сенатора-демократа от штата Массачусетс Дэвида Уолша. Здесь было положено начало его политической карьере.

Фотографии Ромни того времени запечатлели поразительно красивого подтянутого молодого человека, портреты которого были бы вполне уместны в газетной рекламе зубной пасты или мужских сорочек. Он к тому же был представителем, общителен, излучал искренность и внушал большую симпатию. Вашингтонцы, обладающие такими качествами, не долго остаются в роли помощников, они либо пытаются получить самостоятельный государственный пост, либо подаются в частный сектор. Ромни избрал второй путь, пошел в 1930 г. стажером в «Алюминум компани оф Америка» («Алкоа»). Он быстро стал не только вашингтонским представителем и лоббистом этой фирмы, но одновременно выполнял такие же обязанности и для одной из торговых групп этой отрасли — «Алюминум уэйрз ассошиэйшн». К концу 30-х годов он приобрел известность в комиссиях конгресса, в светских кругах, а в деловом мире завоевал себе репутацию удачливого и компетентного лоббиста, имеющего основания претендовать на дальнейшее продвижение вверх по служебной лестнице.

В 1939 г. Ромни перешел из алюминиевой промышленности в автомобильную, но характер его деятельности не изменился. Он занял пост главы детройтского офиса Ассоциации производителей автомобилей. Как оказалось, эта должность обеспечивала ему немалое влияние и видное положение, поскольку автомобильной промышленности предстояло переключиться на производство военной продукции, а на Ромни пал выбор выступать в качестве официального представителя отрасли в Вашингтоне. В течение следующих одиннадцати лет он регулярно встречался с высшими менеджерами, входил в состав правлений многих корпораций и хорошо узнал, как функционирует верхний эшелон управления отраслью. При этом Ромни не раз предлагали должности в раз-

личных компаниях, обычно в области связей с общественностью. Но он все предложения отвергал, так как в то время его амбиции простирались гораздо дальше. Они, казалось, могли материализоваться в начале 1948 г., когда ему предложили должность исполнительного вице-президента компании «Паккард» с обещанием через два года предоставить пост президента. Ромни уже готов был принять это предложение, но в последнюю минуту отказался от него в пользу менее престижной и не столь высокооплачиваемой должности помощника Мейсона в фирме «Нэш — Кэлвинейтор».

В то время как Мейсон осуществлял общее управление корпорацией, а Мур руководил группой, которой была поручена разработка конструкции модели «Рамблер», Ромни окупился непосредственно в производство, изучая процесс сборки легковых автомобилей. Это была совершенно новая область для человека, до того весьма далекого от такого рода деятельности. Отсюда не следует, что Ромни ничего общего не имел с выработкой и претворением в жизнь стратегии компании, напротив, Мейсон привлекал его к участию во всех важных совещаниях. Однако в те первые годы ни по образованию, ни по предыдущему опыту Ромни не был способен ни на что большее, как слушать других, набираться знаний и высказывать отдельные замечания. Лишь в 1950 г. Мейсон повысил Ромни в должности, назначил его вице-президентом и намекнул, что он является наиболее вероятным его преемником. К тому времени разработка конструкции компактного легкового автомобиля завершилась и первые ее модели уже были выставлены в демонстрационном зале. Тем не менее распространенная легенда гласит, что не Мейсон или Мур, а Ромни является «отцом компакта».

Даже его биографы не заходили столь далеко в оценке его роли в создании этого автомобиля. Напротив, они подчеркивали его роль как организатора рекламы и популяризатора «Рамблера», то есть писали, что он успешно выступал в наиболее свойственной ему роли специалиста по обработке общественного мнения, пытаясь создать у публики представление о престижности продукции своей фирмы. Как оказалось на деле, именно это требовало время и тогдашняя структура американского рынка.

В отличие от «Фольксвагена» «Рамблер» был вполне традиционным автомобилем, не способным окружить себя таким ореолом престижности и популярности среди покупателей, какой завоевал «Жук». Впрочем, это и не входило в намерения Мейсона. Он не пытался имитировать западногерманскую автомашину, а стремился создать рынок для легкового автомобиля будущего, каким он себе его представлял.

Выпущенная в апреле 1950 г. первая модель «Рамблера» являла собой автомашину с открытым верхом и базой в 2540 мм, то есть была примерно на 510 мм короче аналогичных моделей «Форд» и «Шевроле». При цене в 1808 долл. она была лишь на 40 долл. дешевле «Шевроле» и на 140 долл. дешевле «Форда», но при этом

в его цену входила стоимость радиоприемника, обогревателя и другого дополнительного оборудования, обычно устанавливавшегося по требованию покупателей, а, поскольку все это оборудование вместе взятое стоило примерно 150 долл., выгода для автолюбителя была очевидной. Следовательно, «Рамблер» был конкурентоспособным по цене, что в то время служило важнейшим аргументом в сбыте малогабаритных легковых автомобилей. За первой моделью «Рамблера» последовали другие. В июне 1950 г. появился универсал, а через год двухдверный автомобиль с жестким верхом, причем эти машины, как и первая модель, также были меньшего размера, чем «Форды», «Шевроле» и «Плимуты», и должны были конкурировать с ними.

Между тем «Рамблер» существенно не отличался по техническим характеристикам от прежних моделей фирмы «Нэш». На нем использовались многие узлы, уже входившие в конструкцию модели «600», а его двигатель представлял собою модификацию уже существовавшего. Подобно всем другим машинам «Нэш», он имел кузов несущей конструкции. Новыми на «Рамблере» оказались подвеска и приборный щиток. Но в целом водителям не составляло труда распознать в «Рамблере» продукцию компании «Нэш». Как и модель «600», он был экономичен в эксплуатации; испытания показали, что при движении с постоянной скоростью около 50 км/ч он расходовал не более 7,4 л на 100 км, что на 20% меньше, чем расходовали «Шевроле» или «Форд».

Появление нового «Рамблера» сопровождалось такой большой рекламной шумихой, какую только позволяли финансовые возможности Мейсона. Сначала автомобиль был встречен с некоторым любопытством, но затем наступило глубокое безразличие. Впоследствии это будут объяснять экономической и социальной обстановкой того времени. Следует, однако, отметить, что «Рамблер» не был ориентирован на какой-либо конкретный рынок, для одного слоя потенциальных покупателей он представлялся слишком маленьким, а для другого, возможно, слишком большим.

Подавляющее большинство американцев, желавших владеть автомобилем, произведенным в США,— а это были именно те клиенты, которых Мейсон хотел привлечь,— все еще отождествляли размеры машины с ее престижностью. Вот почему небольшой «Рамблер», как бы он ни был удобен в управлении, надежен по конструкции, дешев и экономичен, все равно смотрелся так, будто его владелец не был таким состоятельным и преуспевающим, как водитель, сидевший за рулем недорогого варианта машины марки «Шевроле» или «Форд». Явно неудачным оказалось решение Мейсона начать с выпуска модели с открывающимся верхом, поскольку владельцы машин этого типа особенно чувствительно реагируют на размеры и престижность легкового автомобиля. Если обладание кабриолетом «Шевроле» свидетельствовало о современности, молодости и радужных перспективах его владельца и служило признаком того, что он по своему социальному статусу чуточку выше

владельца «стильного» четырехдверного седана, то для него кабриолет «Кадиллак» представлялся уже гораздо более желанным, чем такой же «Шевроле». Людей подобного склада едва ли мог заинтересовать «Рамблер». В свою очередь и люди, полюбившие «Миджеты» и «Трайамфы» — эти маленькие, юркие английские автомобили с открывающимся верхом, — люди, которые меньше размеры машины считают ее достоинством, должны были расценить «Рамблер» как типичный продукт «детройтского истэблшмента». То же самое относится и к универсалу, и к четырехдверному седану, которые практически не имели успеха на рынке. В 1954 г., когда продажи составили меньше 36 тыс. машин, стали поговаривать об отказе от «Рамблера» как от совершенно безнадёжной затеи.

Тем не менее Мейсон не был склонен отступать. Напротив, он расширил гамму своих моделей, выпустив на рынок как «Рамблер» большого размера, так и автомобиль меньшего размера — «Метрополитэн».

То, что появится «Рамблер» больших размеров, считалось само собой разумеющимся. В 50-х годах американские легковые автомобили с каждым годом становились все большими; не мог быть исключением и «Рамблер». В конце 1953 г. Мейсон дал согласие на производство модели «Рамблер» с базой 2745 мм и объемом салона, вполне соответствовавшим размерам салонов дешевых моделей «большой тройки». Но «Рамблер» был все же короче их почти на полметра. Уже с самого начала эта машина на рынке успеха не имела, продажи ее едва держались на уровне модели «Рамблер» с базой 2540 мм, выпуск которой все еще продолжался.

Модель «Метрополитэн» оказалась более интересной и более перспективной. В сотрудничестве с английской фирмой «Остин» дизайнеры и конструкторы компании «Нэш» разработали в 1950 г. образец, названный «НЭИ» («Нэш экспериментл интернэшнл»). Рассчитанный на продажу по цене 1000 долл., то есть одну треть стоимости «Шевроле» или «Форда» без дополнительного оборудования, этот автомобиль весил всего 612 кг (на 136 кг меньше, чем «Фольксваген»). Однако он был двухместным, и, хотя его расход горючего должен был составлять 4,7 л на 100 км, он явно не подходил для американского рынка. Ответственным за рекламу этой модели назначили Ромни, и под его руководством было предпринято изучение рынка с целью выявить потенциальный спрос на нее. Мейсон возлагал большие надежды на «НЭИ», считая, что впоследствии можно будет продавать примерно 150 тыс. машин молодым горожанам с относительно малым доходом или же проживающим в пригородах семьям для использования в качестве второго или «добавочного» автомобиля. Но результаты проведенного исследования показали, что эта модель успеха иметь не будет, и идея ее выпуска была отброшена. К ней вернулись три года спустя, имея в виду выпуск машины, которая могла бы конкурировать

вать с «Фольксвагеном» и другими западноевропейскими моделями.

Теперь уже автомобиль под названием «Метрополитэн» был несколько больше и тяжелее, чем его прототип «НЭИ», но во всем остальном ничем от него не отличался. Несмотря на то что его представили в качестве американского автомобиля, «Метрополитэн» фактически был английской моделью, так как его двигатель, коробка передач и кузов производились на заводах фирмы «Остин». Подобно «НЭИ», он был двухместным, однако передняя часть его салона была более просторной, чем у большинства импортных малогабаритных моделей, в том числе и у «Фольксвагена». Его 52-сильный двигатель был намного мощнее двигателей аналогичных импортных машин, а система подвески явно напоминала применяющуюся на автомобилях американского производства. Эта модель ориентировалась главным образом на холостяков или на бездетные супружеские пары, которых могли привлекать размеры и цена «Фольксвагена», но которые предпочли бы американскую марку. В 1953 г., когда объем сбыта иностранных автомашин с кузовом типа седан был в США ничтожным, рынок таких моделей едва ли был сколько-нибудь значительным. Однако если бы «Метрополитэн» мог захватить существенную долю даже этого рынка, вторжение «Фольксвагена» вполне можно было бы приостановить, причем с помощью автомобиля фирмы, не входившей в состав «большой тройки».

Характеристики «Метрополитэн» производили внушительное впечатление. Хотя по своей комфортности он не отличался от других малогабаритных седанов, его вес был наибольшим в этом классе машин — 853 кг. Но и при этом он по расходу горючего был достаточно экономичен — при постоянной скорости в 50 км/ч 6,4 л на 100 км против 5,5 л у «Фольксвагена». К тому же его цена составляла 1445 долл., то есть была даже на несколько долларов ниже цены «Фольксвагена». Представленный публике в 1954 г., он обратил на себя внимание и привлек много покупателей в демонстрационные залы. Со временем у него образовалась известная клиентура, но ему не удалось ни на западе, ни на востоке США занять сколько-нибудь существенную долю рынка, а покупатели, привлекаемые малогабаритными экономичными моделями, по-прежнему продолжали останавливать свой выбор на марке «Фольксваген».

В основном это, очевидно, объяснялось недостаточной рекламой и ограниченностью финансовых возможностей фирмы «Нэш», а не техническими характеристиками и дизайном модели «Метрополитэн». Хотя эта машина отличалась, в общем, хорошей конструкцией и относительной надежностью, она все же несла на себе марку «Нэш», а для большинства американцев того времени эта марка не являлась престижной. К тому же короткий роман американцев с английскими моделями пришел к концу, и потенциальные покупатели, изучавшие «Метрополитэн», очень скоро обнару-



жили, что большинство его основных узлов поставляются фирмой «Остин», чья репутация производителя надежных легковых автомобилей уже сильно потускнела. Старые дилеры компании «Нэш», привыкшие иметь дело с консервативно настроенными семьями из нижнего слоя средних классов, не были расположены к автомобилю, столь резко отличающемуся от машин, которые они прежде пытались продавать. Наконец, компании «Нэш» просто не хватало ни финансовых средств, ни персонала, чтобы одновременно обеспечивать рекламу двух моделей — «Рамблер» и «Метрополитэн». Мейсон и Ромни пришли к общему заключению, что главные силы необходимо сосредоточить на первой модели, от которой может зависеть будущее корпорации.

Финансовые позиции «Нэш — Кэлвинейтор» были весьма непрочными, хотя в самые первые послевоенные годы ее выручал накопившийся неудовлетворенный спрос на легковые автомобили. Общие поступления, державшиеся в период «великой депрессии», за исключением одного года, на уровне ниже 100 млн. долл., достигли в 1947 г. 250 млн. долл., а прибыль превысила 18 млн. долл. В 1950 г., когда Ромни готовили к занятию поста главы фирмы, а Мейсон еще верил в возможность осуществления своей мечты о захвате значительной доли рынка малогабаритных легковых автомобилей, объем продаж превысил 427 млн. долл., а прибыль составила 28,8 млн. долл. Однако после этого дела «Нэш — Кэлвинейтор» покатались вниз. Поступления за 1953 г., предшествовавший ее слиянию с компанией «Хадсон», достигли, правда, рекорда в 479 млн. долл., но прибыль сократилась до всего лишь 14 млн. долл.

Причины были совершенно очевидны, и в большинстве случаев преодоление их выходило за пределы возможностей Мейсона. Просто «большая тройка» была настолько могущественна, что никакой независимой фирме не удалось бы бросить ей вызов. Эффект масштаба массового производства на предприятиях «большой тройки», их гигантская сеть дилеров, щедро финансируемые рекламные кампании, а также завершение периода, когда спрос на рынке превышал предложение, — вот те главные факторы, которые способствовали накоплению трудностей не только у фирмы «Нэш», но также и у компании «Хадсон», «Студебеккер» и «Паккард». Между тем «Дженерал моторс» и «Форд мотор» вели между собой ожесточенную борьбу за рынки сбыта, причем новая команда менеджеров и конструкторов Генри Форда II предприняла попытку превзойти производственные показатели «Дженерал моторс». Объем сбыта компании «Форд» действительно возрос, но «Дженерал моторс» также увеличила свои продажи, однако достигнуто это было за счет потеснения на рынке независимых фирм. До второй мировой войны на долю «малой четверки» приходилось несколько менее 10% рынка. В период, когда предложение со стороны «большой тройки» не обеспечивало удовлетворение спроса, эти четыре компании вместе с новичком в автомобиле-

строении «Кайзер-Фрейзер» повысили свою долю в общих продажах почти до 20%. Затем рыночная конъюнктура изменилась, «большая тройка» снова нарастила свои мускулы, и доля независимых фирм в сбыте снова сократилась. В 1953 г. она уже достигла прежних 10% и продолжала снижаться.

Независимые компании не в состоянии были состязаться с «большой тройкой» не только в области цен и рекламы, они уступали ей также и в приобретаемой все большую остроту проблеме престижного облика легкового автомобиля. В эпоху Кэртиса, когда в глазах покупателей преобладающее значение имели броский внешний вид, мощность и размеры машины, автомобили этих фирм, даже обтекаемый «Студебеккер» и последняя модель фирмы «Кайзер», были лишены искомого социального ореола, а на их владельцах лежала печать людей отсталых, старомодных и довольно ограниченных.

Но все это можно было бы преодолеть, если бы не ухудшающиеся качественные характеристики автомобилей. Проблема эта встала перед всей отраслью, но особенно острой она оказалась в компаниях «Студебеккер» и «Нэш». Традиционно верные своим фирмам клиенты еще некоторое время готовы были продолжать приобретать их автомобили и даже платить за них на несколько сот долларов больше, так как по прошлому опыту считали эти машины добротными по конструкции и надежными в эксплуатации. Однако с конца 40-х годов настроения покупателей стали меняться, и к 1953 г. продукция независимых компаний уже расценивалась как второсортная. Для большинства специалистов автомобильной промышленности теперь уже стала очевидна необходимость принятия самых крутых мер, которые позволили бы этим фирмам или хотя бы некоторым из них выжить.

В поисках способов сохранить свое существование независимые компании, готовые к этому времени почти на любые эксперименты, решили последовать примеру фирмы «Нэш» и выйти на рынок с меньшего размера и менее дорогими моделями, избегая тем самым прямой конкуренции с «большой тройкой». Однако перспективы сбыта не были для них благоприятными, поскольку опыт продаж «Рамблера» и «Генри Джей» оказался неудачным. Тем не менее компания «Виллис» в начале 1952 г. выпустила на рынок свою модель «Аэро», а в конце 1953 г. фирма «Хадсон» предложила покупателям модель «Джет» с базой 2640 мм. Обе эти попытки потерпели неудачу, причем не только потому, что эти автомобили отличались непопулярными в то время относительно малыми размерами, но также из-за того, что они по своей конструкции оказались неинтересными и не привлекали покупателя никакими существенными новинками. К тому же обе модели были дороже по сравнению с полноразмерными машинами «Шевроле» и «Форд» с таким же комплектом оборудования. По существу, модели «Аэро» и «Джет» символизировали предсмертный хрип компаний, которые их выпустили. Вскоре фирма «Виллис» влилась в «Кай-

зер-Фрейзер», которая в свою очередь через некоторое время прекратила производство автомобилей, а компания «Хадсон» вступила в переговоры с «Нэш».

К этому времени большинство специалистов отрасли пришли к заключению, что достаточная рентабельность независимых компаний, а быть может, и их способность сохранить свое существование могут быть обеспечены только в результате слияния. Это позволило бы укрупненной компании отказаться от некоторых дублирующих моделей, закрыть нерентабельные заводы, укрепить сбытовую сеть и в целом сократить издержки производства, что привело бы одновременно к снижению цен на автомобили и к повышению доходов. Мейсон взял на себя инициативу, вернувшись к давно вынашиваемой им идее слияния «Нэш», «Хадсон» и «Паккард» в одну компанию, которой намеревался дать наименование «Америкэн моторс». Он считал такую комбинацию почти идеальной. «“Америкэн моторс”, — утверждал он, — могла бы выпускать семь базовых моделей с использованием только двух типов кузовов. Кузов “А” надо будет ставить на основную массовую модель, тогда как кузов “Б” должен предназначаться для хадсоновских моделей “Уосп” и “Хорнет”, паккардовских “Патришн” и “Клиппер”, а также для моделей “Амбассадор” и “Стэйтсмен”, выпускавшихся фирмой “Нэш”. Дублирующие друг друга предприятия по производству коробок передач, двигателей и других узлов можно было бы ликвидировать или объединить». Мейсон твердо верил, что такая укрупненная компания способна была справиться если не с «Дженерал моторс» или «Форд мотор», то по крайней мере с «Крайслер».

Руководители фирмы «Паккард» не проявили интереса к этому плану, предпочтя слияние со «Студебеккер». Как оказалось, это было к лучшему, так как из четырех (кроме «Нэш») независимых компаний «Паккард» была самой слабой и поэтому самой безнадежной. Более того, отсеив этого производителя больших и дорогих автомобилей позволил менеджерам фирм «Нэш» и «Хадсон» сконцентрировать свои силы на тех участках рынка, которые они лучше всего знали, а именно на рынках легковых автомобилей низшего и среднего ценового классов.

Компания «Америкэн моторс» начала свое существование 1 мая 1954 г. Однако еще до этого Мейсон приступил к разработке планов объединения заводов и прекращения выпуска нескольких моделей, в том числе «Джет». Уже определились пути преодоления возникших при этом трудностей, когда 3 октября 1954 г. Мейсон умер от сердечного приступа. Менее чем через шесть месяцев после образования «Америкэн моторс» ее президентом стал Ромни.

Как и следовало ожидать, Ромни обещал продолжать политику своего предшественника и в некоторых отношениях он так и поступал. Процесс рационализации гаммы моделей шел своим чередом, но в деле сокращения издержек производства Ромни проводил даже более жесткую линию, чем сам Мейсон. Впрочем, хотя объем

продажи увеличился — с 400 млн. долл. в 1954 г. до 441 млн. долл. в следующем,— это явилось результатом не столько деятельности Ромни, сколько улучшения общей экономической конъюнктуры и благоприятного положения автомобильной промышленности. Фактически «Америкэн моторс» была весьма убыточной фирмой — ее потери составили в 1954 г. 11 млн. долл., в 1955 — 7 млн., а в 1956 г.— почти 20 млн. долл. Компания явно унаследовала большинство слабостей своих предшественниц и лишь немногие их сильные стороны. Как и они, «Америкэн моторс» испытывала трудности в финансировании ежегодной смены моделей и проведении крупномасштабных рекламных кампаний. Демонстрационные залы и ремонтные мастерские ее дилеров в большинстве случаев не были оснащены должным образом и поэтому считались второсортными. Подлинного объединения предприятий «Нэш» и «Хадсон», на которые возлагались большие надежды, так и не произошло.

В 1955 г. корпорация продала 161 тыс. легковых автомобилей, то есть меньше, чем «Студебеккер-Паккард», и Ромни подумывал над тем, чтобы вовсе отказаться от выпуска «Рамблера» и сосредоточить силы на производстве больших по размерам моделей «Нэш» и «Хадсон», которые хотя и встретили на рынке холодный прием, но по крайней мере отвечали превалирующей приверженности покупателей к крупногабаритным машинам. Он снял с производства модель с базой 2540 мм и наметил план строительства нового завода для производства 8-цилиндровых V-образных двигателей, что также характеризовало тогдашние позиции Ромни. И все же он сдерживал себя и не отходил от линии Мейсона. «Рамблер» оставался самым легким, экономичным легковым автомобилем в своем классе и, по мнению большинства его владельцев, самым непритязательным.

Ромни знал, что завод, унаследованный от фирмы «Хадсон», обречен. В течение 1955—1957 гг. он его демонтировал, раздав часть оборудования кредиторам, а остатки отделению «Нэш». Через три года от фирмы «Хадсон» остались лишь горстка управленческого персонала, несколько еще не проданных производственных помещений, ряд дилерских пунктов, находившихся в процессе включения их в сбытовую сеть отделения «Нэш», а также стопка счетов, оплаченных из выручки за проданные автомобили. Можно, конечно, сказать, что «Хадсон» спасла от банкротства компания «Нэш», хотя и не тем способом, на который рассчитывал Мейсон, когда состоялось их слияние. Однако положение, в котором оказалась новая корпорация, не могло существовать бесконечно. «Америкэн моторс» не продержалась бы и десяти лет, если бы не было предпринято нечто такое, что изменило бы представление о ней в глазах покупателей легковых автомобилей.

При всех своих колебаниях Ромни не отказался от родившейся у него идеи создать компанию, выступающую в качестве производителя компактного автомобиля. Он изучил практику сбыта малогабаритных иностранных седанов, особенно «Фольксвагена»,

и вывел заключение, что, хотя в 1955 г. продажа «Рамблеров» превысила сбыт автомашин «Битл», проникновение последних на американский рынок неуклонно продолжалось, причем конца этому процессу не было видно.

Придя к такому выводу, Ромни решил связать судьбу «Америкэн моторс» с компактным легковым автомобилем. По существу, у него много выбора и не было. Делая ставку на компактную машину, корпорация рисковала потерпеть крушение, но такая же участь ждала ее, если бы она не произвела необходимых изменений в своей прежней ориентации.

В сентябре 1957 г. «Америкэн моторс» объявила о прекращении выпуска автомашин марок «Нэш» и «Хадсон». Вместо них она решила производить только одну модель полноразмерного легкового автомобиля, а именно «Рамблер», и, подтверждая свою приверженность идее малогабаритного автомобиля, возобновить выпуск «Рамблера» с базой 2540 мм, но уже под названием «Америкэн». При этом новое название призвано было не только напоминать о самой корпорации, но также отвлечь покупателей от модели «Жук».

Это был драматический шаг, хотя едва ли очень уж смелый, прекращение выпуска моделей «Нэш» и «Хадсон» должно было позволить Ромни распродать освободившиеся основные фонды и сосредоточить все производство на заводе в г. Киноша. Он рассчитывал, что автомобили с базой 2745 мм станут конкурировать с «Шевроле», «Фордами» и «Плимутами», тогда как малогабаритный «Рамблер», переоплотившийся в «Америкэн», образует самостоятельный класс компактного автомобиля, который предположительно окажется способным составить некоторую конкуренцию импортным машинам. При президентстве Ромни корпорация «Америкэн моторс» почти полностью покинула рынок легковых автомобилей высшего и среднего класса и стала специализироваться только на экономичных компактных моделях.

Модель «Америкэн» мало отличалась от прежнего малогабаритного «Рамблера». На ней был установлен известный покупателям обычный 6-цилиндровый двигатель мощностью в 90 л.с., хотя в это самое время компании «большой тройки» развернули отчаянную гонку за увеличение мощностей своих моделей. Окраска автомобиля была однотонной, он почти был лишен хромированных деталей, не имел декоративных стабилизаторов задних крыльев, тогда как машины «большой тройки» выпускались в трехцветной окраске и имели шикарные интерьеры. В машине «Америкэн» с трудом помещалось шесть человек, тогда как «Шевроле», «Форды» и «Плимуты» становились все более просторными. С другой стороны, согласно рекламе «Америкэн моторс», ее автомобиль в городском режиме расходовал на 100 км не более 11,7 л низкооктанового бензина, тогда как расход горючего некоторых автомобилей среднего класса, выпускаемых «большой тройкой», превышал даже 15,7 л. Ромни обещал не производить ежегодной смены ба-

зового автомобиля (это должно было обеспечить экономию издержек производства и одновременно прозвучать как осуждение ежегодных изменений внешнего вида автомобилей, производимых лишь для того, чтобы продемонстрировать изменения как таковые). Но что гораздо важнее, он снизил цену машины: нижний уровень цены доставленного покупателю нового «Америкэн» составлял 1789 долл., что примерно на 300 долл. было дешевле «Шевроле», «Форда» или «Плимута». Впервые после войны независимой компании удалось получить существенное преимущество в ценовой конкуренции с корпорациями «большой тройки».

Опираясь на свой опыт работы в области связей с общественностью, Ромни играл важную, если не главную роль в разработке совершенно новой рекламной кампании, самой смелой за весь послевоенный период. В ходе этой кампании он стал весьма видной фигурой, представляющей свою фирму. Автомобили стандартных размеров реклама издевательски обзывала «динозаврами на шасси». В своих рекламных публикациях «Америкэн моторс» вопрошала: «Зачем женщине, весящей 50 кг, нужен двухтонный автомобиль, чтобы проехать три квартала за пачкой заколок для волос?» Или, скажем: «Кто на ком ездит, вы на своем автомобиле или он на вас?» Телевизионные рекламные ролики звучали живо, хлестко, остроумно, вызывали многочисленные благоприятные отзывы и отмечались призами. Но сама по себе реклама автомобилей не продавала. В демонстрационных залах число посетителей увеличилось, однако объем продаж оставался небольшим.

Тот факт, что положение дел в конце 1957 г. изменилось, скорее объясняется везением Ромни, нежели чем-либо еще. Как уже отмечалось, в сентябре того же года рынку была предложена модель «Эдзел Форд», причем ее сопровождал такой рекламный ажиотаж, какой Ромни не в состоянии был обеспечить своему автомобилю «Америкэн». По крайней мере вначале продажа фордовского большого, мощного автомобиля, окрашенного в яркие цвета и оснащенного широкой гаммой дополнительного оборудования, шла очень бойко. Затем, менее чем месяц спустя, страну буквально потрясла весть об успешном запуске Советским Союзом космического спутника Земли. Это событие означало, что СССР опередил США в некоторых ключевых областях техники. Авторы передовиц и телевизионные комментаторы требовали ответа на вопрос, как такое могло случиться. Поговаривали о краже американских секретов, об использовании русскими талантов захваченных в плен немецких ученых, но еще громче звучали голоса о том, что в 50-х годах в американском обществе что-то стало неладно. Наибольшее распространение получил тезис о том, что американская нация превратилась в глубоко материалистическую и чрезвычайно пресыщенную. И так же, как спутник стал символом советского успеха и американского отставания, так и гигантские легковые автомобили теперь стали восприниматься как воплощение неблагополучия в стране. •Из своего кабинета в министер-

стве обороны Чарлз Уилсон пытался преуменьшить советское достижение, заявив, что Соединенные Штаты не интересуют «игра в баскетбол в космосе» и что в любом случае они вскоре тоже запустят в космос свой спутник. На это лидер демократического большинства в сенате Линдон Джонсон ответил: «Конечно, и он будет иметь двухцветную окраску и дворники на ветровом стекле». И снова козлом отпущения предстал крупногабаритный легковой автомобиль.

Было бы большим преувеличением считать, что советский спутник явился причиной сокращения сбыта легковых автомобилей в 1958 г., поскольку такого сокращения следовало ожидать после рекордного уровня их продаж в 1957 г., а также в условиях возникшего общего экономического кризиса. Однако несмотря на то, что объем сбыта в 1958 г. (4,3 млн. шт.) оказался самым низким за последние десять лет, это отнюдь не повергло Детройт в ужас. Между тем западноевропейский импорт легковых автомобилей в США даже увеличился с 206 тыс. шт. в 1957 г. (3,5% американского рынка) до 378 тыс. шт. в 1958 г. (8,1%), причем продажи «Фольксвагенов» возросли соответственно с 65 до 79 тыс. машин.

Еще более разительным оказался рост сбыта продукции «Америкэн моторс». Ее продажи подскочили со 106 тыс. шт. легковых автомобилей в 1957 г. (1,8% рынка) до 186 тыс. шт. (4%). «Америкэн моторс» была единственной американской автомобильной корпорацией, которой удалось в этом кризисном году увеличить свою выручку — до 470 млн. долл., ее прибыль в сумме 26 млн. долл. не только была рекордной для этой компании, но оказалась выше, чем все годы, за исключением одного, у компании «Нэш». Журнал «Консьюмер рипортс» провозгласил модель «Рамблер» «автомобилем года». Акции «Америкэн моторс» на Уолл-стрит резко пошли вверх, а имя и портрет Джорджа Ромни мелькали перед глазами всех американцев. Это не было только мгновенной вспышкой, случайным успехом. В 1959 г. продажи «Рамблеров» превысили 363 тыс. шт., а в следующем достигли уже 422 тыс. шт. (6% рынка). Смена предпочтений, революция, принесенная «Фольксвагеном», экономический кризис, советский спутник, везение и, наконец, сам Ромни спасли корпорацию.

Успех «Америкэн моторс» потряс Детройт сильнее, чем что-либо другое со времен «великой депрессии». Автомобильный истеблишмент всегда считал феномен «Фольксвагена» недолговечным, он полагал, что этот феномен в крайнем случае скоро достигнет пика, а затем сойдет на нет. Детройт просто не мог допустить и мысли о том, что иностранцы способны понять законы развития гигантского американского рынка и привлечь на свою сторону владельцев машин «Шевроле», «Форд» и «Плимут». Совсем иного рода угрозу являл собою «Рамблер», эта угроза требовала отпора. Это уже был целиком американский легковой автомобиль, вплоть до его названия, и со временем он мог привлечь множество

американских покупателей. Несмотря на шок, произведенный советским спутником, чувство национальной исключительности оставалось в стране глубоким, и менеджеры автоиндустрии, которые могли третировать Хайнца Нордхоффа как нахального немецкого выскочку, испытывали уважение к Ромни как к человеку из их собственной среды, выступившему на рынке с удачной продукцией, достойной подражания.

Фирма «Студебеккер-Паккард» не обошла вниманием урок, преподнесенный моделью «Америкэн». Воздав должное инициативе Ромни, она последовала его примеру и в 1958 г. выступила на рынке с новой моделью «Ларк».

Подобно «Америкэн», модель «Ларк» не отличалась конструктивными новинками, была весьма скупой хромирована и имела довольно простенький интерьер. По своему внешнему виду она оказалась несколько элегантнее прежних моделей этой фирмы, хотя кое-кто воспринимал ее как несколько ухудшенный вариант автомобиля «Чэмпιον» выпуска 1957 г. По своей экономичности «Ларк» уступала «Америкэн», но имела более мощный 6-цилиндровый двигатель, а по желанию покупателей на ней можно было установить V-образный 8-цилиндровый мотор, что позволяло повысить ее скорость даже по сравнению с большинством моделей стандартных классов.

Так же как автомобиль «Америкэн» спас корпорацию «Америкэн моторс» в 1958 г., «Ларк» помог фирме «Студебеккер-Паккард» обеспечить в 1959 г. безубыточную деятельность. В 1957 г. она продала лишь 48 тыс. автомашин (1% рынка) и понесла убыток в 2,2 млн. долл. За первый полный год продажи «Ларк» ее сбыт достиг 113 тыс. машин (2,2% рынка), а прибыль составила 28,5 млн. долл. В течение нескольких месяцев в 1959 г. казалось, как писала одна газета, что «Студебеккер-Паккард» продемонстрировала маленькое чудо». Однако «Ларк» был выпущен слишком поздно; он уже не мог ни спасти фирму, ни отобрать у модели «Америкэн» существенную часть рынка компактных автомобилей. В последующем производство «Ларка» неуклонно сокращалось, и в 1965 г. с конвейеров компании «Студебеккер-Паккард» сошел ее последний легковой автомобиль.

Тем временем «Америкэн моторс» оказалась вовлеченной в новое сражение, развернувшееся не столько вследствие неудач корпорации, сколько в результате ее успехов. Речь идет о реакции Детройта на появление модели «Америкэн». На автомобильной выставке, состоявшейся в Нью-Йорке в конце 1959 г., были представлены три новые модели — «Корвейр», «Фалкон» и «Велиэнт», — выпущенные соответственно компаниями «Дженерал моторс», «Форд мотор» и «Крайслер». «Большая тройка» решила захватить этот быстро расширявшийся сектор рынка и таким образом не только оттеснить «Америкэн мотор» на ее прежние весьма слабые позиции, но и изгнать с автомобильного рынка США западногерманские фирмы, включая и «Фольксваген».



## Глава 5

### «Большая тройка» подумывает о малолитражках

*Предложенный проект производства облегченной модели «Шевроле» отложен на неопределенное время из-за постоянной нехватки материалов как для строительства новых заводов, так и для текущего производства, а также вследствие стремления корпорации «Дженерал моторс» использовать все производственные мощности и материальные запасы отделения «Шевроле» для удовлетворения огромного спроса на уже выпускаемые одноименные модели.*

Сообщение для прессы «Дженерал моторс»,  
15 мая 1947 г.

*Пока что производство малогабаритного легкового автомобиля представляется делом малорентабельным... поскольку при его выпуске прибыли сокращаются быстрее, чем снижаются издержки производства.*

Хэрлоу Кэртис, председатель правления  
«Дженерал моторс», 1958 г.

*На рынке имелось несколько малогабаритных моделей вроде марок «Фалкон» или «Монза», но Ли Якокка присматривал какой-то особенный, непохожий на другие автомобиль. Из предлагавшихся моделей можно было приобрести либо большой автомобиль, либо несколько меньшего размера, но уже непритязательного вида, а по-настоящему привлекательную малогабаритную машину найти было нельзя. И если уж вам захочется иметь именно привлекательный автомобиль, вам ничего другого не остается, как купить «Линкольн» или «Кадиллак».*

Хэл Сперлик, конструктор и дизайнер  
компании «Форд мотор», 1982 г.

В конце 1955 г. конструкторские подразделения корпораций «Дженерал моторс» и «Форд мотор» приступили к разработке проектов компактного легкового автомобиля. Это не означает, что их менеджеры твердо решили развернуть производство таких машин. Как мы уже убедились, «Рамблер» в том году не пользовался особой популярностью, и, хотя сбыт модели «Фольксваген» увеличивался, а в некоторых регионах страны приходилось больше полугода стоять в очереди, чтобы купить такие машины, Детройт все еще не рассматривал «Битл» как серьезную угрозу моделям «Шевроле», «Форд» и «Плимут». Напротив, ра-

бота над компактным автомобилем велась в рамках обычной для автомобильной промышленности практики перспективного планирования, так сказать, на всякий случай. Тогда, как и теперь, крупные компании вели экспериментальные работы с конструкциями и техническими новинками, которые очень редко внедрялись или внедряются в производство. Так обстояло дело и с проектами малогабаритного автомобиля. Ни один из первоначальных проектов 1955—1956 г. не дошел до демонстрационных залов, но работа над ними продолжалась, и им суждено было в зависимости от конкретных обстоятельств либо оказаться преданными забвению, либо быть реализованными на практике.

Между тем Детройт внимательно следил за вторжением иностранных автомобилей, причем там считали, что решение о реакции на этот процесс будет в первую очередь диктоваться масштабами самого явления. Так оно и произошло. Общий объем продаж импортных легковых автомобилей составил в 1955 г. 58,5 тыс. шт., из которых 80% приходилось на машины с кузовом типа седан. В следующем году сбыт автомашин местного производства сократился на 17%, тогда как импортных возрос до 98,2 тыс. шт. Цифры казались тревожными, но еще не опасными, так как на долю импорта приходилось менее 2% общего объема сбыта. Если бы на этом дело закончилось, Детройт и не подумал бы принимать ответные меры, однако ввоз в США малогабаритных автомашин продолжал нарастать, в 1957 г. он достиг уже почти 200 тыс. шт., то есть около 3% всех продаж.

Это вызвало ответную реакцию, точнее, две ответные меры. Во-первых, Детройт ускорил исследовательские и опытно-конструкторские работы над компактными автомобилями, причем внедрение их в производство уже представлялось вполне реальной возможностью. Во-вторых, в качестве временного и потенциально связанного с меньшими издержками способа борьбы с импортом детройтские компании решили увеличить ввоз в США малогабаритных автомобилей, производившихся их западноевропейскими филиалами.

Как уже отмечалось, Форд еще в 1949 г. распорядился продавать в США некоторое количество автомашин, выпускавшихся в Англии его дочерней фирмой «Форд оф Ингланд», и в последующие несколько лет импорт этих автомобилей продолжался, хотя компания не очень их рекламировала. В середине 50-х годов «Форд» занимал на рынке импортных машин третье место после компаний «Фольксваген» и «Рено», и даже в кризисном 1956 г. продажа фордовских автомобилей, выпущенных за рубежом, велась весьма успешно. В 1957 г., когда было продано почти 20 тыс. этих машин, Форд дал команду развернуть их рекламу и провести исследование рынка с целью выяснить, чем импортные модели «Форд» привлекают американских покупателей. Результаты этих мер не вышли за пределы ожидаемого. Рекламная кампания не оказала существенного влияния на объем

сбыта, а рыночное исследование выявило, что импортные машины «Форд» покупали американцы, не желавшие ждать полгода выполнения заказа фирмой «Фольксваген» и решившие довольствоваться этим автомобилем. Отсюда следовало, что сбыт импортных автомобилей «Форд» резко сократится, как только компания «Фольксваген» сможет удовлетворить спрос на ее модель «Жук». Придя к заключению, что нет смысла пытаться увеличить ввоз своих машин из Англии, корпорация «Форд» сосредоточила силы на разработке компактного автомобиля, который мог бы производиться в США.

Примерно аналогичной оказалась и позиция «Дженерал моторс». Корпорация тогда начала выпуск на заводах своих дочерних фирм «Воксхолл» в Англии и «Опель» в Западной Германии новых моделей легковых автомобилей и приняла решение начать их продажу на американском рынке. Как и машины «Форд» английского производства, эти автомобили были несколько больше, тяжелее и мощнее «Фольксвагенов». К тому же и дороже — около 2 тыс. долл. По существу, модели фирм «Воксхолл» и «Опель» были лишь ненамного дешевле самого скромного варианта «Шевроле». Кэртис, несомненно, имел в виду импортировать в США автомобили для продажи покупателям, ждущим очереди на приобретение «Фольксвагенов». Если бы общий объем сбыта сократился, уменьшились бы продажи машин «Воксхолл» и «Опель». Однако, если бы этим моделям удалось обеспечить себе собственный участок рынка, корпорация «Дженерал моторс» вложила бы дополнительные средства в рекламу и организацию их сбыта. Следовательно, «Дженерал моторс» могла без больших затрат выступить на рынке импортных малогабаритных автомобилей.

Из компаний «большой тройки» лишь «Крайслер» не имела заграничных филиалов, хотя у нее было несколько небольших сборочных заводов в Западной Европе и Австралии. В поисках подходящей фирмы и за неимением лучшего Колберт остановил свой выбор на весьма слабой французской компании «Симка», в которой небольшой долей акций прежде располагала «Форд мотор». Хотя «Симка» на внутреннем рынке занимала второе место вслед за «Рено», управление фирмой было неэффективно, а ее заводы испытывали хронические трудности из-за неудовлетворительного контроля качества выпускаемых автомобилей. Корпорация «Крайслер» начала с того, что летом 1958 г. приобрела 25% акций фирмы «Симка», ввела своих представителей в состав ее правления и начала вывозить в США ее малогабаритные седаны. Эти автомобили были примерно того же размера и такого же ценового класса, что и машины «Опель», «Воксхолл» и английские «Форды», то есть прямо не конкурировали с моделью «Битл» фирмы «Фольксваген», особенно когда дело касалось такого показателя, как надежность. Американцы вскоре узнали то, что французам было известно уже много лет, а именно что «Симка» —

это ненадежная машина. Появившись на рынке США в период, когда сама корпорация «Крайслер» выпускала модели низкого качества, автомобиль «Симка» причинил ей лишь одни неприятности и убытки. Таким образом, если «Дженерал моторс» и «Форд мотор» представили американскому рынку свои импортные модели, не обременяя себя большими затратами и практически ничем не рискуя, фирма «Крайслер» предприняла серьезную акцию, которая оказалась неудачной и еще более подорвала позиции корпорации.

Тем временем в компаниях «Дженерал моторс» и «Форд» полным ходом шла разработка конструкций малогабаритных легковых автомобилей, а вскоре и «Крайслер» создала с этой целью исследовательскую группу. Конструкторы всех трех компаний носились с идеей создания модели, которая могла бы конкурировать с «Фольксвагеном». При этом они стремились не только доказать, что также способны создать малогабаритный и экономичный автомобиль, но и наглядно продемонстрировать, что американцам принадлежит лидерство во всех областях автомобильной индустрии. Однако энтузиазм конструкторов отнюдь не разделяли менеджеры «большой тройки», которые на деле активно отвергали саму идею перехода к производству компактных машин. В то время когда статистика сбыта, казалось бы, диктовала необходимость принятия положительного решения о производстве таких моделей, экономические расчеты показывали, что они не обеспечат такой же уровень прибыльности, какой характерен для автомобилей большого размера. Если объем сбыта компактных машин у каждой из трех компаний окажется ниже примерно 500 тыс. шт. в год, их выпуск может даже принести производителям весьма значительные убытки.

В отличие от проведения политики импорта автомобилей со своих западноевропейских филиалов перестройка американских заводов на выпуск малогабаритных автомашин обусловила бы гораздо большие затраты. Во-первых, необходимо было осуществить строительство новых сборочных конвейеров, а это — наряду с затратами на новые инструменты, штампы и другое оборудование, рекламно-сбытовые операции и т. д. — могло бы потребовать от всех предприятий «большой тройки» суммарных капиталовложений почти в 10 млрд. долл. Во-вторых, выпуск малогабаритного автомобиля требует таких же затрат труда, как и производство большеразмерной машины, так как экономия на материалах оказывалась относительно незначительной. Приведем наиболее наглядный пример. Корпорации «Дженерал моторс» пришлось бы разработать малогабаритный вариант автомобиля марки «Шевроле» (модель этого отделения «Бэль эйр-6» продается по цене несколько меньше 2700 долл.), который пришлось бы продавать на рынке по цене 2000 долл., чтобы он мог конкурировать с машиной «Жук» компании «Фольксваген», или по цене 2400—2500 долл., чтобы конкурировать с моделью «Америкэн». Но

это потребовало бы осуществления такой большой программы по экономии всех затрат, какой Детройт не знал со времен «великой депрессии» — экономического кризиса 1929—1933 гг.

Одновременно возникли и другие проблемы, например вопрос о том, какую долю сбыта отнимут малогабаритные автомобили не у импортных машин и модели «Америкэн», а у своих же «собратьев» большего размера, выпускаемых теми же самыми компаниями. Конечно, провал компактного «Шевроле» явился бы катастрофой, но еще более драматичными были бы последствия падения продаж модели «Бэль эйр» из-за переключения потенциальных покупателей на меньшую по размерам машину, что лишило бы «Дженерал моторс» крупных прибылей, получаемых от продажи «Бэль эйр».

Наконец, какой была бы реакция рынка на появление малогабаритного «Кадиллака»? Не примет ли такую машину поколение, привыкшее соизмерять социальный статус человека с размерами его автомобиля, за нечто неполноценное? А если покупатель придет именно к такому заключению, не скажется ли это отрицательно на всей продукции отделения «Кадиллак»? Среди специалистов господствовало убеждение, что падение фирмы «Паккард» началось с того, что эта компания стала после войны выпускать автомобиль среднего ценового класса с 6-цилиндровым двигателем, в результате чего ее потенциальные покупатели переключились на приобретение машины «Кадиллак». Не произойдет ли нечто подобное, если появится также малогабаритный «Кадиллак» с 6-цилиндровым двигателем? Следует ли идти на такой риск из-за весьма сомнительной в перспективе выгоды?

Спустя годы Детройт станут обвинять в слишком вялой реакции на вызов «Фольксвагена», а также на несколько иного характера вызов модели «Америкэн» Джорджа Ромни. Возможно, для такого обвинения имеются основания, но — с учетом конкретных обстоятельств того периода — нежелание корпораций «большой тройки» пойти на производство малогабаритных автомобилей было не только объяснимо, но также вполне реалистично и разумно. Критики обратили внимание на значительное увеличение в 50-х годах рыночной доли малогабаритных и компактных легковых автомобилей, но они недооценили тот факт, что американские покупатели разнообразными способами демонстрировали свое предпочтение помпезным автомашинам больших размеров и с более мощными моторами. Теперь, оглядываясь в прошлое, можно признать глупым приверженность к стабилизаторам задних крыльев и другим пустякам, но тогда покупатели хотели именно их иметь на своих автомобилях, и промышленность удовлетворяла это желание. Провал модели «Эдзел» и успех «Америкэн» не должны никого ввести в заблуждение и заставить игнорировать широкую популярность «Шевроле» и «Плимутов» в эпоху господства «детройтского барокко», которую эти модели олицетворяли.

В конце 50-х годов малый размер автомобиля все еще служил свидетельством низкого социального статуса его владельца, причем это представление превалировало даже в кризисном 1958 г. Подтверждение тому можно было обнаружить в опросах общественного мнения и, что еще важнее, в настроениях посетителей демонстрационных залов, а также в статистике продаж. Те, кто доказывает, что Детройт просто манипулирует рынком, явно недооценивают волю покупателей и переоценивают реальные возможности лидеров автомобильной промышленности. Более того, такого рода критика исходит от людей, которых вполне бы устроило, если бы Детройт попытался навязать рынку их собственную концепцию легкового автомобиля и стал бы, к примеру, производить только малогабаритные, экономичные машины. Следует понять, что те самые силы, которые побудили Форда выпустить модель «Эдзел», а именно вкусы и склонности потребителей, получившие свое выражение в статистике продаж, вынудили компании «большой тройки» пойти на гораздо больший риск и решиться перейти на производство компактных автомобилей.

К 1959 г., когда компактные модели «большой тройки» уже были готовы к запуску в производство, на долю импортных машин приходилось 10% общего объема сбыта, что втрое превышало их долю в 1957 г. Как отмечал один из менеджеров отрасли, 5% автомобильного рынка всегда будут формировать индивидуалисты и фронтеры, которые не могут позволить себе ездить в автомобиле, выпущенном одной из компаний «большой тройки». Этот менеджер явно недооценил число таких индивидуалистов. В 1958—1959 гг. оставался еще неясным ответ на вопрос, вернутся ли примерно 5% покупателей, дополнительно отвоеванных рынком импортных автомобилей, назад к моделям «большой тройки», если эти компании выпустят в продажу малогабаритные машины. Не было ответа и на другой вопрос — примут или отвергнут новые автомобили остальные 90% «лояльных» американцев. Даже тогда, когда компании «большой тройки» продолжали вести работы над созданием компактных моделей, ни одна из них еще не пришла к окончательному заключению о том, какая реакция большинства покупателей на такие машины была бы для нее желательна.

Такая двойственность в их настроениях нашла свое выражение в публичных заявлениях лидеров «большой тройки», сделанных в течение 1958 г., то есть года, когда планы выпуска малогабаритных легковых автомобилей были уже завершены, а сборочные конвейеры реконструированы. В январе 1958 г. Кэртис заявил одной из сенатских подкомиссий, что «пока еще производство малогабаритных автомобилей представляется делом нерентабельным, поскольку их выпуск связан с тем, что прибыли сокращаются быстрее, чем снижаются издержки производства». К этому Колберт добавил: «Сегодня я могу лишь сказать, что мы в компании «Крайслер» от этой идеи не отказались, но нам еще

не удалось найти способ создать такую конструкцию этих машин и такой дизайн, чтобы производство обеспечило достаточную разницу в цене, которая отвечала бы предполагаемому нами спросу на них американского рынка». В конце того же года президент «Дженерал моторс» Джон Гордон заявил, что его корпорация все еще «взвешивает все доводы за и против» производства малогабаритных автомобилей. В марте 1959 г., когда автомобильные журналы уже сообщали данные о размерах компактной модели фирмы «Крайслер», Колберт утверждал, что его компания выпустит эту машину на рынок только после того, как с моделями аналогичного класса выступят другие фирмы-производители.

Причина такой скрытности была очевидна. При неблагоприятной в 1958 г. конъюнктуре автомобильного рынка эти менеджеры опасались заявлений и действий, которые могли бы побудить американцев отказаться от покупки прежних моделей. Они полагали, что сообщения о новых моделях приведут именно к такому результату, а посему в течение указанного периода имели место заявления, вводившие в заблуждение.

В марте 1959 г., в момент, когда сбыт автомобилей был на подъеме и казалось, что на модели этого года ожидается большой спрос, каждая из входящих в «большую тройку» компаний объявила о своем намерении в 1960 модельном году предложить рынку компактный легковой автомобиль. Именно компактный, а не маленький, так как новые автомобили по своим размерам должны были быть ближе к модели «Америкэн», чем к «Фольксваген». Однако дальше этих заявлений компании «большой тройки» не пошли. В течение следующих нескольких недель мало-помалу становились известными и другие данные о новых машинах, то есть все совершалось в традиционном стиле корпорационного стриптиза, ставящем целью постепенно заинтриговывать потребителя, подогревать его интерес. Цель такой кампании была достигнута, она сработала даже лучше рекламной шумихи по поводу модели «Эдзел». К началу июня все, кого так или иначе интересовали планы детройтских фирм, уже знали, что первые компактные автомобили выйдут под маркой отделений «Шевроле», «Форд» и «Плимут» и что на машине «Шевроле» будет установлен двигатель воздушного охлаждения с задним расположением. Стали даже известны величины базы: у компактной модели «Форд» — 2780 мм, а у новой машины «Плимут» — 2690 мм, хотя у последней общая габаритная длина должна была быть несколько больше. Предполагалось, что цена на них окажется чуть ниже 2 тыс. долл., а это позволило бы сбить цену модели «Америкэн» и успешно конкурировать с «Фольксвагеном», особенно если, как ожидалось, дилеры будут предоставлять покупателям маленькие скидки.

В случае если новые автомобили будут иметь успех на рынке, компании намечали повысить их престижность, используя

их базовую конструкцию для выпуска компактных моделей «Бьюик», «Олдсмобил», «Эдзел», «Десото» и «Крайслер». Затем, осенью 1961 г., они намеревались уже сделать самую крупную ставку в этой игре — предложить покупателям компактные варианты моделей «Кадиллак», «Линкольн» и «Империал». Наконец, в расчете на развитие дальнейшего успешного наступления, «Дженерал моторс» и «Форд мотор» надеялись предложить американцам подлинно малогабаритные легковые автомобили, которые по своим размерам, эксплуатационным параметрам и ценам стали бы непосредственно конкурировать с машиной «Жук». Это должно было произойти осенью 1962 г. Однако все зависело от того приема, какой потребители окажут первой волне компактных автомашин, и от устойчивого расширения американского автомобильного рынка.

Несмотря на то что эти планы стали достоянием гласности, их содержание и практическая реализация претерпевали изменения. В компании «Форд» было решено вовсе прекратить производство модели «Эдзел», то есть отказаться от выпуска в 1960 г. не только ее компактного варианта, но и самой базовой полноразмерной машины. Только эта модель принесла компании убыток в размере свыше 300 млн. долл. Хотя такое решение нанесло значительный ущерб репутации фирмы, оно вместе с тем означало, что оборудование и рабочую силу, занятую производством модели «Эдзел», можно было переключить на выпуск нового компактного автомобиля, теперь известного под названием «Фалкон». В результате «Форд мотор» оказалась в состоянии выступить на рынке с компактным автомобилем раньше других и таким образом обеспечить себе дополнительную рекламу.

«Фалкон» был настоящим компактным вариантом американских автомобилей стандартного размера. Он не представлял никаких трудностей для всех, кто водил различные автомобили местного производства, исключением служила лишь ручная кнопка управления дроссельной заслонкой, от которой большинство американских автозаводов отказалось еще в первые послевоенные годы. «Фалкон» был на 915 мм короче модели «Эдзел» (с которой его часто сравнивали) и при весе 1135 кг на 635 кг легче. Он имел 6-цилиндровый двигатель мощностью 90 л. с., тогда как мотор «Эдзел» был более чем вдвое мощнее. Тем не менее разница в ценах между ними, хотя и существовала, не была столь большой. Оснащенный автоматической коробкой передач «Фалкон» мог стоить около 2300 долл., тогда как цена «Эдзел» с таким же оборудованием составляла чуть менее 3 тыс. долл., но на него, правда, давали скидку в несколько сот долларов. Компания «Форд» прилагала неимоверные усилия к тому, чтобы снизить цену на «Фалкон» (в которой учитывалось сохранение устаревшей системы ручного управления дроссельной заслонкой), однако ей никак не удавалось опустить ее ниже магической цифры в 2 тыс. долл.



Торговля моделью «Фалкон» шла бойко, но общего успеха в продаже всех своих моделей компания добиться не смогла. За последние несколько месяцев 1959 г. было продано более 100 тыс. машин модели «Фалкон», а в следующем году — свыше 500 тыс. шт., то есть больше, чем компактных автомобилей корпораций «Дженерал моторс» и «Крайслер» вместе взятых. Однако достигнуто это было дорогой ценой: общий объем продаж компании «Форд мотор» за тот же период сократился с 1400 тыс. до 917 тыс. автомашин. Совершенно очевидно, что «Фалкон» съел часть сбыта большеразмерных моделей компании.

Кто именно покупал первую модель «Фалкон»? Самый простой ответ сводится к тому, что покупателями были люди, желавшие обладать компактным, но традиционным американским легковым автомобилем, однако такой ответ не является полным. Хотя «Фалкон» был значительно меньше стандартных «Шевроле», «Фордов» и «Плиматов» и к тому же по техническому исполнению гораздо проще, он ненамного отличался по размеру и эксплуатационным характеристикам от машин «Форд» конца 40-х годов. Быть может, люди, покупавшие «Фалконы», тем самым хотели сказать, что гордость обладания автомобилем большего размера с более мощным двигателем не стоит его первоначальной цены и последующих затрат на техническое обслуживание. «Фалкон» гораздо больше воплощал в себе простейшее «средство передвижения», чем все модели, которые «большая тройка» впоследствии, после нефтяного кризиса 1973 г., предложила покупателям. Успех «Фалкона» свидетельствовал, что американцы хотят иметь именно такой легковой автомобиль. Однако руководству фирмы «Форд» это радости не доставило, так как прибыль от «Фалкона» оказалась значительно ниже, чем от автомобилей стандартных размеров. Показательно, что еще до крупного успеха «Фалкона» в 1960 модельном году конструкторы «Форд мотор» получили указание переделать его в автомобиль большего размера, более мощный и соответственно более дорогой.

Корпорация «Дженерал моторс» разработала компактный автомобиль, который принес ей одновременно и меньший и больший успех. В дизайне и конструкции этой модели под названием «Корвейр» были заложены смелые и остроумные решения, совершенно неожиданные для отделения «Шевроле». Если бы задуманное было полностью реализовано, «Дженерал моторс» могла бы получить компактный легковой автомобиль, почти идеальный как по техническим параметрам, так и с точки зрения требований рынка. Плоский, «блинообразный», воздушного охлаждения, заднего расположения двигатель модели «Корвейр» мог вызвать у некоторых потенциальных покупателей ассоциацию с «Жуком» и, быть может, заставить их отказаться от модели компании «Фольксваген» в пользу этой американской машины. С самого начала было ясно, что «Дженерал моторс» нацелилась против «Битла» и даже внесла в свою модель некоторые усовершенствования,

которые должны были соблазнить его владельцев. Так, хотя по большому числу параметров «Битл» производил весьма внушительное впечатление, его двигатель воздушного охлаждения не обеспечивал достаточно тепла для водителя и пассажиров во время холодных северных зим. Создавшая «Корвейр» конструкторская бригада, в состав которой входили специалисты, работавшие в западногерманском филиале «Дженерал моторс» и знакомые с конструкторской фирмой «Фольксвагена», сумели решить эту проблему, разработав даже еще более мощный бензиновый обогреватель, чем тот, который устанавливался на автомобилях стандартного размера. Хотя передние и задние багажные отделения были весьма небольшими даже по сравнению с компактными моделями «Форд» и «Плимут», они все же были значительно вместительнее крошечного багажника «Жука».

К тому же «Корвейр» являл собою автомобиль с низкой посадкой, эдакого спортивного облика. Само его название, производное от модели «Корвет», должно было вызывать представление о скорости и высоких динамических характеристиках машины. Во всяком случае, именно такие качества впоследствии ей приписывали. Следовательно, «Дженерал моторс» выпускала автомобиль, который владельцы стандартного размера машин модели «Шеви» не должны были считать привлекательным, а в этом, разумеется, и крылся основной замысел. Из всех выпущенных компаниями «большой тройки» первых компактных автомобилей только один «Корвейр» не отвлек на себя часть сбыта своего полноразмерного прародителя.

Крупнейшая проблема, стоявшая перед «Дженерал моторс», заключалась в снижении издержек производства, не позволявших перейти к выпуску цельноалюминиевого двигателя и диктовавших необходимость использовать в его конструкции наряду с алюминием также и чугун. Кроме того, было решено заменить некоторые металлические детали отделки интерьера на пластмассовые. Еще более важным было решение руководства отделения «Шевроле» отказаться от установки обычно применяемого на автомобилях с задним расположением двигателя торсионного стабилизатора, предназначенного для сохранения устойчивости машины при быстром движении на крутых поворотах. Наконец, ободья колес у «Корвейра» имели ширину 33, а не 38 сантиметров. Экономия на производственных издержках за счет всех указанных изменений составила примерно 30 долл. Кто-нибудь может считать это ничтожной суммой, но Эд Коул рассчитывал на продажу приблизительно 500 тыс. машин в год, и такая экономия принесла бы дополнительную выручку в 10 млн. долл. Однако гораздо вероятнее, что это позволило бы продавать «Корвейр» по более низкой цене и таким образом сманить покупателей «Фольксвагена», а также улучшить свои позиции в конкурентной борьбе с компаниями «Форд» и «Крайслер».

Успех «Корвейра» был почти таким, на какой и рассчиты-

вали менеджеры и конструкторы отделения «Шевроле». Хотя его появление на рынке не оказало сколько-нибудь отрицательного влияния на объем продаж машины «Жук», он привлек к себе молодых, спортивного настроя покупателей и в то же время не нанес ущерба сбыту стандартных моделей отделения «Шевроле».

Своей моделью «Велиэнт» корпорация «Крайслер» пыталась апеллировать одновременно к представлению потенциального покупателя о том, каким должен быть облик спортивного легкового автомобиля, и к его желанию обладать малогабаритным седаном. Однако «Фалкон» выглядел и действительно был всего лишь обычным семейным автомобилем. «Корвейр» являл собою интересную модель, способную привлечь некоторых покупателей из числа молодых людей, которые, не будь его, вряд ли стали бы покупать модель «Шеви», а «Велиэнт» оказался чем-то средним между этими машинами. Один менеджер заметил, что «Велиэнт» — это такая модель, которую мог бы создать европейский конструктор-фантазер, вознамерившийся сконструировать легковой автомобиль для среднего американца, мечтающего лишь о быстрой езде, но вовсе не желающего обладать низкосидящей мощной машиной. Нечто подобное уже произошло с компанией «Форд мотор», которая преобразовала свою модель «Тандербёрд» из скоростного двухместного автомобиля в простенький седан. Способен ли был повышенный в классности «Велиэнт» конкурировать по цене с «Тандербёрдом»? Этот вопрос, очевидно, возник и у менеджеров фирмы «Крайслер». Компания была настроена на компромиссное решение, которое и было воплощено в модели «Велиэнт». Ожидалось, что этот автомобиль найдет благоприятный прием у тех, кому нравится обтекаемый «Плимут», у владельца «Форда», которому «Фалкон» кажется невзрачным, и у клиентов «Дженерал моторс», которые желали бы иметь малогабаритный автомобиль, но считали «Корвейр» несколько вычурным и не отвечающим их вкусам.

Многие журналисты, занимавшиеся автомобильной тематикой, расценили «Велиэнт» как плавный на ходу автомобиль с самым мощным среди малогабаритных машин двигателем и как наиболее экономичный по сравнению с аналогичными моделями двух других компаний «большой тройки». Но они вместе с тем считали, что «Велиэнт» обладает как всеми достоинствами, так и всеми недостатками, присущими другим выпускавшимся в последние годы моделям фирмы «Крайслер». Прежде всего отмечалось низкое качество изготовления автомобилей. Конструкторские разработки корпорации «Крайслер» отличались высоким уровнем, но контроль качества в этой фирме был поставлен гораздо хуже, чем в «Дженерал моторс» и «Форд мотор».

Подобно другим малогабаритным автомобилям, «Велиэнт» выполнил возложенную на него задачу, а именно отразил вызов, брошенный как импортными моделями, так и компанией «Америкэн моторс». Корпорация «Крайслер» продала немногим меньше

250 тыс. машин «Велизнт», тогда как продажи модели «Плимут» этой же фирмы сократились на 140 тыс. шт. И в данном случае «Велизнт» оказался компромиссным автомобилем, так как не отбил у «Плимута» столько покупателей, сколько «Фалкон» у «Форда», но, с другой стороны, его воздействие на объемы продаж фирмы «Крайслер» оказалось значительнее, чем воздействие «Корвейра» на продажи других моделей отделения «Шевроле».

Продажи этих американских компактных автомобилей в большой степени производились за счет вытеснения импортных машин, особенно марок «Рено», «Вольво» и «ФИАТ». Однако отнюдь не за счет фирмы «Фольксваген», которая в 1961 г. продала в США свыше 177 тыс. машин «Жук» и спортивных автомобилей модели «Карманн Гиа». По иронии судьбы «Фольксваген» продавала гораздо большего размера модель седана «Вариант» у себя в Западной Германии. К этому времени «Фольксваген» уже захватила почти половину американского рынка импортных легковых автомобилей и неуклонно усиливала свой натиск. В следующем году ее продажи в США составили около 200 тыс. машин, то есть уже 80% импортного рынка. И все же это было меньше половины сбыта фордовской модели «Фалкон». В 1959 г. на долю западноевропейских фирм приходилось 10% американского автомобильного рынка, а спустя три года она сократилась до 4,9%.

Как только «большая тройка» вступила на рынок компактных автомобилей, периоду славы компании «Америкэн моторс» пришел конец. Объем сбыта «Рамблер Америкэн», доведенный в 1960 г. до 422 тыс. шт., в следующем уже сократился до 370 тыс. шт. В середине 60-х годов в деятельности «Америкэн моторс» намечилось некоторое оживление, но затем всякая надежда на то, чтобы бросить вызов «большой тройке», исчезла. К началу 70-х годов, когда продажи этой фирмы колебались вокруг цифры в 250 тыс. машин, разговоры в «Америкэн моторс» велись уже главным образом о том, какие меры необходимо предпринять, чтобы фирма сохранила свое существование.

Удовлетворение компаний «большой тройки» результатами этой борьбы легко объяснимо. Годами их менеджеры хвастали, что могут в любое время изгнать с рынка иностранцев. Теперь все импортеры, за исключением «Фольксвагена», были повержены. Что касается «Фольксвагена», то Детройт продолжал придерживаться мнения, будто эта компания лишь угрожает вкусам всяких чудачков, на удовлетворение спроса которых не стоит тратить силы.

Эта позиция наряду с успехом компактных автомобилей побудила «Дженерал моторс» и «Форд мотор» отказаться от уже разработанных проектов собственных моделей, аналогичных по размерам машинам компании «Фольксваген». Фордовская модель, которая должна была получить название «Кардинал», и модель «Фишер» корпорации «Дженерал моторс» оставались в чертежах и так и не были запущены в производство в США, хотя компания «Форд» стала выпускать в Западной Европе свою малогабарит-

ную модель под наименованием «Таунус-12», а модель «Фишер» оказала влияние на конструкции автомобилей, производимых западноевропейскими филиалами «Дженерал моторс».

«Большая тройка» в 60-е годы пошла на то, чтобы выпускать новые модели компактных автомобилей, многие из которых предлагали клиентам подняться на ступеньку выше и заменить модели выпуска 1959—1960 гг. Покупатели, недовольные «Фалконом», могли, например, заменить его на «Комет» с маркой фордовского отделения «Меркьюри». В «Дженерал моторс» ее отделения выпускали соответственно: «Олдсмобил» — модели «Ф-85» и «Катлес», «Понтиак» — модель «Темпест», а «Бьюик» — модель «Скайларк». Корпорация «Крайслер» предложила покупателям автомобиль «Додж Дарт» — более изысканный вариант модели «Велиэнт». Большинство перечисленных моделей были хорошо приняты на рынке.

Парадокс, однако, состоял в том, что при всех этих успехах уровень прибыльности производства компактных моделей был опасно низким. Детройт уже пришел к заключению, что он может выпускать почти любую модель (за исключением аналога «Фольксвагена»), какую пожелает американский покупатель, но опыт с моделями «Корвейр», «Фалкон» и «Велиэнт» показал, что их производство просто невыгодно. Как заметил один из управляющих «Дженерал моторс», от продажи одного автомобиля «Бель Эйр» с полным комплектом дополнительного оборудования можно извлечь больше прибыли, чем от продажи пяти машин «Корвейр» без дополнительного оборудования, причем то же относится и к другим компактным автомобилям. Компании «большой тройки» явно не испытывали радости от выпуска компактных моделей, но их успех у покупателей показал, что отказаться от их производства невозможно. Однако эти модели можно было изменять, нагружая дополнительным оборудованием.

Способ решения возникшей проблемы был хорошо известен ветеранам автомобильной промышленности. Когда возникают сомнения, повышай класс автомобиля! Покупателей понуждали оснащать — за дополнительную плату — свои новые компактные машины широким набором украшений и оборудования — от специальной окраски до кондиционеров. В конечном счете эти автомобили, сконструированные в качестве экономичных, могли стоить столько же, сколько полноразмерные модели, или даже еще дороже.

К тому же размеры некоторых компактных моделей стали понемногу увеличиваться, а «Форд» и «Дженерал моторс» выпустили на рынок якобы компактные автомобили, которые фактически были полноразмерными. Эта тенденция получила наглядное выражение в 1962 г., когда отделение «Шевроле» предложило покупателям модель «Шеви-II». Этот легковой автомобиль представлял собой стандартного размера и спартанского вида седан с двигателем меньшей мощности, чем у его брата большего размера, а дизайн его напоминал «Плимут» выпуска 1950—1954 гг.

Он выглядел консервативным и стоил немногим меньше полно-размерного «Шеви». Хотя кое-кто и называл его компактным автомобилем, он фактически являлся первой из нового поколения моделей, которые впоследствии получили название «промежуточных». «Дженерал моторс», очевидно, надеялась, что «Шеви-II» отобьет часть покупателей у машины «Фалкон». Так оно и произошло, что заставило «Форд мотор» контратаковать с помощью новой модели «Фэйрлэй», которую почти нельзя было отличить от полноразмерного автомобиля «Форд». Выпущенная корпорацией «Крайслер» модель «Дарт» стала больше похожа на «Додж» и меньше на «Велиэнт». Тенденция такого размножения моделей на этом не закончилась. В 1963 г. отделение «Шевроле» выпустило модель «Шевелл», которая по стоимости соответствовала своей материнской модели, но имела иной дизайн кузова.

В середине 60-х годов потенциальный покупатель легковых автомобилей «Дженерал моторс» мог начать с приобретения седана низшего класса «Корвейр», затем подняться на ступеньку выше и пересечь на «Шеви-II», а потом еще несколько выше и купить «Шевелл». После этого уже следовала целая серия полноразмерных моделей «Шевроле», из которых самые дорогие стоили столько же, сколько модель «Олдсмобил». Гамму автомобилей отделения «Понтиак» открывали две модификации компактной модели «Темпест», затем следовали три серии полноразмерных моделей. Отделение «Бьюик» выпускало три серии моделей, из которых одна была представлена — в явном противоречии со смыслом — как «полноразмерная компактная», но фактически относилась к классу промежуточных. Отделение «Олдсмобил» предлагало довольно просторный компактный автомобиль «Ф-85», то есть традиционный седан, или дорогой «Торнадо» — модификацию модели с исключительно высокой приемистостью «Гранд туризмо». Отделение «Кадиллак» оставалось на вершине пирамиды, но также выпускало автомобили с кузовами, несколько различающимися по дизайну. Даже это строго консервативное отделение не могло игнорировать характерную для того периода тенденцию к разнообразию хотя бы внешнего вида автомобилей.

Гамма моделей «Форд мотор» была не столь широкой: «Фалкон» — «Фэйрлэй» — «Форд», «Комет» и «Меркьюри» и, наконец, «Линкольн». Иерархию автомобилей фирмы «Крайслер» образовывали: «Велиэнт», «Плимут» (три модели), затем «Додж», «Крайслер» и «Империал».

Никогда еще с 20-х годов на дорогах США не было такого множества самых разных моделей легковых автомобилей. И постоянно появлялись все новые и новые. Завоевавший большой успех фордовский «Тандербёрд» показал, что существует готовый рынок для автомашин, которые выглядят как спортивные, но имеют эксплуатационные характеристики обычных американских седанов. Многие жаждали приобрести «Тандербёрд», но цена его была недоступна среднему покупателю. Тогдашний вице-пре-

зидент компании «Форд мотор», 39-летний Ли Якокка, возглавил конструкторскую бригаду, которая разработала модель, частично способную удовлетворить спрос этой разношерстной категории покупателей на недорогой, но достаточно престижный автомобиль. Фордовский «Мустанг» появился в 1965 модельном году и продажа его достигла почти 560 тыс. шт., а в следующем году уже превысила 600 тыс. машин. «Дженерал моторс» ответила моделью «Камаро», и конкурентная борьба автомобильных корпораций вступила в новую стадию.

Все разговоры теперь вращались вокруг спортивного облика седанов, которые представлялись почти идеальным компромиссом между малогабаритными и полноразмерными моделями. Их обычно приобретали с большим набором дополнительного оборудования, и они приносили фирмам значительную прибыль.

В 1965 г. детройтские корпорации продали американцам рекордное за все годы количество легковых автомобилей — 9,3 млн. шт. Поле боя оказалось усеянным останками покинутых владельцами демонстрационных залов, в которых прежде продавались автомобили западноевропейских фирм. Резко сократилось число владельцев импортных автомашин, они дали себе зарок никогда более не покупать автомобиль, который в один далеко не прекрасный день может оказаться в сиротском положении.

Компания «Фольксваген» продала в 1965 г. в США свыше 383 тыс. автомобилей, то есть имела две трети импортного рынка. Фирма «Рено», занимавшая за четыре года до того второе место на этом рынке с объемом продаж в 44 тыс. шт., теперь отступила на девятое место, продав лишь 11 тыс. машин «Дофин» и других непопулярных марок, понеся при этом большие убытки. Английские спортивные автомобили «МГ» и «Трайамф» занимали соответственно второе и третье места, продажа их составила в общей сложности 44 тыс. шт. На четвертом месте находилась шведская фирма «Вольво», автомобиль которой все еще по престижности считался впереди «Фольксвагена». Модель компании «Опель» занимала пятое место, так как продавалась в демонстрационных залах дилеров «Дженерал моторс».

В это время в первой десятке иностранных поставщиков легковых автомобилей появился новый пришелец — японская компания «Ниссан», которая продала в 1965 г. 13 тыс. машин, причем практически все в штате Калифорния. Однако деятельность «Ниссан» не вызвала тревоги у Детройта, так же как и фирмы «Тоёта», продавшей в том году в США 6400 автомобилей. Эти машины выглядели невзрачными, неинтересными и могли привлечь лишь покупателей, считавших итальянский «ФИАТ» верхом великолепия, или людей, жаждущих обратить на себя внимание.

В 1965 г. американские автомобильные корпорации, изучая развитие автомобилестроения за пределами США, сосредоточивали свое внимание на ФРГ и в меньшей степени на Англии и Франции. Ни одна из них не имела ни малейшего представления о том, что им следует ждать от Японии.

ЧАСТЬ II

---

**ЯПОНСКИЙ  
ВЫЗОВ**



## Восход солнца в Японии

*Что вы намерены предпринять, когда в России, Китае, Индии и Южной Африке резко возрастет потребительский спрос? Вы, конечно, не считаете, что Англия и Америка в состоянии будут его удовлетворить? Вы, конечно, не рассматриваете Англию и Америку лишь как гигантские фабрики, снабжающие своими товарами весь мир? Как только вы поставите себе эти вопросы, вы сразу уясните, почему грядущие времена станут свидетелем того, как все большее число стран станет удовлетворять свои потребности самостоятельно. И мы должны радоваться, что способствуем этому процессу.*

Генри Форд I, 1930 г.

В течение короткого периода в конце 40-х годов, когда казалось, что политика и экономическая жизнь примут более левое направление, чем произошло в действительности, Суэхиро Нисиро являл собою фигуру значительную и противоречивую. Впоследствии ему пришлось покинуть политическую арену, так как он оказался замешанным в финансовом скандале. Но в начале 1948 г. он еще был генеральным секретарем в правительстве социалиста Тэцу Катаямы, занимая ключевой пост, представлявший отличным трамплином для любого честолюбивого политического деятеля. В то время Нисиро было 57 лет и за плечами у него уже был большой опыт работы в профсоюзах. В социалистической партии его считали чем-то вроде эксперта по проблемам промышленности, таковым он также считался среди большинства образованных японцев. Даже в кругах бизнесменов, отнюдь не питавших симпатии к социалистическому правительству, Нисиро признавали человеком, глубоко разбирающимся в экономике и ясно представляющим себе перспективы ее развития. Вот почему, когда Нисиро брал на себя смелость высказываться по этим проблемам, к нему внимательно прислушивались. В 1948 г. он выступил с оценкой потенциальных возможностей производства автомобилей в Японии. Он просто не допускал, что такие возможности реально существуют. «Японские производители автомобилей,— утверждал он,— не в состоянии конкурировать на мировом рынке, поскольку имеющееся у них оборудование слишком устарело, а в технологии производства они далеко отстают от автомобилестроителей индустриально развитых стран. Поэтому,— продолжал он,— я настоятельно рекомендую не производить автомобили в Японии, во всяком случае легковые. По конструкции, эксплуатационным характеристикам и долговечности японские легковые

автомобили отстают на 20 или даже 30 лет от иностранных. Цена последних также вдвое ниже японских. Со всех точек зрения представляется правильным импортировать легковые автомобили».

Спустя несколько месяцев социалисты потеряли власть, уступив ее консервативной коалиции, одним из участников которой был 63-летний Хисато Итимада. Признаваемый правящей верхушкой виднейшим экспертом в области финансов, Итимада в дальнейшем занимал ряд связанных с банковской деятельностью ответственных постов как в частном секторе, так и в правительстве. К 1951 г. он уже стал управляющим Банка Японии, что не только обеспечивало ему значительную экономическую и политическую власть, но позволяло играть важную роль в формулировании долгосрочных перспектив развития экономики страны. Его позиция относительно места автомобильной промышленности в этих планах практически совпадала с позицией Нисио. «В Японии, — считал он, — бессмысленно развивать автомобилестроение. Мы живем в эпоху международного разделения труда. Поскольку мы имеем возможность получать недорогие автомобили отличного качества из США, почему бы нам не строить свои расчеты на использовании этого источника?»

Были, разумеется, и другие люди, в том числе и занимавшие важные посты, кто не соглашался с этим мнением, но подавляющее большинство правительственных деятелей, чиновников государственного аппарата, представителей частного бизнеса разделяло выводы таких экспертов, как Нисио и Итимада. Поэтому они с математической логикой доказывали, что Японии, учитывая ее природные ресурсы, устремления и способности ее населения, не суждено производить и продавать легковые автомобили.

Японцы в то время располагали лишь зачатками автомобильной промышленности и, конечно, не помышляли об экспорте автомашин. В 1952 г. общий объем производства автомобилей в стране составил лишь 4837 шт., импортировалось же машин в три раза больше, главным образом из США и Англии. Тогда едва ли можно было представить себе обстоятельства, при которых это положение могло бы измениться.

До конца второй мировой войны в промышленных или иных кругах мало кто имел какое-либо представление вообще о существовании в Японии автомобильного производства. Кинохроника 20—30-х годов показывала улицы Токио, заполненные рикшами и ручными тележками, и лишь очень редко на них можно было увидеть случайный автомобиль. Американцы, у которых Япония ассоциировалась прежде всего с шелковыми тканями, самыми низкосортными игрушками и мадам Баттерфляй из оперы «Чио-Чио-Сан», не видели в этом ничего необычного. За десятки лет до того, как некто изобрел понятие «третий мир», они уже считали Японию его неотъемлемой частью. В период между первой и второй мировыми войнами, когда Соединенные Штаты и страны Западной Европы стали в массовом порядке пользоваться авто-

мобилями и строить сети автострад, Япония шла собственным путем. Например, в 1924 г., когда американские компании выпустили 3,1 млн. легковых автомобилей, а общее число автомашин достигло в США 17,6 млн. шт., парк легковых автомобилей Японии насчитывал лишь 17,9 тыс. шт., и это в стране, где было зарегистрировано 105 тыс. рикш, 3,7 млн. велосипедов и 374 тыс. повозок, запряженных волами или лошадьми.

Какая же нужда была у Японии в автомобилях? Ответ очевиден: никакой нужды в них не было. Страна располагала очень малыми природными ресурсами, и, хотя статистика того периода, вследствие своего несовершенства, не содержит надежной информации, можно с уверенностью считать, что в Японии массовый рынок для легковых автомобилей отсутствовал. Всю имевшуюся в стране пахотную землю приходилось использовать на сельскохозяйственные цели. Япония не располагала ни капиталом, ни свободной территорией для осуществления программ дорожного строительства. В военных кругах некоторые поговаривали о необходимости иметь грузовые автомобили на случай войны, а ряд бизнесменов уже предвидел возможность их приспособления к гражданским нуждам. Первые полагали, что необходимо иметь собственные автостроительные компании с тем, чтобы армии не пришлось зависеть от иностранных поставщиков, однако представители гражданской экономики не были заинтересованы в финансировании производства, масштабы которого представлялись им весьма ограниченными и которое, по всей видимости, оказалось бы далеко не рентабельным.

В то время в большом бизнесе Японии господствовали гигантские финансовые концерны, известные под названием «дзайбацу». Главным полем их деятельности служили банки и другие финансовые организации, через которые дзайбацу контролировали множество разнообразных предприятий — судостроительных, посреднических фирм, коммерческих банков, горнорудных и торговых компаний. Американским и западноевропейским исследователям трудно было докопаться до основ их существования, а многие считали их остатками специфически национального феодализма. В 60-е годы дзайбацу сравнивали с возникающими американскими конгломератами, с которыми у них было внешнее сходство. Но их роль и сфера деятельности были, несомненно, гораздо шире. Дзайбацу использовали в своих целях тесные отношения с правительством и государственным аппаратом. То, что впоследствии будет охарактеризовано как «Джапэн инкорпорейтед», возникло не после второй мировой войны, а процветало уже в 20—30-х годах.

В зависимости от того, как их определять, в этот период насчитывалось от десяти до двадцати дзайбацу. Среди них наиболее влиятельными были «Мицуи», «Мицубиси», «Сумитомо» и «Ясуда». Из этих четырех только «Мицубиси» проявила несколько более чем мимолетный интерес к производству автомо-

билей. В 1918 г. «Мицубиси шипбилдинг» проявила кратковременный интерес к автомобилестроению, когда она довольно неохотно начала выпускать грузовики для армии, но уже в 1921 г. она прекратила их производство. В том же году дзайбацу «Мицубиси» образовало дочернее предприятие для производства небольшого и дешевого легкового автомобиля, получившего название «Аутомо-го». Было выпущено всего 250 экземпляров этой машины, и в 1927 г. производство ее было прекращено. После этого «Мицубиси» снова обратилась к выпуску грузовиков. Одно из дзайбацу поменьше, «Окура», еще ранее субсидировало компанию «Токио отомобайл уоркс», но эта последняя практически не оказала никакого влияния на развитие автомобильной промышленности. В свою очередь «Мицуи бэнк» участвовал в 1919 г. в финансировании «Исикавадзима мотор уоркс», когда эта компания пыталась с помощью английской фирмы «Уолсли» сконструировать собственные модели грузовиков. В соответствии с японской практикой такой способ финансирования часто предшествует инвестированию капитала в форме приобретения акций, но в данном случае этого не произошло. Вскоре заем компании «Исикавадзима» был востребован назад, и «Мицуи» в дальнейшем уже не участвовал в производстве грузовиков.

Прошел довольно значительный период времени после первой мировой войны, но дзайбацу не проявляли никакого интереса к развитию автомобилестроения. К тому времени все они, за исключением «Мицубиси», считали, что для них слишком поздно заниматься сколько-нибудь значительным производством автомобилей. Точно так же, как в начале XX в., американские крупные бизнесмены не способны были понять потенциальные возможности автомобиля, так и их японские коллеги не в состоянии были этого оценить в 20-е и 30-е годы.

Та небольшая автомобильная промышленность, какая имелаась в Японии, состояла либо из слабеньких новичков в этом деле, филиалов более крупных, но не входивших в дзайбацу компаний, от финансовой и технической помощи которых они целиком зависели, либо из отделений иностранных автомобильных корпораций.

Новые, независимые автомобильные компании были самыми бесперспективными. В 1904 г. Торао Ямада построил в углу своей мастерской, носившей громкое название «Ямада электрик рипээр компани», автомобиль с двухцилиндровым паровым двигателем. Ямада не располагал никаким опытом в производстве автомобилей, но усердно изучил технические справочники и ознакомился с моделями, выставленными в демонстрационных залах импортеров. Поэтому он взялся изготовить за семь месяцев по заказу двух предпринимателей автобус. Ямада, очевидно, был сродни своим американским собратьям, мастерам на все руки, создававшим кустарные мотоповозки, которые вызывали лишь любопытство, но не более того.

То же самое можно сказать и о Синтаро Иосидо, механике и бизнесмене, в течение нескольких лет изучавшем технологию производства автомобилей. Совместно с инженером Команосукэ Итияма, разбиравшимся в моторах, он в 1907 г. построил первый японский автомобиль с бензиновым двигателем, который практически являлся копией одной из первых моделей Форда. Иосида построил 17 экземпляров такого автомобиля, названного им «Такури», что в вольном переводе с японского означает «маленький драндулет».

Отсюда в 1909 г. возникла первая японская автомобильная компания «Кунимацу мотор уоркс», которая после ряда реорганизаций два года спустя превратилась в компанию «Токио мотор уоркс». С объявленным капиталом в 250 тыс. долл. (из которых оплачена была лишь четвертая часть) она построила завод с производственной площадью 1115 м<sup>2</sup> и приступила было к выпуску дешевого малогабаритного легкового автомобиля. Однако на эту машину, названную «Токио кар», нашлось очень мало покупателей, и компания вскоре переключилась на производство грузовиков и автобусов. В общей сложности «Токио мотор уоркс» выпустила меньше тридцати автомашин и к 1920 г. прекратила свое существование.

Масудзиро Хасимото, молодой инженер-механик, прошедший в США девять лет, изучая там двигатели внутреннего сгорания, вернулся в Японию в 1911 г. и основал компанию «Квайсин са», занявшуюся производством легкового автомобиля с 12-сильным бензиновым двигателем. Этот автомобиль получил название «ДАТ» по инициалам трех компаньонов: Дэна, Аоямы и Такэути. (Спустя десятилетия Хасимото станет выпускать модель «Датсон», то есть «Сын ДАТа». Но поскольку окончание «сон» в японском языке аналогично понятию «банкротство», Хасимото назвал свою модель «Датсун».)

Хотя «ДАТ» встретил благоприятный прием на рынке, фирма «Квайсин са» сталкивалась с большими трудностями. После ряда реорганизаций и слияний она в 1926 г. превратилась в «ДАТ отомобайл мэньюфэкчуринг компани», которая в то время была одной из крупнейших автомобильных фирм Японии, хотя по американским масштабам она выглядела почти крошечной.

Тем временем на автомобильный рынок вышло несколько известных, но не связанных с дзайбацу компаний, которые в основном копировали западные модели. «Токио гэс энд электрик», изготовлявшая бытовые приборы, во время первой мировой войны стала выпускать в небольших количествах грузовики. Компания «Исикавадзима шипбилдинг» в это же время приобрела итальянский «ФИАТ» и пыталась скопировать его для продажи на японском рынке. Потерпев неудачу, «Исикавадзима» заключила соглашение с английской фирмой «Уолсли» об импорте ее легкового автомобиля, а впоследствии наладила производство в Японии грузовиков этой фирмы. К более важным последствиям привело

образование компаниями «Исикавадзима» и «Токио гэс энд электрик» совместного предприятия по конструированию и производству легкового автомобиля. На его основе в 1936 г. возникла «Дизл отомобайл компани», которая заняла третье место в японской автоиндустрии. В результате последовавших реорганизаций и приобретений фирма «Дизл» переоплотилась в «Исудзу отомобайл компани».

Появились, разумеется, и другие автомобильные предприятия. Десятки компаний устремились на автомобильный рынок, который хотя и не оказался столь тесно заселенным, как американский, но весьма напоминал его множеством очень мелких фирм, большинству которых было суждено исчезнуть в результате слияний или банкротства.

Однако между этими рынками тогда существовало принципиальное различие. Терпевшие неудачу американские фирмы оказывались в таком положении потому, что не умели понять требования, предъявляемые быстро расширяющимся рынком, и удовлетворять его спрос. Напротив, причины банкротств японских компаний заключались в отсутствии столь же большого спроса на автомобили. Почти с самого своего возникновения американская промышленность делала ставку на массовый рынок, путь к которому был проложен еще на рубеже века фордовской моделью «Т». В Японии дело обстояло по-иному, так как даже в 20-е годы автомобиль еще воспринимался там не как практическое средство передвижения, а как весьма экзотичное изделие. Спрос в Японии возрастал лишь на грузовые автомобили, используемые армией.

И все же были некоторые исключения, нарушавшие общую картину. Речь идет об автомобильных компаниях, основанных уже известными, прочно стоящими на ногах предприятиями, которые сумели завоевать себе место в этой небольшой и, казалось бы, неперспективной отрасли промышленности, главным образом благодаря превосходной организации управления, щедрому финансированию и правительственной поддержке. На Западе часто воспринимают фирмы «Тоёта» и «Ниссан» как японские варианты «Дженерал моторс» и «Форд мотор», подразумевая при этом, что они схожи по системе управления и стратегическим установкам. Однако дело обстоит совсем не так, более того, с самого начала каждая из них шла своим собственным путем.

Сакиги Тоёда — дедушка, если не отец компании «Тоёта» — приобрел известность в деловом мире Японии в конце XIX в. Тоёда родился в семье столяра-краснодеревщика в 1867 г. и рос в первые годы «реставрации Мэйдзи», когда Япония сбрасывала с себя феодальные оковы и становилась на путь превращения в современную индустриальную державу. Это был период относительного социального подъема, когда способные, честолюбивые молодые люди, не обладавшие ни надлежащим социальным статусом, ни связями в деловых кругах, могли создавать фирмы,

которые, хотя и не бросали вызов всеильным дзайбацу, тем не менее становились весьма внушительными в нескольких узких сферах деятельности, ими самими избранных.

В то время и в дальнейшем на протяжении всей жизни Тоёды шелк служил Японии главной опорой экономики и одной из важнейших статей ее экспорта. В тысячах небольших роц тутового дерева выращивался шелкопряд, а получаемая из его коконов пряжа обрабатывалась на ткацких станках, импортировавшихся из Англии, тогдашнего лидера в текстильном машиностроении. Тоёда, когда был еще совсем молодым, понял необходимость создания более простых и недорогих станков, которые в состоянии были бы приобрести мелкие производители шелкового сырья. Вдохновленный принятым в 1885 г. патентным законодательством, он сконструировал новый ручной ткацкий станок, который очень скоро получил признание. За этим последовали другие модели и патенты. В 1897 г. Тоёда продал свой первый механический ткацкий станок, который через несколько лет заменил английский. Еще через десяток лет машины Тоёды уже экспортировались в Европу, в том числе даже в Англию.

В соответствии с господствовавшей тогда в Японии практикой Тоёда затем присоединился к одной из старых дзайбацу, сохранив при этом независимость. В 1907 г. «Мицуи» согласилась частично финансировать создание предприятия «Тоёда лум» при условии, что Тоёда в свою очередь станет клиентом «Мицуи бэнк». Соглашение оказалось эффективным, и два десятилетия спустя компания «Тоёда лум» была преобразована в фирму «Тоёда отомэтик лум уоркс», составившую ядро новой дзайбацу, в сферу влияния которой входили машиностроение, промышленные материалы, недвижимость, а также разнообразные предприятия других отраслей хозяйства.

Вполне естественно было ожидать, что Сакити Тоёда попытается создать дзайбацу, но на его решение стать на путь диверсификации своей предпринимательской деятельности, несомненно, дополнительно повлиял общий спад на рынке текстильных машин. Этот спад и распространившиеся во всем мире протекционистские тенденции заставили Тоёду искать новые сферы деятельности. В 1929 г. он предпринял один из важнейших шагов в своей карьере, передав английской машиностроительной фирме «Плэтт бразер» права на использование нескольких своих патентов в обмен на ежегодное вознаграждение примерно в 500 тыс. долл., которые позволили ему приступить к строительству автомобильного предприятия. В следующем году Тоёда умер, но успел в завещании сыну изложить свое волеизъявление: «Твой отец сослужил стране службу производством прядильных машин и ткацких станков; твой долг, Киитиро, послужить стране производством автомобилей».

Тогда, как и ныне, в Японии существовала практика выдвижения на управленческие посты, при которой главными критериями

служили возраст и принадлежность к «классу». Хотя встречаются и исключения, но в большинстве случаев во главе японских корпораций стоят люди, в целом образующие собой — по западным представлениям — геронтократию. Киитиро Тоёда, которому тогда было 36 лет, играл важную роль в компании «Тоёда отомэтик лум», но фактическое руководство ею должно было перейти к людям старше его. Он же, как указал в своем завещании Сакити Тоёда, должен был посвятить всю свою энергию автомобилестроению.

Со времен Генри Форда I и до Ли Якокки у американцев пользовались славой в гораздо большей степени лидеры автоиндустрии, чем лидеры какой-либо другой отрасли. В Японии действовала совершенно иная традиция. Хотя нельзя сказать, что автомобильные магнаты совсем уж неизвестны, но держатся они в тени, их портреты редко можно увидеть на журнальных обложках, о них не пишут обширных биографий. Это относится и к Киитиро Тоёде, наиболее удачливому автомобильному менеджеру своего времени. Он был скромный, сдержанный человек, еще в юные годы увлекшийся автомобилями и одновременно обнаруживший исключительные управленческие таланты. Конечно, без всемерной финансовой поддержки фирмы «Тоёда отомэтик лум» автомобильное предприятие Киитиро Тоёды не могло бы выжить, но, если бы это предприятие возглавил менее талантливый человек, оно не достигло бы столь больших успехов.

Собственно, начало было едва ли многообещающим. 1931 год ознаменовался фальстартом, малогабаритный седан потерпел неудачу. Тогда Тоёда и его инженеры принялись изучать американские автомобили, используя их конструкции в качестве отправной базы для своего следующего эксперимента. Были предприняты попытки установить двигатель «Шевроле» на малогабаритный, но прочный легковой автомобиль, однако из этого ничего не вышло. Члены правления компании запротестовали против чрезмерных затрат — за три года Тоёда израсходовал на свои опытные работы свыше 1,4 млн. долл. — и потребовали их прекратить. Но Тоёда отклонил протесты и в 1934 г. добился одобрения проекта строительства специального завода в г. Кария, причем обещал, что очень скоро этот завод выпустит серию автомобилей новой модели.

Первый автомобиль Тоёды, малогабаритный седан под названием «Г-1», появился в 1935 г. Он был больше и тяжелее других японских моделей, и в его конструкции отражалось сильное влияние тогдашних американских машин. Главными его преимуществами на рынке служили прочность и цена, он был дешевле импортных моделей. Несмотря на все это и на создание сбытового аппарата и специальной финансовой компании, легковой автомобиль «Г-1» не вызвал большого интереса. Японская публика просто еще не готова была покупать автомобили. Тоёда сумел продать лишь 20 машин, компания понесла гораздо большие убыт-



ки, чем когда-либо прежде, и перспективы на будущее были весьма мрачные.

Все шло к тому, что предприятие могло быть вскоре ликвидировано, если бы не резкое изменение политической обстановки. В 1931 г. Япония вторглась в Маньчжурию, и с этого времени группа экспансионистски настроенных молодых офицеров стала пользоваться все большим влиянием в стране. Когда правительства, возглавлявшиеся адмиралами Магато Саито и Кейсукэ Окада, попытались подорвать ее влияние, она ответила волной террора, а затем путчем 26 февраля 1936 г., имевшим целью убить членов кабинета Окады и захватить власть. Бывший премьер Саито и другие политические деятели были убиты, и, хотя путч не удался, Япония стала на путь военных авантур. В марте 1936 г. пост премьер-министра занял Коки Хирота, спустя год его сменил генерал Сэндзюро Хаяси. Оба были связаны с экспансионистами и в рамках реализации их программы резко увеличили ассигнования на военные цели.

Эти события сразу же сказались на автомобильной промышленности. За прошедшие семь лет различные правительственные органы обсуждали меры по стимулированию отрасли, но практически очень мало что было сделано. Первой акцией правительства Хироты явилось принятие Закона о производстве автомобилей, который поставил автоиндустрию под контроль военных. На основе этого закона компании, выразившие желание производить для армии грузовики, подлежали регистрации, и с ними заключали долгосрочные контракты на весьма щедрых условиях. Кроме того, импорт легковых и грузовых автомобилей ограничивался с целью защитить пока еще небольшой гражданский рынок и таким образом обеспечить возможности сбыта национальным компаниям. Этот закон, больше чем какая-либо другая акция, ознаменовал собою подлинное рождение японской автомобильной промышленности, которая сразу же оказалась тесно связанной с правительством.

Крупные дзайбацу не проявили интереса к участию в развитии этой отрасли. Их лидеры не только сомневались в способности Японии создать такую индустрию, большинство из них вообще настроенно относились к милитаристам, опасаясь, что они втянут страну в разорительные и бессмысленные войны. Поначалу, когда переговоры с фирмой «Тоёда» и другими ни к чему не приводили, казалось, что правительству придется создать собственную автомобильную компанию. Однако уже в сентябре 1936 г. Тоёда получил лицензию на основе Закона о производстве автомобилей и контракт на производство грузовиков на заводе, который тогда строился близ г. Нагоя.

Как бы для того, чтобы отпраздновать это событие, Киитиро Тоёда выделил автомобильное отделение фирмы «Тоёда отомэтик лум уоркс» в самостоятельное предприятие. Он сохранил за собой контроль за производством, но первым президентом новой

фирмы «Тоёта мотор компани» стал его старший брат Рисабуро.

Чем вызвано изменение транскрипции в названии фирмы? Для написания иероглифами слова «Тоёда» требовалось такое число движений кисточкой, которое некоторым казалось несчастливым, а кроме того, оно выглядело несколько громоздко. Один из работавших тогда в компании менеджеров написал руководству, что слово «Тоёта» не только звучит лучше, чем «Тоёда», но и в рекламе предпочтительнее по своему воздействию на психологию покупателя.

Окончательное выделение автомобильного производства из «Отомэтик лум» произошло в 1937 г. В том году выпуск грузовых автомобилей в Японии достиг 7,6 тыс. шт., из которых на долю компании «Тоёта» приходилось 3,0 тыс. шт.

Другой жизнеспособной японской компанией по производству легковых и грузовых автомобилей в то время была фирма «Ниссан», происхождение которой, как уже отмечалось, резко отличалось от истории возникновения компании «Тоёта». «Ниссан» также выиграла от получения лицензии на основе Закона о производстве автомобилей и контракта на поставки армии. Вплоть до самого конца войны, когда некоторые ее заводы подверглись бомбежке и оказались разрушенными, «Ниссан» располагала большими производственными мощностями, чем «Тоёта».

Центральной фигурой при образовании фирмы «Ниссан» явился Йосидзукэ Аюкава, который по своему характеру вовсе не был похож на своего более молодого соперника Киитиро Тоёду и вместе с тем отвечал традиционным японским представлениям о бизнесмене. Тоёда увлекся автомобилями еще в студенческие годы и пронес это увлечение до конца своей жизни, а Аюкава надеялся создать и затем возглавить многоотраслевое объединение, то есть последовать уже существующему и получившему наибольшее признание образцу, а именно основать дзайбацу. И он также добился успеха, так как, помимо автомобилестроения, компания «Ниссан» занималась производством химических товаров, строительством, страхованием, лесоразработками, литейным производством и владела множеством других предприятий. Аюкава стал выдающимся представителем и признанным лидером автомобильной промышленности, но производство автомобилей составляло лишь одно из его многообразных занятий. Тоёда, напротив, довольствовался своей неизменной привязанностью только к одной отрасли — автомобильной. Таким образом, в представлении американцев фирма «Тоёта» вполне ассоциируется с обликом компаний «Дженерал моторс», «Форд мотор» и «Крайслер», а «Ниссан» больше походит на такие корпорации, как «Интернэшнл телефоун энд телеграф», «Литтон индастриз», а тем, кто знает большой бизнес Японии, она напоминает группы «Мицуи» и «Мицубиси».

Вскоре после окончания в 1904 г. Токийского императорского университета Аюкава решил последовать примеру многих често-

любивых и образованных японцев своего поколения и расширить полученные в университете знания, совершив для этого длительную поездку в США, чтобы изучить там технологию и методы управления производством. Он сосредоточился на ознакомлении с последними достижениями в производстве чугуна и стали. В ходе второй поездки в США в 1909 г. Аюкава закупил комплект машин и оборудования, позволивший ему открыть предприятие в Японии. В 1910 г. он основал «Тобата кастинг компани», которая с самого начала оказалась крупнейшей в черной металлургии.

Фирма «Тобата» производила литье для большого числа компаний и позволила Аюкаве получить такое широкое представление о положении дел в экономике, какое мало кто имел из бизнесменов за пределами дзайбацу. В течение последующих десяти лет он скупил несколько небольших компаний, приобрел пакеты акций некоторых других и основал ряд новых, причем все они так или иначе были связаны с литейным производством.

Фирма «Тобата» заключала ряд сделок с компаниями «Дженерал моторс», «Форд мотор», «Остин» и «Моррис», которые экспортировали в Японию легковые автомобили, и это возбудило интерес Аюкавы к автомобильной индустрии. Подобно Тоёде, он полагал, что для легковых автомобилей в Японии открываются широкие перспективы, причем автомобилестроение представляет собою еще одну отрасль, в которой компания «Тобата» может сыграть важную роль. Более того, Аюкава сознавал, что усиление влияния военных в стране вызовет спрос на грузовики, то есть создаст еще один растущий рынок сбыта. И тем не менее автомобильная промышленность оставалась лишь одной из отраслей, которые входили в круг интересов Аюкавы, и в начале 30-х годов он еще не был уверен, что именно она станет главным делом его жизни.

Между тем в автомобильной промышленности поднялась волна слияний, так как предприниматели понимали, что контракты станут предоставлять лишь крупным компаниям. В марте 1932 г. руководители фирм «ДАТ», «Токио гэс энд электрик» и «Исикавадзима» договорились о создании некоего временного объединения по производству грузовых автомобилей, получившего наименование «Нэшнл отомобайл юнион». Армию такое объединение не устраивало, она требовала полного слияния. Уже начались переговоры о таком слиянии, но они сорвались, когда компания «Токио гэс энд электрик» отказалась участвовать в новой фирме.

К тому времени Аюкава организовал корпоративного типа фирму, названную им «Мотор виикл индастриз», и предложил приобрести компанию «ДАТ» с целью включить ее в новую корпорацию. «ДАТ» все еще оставалась небольшим предприятием, постоянно нуждавшимся в финансовой поддержке, а его продукция никакого влияния на рынок не оказывала. В 1931 г. она выпустила лишь десять автомобилей. Фирма «Тобата» совместно с другой контролируемой Аюкавой компанией «Ниппон индастриз» в 1932 г. приобрела «ДАТ», а затем перешла к осуществлению

ее слияния с автомобильным предприятием «Исикавадзима». Аюкава тогда рассчитывал выпускать для армии грузовики и одновременно заключить соглашение с «Дженерал моторс» о производстве легковых автомобилей, но события развивались стремительно, и этот план был вскоре отброшен. Последовали другие маневры, в результате которых в конце 1933 г. «Тобата» и «Ниппон индастриз» отделили свои автомобильные подразделения, которые в следующем году образовали фирму под названием «Ниссан мотор компани». Теперь Аюкава контролировал «Ниппон индастриз», которая в свою очередь контролировала «Ниссан», а главной составной частью последней была «ДАТ».

В отличие от Тоёды Аюкава считал, что «Ниссан» не располагает необходимыми средствами и кадрами для конструирования и производства собственных моделей легковых и грузовых автомобилей и что она нуждается в американской технологии и «ноу-хау». Еще до завершения слияния указанных подразделений он вступил в переговоры с «Дженерал моторс» относительно проекта создания совместного предприятия, которому американская корпорация предоставит капитал и технологию производства, а японская сторона обеспечит производственные мощности и сбыт продукции. Вначале «Дженерал моторс» отвергла проект, но затем, осознав, что при существовавших импортных ограничениях это означало полную потерю японского рынка, приняла предложенные условия. Имелось в виду, что в новом совместном предприятии старшим партнером явится компания «Ниссан». Однако от этого плана пришлось отказаться, так как японское правительство наложило на него вето и предложило Аюкаве представить другой проект. В конце концов «Ниссан» приобрела необходимую технологию у компании «Грэм-Пэйдж», завербовала американских инженеров для работы на своих предприятиях и стала выпускать автомобили, скопированные с американских малогабаритных моделей. Аюкава продолжал питать надежды на какую-либо форму связи с американцами. В 1939 г. он попытался осуществить план слияния «Ниссан» с японским филиалом «Форд мотор», но и этот план был сорван военным ведомством. Вторая мировая война положила конец этому этапу истории компании «Ниссан», которая и до того момента и в дальнейшем отставала от фирмы «Тоёта» по технологии производства, конструкции моделей и внедрению технических новинок.

Однако тесные связи компании «Ниссан» с военным ведомством не прерывались. Племянник Аюкавы Нобусукэ Киси (в 1957—1960 гг. занимал пост премьер-министра Японии) был одним из ведущих лидеров в Маньчжоу-го\*, которое в конце 30-х годов стало индустриальной опорой японской военной машины. Компании «Ниссан» было предложено построить там свои

---

\* В 1932—1945 гг. марионеточное государство, созданное японскими оккупантами в Маньчжурии.— *Прим. перев.* •

заводы, что она и сделала. Эти заводы начали потоком выпускать грузовики, артиллерийские орудия и артиллерийско-техническое снаряжение. Вполне возможно, что, если бы Япония выиграла войну, «Ниссан» превратилась бы в одну из крупнейших дзайбацу, тогда как «Тоёта» осталась бы преуспевающей, но второстепенной автомобильной фирмой.

До и во время войны обе компании занимали господствующие позиции в производстве легковых автомобилей и отвергали всяческие предложения со стороны дзайбацу, которые слишком поздно спохватились, что допустили ошибку, игнорируя возрастающий спрос на легковые и грузовые автомобили и другие дорожно-транспортные средства. Некоторые из них пытались заполучить лицензии и контракты, но тщетно, так как в то время военных вполне устраивала тогдашняя структура отрасли. Однако объединению «Мицубиси» разрешили выпускать грузовые автомобили большой грузоподъемности, а «Мицуи» продолжала поддерживать старые связи с «Тоётой», выступая в качестве одного из крупнейших банкиров этой компании. Неспособность предвидеть потенциальные возможности автомобилестроения в Японии явилась одной из грубейших ошибок дзайбацу в межвоенный период. Однако в обстановке того времени можно понять их нежелание вкладывать огромные средства в такую казавшуюся сомнительной отрасль.

В период с 1935 г. и до конца войны в 1945 г. на долю компаний «Тоёта» и «Ниссан» в общей сложности приходилось 80% производства автомобилей, причем первое место занимала «Ниссан». Выпускались преимущественно грузовики и автобусы. Во время второй мировой войны правительственные и военные чины, которым положено было иметь легковой автомобиль, довольствовались подержанными машинами «Шевроле», «Форд», «Остин», «Уолсли», «ФИАТ» и т. п. Но даже и тогда японское производство грузовиков и автобусов было весьма незначительным. Максимальный их выпуск пришелся на 1941 г. — всего 46,6 тыс. машин, в том числе «Ниссан» произвела 19,7 тыс., а «Тоёта» — 14,6 тыс. шт. Однако это представляло собой сущий пустяк по сравнению с подлинно массовым для Японии производством трехколесных автомобилей и мотоциклов.

Таким образом, до второй мировой войны уже существовала японская автомобильная промышленность, наиболее значительная за пределами Северной Америки и Европы. То обстоятельство, что она была хилой и слабой и не могла бы выжить без поддержки правительства, очевидно и понятно. Практически уже не оставалось сомнений в том, что легковым и грузовым автомобилям суждено сыграть важную роль в экономике Японии, но и при этом накануне войны в стране было больше рикш, чем легковых автомобилей. Тогда еще казалось, что японцам придется полагаться на другие страны в развитии своего автомобильного транспорта и ориентироваться в первую очередь на импорт из США.

Изложенные в начале данной главы позиции Суэхиро Нисио и Хисато Итимады были в условиях конца 40-х годов вполне разумны и обоснованны. Ни у кого, кто ясно представлял себе процессы, происходившие в те годы в Японии, не оставалось серьезных сомнений относительно грядущего возрождения страны. Но вместе с тем ее поразительные успехи оказались неожиданными, в том числе даже для самих японцев. Были восстановлены и быстро развивались судостроение, строительство, машиностроение и целый ряд других отраслей хозяйства. Знающие люди даже поговаривали, что настанет время, когда Япония сможет экспортировать свою продукцию в другие страны Азии. Но только не автомобили и, уж конечно, не в Соединенные Штаты.

## Соединенные Штаты — ориентир номер один

*Если и существует закон, управляющий хаотическим внутренним миром японца — как в его высших проявлениях, когда он устремляется к достижению абсолютного совершенства, так и в его повседневной жизни, когда он отдается одним лишь практическим заботам,— это может быть только закон неотвратимого изменения и универсального движения. В японской литературе, как ни в какой другой литературе большого народа, отведено поразительно мало места яркому свечению звезд и геометрической траектории их движения. Ни пифагоровская гармония небесных сфер, ни платоновское учение об идеях ничего не говорят уму японцев. Тожество, Мера, Неизменность не являются потребностью его души. Ибо все сущее приводит японца назад к самому себе, для него бытие — это движение по кругу. Его существование подобно существованию элементарной частицы, жизнь которой образует процесс подчинения ее действию вихревых сил, втягивающих ее в бездонную пучину.*

Курт Зингер, 1945 г.

В 20-х годах американский экономический колосс распространил свое влияние на весь мир. Агрессивные торговые агенты таких фирм, как «Дженерал электрик», «Вестингауз», «Зингер», «Форд мотор» и «Дженерал моторс», намного опередили своих европейских конкурентов в массовой рекламе и в предложении более выгодных цен. Американские нефтяные компании принялись грубо расталкивать локтями старые фирмы «Ройял-Датч», «Шелл транспорт» и «Англо-Пэршн» в добыче нефти и даже в сбыте нефтепродуктов на территории стран их базирования. Поддерживаемые банками Уолл-стрита, которые по своему влиянию сравнялись с некогда всесильным банковским истеблишментом Лондона, американские фирмы «Рэдио корпорэйшн оф Америка», «Уэстерн юнион» и «Интернэшнл телефоун энд телеграф» уже наступали на пятки своим английским и французским конкурентам в производстве средств связи. В штабквартирах своих компаний в Нью-Йорке, Чикаго, Детройте и других индустриальных центрах США пробивные менеджеры произносили пылкие речи о планах захвата плацдармов повсюду в мире путем строительства сборочных заводов для выпуска изделий из сконструированных и произведенных в США узлов и деталей, путем создания сбытовых контор и сети центров технического обслуживания. Все это, мол, должно будет сформировать туземные варианты системы консьюмеризма и индустриализма для всех граждан, в результате чего станет неуклонно повышаться их жизненный уровень.

И американцы выполняли свои заманчивые обещания. Их товары были дешевле и надежнее, чем товары других стран. Американцы демонстрировали стремление угодить покупателю, они предоставляли скидки с цены, чтобы открыть новые рынки сбыта, организовывали бесперебойное обслуживание, добиваясь того, чтобы клиенты всегда были довольны. Покупатели, приобретавшие американские товары из-за их дешевизны, затем продолжали их приобретать из-за их высокого качества. Английские, французские и голландские фирмы, вытеснявшиеся американскими, выглядели неповоротливыми и неэффективными. Они были встревожены потерей зарубежных рынков сбыта, сердились на своих соотечественников, которые предпочитали их собственным новым американским товарам, зачастую представлявшие собой лишь копии европейских. Все они из кожи лезли вон, чтобы поскорее изучить американские методы производства и сбыта, узнать американские секреты и затем применить их у себя.

Отсюда напрашивается параллель между обликом Японии конца 70-х годов и обликом США за полвека до того. Кое-кто даже усматривал в Америке 20-х годов некий вариант сегодняшней «Джапэн инкорпорейтед», то есть триаду из крупных корпораций, международных банков и правительственной бюрократии, которые все вместе решают одну задачу — захват, а затем расширение внешних рынков. Тем, чем было внушающее ужас японское министерство внешней торговли и промышленности после второй мировой войны, а именно высокоэффективным органом по координации развития собственной промышленности и внешней экспансии, тем же являлось для американского бизнеса министерство торговли США после первой мировой войны. Наиболее выдающиеся руководители японского министерства, например Такаюси Ямамото, Косити Уэно, Сигэнобу Ямамото, имели перед собой одновременно и образец двойника в лице министра торговли США (1921—1928 гг.) Герберта Гувера.

США и Япония поддерживали тесные, хотя и не всегда дружественные отношения с тех пор, как в 1853 г. коммодор Мэтью Перри открыл Японию для внешнеэкономических связей. После реставрации Мэйдзи в 1868 г. взоры японцев, искавших модель своего будущего развития, были скорее обращены к Англии и Германии, нежели к США, которых они справедливо рассматривали как главного соперника в борьбе за гегемонию в бассейне Тихого океана. Японские государственные деятели считали, что в Портсмутском мирном договоре 1905 г. президент Теодор Рузвельт обманым путем лишил Японию части ее плодов от победы в русско-японской войне. Между Японией и США возникали также конфликты из-за принятия расистского иммиграционного законодательства, явно ставившего своей целью ограничить въезд японцев в Калифорнию. Во время первой мировой войны Япония и США были лишь иллюзорными союзниками. Японские государственные деятели усмотрели в отказе президента Вудро Вильсона включить в Версальский



договор статью об осуждении расизма неизменную приверженность американцев идее о неполноценности цветных рас. Тем не менее сами японцы всегда ограждали свои острова от иммиграции, а их собственный национализм покоился на глубоком убеждении в превосходстве их расы. Как США, так и Япония рассчитывали заполнить вакуум, образовавшийся в результате изгнания Германией из Азии и Микронезии. Обе страны понимали, что Англии не суждено уже никогда более господствовать в этой части мира, а в данном факте и США и Япония видели еще одну возможность для экспансии.

Однако, несмотря на все эти сферы соперничества и на предвидение возникновения новых, обе страны вступили в тесные торговые отношения. Япония представляла собой растущий рынок для продукции американской обрабатывающей промышленности, особенно машиностроительной и пищевой. В 1925 г. японцы закупили в США товаров на 230 млн. долл., что составляло приблизительно половину американского экспорта в Азию, быть может, несколько меньше экспорта США во Францию, но намного больше их экспорта на Кубу. В свою очередь американский импорт из Японии в том году достиг 384 млн. долл., что превышало импорт США из любой европейской страны. Значительную часть японского импорта составлял шелк, который в те донейлоновые годы являлся жизненно важным сырьем для текстильной промышленности. Япония производила также множество дешевых мягких игрушек, скобяные товары и посуду, предназначенные главным образом для экспорта в слабо развитые страны Азии. Но часть этих изделий направлялась также в США. Для американцев 20-х и 30-х годов ярлык «сделано в Японии» означал — и не без оснований — низкую цену и низкое качество продукции. Таким образом, каждая страна воспринимала другую сквозь призму импортируемых ею товаров. Японцы восхищались американской техникой и пытались ее копировать, тогда как американцы приходили к заключению, что хотя японцы и могут производить отличный шелк, но для развития большинства других отраслей обрабатывающей промышленности у них способностей нет.

Именно в этом свете следует рассматривать японо-американскую торговлю автомобилями. В начале 20-х годов, когда фордовская модель «Т» была уже на пути к тому, чтобы стать в США изделием для рядового человека, машины этой марки, завезенные в Японию в небольшом количестве, приобретались аристократами и служили не только объектом любопытства, но также символом высокого положения в обществе и богатства его владельца. Фордовские автомобили модели «Т» попадали в Японию практически случайно, и почти все они продавались там экспортно-импортной фирмой «Сэйл энд Фрейзер».

Генри Форд не уделял много внимания азиатскому рынку, но его сын Эдзел считал, что им следует заняться. В 1925 г. была создана фирма «Форд-Джапэн», поначалу с целью организации им-

порта, сбыта и технического обслуживания автомашин модели «Т». В 1926 г. японские компании выпустили 245 автомобилей, тогда как «Форд-Джапэн» импортировала 8,7 тыс. легковых машин. В следующем году «Форд-Джапэн» построила в Йокогаме завод, на котором японские рабочие распаковывали поступавшие из США узлы и детали легковых и грузовых автомобилей и собирали из них готовые машины для продажи на внутреннем рынке.

К тому времени «Дженерал моторс» решила создать свой филиал в Японии. В Осаке был построен сборочный завод с годовой мощностью в 10 тыс. автомобилей. В 1927 г. завод выпустил на японский рынок 5,6 тыс. автомашин, тогда как продажи фирмы «Форд-Джапэн» достигли 7,0 тыс. шт., а все японские компании, вместе взятые, продали лишь 302 четырехколесных автомобиля всех моделей.

Так шло дело и дальше. В 1929 г. «Форд» и «Дженерал моторс» в общей сложности выпустили 26 тыс. автомашин, а японские компании лишь 437 шт. К этому времени обе американские фирмы создали дилерские пункты, обеспечивавшие покупателям ремонт и техническое обслуживание их автомобилей. Эта практика до тех пор была совершенно неизвестна в Японии, но впоследствии компании «Тоёта» и «Ниссан» скопировали ее. До середины 30-х годов реальная борьба за японский рынок легковых и грузовых автомобилей развертывалась между двумя американскими компаниями, тогда как местные фирмы, по существу, наблюдали за их состязанием со стороны, рассчитывая завоевать для своих машин какую-то долю на периферии этого рынка. Девять десятых тогдашнего автомобильного парка Японии составляли фордовский «Экономичный легковой автомобиль» и «Популярный легковой автомобиль» корпорации «Дженерал моторс».

Неизвестно, пытался ли в те времена Тоёда или какой-либо другой японский предприниматель добиться помощи правительства с целью остановить американцев, но это в тех обстоятельствах мало что бы дало. Во-первых, менеджеры «Форд мотор» и «Дженерал моторс» уделяли большое внимание найму и обучению японских инженеров и рабочих; во-вторых, они при первой возможности приобретали для сборки своих автомобилей детали местного производства. К тому же американцы проявляли готовность сотрудничать с уже зарекомендовавшими себя японскими автомобильными фирмами. В 1926 г. в речи на церемонии открытия завода «Дженерал моторс» представитель корпорации заявил, что ее целью является автомобилизация Японии и что это принесет выгоду всем компаниям отрасли. В результате японские фирмы также станут преуспевать и, быть может, даже превзойдут американские. «Когда этот день наступит,— сказал он,— мы с радостью передадим им свой бизнес». Это, очевидно, преувеличение, но «Дженерал моторс» и «Форд мотор» действительно вели переговоры с рядом японских автомобильных компаний относительно создания совместных предприятий, а позднее, когда усилилось влияние военных кругов, даже о полном слиянии.

Понимание фирмами «Дженерал моторс-Джапэн» и «Форд-Джапэн» глубины различий в культурах двух стран и признание ими необходимости демонстрировать уважительное отношение к местным традициям было далеко не обычным явлением для того времени, но оно оказалось весьма плодотворным.

Вот почему не должно вызывать удивления, что дзайбацу не стали вкладывать средства в автомобильную промышленность или что Киитиро Тоёда натолкнулся на противодействие членов правления компании «Отомэтик лум», когда он пытался наладить производство своих первых автомобилей, или что Иосидзукэ Аюкава сначала рассматривал «Ниссан» лишь как придаток к производственной деятельности фирмы «Тобата», в число престижных клиентов которой входили «Дженерал моторс-Джапэн» и «Форд-Джапэн». Если бы не усиливающиеся позиции военных кругов в середине 30-х годов и не решение генералитета расширить деятельность японских компаний и ограничить влияние иностранцев, даже то малое, что представляло собою местную автомобильную промышленность, могло бы вовсе исчезнуть. Например, в 1934 г. на долю всех японских автомобильных фирм, вместе взятых, приходилось меньше 5% производства и импорта в страну грузовых и легковых автомобилей.

Однако положение круто изменилось с принятием в 1936 г. Закона о производстве автомобилей. Американским компаниям не только отказали в лицензиях, но правительство резко повысило пошлину на ввоз в страну готовых автомобилей и комплектов узлов и деталей. Просьба «Форд мотор» о разрешении построить в Йокогаме новый завод была отклонена. Представитель Форда в Японии полагал, что виной всему Аюкава. Такую позицию Японии он объяснял просто: «Аюкава убедил правительство, что он сам в состоянии выпустить автомобили».

Это, разумеется, не означало немедленного и полного изгнания американских фирм с японского рынка, так как «Ниссан» и «Тоёта» тогда еще были не способны целиком взять на себя бремя снабжения армии автомобилями. Фактически «Форд-Джапэн» продала в 1937 г. свыше 18 тыс. легковых и грузовых автомобилей, или по-прежнему больше, чем все японские фирмы вместе взятые, а «Дженерал моторс-Джапэн» по объему продаж шла непосредственно за «Фордом». Однако затем произошло резкое падение сбыта автомобилей. Понимая причины происходящего, «Форд мотор» и «Дженерал моторс» кинулись искать союзников среди японских фирм. Как уже отмечалось, «Ниссан» проявляла интерес к заключению сделки с американцами, так же как «Мицубиси» и другие дзайбацу, которые теперь рассчитывали проникнуть на автомобильный рынок, но все было тщетно. К концу 1939 г. стало совершенно очевидным, что правительство ни в какой форме не позволит осуществить присоединение американских фирм к японским или их слияние. И зачем это нужно японскому правительству, если американская собственность все равно будет реквизирована, как

только Япония и США окажутся в состоянии войны? К тому же производство у «Тоёты» и «Ниссан» уже достигло таких масштабов, что у военных появилась уверенность в способности этих фирм удовлетворить потребности вооруженных сил. В 1939 г. обе компании выпустили в общей сложности почти 30 тыс. автомобилей, а в следующем году — вместе с остальными японскими фирмами — 46 тыс. шт.

К этому времени американские предприятия в Йокогаме и Осаке были закрыты, а в начале 1942 г., когда США и Япония уже воевали друг с другом, перешли в руки японцев. Так пришел конец не только американскому господству на автомобильном рынке Японии, но и всяким надеждам на сохранение Детройтом своего плацдарма в странах Дальнего Востока.

На деле, однако, оказалось, что японские генералы переоценили потребность своих вооруженных сил в автомобильном транспорте. Армия, которая еще далеко не приспособилась к веку двигателей внутреннего сгорания, по-прежнему предпочитала на дорогах материкового Китая конную и воловью тягу и использовала там лишь 20 тыс. грузовиков. Не существовало также большой потребности в автомобилях на островах южной части Тихого океана, где дорог либо вовсе не было, либо они были очень плохие. Здесь японские вооруженные силы располагали лишь 3 тыс. автомобилей, тогда как американцы имели свыше 100 тыс. автомашин. Лишь военная промышленность на территории собственно Японии предъявляла спрос на грузовые автомобили. В этих условиях компаниям «Тоёта» и «Ниссан» удалось к 1943 г. переключить часть своих мощностей на производство тракторов, экскаваторов и бульдозеров. Затем, когда в 1945 г. территория Японии подверглась массированным бомбардировкам, заводы оказались в значительной степени разрушенными и производство на них почти прекратилось. К концу войны объем производства автомобильной промышленности составил меньше 10% его объема до Пирл-Харбора. Компании уцелели, сохранилась также часть производственных мощностей, хотя и в жалком состоянии. Существовала и рабочая сила, которая вскоре должна была пополниться демобилизованными солдатами. Тем не менее японской автомобильной промышленности фактически не было.

Но ведь дело сводилось не только к автомобильной индустрии. По некоторым оценкам, уничтожено было свыше четверти всего национального богатства страны. Каждое четвертое здание было разрушено, треть машинного парка представляла собой груды лома. С 7 декабря 1941 г. в сражениях погибли 1,2 млн. японских солдат и офицеров, погибли также 670 тыс. человек гражданского населения. Вот что получил в наследство генерал Дуглас Макартур, когда он прибыл в Токио в сентябре 1945 г. в качестве верховного главнокомандующего союзнических войск, а де-факто в роли наместника. Впоследствии он писал, что «еще никогда в истории ни одна нация не была до такой степени повержена».

Восстановление экономики Японии происходило в достаточно специфических условиях. В этом регионе в то время не было ничего похожего на «план Маршалла» или «доктрину Трумэна». Американцы едва ли обратили внимание на то, что дзайбацу были реорганизованы, а не распущены, или на то, что существовавшая в Японии до войны, как некоторые исследователи ее называли, «фактически командная экономика», или «система рационального планирования», практически не претерпела коренных изменений. Промышленность не подвергалась такой революционной реформе, какая была проведена в сельском хозяйстве. Например, во всесильном министерстве торговли и промышленности, которое непосредственно содействовало ведению войны и по каналам различных служб своего аппарата осуществляло координацию большей части экономики страны, руководящая верхушка была смещена, но его бюрократический аппарат сохранился. На базе этого аппарата в дальнейшем было образовано министерство внешней торговли и промышленности — один из ключевых правительственных органов. Начиная с 1949 г. это министерство играло важную роль в стимулировании возрождения и дальнейшего развития автомобилестроения.

Именно в том году на японской арене появился Джозеф Додж, которому суждено было стать одной из самых важных фигур в новейшей истории Японии. Почти забытый в собственной стране, Додж, по мнению ряда японских историков, являлся отцом поразительного экономического роста в послевоенной Японии. Консервативно настроенный, не проявлявший большой ловкости банкир, Додж был весьма ограниченным человеком. Хотя он в прошлом занимал пост президента Американской ассоциации банкиров, большую часть своей жизни он провел в Детройте, где участвовал в финансировании ряда автомобильных компаний. Трудно сказать, действительно ли Додж разобрался в динамическом процессе развития японской экономики и отдавал ли себе отчет в собственных поступках. Он увидел перед собой страну, в которой свирепствовала инфляция, бюджет лихорадило, налоги поступали нерегулярно. В этой обстановке он приступил к решению проблем страны чисто американскими методами, причем, как оказалось, эти методы сработали.

В апреле 1949 г. Додж огласил программу из девяти пунктов, которая ставила целью сбалансировать бюджет, наладить поступление налогов, урезать правительственные субсидии низкорентабельным компаниям и, что самое важное, добиться стабилизации японской валюты при установлении ее курса на уровне 350 иен за 1 долл., то есть сделать японскую валюту дешевле, чем способна была допустить ее котировка на свободном рынке. Это было очень горькое лекарство, прописанное старомодным банкиром американского Среднего Запада, человеком, который считал, что инфляция служит свидетельством расточительства, что единственно эффективный способ ее преодоления — это всем потуже затянуть по-

яса и что сбалансированный бюджет, положительное сальдо торгового баланса и высокий уровень сбережений являются признаками передовой цивилизации. Осуществление этой программы, повсеместно получившей название «линия Доджа», ввергло японскую экономику в кризис. Безработица возросла, возникли волнения среди трудящихся, а политические настроения в Японии круто пошли влево. Однако к середине 50-х годов положение в стране начало стабилизироваться, а ее экономика вполне уже оказалась в состоянии извлечь выгоды из бума, сопровождавшего войну в Корее. В значительной мере вследствие заниженного курса иены импорт из США сократился, японский экспорт увеличился, что способствовало возрождению обрабатывающей промышленности. Затем снизилась безработица, возросли сбережения, а также инвестиции, и Япония стала превращаться в крупную экономическую державу.

Теперь, оглядываясь в прошлое, можно утверждать, что «линия Доджа» в сочетании с другими мерами, предпринятыми Маккартуром, породила условия, в которых возрождение японской экономики было более разительным, чем знаменитое западногерманское «экономическое чудо» 50-х годов. Она оказала благоприятное воздействие и на процесс восстановления автомобильной промышленности, но лишь после того, как лидирующая фирма этой отрасли попала в положение, грозившее ей ликвидацией.

В самом начале послевоенного периода экономические процессы в Японии, казалось, не касались автомобилестроения. В конце лета 1945 г. возник вопрос, следует ли разрешить японцам производить автомобили, поскольку у страны были более острые потребности, а тот спрос на автомобили, какой существовал, можно было удовлетворить за счет импорта американских легковых и грузовых машин. Тогда считалось, что будущее японского автомобиля связано лишь с применявшимися до войны маленькими, маломощными и дешевыми трехколесными машинами, которые один американский обозреватель назвал «моторизованными рикшами». Однако в сентябре Макартур, очевидно не придав этой проблеме большого значения, разрешил японским компаниям выпускать несколько моделей грузовиков при условии, что объем их производства не будет превышать 1,5 тыс. шт. в месяц. Этот потолок был установлен не столько с целью удержать японские компании в определенных рамках, сколько для того, чтобы не допустить использования дефицитных ресурсов на производство продукции, потребность в которой не считалась тогда первоочередной. Тем не менее указанное решение Макартура вернуло автомобильные компании к жизни.

Спустя год «Тоёта» и «Ниссан» обратились к Макартуру за разрешением производить легковые автомобили. Тогда это представлялось делом несущественным, так как мало кто из японцев располагал средствами для приобретения легковых автомобилей, а те, кто располагал ими в прошлом, предпочитали американские

модели. Однако Детройт в это время переживал свой послевоенный бум и не имел излишков для экспорта. Вот почему Макартур согласился удовлетворить просьбу японских фирм, и в июне 1947 г. «Тоёта» и «Ниссан» получили искомое разрешение.

В 1948 г. эти японские компании выпустили 28,7 тыс. четырехколесных автомашин, из которых 381 были легковые. В том же году другие японские фирмы (часть которых впоследствии заняла господствующие позиции на рынке мотоциклов) произвели 16,9 тыс. трехколесных машин.

Все ограничения на производство автомобилей были сняты в 1949 г., когда объем производства в Японии составил 1,1 тыс. легковых и 26,7 тыс. трехколесных автомашин.

Это еще не была полноценная отрасль, да, собственно, она еще и не заслуживала этого названия. Ни одна из автомобильных фирм не рассчитывала, что она сможет выжить без внешнего руководства и помощи, а это означало копирование американских методов и, быть может, партнерство с той или иной детройтской компанией. Например, вновь назначенный президент сбытовой фирмы компании «Тоёта» предпринял поездку в США с целью изучения американских методов торговли автомобилями. «В ходе этой поездки,— вспоминал он,— я убедился в том, что нам следует не только ввести систему продажи в рассрочку, но также усовершенствовать всю сбытовую сеть, что означает принятие современной концепции организации каналов связи с потребителем». И он практически следовал образцу организации сбыта, практикуемой корпорацией «Дженерал моторс». «Я ввел, например,— продолжал он,— принятую в «Дженерал моторс» систему региональных сбытовых уполномоченных, пользуясь в качестве руководства специальным наставлением этой корпорации по управлению дилерской сетью». Когда «Тоёта» занялась производством смазочных материалов, она наладила его лишь путем создания совместного предприятия с филиалом компании «Стандард ойл оф Нью-Джерси». В период оккупации поговаривали о возможном объединении «Тоёты» сначала с «Дженерал моторс», а затем с «Форд мотор». Другие автомобильные компании, прежде всего «Ниссан», «Исудзу» и «Мицубиси», также рассчитывали на альянс с какой-либо американской фирмой. Из этого ничего не вышло не столько из-за отсутствия готовности к объединению у японцев, сколько потому, что менеджеры «Дженерал моторс», «Форд мотор» и «Крайслер» не проявили интереса к подобным сделкам.

Кто мог винить американцев в игнорировании Японии? В конце 40-х годов американский внутренний рынок предъявлял очень высокий спрос на автомобили, а те внешние рынки, которые Детройт надеялся освоить, находились в Англии, Франции и Западной Германии, но отнюдь не на Востоке, который оставался для него лишь белым пятном. «Дженерал моторс» и «Форд» даже не пытались вернуть себе свои довоенные сборочные заводы в момент, когда они легко могли это осуществить и таким образом лишить Японию

всяких перспектив на собственную автомобильную промышленность, причем, быть может, навсегда.

За пределами министерства внешней торговли и промышленности и самих компаний — производителей автомобилей не существовало особенно благоприятного настроения в пользу их производства. Банк Японии был непреклонен и категорически отказывался помогать автомобильным компаниям. Частные специалисты и правительственные эксперты по экономике продолжали придерживаться мнения, что «Тоёта», «Ниссан» и другие автомобильные фирмы никогда не сумеют создать автомобиль, качество которого будет выше, а цена ниже, чем у машин, уже бегавших по улицам японских городов, а именно легковых и грузовых автомобилей американских оккупантов. К тому же американцы готовы были продавать японцам излишки своего военного автомобильного парка. За первые четыре года американской оккупации они таким образом избавились от 22 тыс. автомобилей. По условиям заключенного в 1949 г. американо-японского «Административного соглашения», американский военный персонал получил право ввоза в Японию автомобилей без уплаты таможенных тарифов и акцизного сбора. И они этим правом энергично пользовались, импортировали автомобили и тут же продавали их японцам по спекулятивным ценам. Те из японцев, кто мог позволить себе приобрести легковой автомобиль, получили возможность выбирать между слегка подержанными «Шевроле» или «Фордами» и автомашиной местного производства вроде четырехместной модели «Тоёта-СА», по цене несколько дешевле американских, но уступающей им по качественным характеристикам. Неважно, что детройтские модели конструировались для людей более высокого роста и техническое обслуживание автомобиля представляло собой сложную проблему. В представлении впечатлительного японца тех лет эти автомобили были произведены народом, обладавшим необходимыми познаниями, чтобы выиграть войну, тогда как «Тоёта» и другие японские автомобили сварганены людьми, войну проигравшими. В период, когда Макартур оказался самой популярной личностью в Японии и когда все американское вызывало восхищение, это представление имело отнюдь не маловажное значение. Поэтому ничего удивительного не было в том, что на автомашины «Тоёта-СА» спрос оказался незначительным, с 1947 по 1952 г. было продано лишь 215 шт., после чего их производство прекратили. Между тем второсортные американские седаны стали символом богатства их владельцев.

Если вспомнить еще невообразимые трудности, какие пришлось пережить автомобильным компаниям в первые месяцы осуществления «линии Доджа», и мощную стачку на заводе фирмы «Тоёта» в начале 1950 г., то становится очевидным, что, как бы ни складывалась судьба японской экономики, места в ней для автомобильной промышленности не оставалось.

Компания «Тоёта» делала азартные ставки в расчете на вос-



становление хозяйственной активности, быстро увеличивала производство, закупала материалы и комплектующие изделия в кредит, предоставляла ссуды поставщикам. Кризис, вызванный введением высокой процентной ставки, привел к сокращению сбыта. Одновременно компании-должники оказались не в состоянии платить по своим обязательствам. К середине 1949 г. у «Тоёты» образовался большой запас непроданных автомобилей, накопилась толстая пачка неоплаченных должниками обязательств, но в ее кассе осталось очень мало наличных средств, а ее собственные кредиторы настойчиво требовали оплаты своих счетов. За шесть месяцев, кончавшихся 1 марта 1950 г., «Тоёта» понесла убытки в 200 тыс. долл. и оказалась на грани банкротства.

В этот момент два финансировавших «Тоёту» основных банка — «Мицубиси» и «Токай» — согласились списать часть ее долга и предоставить ей новый кредит. Компания была разделена на две фирмы, «Тоёта моторс» и «Тоёта мотор сэйлс», причем первая должна была производить автомобили и продавать их второй, а последней уже надлежало сбывать автомобили на рынке. Эта сделка позволяла банкирам оказывать помощь отдельно каждой из вновь образованных фирм, причем идея заключалась в том, что в случае, если одна потерпит банкротство, другая, быть может, выживет и ее удастся слить с «Ниссан» или какой-нибудь меньшей компанией и таким образом спасти хоть какие-то остатки.

Одним из условий этой сделки предусматривалось обязательство «Тоёты моторс» уволить 1600 рабочих, что привело к кратковременной, но разорительной забастовке. Производство резко сократилось, в мае 1950 г. было выпущено лишь 304 автомобиля. В следующем месяце администрация «Тоёты» достигла соглашения с профсоюзом. К этому времени «Мотор сэйлс» уже сформировалась как самостоятельная фирма.

Обе компании выжили. В производстве были произведены перестановки, и с тех пор «Тоёта» не знала стачек. Как мы увидим ниже, этот эпизод напугал рабочих и вместе с тем заставил администрацию придерживаться несколько менее жестких позиций по отношению к наемному персоналу. Из всех автомобильных компаний «Тоёта» располагала наиболее напряженным бюджетом и вынуждена была в большой степени опираться на своих банкиров. В конечном счете опыт позволил компании «Ниссан» удерживать лидерство в отрасли еще почти в течение десятилетия, тогда как «Тоёта» упорно боролась за восстановление своих прежних позиций.

Подобно большинству японских бизнесменов того времени, менеджеры «Тоёты», «Ниссан» и других автомобильных фирм получали разрешения на свою деятельность от Макартура. За исключением «Мицубиси», ни одна из автомобильных фирм не была отнесена к категории дзайбацу, и поэтому они не подверглись существенным реорганизациям. Однако «Тоёта» и «Ниссан» получили статус «компаний с ограниченными правами» и в качестве таковых вы-

нуждены были отказаться от владения другими предприятиями. Так, связи «Ниссан» с фирмой «Тобата» и другими компаниями прежнего комплекса предприятий были прерваны. Власти строго следили также за сохранением раздельного функционирования фирм «Тоёта мотор сэйлс» и «Тоёта моторс».

Картина резко изменилась с началом войны в Корее в июне 1950 г. Сразу же возник вопрос об участии Японии в снабжении армии США. Американская политика военных поставок имела своим следствием создание более благоприятных условий для тех японских компаний, которые способны были взять на себя выполнение обширного круга военных заказов. «Тоёта» и «Ниссан» поставляли американской армии грузовики и другие автомобили, и, хотя они составляли незначительную долю использовавшихся в период войны автотранспортных средств, положение этих и других автомобильных компаний круто изменилось. В 1951 г. японцы выпустили 30,8 тыс. грузовиков, из которых больше половины закупили американцы для использования как в Корее, так и в самой Японии. При этом сбыт мог быть еще больше, если бы японцы оказались в состоянии удовлетворить возникшие потребности. Сборочные конвейеры «Ниссан», «Тоёты» и других автомобильных предприятий работали в две смены и тем не менее не могли поспевать за спросом. Форсировался ввод в строй новых мощностей, прибыли стремительно увеличивались, и компании начали даже выплачивать дивиденды своим акционерам.

Но и это еще не все. Японским компаниям предоставили контракты на ремонт поврежденных автомобилей, в том числе многих машин американского производства, и, таким образом, они получили возможность глубже изучить технологию, применяемую Детройтом. Спрос на легковые автомобили также возрастал, и японцы ответили на это увеличением их производства в 1951 г. до 3,6 тыс. шт., что вдвое превысило объем их выпуска в 1950 г. Планировалось дальнейшее расширение производства, причем позиция Банка Японии и других ведомств, прежде настроенных скептически, теперь начала меняться.

В 1952 г. индекс экономической активности Японии был все еще ниже довоенного, но ее экономика развивалась высокими темпами. Об этом свидетельствовало увеличение продукции сталелитейных заводов, судостроительных верфей, машиностроительных предприятий, фабрик, выпускавших потребительские товары, часть которых предназначалась для американского рынка. Пошла вверх и внешняя торговля Японии, и главным рынком для нее оказались Соединенные Штаты. Но Япония едва ли занимала здесь ведущее место. Ее экспорт в США в 1952 г. составил 229 млн. долл., тогда как импорт из США — 633 млн. долл.

В автомобильной промышленности наступил подъем. Капиталовложения в нее в 1952 г. вдвое превысили уровень 1951 г., а в 1953 г. они снова удвоились. В этом году японские компании выпустили 49,7 тыс. четырехколесных автомобилей, то есть рекордное

количество. В том же году Япония импортировала 27,4 тыс. автомобилей, а экспортировала лишь 1,1 тыс. шт., причем из них меньше дюжины в Америку.

Ничего подобного не произошло бы, если бы не оккупационная политика Макартура, не американская экономическая помощь и не политика поставок вооруженным силам США в период войны в Корее. Японским автопромышленникам вскоре предстояло стать в один ряд с самыми умными, проницательными и хитрыми в мире. Но за время оккупации они свои технические познания получили у Детройта, а политическую и экономическую поддержку от Вашингтона. Несколько десятков лет спустя один из экспертов в области автомобилестроения станет утверждать: «Японскую автомобильную индустрию создали Соединенные Штаты». Это, быть может, преувеличение, быть может, самообман. Но какое-то зерно истины здесь есть.

## Отличие японского пути

*Японские товары относятся к той категории, которую обычно называют «товарами для низкооплачиваемых», а проблема, создаваемая ими на нашем рынке, характеризуется как «проблема конкуренции низкооплачиваемых». Зарботная плата в Японии, несомненно, намного ниже, чем в США. Эта разница неизбежна, поскольку существует большой разрыв между производством на душу населения в США и Японии. Однако низкая заработная плата не всегда означает низкие издержки на рабочую силу. Японские автомобили не могут идти ни в какое сравнение с американскими. По существу, даже на американском рынке текстиля имеются обширные сегменты, где японские товары не в состоянии успешно конкурировать с американскими изделиями. Но когда разница в эффективности производства Японии и США сокращается быстрее, чем разница в заработной плате, издержки производства продукции в Японии могут оказаться ниже, чем американские, и соответственно японские товары оказываются дешевле. Внешнеторговая статистика содержит длинный перечень конкурентоспособных экспортных товаров Японии, причем этот перечень из года в год растет.*

Уоррен Хансбергер,  
Университет Джона Гопкинса, 1961 г.

Время от времени в США проводятся дискуссии, семинары, симпозиумы, посвященные вопросу о том, почему экономика и предприятия некоторых других стран добиваются высоких достижений, тогда как американские оказываются в жалком положении, и что следует предпринять для коренного изменения такой ситуации.

Такое, в частности, происходило в 50-х годах, когда десятки американских бизнесменов и ученых ездили в Западную Германию, собирали, изучали и анализировали горы материала о тамошнем «экономическом чуде». По возвращении в США они писали статьи, книги, произносили публичные речи об экономических успехах этой страны. И все ставили вопрос: «Что могут американцы почерпнуть из опыта Западной Германии, чтобы повысить эффективность экономики США?»

Затем, когда в 1957 г. СССР вывел на космическую орбиту свой спутник, возникли мучительные вопросы, а не обогнали ли Советы Америку в области научно-технического прогресса, и горькие мысли о том, что «американскому веку» наступил конец, хотя еще несколько лет тому назад США обладали самой мощной экономикой в мире, а их товарами везде восхищались. В этот период повсюду звучал вопрос: «Что такое знает Иван, чего не знает Джонни?»

Аналогичная ситуация сложилась снова в конце 70-х и начале 80-х годов, когда у страны все еще были раны, нанесенные войной во Вьетнаме и уотергейтским скандалом. В период охватившей страну всеобщей неуверенности, усугубившейся инфляцией, а затем высоким уровнем безработицы, в разгар самого глубокого после второй мировой войны экономического кризиса американцы устремили свои взоры на Японию, страну, обладающую намного меньшими природными ресурсами, и увидели экономику со стабильными ценами и низким уровнем безработицы, они увидели общество, производящее впечатление внешней гармонии, мало страдающее от преступности и наркомании, общество, которое пережило нефтяной кризис без особых потрясений. Им даже не пришлось специально изучать Японию, чтобы уразуметь, что в чем-то эта страна поступает правильно. Вполне достаточно было бросить взгляд на американский рынок, на котором доминировали электронная продукция и автомобили японского производства.

И снова появились предсказания о длительном национальном упадке. Американцы отправились в Японию изучать тамошние заводы. Очень часто те же самые люди, которые четверть века назад столь громко восхищались Западной Германией, теперь, по возвращении из Японии, так же громко возвещали, что через несколько десятилетий эта страна превратится в ведущую индустриальную державу мира. Предсказывали, что японцы опередят всех не только в таких старых отраслях промышленности, как производство радиоприемников, телевизоров и автомобилей, но оттеснят американцев также в компьютерной технике, телекоммуникациях, генной инженерии и в других новейших отраслях. Политические деятели предостерегали, что, если не принять срочные меры для изменения складывающейся ситуации, США будут низведены до положения страны, производящей продовольствие и обслуживающей туристов, чтобы иметь возможность оплачивать товары японского производства. Лучшее, что они могли предложить, — это упорный труд, смену приоритетов жизненных ценностей и — последнее лекарство для дистрофиков — импортные квоты, законодательство об обязательной доле материалов, деталей и узлов местного производства в импортной продукции, введение таможенных тарифов с целью сохранить рабочие места в собственной промышленности.

Но существовал и иной путь. Можно было бы попытаться скопировать японскую систему управления и трудовых отношений, внедрить в экономику те японские методы организации производства, которые способствовали бы повышению производительности труда и качества продукции. Статьи именно о такой возможности начали регулярно появляться в журналах и серьезных газетах. Книги, посвященные «японскому чуду», стали вытеснять из перечней бестселлеров книги о диете и о физическом и нравственном самосовершенствовании. На телевидении пытались в одной часовой передаче препарировать все специфические особен-

ности Японии. В таких телепрограммах множество экспертов ухитрялось объяснять и анализировать японское общество, прописывать рецепты лечения американских недугов аудитории, которая хотя и подозревала наличие недостатков в США и достоинств в Японии, но все же не способна была правильно оценить ситуацию. Для людей, обладавших хорошей памятью, все это могло выглядеть как перепевы старых опасений относительно экономического превосходства Западной Германии и военного превосходства СССР, которые грозили в перспективе установлением мирового господства этих стран.

Однако на сей раз дело обстояло иначе. Прежде более трезво мыслящие эксперты, обладавшие чувством перспективы, вполне могли констатировать паранойю, свойственную большинству подобных утверждений. Но в конце 70-х годов таких экспертов, которые могли бы выполнять эту функцию, оказалось мало. Данных, свидетельствующих о действительном превосходстве японцев над американцами в сфере производства множества видов потребительских товаров и капитального оборудования, оказалось слишком много, чтобы можно было считать такое превосходство просто временным. Доказательства японского превосходства били в глаза почти изо дня в день и принимали самую разную форму. Символы японского успеха были вездесущи — от часов марки «Сейко» и фотоаппаратов «Канон» до телевизоров «Сони», видеокассетных магнитофонов «Панасоник» и, конечно, японских легковых автомобилей.

О японских автомобилях речь особая. Когда в начале 1983 г. «Дженерал моторс» и «Тоёта» объявили о намерении организовать совместное производство модели «Королла» на бездействовавшем заводе «Дженерал моторс» в Калифорнии, ряд автомобильных экспертов высказал мнение, что обеим компаниям эта сделка сулит большие выгоды. Японцы таким способом смогут нейтрализовать протекционистские настроения в Соединенных Штатах. Что касается «Дженерал моторс», то она получит легковой автомобиль для замены устаревшей модели «Шеветт», но еще большее значение для «Дженерал моторс» будет иметь великолепная возможность изучить и усвоить японские методы управления производством, поскольку руководить заводом в Калифорнии станут японские менеджеры. Более убедительного признания американского поражения и японского успеха нельзя себе было и представить. Еще два десятка лет тому назад выглядело бы полнейшим абсурдом сообщение о том, что «Дженерал моторс», величайшая промышленная корпорация в мире, методы управления которой прежде повсюду вызывали восхищение, должна теперь брать уроки у «Тоёты».

Однако в 1983 г. было уже не до смеха, когда Детройт практически признал, что в вопросах качества и издержек производства он отстал от компаний «Тоёта», «Ниссан» и других автомобильных фирм Японии. Западногерманский менеджер, председатель правления компании «Фольксваген» Карл Хан сформули-

ровал ситуацию предельно кратко и выразительно: «Двадцать лет японцы учились у нас. Теперь мы учимся у них».

Способность японцев сочетать почти во всей своей продукции высокое качество с низкими ценами отнюдь не является результатом применения каких-то секретных методов или — как кое-кому кажется — следствием заложенного в их генах превосходства. Она скорее объясняется тем, что благодаря счастливому стечению обстоятельств и продуманной целеустремленности японцы сумели встроить в свою национальную культуру многие достижения промышленной революции и ценнейший опыт Запада. Процессы, которые развернулись в Японии уже в последней четверти XIX в. и особенно четко проявились после второй мировой войны, зародились в Европе и Соединенных Штатах еще в начале XIX в. и нашли свое выражение в преобразовании преимущественно аграрно-торгового общества в общество, все в большей степени базирующееся на обрабатывающей промышленности и распределении ее продукции. Хотя воздействие так называемого технологического императива изменило образ жизни и чаяния рабочих, сами по себе эти изменения совершались в рамках сохранившихся традиционных ценностей и чаяний.

Исследователям экономической истории давно известно, что в Европе процесс индустриализации происходил в обществе, в котором политический строй и социальные отношения носили полуфеодалный характер, тогда как в Соединенных Штатах пути промышленной революции частично определялись населением, бежавшим от феодализма и отвергавшим его традиционные представления. Если к этому присовокупить географический фактор, наличие или отсутствие природных ресурсов, размер и характер рынков, то можно уяснить себе различия между европейским и американским процессами индустриализации, а также понять причины того, что США опередили Англию, Францию и другие европейские страны в конце XIX в. и заняли господствующие позиции в экономике в первой половине XX в.

В целом американцы оказались во многих отраслях производства более изобретательными и прагматичными, чем европейцы, органически более приспособленными к организации массового производства для массового рынка. И конечно же, в Соединенных Штатах возник гигантский рынок самых разнообразных потребительских товаров. Европейцы и представители стран других континентов уже в первой половине нынешнего столетия обратили внимание на американские методы производства и сбыта и устремились в США, чтобы изучить наши методы и выяснить возможности их применения в своей собственной экономике.

Соответственно существует и японский метод организации производства и управления, столь же отличающийся от американского, сколь последний отличается от английского и французского. Однако между ними имеются также существенные черты сходства, и, хотя большинство известных авторов делает упор на

различия, полезно внимательно рассмотреть и сходные черты.

Один из наиболее прочно утвердившихся стереотипов характеристики японцев заключается в том, что никакая другая индустриальная нация не наловчилась так искусно приспосабливать к своим собственным нуждам созданную другими технику и технологию. Немецкий экономист Курт Зингер, в 30-х годах преподававший в Японии, кратко и с немалым даром предвидения сформулировал этот тезис в работе, написанной вскоре после второй мировой войны, но опубликованной много лет спустя:

«Они мало что изобретают сами, но изо всех сил заимствуют у других, намного превосходят всех в искусстве применения заимствованного изобретения, в наладочных и монтажных работах. Они исключительно находчивы в отборе и отсеве технических идей. Задача, которую они перед собой ставят, часто оказывается ограниченной по масштабу и по намеченным целям, но в этих рамках выполняется она мастерски».

В 50-х годах, когда Зингер писал эти строки, японские фирмы заключили с американскими и западноевропейскими корпорациями почти 2 тыс. соглашений о передаче технологии, и даже теперь Япония все еще остается ее нетто-импортером.

Фактически концепция «бездефектности» и «управления качеством на всех стадиях производства», широко разрекламированные японские «секреты» эффективности производства были разработаны в Соединенных Штатах в начале XX в., и их разработка затем еще долго там продолжалась, причем этот факт японцы безоговорочно признают. Еще в 1911 г. в Японии был издан тиражом в 1,5 млн. экз. перевод книги одного из основателей науки об управлении производством Фредерика Тейлора «Секрет экономии движений». После второй мировой войны японцы обратились за советами и рекомендациями к таким американским специалистам по проблемам управления, как Эдвардс Деминг, Дж. М. Джуран и А. В. Фейгенбаум. Компаниям «Тоёта», «Ниссан», «Хонда» и другим японским автомобильным фирмам следует воздать должное за их достижения, но нужно также отметить, что в значительной степени теоретическая база, на которой строились их методы, несет на себе марку «сделано в США».

Хотя часто можно было слышать утверждения, что Япония представляет собой единственную в мире крупную страну, где слово «капитализм» не употребляется в негативном смысле, никто не обратил внимания на то обстоятельство, что японцам удалось усовершенствовать использование признаваемых на Западе постулатов «протестантской этики» и «кальвинизма» без обращения к породившей их религии, причем, как и во всех других случаях, использовали их в специфически японской форме.

Японцы не имеют себе равных, когда дело касается трудолюбия, стремления к успеху и желания наслаждаться радостями жизни на этой земле вместо ожидания счастья на небесах. Но они чуждаются индивидуализма и ставят во главу угла принадлежность



к определенной группе людей. Это обнаруживается как в сфере социальных отношений, так и в экономической жизни. В то время как американцы явно стремятся выделиться из толпы, японцы, напротив, стараются слиться с окружением. Американские менеджеры часто используют корпорацию как средство для реализации своих личных устремлений, тогда как японцы полагают, что менеджеры должны подчинять свои интересы интересам фирмы. Для американцев такое служение общим интересам выглядит скорее как нечто вроде самопожертвования. У японцев совершенно иное представление, они считают, что достигают успеха лишь в результате совершенствования деятельности и достижения прогресса той группы, к которой они принадлежат.

Отсюда вовсе не следует, что японское общество и японские отрасли хозяйства являются монолитными. Напротив, во многих отношениях в Японии конкуренции гораздо больше, чем в США, причем это, несомненно, относится и к автомобильной промышленности. Японцы склонны считать, что их преданность своей группе рождается, как и их взгляды, как бы в замкнутом круге.

Внешней оболочкой этого круга служит нация. Японцы — народ однонациональный. В отличие от народа любой западной страны, почти все японцы принадлежат к одной и той же этнической группе, говорят на одном языке, исповедуют одну и ту же религию. Расовые и религиозные столкновения, столь обычные для Соединенных Штатов, разнообразные сепаратистские движения, терзающие, в частности, Англию, Францию и Испанию, совершенно чужды Японии. И японцы намерены сохранить такую ситуацию: иностранцы вольны посещать страну, но оставаться им здесь не следует дольше, чем это абсолютно необходимо. Им нечего рассчитывать на установление тесных личных связей с японцами, и очень редко иностранцу разрешается получить японское гражданство. Наконец, большинство японцев, подобно оголтелым западным расистам, испытывают чувство величайшего ужаса перед смешанными браками. Таким образом, японская нация является наиболее однородной среди народов крупнейших держав мира. И в этом отношении заслуживает внимания характеристика ситуации, данная Зингером:

«В качестве главных принципов в выборе направления развития здесь в большинстве случаев выступали утилитарные и политические критерии. На протяжении всей своей истории японцы отдавали предпочтение тому, что сулило нации увеличение ее могущества и престижа, а также новшествам, удовлетворявшим любопытство и желания индивидуума. Они стремились устранить со своего пути все, — даже очень важное, — что могло поставить под угрозу сохранение традиционного японского образа жизни, стабильность их политического устройства, привести к отчуждению индивидуума от его родной группы. В этих процессах ассимиляции в своей среде и отвержения чужеродного заключается идеальная логика органической природы».

Следующими элементами японского образа жизни являются — в нисходящем по значению порядке — работа, семья и друзья, причем все они взаимосвязаны. Будущие японские менеджеры усерднейшим образом учатся в школе, а их родители идут на большие жертвы, чтобы обеспечить их поступление в приличный университет. Оказавшись уже в числе студентов, они отодвигают учение на второй план и начинают посвящать свое время светским развлечениям и политической деятельности, часто радикального и даже антиамериканского направления. Во всяком случае, университетские годы используются не столько для учебы или политической деятельности, сколько для общения с другими студентами с целью завязывания неоценимых связей. Японцы называют это «гакубацу», что примерно соответствует американскому понятию «узы студенческого братства» или «клубы однокашников». Но «гакубацу» подразумевает гораздо более прочные узы. Японские студенты рассчитывают сохранить завязавшиеся в университете дружеские связи на всю жизнь. Принадлежность к университетскому клану служит еще одним элементом японского образа жизни.

Специалисты, знакомые с лучшими американскими и японскими университетами, часто выдвигали утверждение, что в американских процесс обучения интенсивнее, а требования к студентам выше. Это вовсе не означает, что японские студенты ленивее или отличаются меньшими способностями, скорее это объясняется тем, что их академические успехи оцениваются в большей мере самим фактом зачисления в первоклассные учебные заведения, чем отличными отметками в процессе учебы.

Японцы, принадлежащие к средним слоям, вступают в брак после тщательного обдумывания и взвешивания связанных с этим выгод и обязательств, хотя в последние годы наметился более романтический подход к браку. Обе вступающие в брак стороны все это понимают, и в результате к внебрачным связям мужей-менеджеров в Японии относятся более терпимо, чем в США, причем не только жены, но и партнеры по бизнесу. Что касается жены, то она с самого начала «знает свое место», которым служит ее дом, хотя и здесь также произошли известные изменения. Однако американских и западноевропейских менеджеров, совершающих деловые поездки в Японию с женами, заранее предупреждают, что им не следует ждать от японских хозяев приглашений на светские встречи. Но и в данном случае наблюдаются некоторые перемены по мере того, как бизнесмены одной страны больше узнают об обычаях и традициях другой.

Между тем центральное место в жизни японца занимает работа. Роль жены сводится к оказанию помощи мужу, к заботе обо всех домашних делах, чтобы он мог целиком посвящать себя своей карьере.

В этом можно убедиться даже при случайных контактах с японскими бизнесменами. Нигде на Западе так не ценится принцип единообразия и похожести. Группа менеджеров среднего зве-

на, совершающая инспекционную поездку, выглядит как взвод солдат. Все носят одинаковые черные костюмы, белые сорочки, черные галстуки и черные же ботинки. Все они примерно одного возраста. Если вам будет позволено получить о них дополнительные сведения, то вы обнаружите, что уровень образования и социальное происхождение у них одинаковое; это же относится и к их женам. У большинства из них вполне схожие жизненные устремления. Оригинальность никогда не была важным свойством характера японского менеджера. Копирование, особенно копирование Соединенных Штатов, вот что составляет отличительную черту деловой практики японских менеджеров.

То же самое наблюдается и на японских заводах. Холостые рабочие сборочных конвейеров живут в принадлежащих фирме общежитиях, питаются преимущественно в столовых той же фирмы и одеты в фирменную спецодежду. На заводах «Тоёты» все рабочие носят головные уборы с отличительными знаками, показывающими их статус на предприятии: одна белая полоса у ученика, две желтые полосы у кадрового рабочего, белая кепка с черной полосой у мастера.

Очень много писали о распространенной в Японии практике пожизненного найма, сочетающейся с неизвестной в США системой патернализма. Эта практика возникла отнюдь не в послевоенный период, она существовала еще со времен реставрации Мэйдзи, хотя некоторые ее элементы восходят к еще более ранним эпохам. К тому же, как мы увидим ниже, отдельные элементы практики пожизненного найма наблюдались и в США в период между двумя мировыми войнами.

Система пожизненного найма в Японии покоилась на вполне практических и разумных основаниях. Столкнувшись с нехваткой рабочей силы и невозможностью ее компенсировать путем стимулирования иммиграции, японские компании, вовлеченные в процесс индустриализации, вынуждены были предоставлять рабочим ряд льгот, чтобы удержать их у себя. Собственно, так же обстоит дело и теперь, хотя далеко не на всех служащих и рабочих распространяется гарантия полной занятости. Отсюда также не следует, что тем, кому обещана пожизненная занятость, она безоговорочно гарантирована. В трудные времена служащего могут перевести в рабочие, а мастера вернуть к сборочному конвейеру. То, что практика пожизненного найма обеспечивает привязанность рабочих к своей фирме, не вызывает сомнений. Пожизненная занятость обычно порождает такую преданность работников компании, какую в большинстве американских корпораций обнаружить нельзя. Однако гораздо меньше говорят и пишут о недостатках этой системы. Поскольку во время кризисов японская фирма может увольнять только тех рабочих, на которых не распространяется система пожизненного найма, и вынуждена оставлять на работе тех, на кого она распространяется, постоянные издержки производства могут оставаться высокими, создавая для фирмы дополнительные трудно-

сти, которых она могла бы избежать при отсутствии системы пожизненного найма. Администратор или рабочий, недовольный своим положением в фирме, все же не решается поискать себе другое место, причем не только в силу традиции, но также и потому, что, как ему известно, другой работодатель подобную практику не одобряет и недоверчиво относится к тем, кто стремится к перемене места работы.

Гораздо менее, чем система пожизненного найма, известна японская практика подготовки и продвижения управленческого персонала. В целом личные качества играют здесь меньшую роль, чем в США, а протекционизм и кумовство в Японии встречаются реже, чем в большинстве других стран. В крупных японских корпорациях главными критериями для продвижения служат уровень образования и стаж работы. Учитывается «престиж» учебного заведения, в котором учился претендент, и связи, установленные там с нужными людьми. Типичный управляющий высшего звена в японской компании обычно является выпускником Токийского университета или другого престижного учебного заведения и имеет за плечами определенную стажировку в данной компании. Продвижение по служебной лестнице происходит последовательно, но не быстро. Блестящие идеи, удачные нововведения, отличная репутация в сочетании с преклонением перед вышестоящими могут иметь своим следствием объявление благодарности, премиальные выплаты, важные поручения, но не повышение в должности раньше старших коллег.

Такому человеку могут предоставить возможность повысить свое образование. Корпорация может оплатить его обучение в какой-либо американской школе бизнеса, что позволит ему достигнуть вершины в своей должностной категории, но не перескочить через ступень в более высокую категорию. Руководящий пост в своей компании он займет в уже вполне зрелом возрасте, обычно когда ему под шестьдесят или немного за шестьдесят. Практически пост главного директора-распорядителя редко достается человеку моложе 55 лет. После краткого пребывания на посту в высшем звене управления он — как и многие другие, поступившие на службу в корпорацию одновременно с ним, — выйдет в отставку, чтобы занять пост в правительственном аппарате или должность консультанта, позволив таким образом подняться на ступеньку выше следующему за ним менеджеру.

Наряду с практикой пожизненного найма система старшинства поощряет преданность фирме, вознаграждает усердную службу неуклонным продвижением вверх по служебной лестнице, внушая таким образом человеку чувство уверенности в будущем. Вот почему некоторые американские менеджеры испытали искушение применить отдельные элементы японской системы в своих фирмах. Однако эта система способна также поощрять посредственность и закрывать путь для тех, чьи честолюбивые замыслы не укладываются в ее жесткие рамки. Таким образом, и эта система представляет

собой специфически японское явление, которое, если перенести его за океан, не выдержит испытания практикой.

Возвращаясь к аналогии с луковицей, следует заметить, что американец склонен к «эгоцентризму», к тому, чтобы считать самого себя сердцевинной, ядром американской системы. Для него идея о том, чтобы служить делу компании или умереть за него, представляется лицемерной. Быть может, кое-кто даже принимает ее всерьез, но большинство соизмеряет свое благосостояние не с достижениями компании, в которой работает, а со своим личным успехом в ней. В Японии дело обстоит иначе, или по крайней мере в большей степени иначе. «Японская луковица» не имеет такой сердцевины, связи там строятся послойно, а к индивидуализму относятся неодобрительно.

В этом и состоит ключевая идея, из которой следует исходить, чтобы понять существующие в Японии экономические и политические нравы и структуры\*, а понимание последних является необходимой предпосылкой для изучения достижений и слабых мест японской автомобильной промышленности послевоенного периода.

Подобно американским, японские промышленные корпорации имеют советы директоров, осуществляющие управление их деятельностью и в конечном счете несущие ответственность за все их успехи и неудачи. Однако в отличие от американских корпораций, где в последние годы наметилась тенденция комплектовать совет директоров в значительной степени людьми со стороны, японцы решительно отвергают такую практику, полагая, что лишь менеджеры, посвящающие все свое время фирме, и, быть может, некоторые банкиры, ее финансирующие, могут постоянно быть в курсе дел, причем влияние в фирме и доступ к информации о ее делах непосредственно связаны с ответственностью за ее деятельность. Так, в автоиндустрии, как и в других отраслях, примерно 90% всех директоров состоят в штате управляющих фирмы. Они осуществляют свои функции посредством так называемой системы ринги, согласно которой предложение, вносимое отдельным лицом, передается на рассмотрение группы управляющих, подвергается обсуждению на совещаниях, в результате чего в первоначальный проект вносятся исправления, и только после этого выдвинутое предложение обретает форму решения совета директоров. Ответственность за такое решение является не индивидуальной, а коллективной. Это обеспечивает сотрудничество всех менеджеров в практическом осуществлении принятого решения, а успех или неудача относятся на счет всей группы.

Сторонники и поборники системы ринги подчеркивают желательность единодушной поддержки согласованного всеми решения,

---

\* Читатели, интересующиеся этими вопросами, могут обратиться к работам известных советских публицистов-международников В. Овчинникова «Ветка сакуры», «Сакура и дуб» и В. Цветова «Пятнадцатый камень сада Рёандзи». — *Прим. ред.*

тогда как критики этой системы отмечают, что в то время, как в Америке за неудачей часто следует увольнение или понижение в должности виновного, в Японии в случае катастрофы могут сместить весь состав совета директоров. Обнаружить слабые звенья в фирме, что является одной из важнейших проблем управления, в Японии очень трудно. Это наглядно видно на примере ошибочного решения компании «Мазда моторс» относительно установки роторного двигателя на автомобиле «Мазда», за которой последовала полная реорганизация всей фирмы. В противоположность этому в оказавшейся на грани банкротства корпорации «Крайслер» были заменены лишь председатель правления, ее президент и относительно небольшая часть аппарата, тогда как менеджеры, предположительно не имевшие прямого отношения к катастрофе, сохранили свои посты.

В Соединенных Штатах советы директоров несут своего рода попечительскую ответственность, означающую, что они выступают в качестве представителей держателей акций, а это толкуется таким образом, что им надлежит делать все от них зависящее для повышения дивидендов и курса акций. Многие менеджеры сами владеют пакетами акций компании и таким образом лично заинтересованы в поддержании их высокого курса. Они должны постоянно помнить, что нью-йоркская фондовая биржа — это своеобразное аттестационное бюро, выставляющее оценку их деятельности и доводящее эту оценку до сведения акционеров. При этом на первый план выдвигается достижение сиюминутных результатов, что навлекло беды на многие корпорации в 50-х и 60-х годах, когда наблюдалось резкое повышение курса акций.

В Японии картина совершенно иная. Здесь позиция менеджеров сводится к преданности самой компании, а советы директоров считают, что они подотчетны прежде всего тем банкам и другим финансовым учреждениям, которые поддерживают тесные, постоянные, почти родственные, семейные отношения с компанией. Помощь банков выражается в гарантировании долговых обязательств компаний, в предоставлении других услуг за определенное вознаграждение, и, хотя им доставляет удовлетворение повышение курса акций, это для них не имеет первостепенного значения. Японские финансовые учреждения, строящие свою собственную деятельность с учетом долгосрочных перспектив, поощряют компании придерживаться такой же стратегии. В 50-х годах японские корпорации, особенно в автомобильной промышленности, следовали именно такому курсу. Свыше четверти акций компании «Ниссан» находилось во владении шести финансовых учреждений, главными из которых были Промышленный банк Японии и «Фудзи бэнк». Автомобильное производство фирмы «Хонда» с самого начала поддерживал «Мицуи бэнк», который теперь владеет 22% акций этой компании. Как уже отмечалось, компания «Тоёта» некогда целиком составляла собственность фирмы «Тоёда отомэтик лум», а теперь эта последняя имеет менее 5% акций «Тоёты», тогда как

в руках четырех банков и одной страховой компании сосредоточено 23% ее акций.

Такая система освобождает корпорации от страха перед восстаниями акционеров и обеспечивает им совершенно иную перспективу отношений со своими клиентами. Японец, посетивший США, высказал в этой связи следующее соображение: «У меня сложилось впечатление, что американские менеджеры тратят больше времени на заботу о благосостоянии своих акционеров, которых они и в лицо не видели, чем на заботу о своих работниках, которых они хорошо знают. Это очень странно. Японский менеджер всегда ставит перед собой вопрос, как поделиться доходами компании со своими работниками».

Японские автомобильные компании конкурируют друг с другом, часто ожесточенно, как на внутреннем, так и на внешних рынках, но, когда того требуют обстоятельства, они идут на сотрудничество. Вместе со своими банкирами они тесно взаимодействуют с правительственным аппаратом, на который возложены координаторские функции, что наглядно видно на примере заботы министерства внешней торговли и промышленности об экспорте. В Японии существует антимонополистическое законодательство, которое, однако, не столь строго (или деспотично), как в США. В соответствии с принятым в 1957 г. Законом о запрещении частных монополий и об обеспечении справедливых и честных сделок, обычно называвшимся «Антимонополистическим законом», вновь образованная Комиссия по справедливой торговле (КСТ) получила право ограничивать размер пакетов акций промышленных корпораций в портфелях финансовых учреждений. Были введены ограничения на включение в совет директоров внешних, не состоящих на службе в компании лиц, с целью предотвратить столкновение интересов и исключить возможность сговора фирм одной отрасли об установлении фиксированных цен. Были также запрещены холдинговые компании, картельные соглашения и практика демпинга, ведущие к ограничению торговли.

После прекращения американской оккупации многие положения этого законодательства были изменены или смягчены, в значительной степени потому, что мотивы, лежащие в основе американской антитрестовской политики, оказались чужеродными для японской экономической среды. К тому же антимонополистический закон вступал в прямое противоречие с политикой министерства внешней торговли и промышленности в области экспорта. На протяжении всего периода, когда японские автомобильные фирмы осуществляли вторжение на американский рынок, аппарат министерства бережно охранял их от преследования за практику тайного сговора о ценах. Хотя «Ниссан», «Тоёта» и другие компании открыто и не осуществляли единую экспортную политику, они обменивались информацией о маркетинге и других связанных с этим проблемах, что вполне укладывалось в рамки японских традиций. Тем не менее до сих пор КСТ противодействует министер-

ству внешней торговли и промышленности: В то время как министерство обычно стремится к образованию крупных фирм, способных успешно конкурировать с иностранцами, КСТ продолжает отстаивать тезис о том, что такие гиганты практически менее конкурентоспособны, представляют большую опасность в политическом плане и, уж во всяком случае, их формирование противоречит закону. В своих конфликтах с министерством автомобильные концерны часто получали твердую поддержку КСТ.

Преданность менеджеров своей корпорации и их готовность нести кратковременные потери с целью обеспечения долгосрочных выгод не имели бы никакого смысла, если бы согласие и единство в верхних эшелонах концерна не дополнялись бы высокой производительностью труда и системой дополнительных организационных мер непосредственно в заводских цехах. Собственно, так именно и обстояло дело, и это, как и многое другое, проистекло из особенностей японского национального характера в сочетании с заимствованными и адаптированными к японской действительности западными представлениями. Такое заимствование чужих идей и приспособление их к своей среде также составляет типично японское свойство.

Подобное единство находит яркое проявление в японском профсоюзном движении. На первый взгляд профсоюзы Японии весьма похожи на профсоюзы других развитых капиталистических стран, то есть они объединяют значительную часть промышленных рабочих (фактически свыше 30% рабочей силы Японии охвачено членством в профсоюзах, тогда как в США этот показатель составляет 23%). Существуют национальные федерации, регулярно проводятся собрания и конференции, заключаются коллективные договоры, действуют арбитражные и примирительные комиссии, объявляются забастовки, звучат призывы к солидарности. Одно время профсоюзы находились под сильным социалистическим и даже коммунистическим влиянием, но с середины 50-х годов ситуация изменилась, и общий настрой большинства японских профсоюзных лидеров мало отличается от их коллег из АФТ — КПП\*.

Однако между ними имеется и одно коренное различие. Японский профсоюз обычно создается в рамках одной компании, а его члены склонны соблюдать такую же лояльность по отношению к своей фирме, как и к своим товарищам по союзу, а быть может, даже еще большую, причем проявляется это в таких формах, которые приводят в изумление членов американских профсоюзов. Вполне в порядке вещей, когда администрация фирмы обращается к профсоюзу с просьбой поддержать меры по увеличению норм выработки или решение о замораживании заработной платы, подробно разъясняя необходимость таких действий. Именно это произошло, когда Организация стран — экспортеров нефти (ОПЕК)

---

\* Американская федерация труда — Конгресс производственных профсоюзов — крупнейшее в США профсоюзное объединение.— *Прим. ред.*



повысила цены на нефть. Ряд компаний убеждал профсоюзы в том, что для поддержания стабильности цен на продукцию обрабатывающей промышленности и сохранения внешних рынков необходимо повысить производительность труда. Профсоюзы дали на это согласие без особого сопротивления, продемонстрировав еще один пример солидарности администрации фирм и рабочих.

Все попытки создать в Японии рабочее движение по американскому образцу терпели поражение. Вскоре после окончания второй мировой войны группа рабочих и служащих компании «Тоёта», прежде организовавшая Федерацию профсоюзов рабочих всех автомобильных предприятий «Тоёты», способствовала образованию Всеяпонского союза рабочих автомобильной промышленности. Затем последовал ряд ожесточенных стачек, большинство которых являлось следствием ошибочных расчетов, а не хорошо продуманных целей.

В 1950 г., когда «Тоёта» уже строила планы проникновения на американский рынок, федерация выступила с призывом к забастовке в знак протеста против сокращения заработной платы. Однако примирительная комиссия остудила страсти. В дальнейшем «Тоёта» получила согласие на увольнение еще 2 тыс. рабочих, с тем чтобы повысить рентабельность фирмы. Это вызвало шок среди рядовых рабочих, для которых гарантия занятости и принадлежность к своей фирме имели первостепенное значение. Нынешний лидер рабочих компании «Тоёта» Сиро Умэмура вспоминает: «В 1950 г., когда я был еще молодым цеховым профуполномоченным, наш профсоюз провел трехмесячную забастовку. Именно тогда я узнал, какой серьезной проблемой является безработица».

В 1950 г. возникали и другие аналогичные конфликты, но в большинстве случаев они разрешались относительно мирно. В 1954 г. Всеяпонский союз рабочих автомобильной промышленности распался, после чего местные профсоюзные организации на предприятиях фирм «Тоёта», «Исудзу», «Хино» и «Судзуки» объединились во Всеяпонскую федерацию профсоюзов автомобильных рабочих. Рабочие компании «Ниссан», постоянно соперничавшей с «Тоётой», отказались присоединиться к этой федерации и попытались в противовес ей создать Федерацию японских союзов автомобильных рабочих, которая большой роли в профсоюзном движении не сыграла.

Между тем рабочие компаний «Мазда мотор», «Хонда» и «Фудзи» продолжали оставаться в своих самостоятельных профсоюзах, каждый из которых тесно сотрудничал с администрацией своей фирмы. Затем в 1972 г. возникла новая организация под названием Всеобщая федерация японских автомобильных рабочих, заявившая, что она объединяет 500 тыс. членов. Ее руководители полагали, что эта новая организация станет для японских рабочих тем же, чем является Объединенный профсоюз автомобильных рабочих для американских автомобилестроителей; то есть и в данном случае японцы пытались следовать американскому образцу. Однако ничего

подобного не произошло. Японские рабочие продолжали ставить лояльность по отношению к компаниям выше своих собственных интересов. Солидарность между администрацией фирм и рабочими оставалась неизменной, во всяком случае до настоящего времени.

Периодически американцы читают о воинственных, казалось бы явно настроенных против бизнеса, японских профсоюзных лидерах, пылко изъявляющих готовность возглавить забастовочное движение своих последователей. Такие личности часто появлялись в текстильной и сталелитейной промышленности, некоторые из них приобрели известность и в автоиндустрии. Хотя часть таких деятелей вполне искренне бичевала администрацию фирм, большинство их предавалось пылкой риторике, чтобы произвести впечатление на представителей компаний силой своих убеждений, но были и более личные причины. В японских корпорациях существует традиция выдвигать назойливых профсоюзных лидеров на управленческие посты в надежде в следующий раз иметь дело на переговорах с более покладистым представителем профсоюза. Во главе примерно 20% японских крупных корпораций стоят сейчас бывшие профсоюзные руководители.

Совершенно очевидно, что уровень сотрудничества между администрацией компании и рабочими, а также степень их взаимной лояльности в Японии выше, чем в Соединенных Штатах, и намного выше, чем в Западной Европе.

Японцы разработали также различные методы, позволяющие максимизировать выпуск продукции и повышать ее репутацию, среди которых главное место занимает создание *кружков контроля качества*. Прообраз таких кружков существовал еще до войны, но всеобщее признание и широкое распространение они получили в начале 60-х годов. В своей простейшей форме такие кружки представляют собой группы рабочих, которые собираются для того, чтобы сообща разработать способы повышения производительности труда и качества продукции. Каждый член кружка вправе вносить свое предложение, затем все предложения подвергаются обсуждению, пока не будет достигнуто общее мнение. В результате всем членам кружка становится ясно, что и как надо делать, причем каждый с готовностью вносит свою лепту в реализацию принятого предложения. Уклонение от его выполнения или отступление от намеченного плана навлекает на члена кружка подлинный позор.

В основу идеи создания кружков контроля качества положены элементарные принципы добровольности и доверия. Администрация со своей стороны должна верить, что рабочие исполнены искреннего желания служить интересам компании, а рабочим в свою очередь следует принимать за аксиому, что с ними будут поступать по справедливости. Каждая сторона должна исходить из того, что другая все свои силы посвящает процветанию фирмы. Например, в компании «Тоёта» в специально предназначенные для этого всем известные ящики опускается ежегодно примерно 200 тыс. рационализаторских предложений, тогда как жалоб на действия ад-

министрации поступает в профсоюз лишь два десятка. Это объясняется тем, что рабочие очень скоро ощущают на себе стремление администрации добиться именно такой обратной связи, так как тех из них, кто не внесет определенную норму рационализаторских предложений, вызовут для объяснений и потребуют представить оправдания.

Как однажды заметил один из исследователей этой системы, члены английских и американских профсоюзов «работают» для своих фирм, тогда как рабочие сборочных конвейеров «Тоёты» «принадлежат» своей фирме.

Одна из целей кружков контроля качества заключается в том, чтобы добиться всеобъемлющего контроля качества, концепция которого была разработана американскими специалистами в области управления и практически применена ими в Японии после второй мировой войны. В 1954 г. Дж. Джуран прочитал в Японии курс лекций на эту тему. «Каждый член производственной бригады, — утверждал он, — должен стать непосредственным участником процесса обеспечения высокого качества продукции, а не оставаться лишь сторонним наблюдателем». Японцы приняли концепции Джурана, усовершенствовали их и четверть века спустя пришли в изумление, когда американцы сочли эти концепции неким экзотическим плодом Востока.

Подобно другой, но не вполне аналогичной концепции, более известной как программа выпуска «бездефектной продукции», еще раньше внедренной на некоторых американских заводах, система «всеобъемлющего контроля качества» возлагает ответственность за производственные дефекты не на приемщиков и администраторов, а на самих рабочих сборочных конвейеров. На тех заводах, где строго соблюдают систему «всеобъемлющего контроля качества» (в том числе на заводах компании «Тоёта»), рабочий может потребовать остановки конвейера, если он считает необходимым отрегулировать его, чтобы обеспечить бездефектный выход изделия. Кроме того, на рабочего возлагается обязанность изучать технологию производственного процесса и изыскивать способы ее совершенствования.

Высокая производительность труда вознаграждается, но только в том случае, если она достигается не за счет увеличения количества дефектов. Рабочие, демонстрирующие логичность и оригинальность в поиске более совершенных технических решений, могут быть переведены в мастера и на более высокие должности. Однако этот принцип отнюдь не является японским изобретением. Как и система «всеобъемлющего контроля качества», он уходит корнями в американскую теорию и практику управления. В 20-х годах и позднее рабочим фирмы «Линкольн электрик К» (крупного предприятия, выпускавшего сварочное оборудование) в Кливленде, штат Огайо, вменялось в обязанность соблюдать бездефектный режим производства, и размер их заработной платы зависел от его соблюдения. Более того, после прохождения испытательного

срока рабочим фирмы гарантировалась пожизненная занятость. Джеймс Линкольн пытался популяризировать эту практику в многочисленных речах, статьях и книгах. Желаясь ознакомиться с практикой поощрения бездефектного производства был открыт широкий доступ на предприятия Линкольна, а бизнесменам предлагалось испытать у себя методы, столь успешно применявшиеся здесь. То, что считалось изобретением послевоенной Японии, уже внедрялось на Среднем Западе США еще до 1941 г.

Эту концепцию завез в Японию после войны У. Эдвард Деминг. Начав с курса лекций в 1950 г., он в последующие три десятка лет пропагандировал там концепцию контроля качества. Идеи Деминга произвели на японских бизнесменов такое глубокое впечатление, что они даже учредили ежегодную премию его имени, ставшую теперь высшей наградой, которой могут удостоиться промышленники в Японии.

Со временем многие японские бизнесмены стали считать себя наследниками собственно японской индустриальной традиции, но самые проникательные из них понимали, что они в долгу перед американской теорией управления. Понимали они также, что гораздо лучше реализуют эту теорию на практике, чем многие американские фирмы. Один из таких японских бизнесменов сказал американскому репортеру: «У вас столько отличных вещей. Вам следует снова научиться делать их лучше».

Японцы продолжали черпать вдохновение в Америке даже после того, как повели в счете во множестве состязаний со своими соперниками в США. В то время как американские ученые и бизнесмены ездили в Японию, чтобы разузнать все возможное об ее экономическом чуде, сотни японских студентов заполняли аудитории лучших в США школ бизнеса, чтобы впитывать знания из лекций крупнейших теоретиков этой страны. Американские и европейские концепции и практические методы послужили теми семенами, которые дали такие внушительные всходы на японской почве.

Систему «всеобъемлющего контроля качества» невозможно было бы осуществить, если бы поставщики японских корпораций также не внедрили ее. В то время как в США обнаружение брака в поставляемых комплектующих изделиях может повлечь за собой возврат этих изделий или отмену контракта в случае, если положение не исправится, в Японии даже приемлемая доля брака заставляет заказчика проводить внезапную инспекцию на предприятии поставщика. Осуществляется опрос менеджеров и рабочих относительно производственного процесса, затем вносятся предложения по совершенствованию технологии и лишь после этого поставщик предупреждает, что, если положение не будет исправлено, заказчик аннулирует контракт.

Автомобильные компании применяют еще один способ обеспечения контроля качества изделий поставщиков. Они оказывают финансовую помощь предпринимателям, желающим впервые организовать производство узлов и деталей, путем долевого участия

в формировании капитала новых компаний, скупают акции действующих предприятий, продукция которых считается приемлемой для автомобильных фирм, или создают филиалы с привлечением капитала других фирм. «Тоёта», например, владеет 9,8% активов «Хино мотор», 21,8 — фирмы «Аити стил», 40,8 — компании «Канто ото уоркс», 36,3 — «Кёва ледер клот» и 7,9% — «Тойо рэдиэйтор», а также активами ряда других фирм. «Ниссан» располагает значительными пакетами акций компаний «Ниссан дизл», «Ниссан сяцу», «Нихон рэдиэйтор», «Аити мэшин» и несколько меньшими активами более двадцати других поставщиков. Крупные корпорации владеют даже активами одних и тех же фирм. Так, «Тоёта» и «Ниссан» имеют значительные пакеты акций компаний «Кайяба индастри» и «Които мэньюфэкчуринг», «Тоёта» и «Мицубиси» владеют акциями фирмы «Тойо рэдиэйтор», а в число владельцев «Пресс когё» входят «Ниссан» и «Исудзу». Само собой разумеется, что, согласно американскому антитрестовскому законодательству, такая практика противоречит закону, поэтому она служит еще одним примером того, как японское правительство поощряет меры по рационализации промышленности.

Фирмы, применяющие систему «всеобъемлющего контроля качества», не нуждаются в больших запасах узлов и деталей, из чего логически вытекает еще одна особенность японской автомобильной промышленности. Попросту говоря, для японских предприятий вполне достаточен такой небольшой объем складских запасов узлов и деталей, какой американские компании сочли бы весьма рискованным. Такая практика получила на английском языке несколько громоздкое, но очень убедительное определение: производство «точно в срок». В Японии ее именуют системой канбан, по названию небольших карточек, на которых заполняется заказ на комплектующие изделия. Эта система представляет собой один из немногих чисто японских вкладов в организацию производства автомобилей, который именно поэтому привлек к себе большое внимание в США и Западной Европе.

Концепцию системы канбан сформулировал в 50-х годах один из менеджеров фирмы «Тоёта» Оно Таити, который обратил внимание на то, что эта система уже существовала прежде и основывалась на практике, обычно применявшейся в других отраслях промышленности. «В нормальных условиях, — утверждал он, — нежелательно допускать простой рабочих или машин, и поэтому производство узлов и деталей продолжается и они складываются у сборочных конвейеров независимо от того, нужны там в данный момент или нет. Но если придерживаться системы поставки деталей «точно в срок», отпадает необходимость в их складировании. Если у рабочих имеются материалы для изготовления деталей, но нет места, куда их складывать, они вынуждены прекратить работу. Когда это случается, мастер сразу видит, что на данном производственном участке занято излишнее число рабочих». К этому менеджер из фирмы «Мазда», Итиро Маэда, добавил: «Когда

имеется большой запас деталей, а какая-то машина выходит из строя, есть время для ремонта машины, и о происшедшем руководству не докладывают. Но при малом запасе деталей приходится принимать срочные меры для устранения поломки машины. Таким образом система поддержания ограниченного запаса деталей помогает и рабочим, и менеджерам быстро обнаружить слабые места в производственном процессе и принять меры к их устранению».

Выгоды такой системы очевидны, равно как и порождаемые ею потенциальные трудности. При небольших запасах меньше капитала вкладывается в наличные комплектующие изделия и в складские площади для них. Технологические нововведения можно внедрить быстро, не дожидаясь исчерпания большого текущего запаса деталей. Кроме того, работающим по системе канбан приходится постоянно помнить, что в случае выпуска бракованных деталей весь производственный процесс может быть приостановлен в ожидании поступления новой партии деталей приемлемого качества. Естественно, лица, виновные в таком сбое, должны будут держать ответ перед своим начальством.

Можно легко представить себе, как строго должна соблюдаться производственная дисциплина при системе канбан. Ящики для бракованных деталей, которых так много в цехах американских заводов, на японских предприятиях гораздо меньшего размера, и размещены они гораздо реже. Экономия на издержках производства также велика. Несколько американских исследователей пришли к заключению, что только применение системы канбан обеспечивает японским фирмам сокращение издержек в размере 500 долл. на один легковой автомобиль по сравнению с затратами американской «большой тройки», тогда как остальные факторы дают японцам преимущество в издержках примерно в 1000 долл.

**Сравнительные издержки производства малогабаритных автомобилей фирм «Дженерал моторс» и «Ниссан», 1981 г.**

Структура издержек	Производительность труда	
	«Дженерал моторс»	«Ниссан»
Производительность труда (человеко-часы на один автомобиль)	83	51
Издержки производства на один автомобиль, в долл.		
Затраты труда*	1826	593
Покупные комплектующие изделия	3405	2858
Прочие производственные издержки	730	350
Непроизводственные издержки**	325	1200
Все издержки	6286	5001

\* Средняя стоимость рабочего часа в США составляет 20 долл., в Японии — 11 долл. 28 центов.

\*\* Непроизводственные издержки включают стоимость морских перевозок, сбытовые и административные расходы.

Источник: Abernathy Clark, Kantrow. Industrial Renaissance, p. 61.

Американские консультанты по проблемам управления (в большинстве своем с учеными степенями), в 50-х годах ознакомившиеся на месте с японскими автомобильными заводами, по возвращении в США поведали о чистоте в производственных помещениях, об одетых в фирменную спецодежду рабочих, несомненно, работающих с высокой производительностью, о трудовом порыве японцев. Некоторые специалисты, посетившие японские предприятия, публиковали статьи в специальных изданиях, которые, однако, имели малые тиражи и для широкого читателя, как правило, были недоступны. Как уже отмечалось, журналы и газеты с массовыми тиражами в то время больше интересовались западногерманским «экономическим чудом», а не тем, что происходило в бассейне Тихого океана. Даже наделенные даром предвидения американские ученые не допускали тогда мысли о превосходстве японцев.

После продолжительного посещения японских автомобильных предприятий профессора Гарвардского университета Уильям Эбернети и Ким Кларк заявили в 1981 г. буквально следующее: «Мы почти были уверены, что увидим на японских автомобильных заводах гораздо более передовую технологию производства, чем на американских. Однако то, что мы повсюду наблюдали, оказалось вовсе не новейшей технологией, а лучшим управлением процессом производства, не экзотическими ухищрениями, способными произвести впечатление на некомпетентную публику, а основанным на строгом расчете мастерством в организации производственного процесса».

Спустя два года известный японский журналист, по политическим убеждениям стоявший несколько левее центра, обрушился с уничтожающей критикой на японскую систему промышленного производства. На протяжении ряда месяцев он работал на сборочном конвейере в фирме «Тоёта» и вел дневник, положенный в основу книги, содержание которой привело в замешательство растущую армию американских «специалистов по Японии».

В нескольких фразах он сформулировал нетрадиционный взгляд на то, что позволило фирме «Тоёта» занять передовые позиции в производстве автомобилей. «Ключевым элементом рационализации производства в компании “Тоёта”, — писал он, — является устранение всяких потерь». Он отмечал, что это привело к существенной экономии издержек производства, особенно затрат рабочей силы. Журналист высмеял распространенную точку зрения, согласно которой «Тоёта» (а подразумевается, и другие японские автомобильные компании) может преподать некоторые уроки Западу. Напротив, утверждал он, японские автопромышленники научились у американских и европейских корпораций начала нашего века, как эксплуатировать рабочих. Если ему верить — а есть люди, которые ему не верят, — то можно сделать вывод, что и в этой области японцы лишь копировали Запад.

«Рационализация производства, — писал журналист, — имеет своей целью не столько сокращение затрат труда, сколько сокра-

шение численности рабочих. Например, когда достигается 33% экономии «излишних рабочих движений» у трех рабочих, это означает, что один из этих рабочих становится лишним. История процесса рационализации производства в компании «Тоёта» — это история сокращения численности рабочих, и здесь кроется секрет того, как фирме удастся добиться разительного увеличения объема производства без увеличения численности рабочей силы».

**Сопоставление штамповочных и сборочных операций  
на автомобильных заводах Японии и США**

Штамповочные и сборочные операции	Япония	США
Выпуск штампованных деталей в час	550	325
Число занятых на линии штамповки	1	7—13
Время на замену штампов	5 мин	5 ч
Время на выпуск одного малогабаритного легкового автомобиля	31 ч	60 ч
Общее число занятых на среднем автомобильном заводе	2360	4250

*Источник.* The New York Times, March 21, 1982.

Не меньшее значение имеет тот аспект японской экономики, который часто упускали из виду в 60-е годы новоявленные специалисты по Японии, но которому впоследствии пришлось уделить гораздо большее внимание. Речь идет о проблеме сравнительных уровней заработной платы и экономии, извлекаемой из функционирования так называемой двойственной экономики.

Тот факт, что японские автомобильные рабочие получают более низкую заработную плату, чем американские, всегда признавался всеми, хотя критерии сопоставления здесь установить трудно из-за различия в социальных и экономических структурах этих стран. Согласно некоторым оценкам, японский рабочий на сборочном конвейере получал в середине 60-х годов лишь  $\frac{1}{4}$  зарплаты и других выплат такого же американского рабочего, но, по другим оценкам, учитывающим премии, сверхурочные, стоимость жизни и перспективы на будущее, японский рабочий получает половину того, что получает американский. Какую бы из этих оценок ни принять, совершенно очевидно, что японские автомобильные компании имеют в области оплаты рабочей силы большое преимущество. Ясно, что крупные японские фирмы не только добиваются от своих рабочих соблюдения более высокого контроля качества, но и заставляют их работать с большим напряжением, чем это делают американские корпорации, и достигают такой же, если не большей, производительности труда при более низкой заработной плате.

Двойственность экономики Японии обусловлена тем, что большинство японских предприятий совсем невелики по западным стандартам. Между тем американцы стремятся сконцентрировать производство на гигантских предприятиях, иногда они игнорируют



тот факт, что крупные фирмы оказываются в зависимости от более мелких, поставляющих им комплектующие изделия, причем по чрезвычайно низким ценам при соблюдении строгих требований к высокому их качеству.

В 1960 г. на долю фирм с числом работающих до 100 человек приходилось 58% всей рабочей силы Японии (в США — 28%). Большинство таких мелких предприятий управляется лицами, не сумевшими получить аналогичные посты в том или ином крупном предприятии; занятые на них рабочие находятся в таком же положении. Эти рабочие получают более низкую заработную плату, с ними не заключают договоров о пожизненном найме, они не объединены в профсоюзы и пребывают в постоянном страхе перед увольнением за какое-нибудь нарушение или в результате банкротства фирмы. (Относительное число банкротств в Японии в 50-х и 60-х годах было намного выше, чем в США и большинстве западноевропейских стран.)

Отсюда следует, что высокая производительность труда в Японии достигалась ценой усиленной эксплуатации рабочих, а не в результате внедрения новых технологий, которые можно было бы применить и в других странах.

Так ли обстояло дело в действительности? Даже если бы все сказанное выше хотя бы частично соответствовало истине, разве невозможно было, с учетом особенностей американского общества, развернуть конкуренцию против японской автомобильной промышленности? Эти вопросы все больше озадачивали Детройт.

Состояние замешательства и тревоги сохранялось. Чем можно объяснить явное превосходство японцев буквально по всем аспектам автомобильного производства? Можно ли приспособить японскую технологию к условиям американской автоиндустрии? Эти и аналогичные вопросы стали звучать все чаще в конце 70-х и в последующие годы.

## Японцы спотыкаются

*Япония вступает на наш рынок импортных легковых автомобилей с двумя моделями — четырехдверным «Датцуном» фирмы «Ниссан» и несколько больших размеров машиной «Тоёпет краун» компании «Тоёта». В условиях, когда здесь находится в продаже свыше 50 иностранных моделей, японской автомобильной промышленности едва ли удастся отхватить для себя большой кусок американского рынка. Японские фирмы «Ниссан отомобайл Кз» и «Тоёта мотор сэйлз Кз» считают, что у них нет иного выбора, как осуществить прорыв на здешнем рынке малогабаритных, то есть вторых семейных легковых автомобилей. В отличие от западно-европейских автомобильных компаний, которые в ряде случаев не в состоянии удовлетворить спрос в своих собственных странах, японцы у себя дома располагают почти совершенно инертным рынком.*

«Бизнес уик», 2 августа 1958 г.

Таково было взвешенное мнение, очевидно, информированного журналиста в период, когда «японское вторжение» только началось. Как и многие последующие высказывания относительно автомобильной индустрии Японии, оно представляло собой смесь фактов и домыслов. Хотя некоторые замечания автора статьи были правильны, в оценке внутреннего рынка Японии как апатичного он ошибался. Он, возможно, пришел к такому выводу, полагая, что японское автомобилестроение переживало такой же циклический кризис, какой поразил в том году Детройт. Фактически спрос в Японии на «Датцуны», «Тоёты» и другие легковые автомобили был сравнительно высок, причем в 1958 г. там было выпущено 51 тыс. легковых автомобилей против 47 тыс. шт. в 1957 г. В 1959 г., когда экспорт все еще составлял незначительную долю производства, выпуск достиг почти 79 тыс. машин. Тем не менее в силу низкого уровня дохода на душу населения и сохранившейся традиции Японии, казалось бы, не суждено было стать страной с развитым автомобильным транспортом. В конце 50-х годов гораздо чаще можно было видеть на дорогах трехколесные машины, оснащенные двигателями с рабочим объемом до 360 см<sup>3</sup>, чем современные легковые автомобили, хотя уже тогда можно было заметить, что перемены грядут. Причина японского вторжения была вполне очевидной, или по крайней мере такой она тогда представлялась. К 1958 г. Япония в основном уже оправилась от последствий войны, и ее экономика начала расти высокими темпами, факт, который большинство западных наблюдателей либо не заметили, либо проигнорировали. И жизненно важную роль в этом росте стал играть экспорт.

**Производство легковых автомобилей и трехколесных автомашин в Японии  
в 1947—1959 гг.**

Год	Легковые автомобили	Трехколесные автомашины	Год	Легковые автомобили	Трехколесные автомашины
1947	110	7 432	1954	14 472	98 081
1948	381	16 852	1955	20 268	87 904
1949	1 070	26 727	1956	32 056	105 409
1950	1 594	35 498	1957	47 121	114 937
1951	3 611	43 802	1958	50 643	98 877
1952	4 837	62 224	1959	78 598	158 042
1953	8 789	97 484			

*Источник.* Japan Automobile Manufacturers Assiciation. "Motor Vehicle Statistics of Japan", 1981, p. 1.

Япония ничем не отличалась от других индустриальных стран в стремлении обеспечить себе активный внешнеторговый баланс, причем имела для этого большие основания. Уже тогда страна разработала основные критерии структуры своей внешней торговли. Она поставила себе задачу продавать Западной Европе и Соединенным Штатам больше, чем она у них покупала, особенно когда дело касалось такой продукции, как промышленное оборудование, сталь и потребительские товары длительного пользования, и использовать полученные средства для закупки сырья и нефти у соответствующих стран-экспортеров. Иными словами, Япония надеялась стать развитой индустриальной державой, что вовсе не следует воспринимать как чрезмерную амбицию.

Английскому лозунгу «экспортировать или умереть» издавна следовали все страны Запада, а также многие государства других районов мира, подвергшиеся европеизации. В конце 50-х годов экспорт Англии составлял 15% ее ВВП, а Бельгия экспортировала  $\frac{1}{3}$  выпускаемой продукции. Между тем экспорт Японии составлял тогда лишь 9% ВВП, и ее платежный баланс оставался пассивным. Поэтому для Токио решительное изменение такой ситуации было настоятельной необходимостью.

Японские планы и стратегические расчеты едва ли являлись тайной. В 1960 г. правительство Японии обнародовало программу мер, образовавшую нечто вроде десятилетнего плана, в котором были сформулированы конкретные цели экономического развития. Предусматривалось, что ВВП станет возрастать в среднем на 7,8% ежегодно, то есть увеличится за весь период с 27,1 млрд. долл. до 72,2 млрд. долл. Достижение этой цели обусловило необходимость быстрого и значительного роста экспорта с тем, чтобы Япония добилась активного торгового баланса. В 1956—1958 гг. среднегодовой импорт составил 3,1 млрд. долл., а экспорт лишь 2,7 млрд. долл.; на 1970 г. намечено было увеличить импорт до 9,9 млрд. долл., а экспорт — до 10,3 млрд. долл., что позволило бы достигнуть положительного сальдо торгового баланса. Для

решения такой задачи требовалось обеспечить гигантский рост экспорта готовых изделий, и планом предусматривалось, что большую часть этого экспорта составит такая продукция, как легковые и грузовые автомобили. За 1956—1958 гг. Япония экспортировала «машин, оборудования и средств транспорта» на сумму около 603 млн. долл.; на 1970 г. намечалось довести объем экспорта по этой статье до 3,5 млрд. долл., то есть обеспечить его ежегодный прирост более чем на 14%.

Фактические показатели, достигнутые японской экономикой, намного превзошли прогнозы даже самых оптимистично настроенных специалистов. Вместо предусматривавшегося среднегодового темпа прироста ВВП в 7,8%, он фактически составил 11,1%. Однако за это пришлось заплатить большую цену. Среднегодовые темпы инфляции за период с 1960 по 1965 г. равнялись 6,2%, а за 1965—1970 гг.— 5,5%. (В противоположность этому индекс потребительских цен в США показал среднегодовой прирост в 1,3% в первой половине десятилетия и 4,2% — во второй половине.) Тем не менее вследствие резко заниженного курса иены, а также явной готовности правительства смотреть сквозь пальцы на занижение цен на экспортные изделия с целью захвата рынков, уровень цен на эти товары оставался стабильным. Объем экспорта резко увеличивался, среднегодовой темп его прироста за указанное десятилетие составил 17,5% (экспорт США возрастал в среднем в год лишь на 7,7%), причем наибольшая доля прироста японского экспорта приходилась на автомобили.

В 1957 г. торговый баланс Японии с Соединенными Штатами еще оставался «неблагоприятным»: ее экспорт в США равнялся 601 млн. долл., а импорт — 1,3 млрд. долл. Министерство внешней торговли и промышленности и другие японские ведомства, связанные с развитием промышленности, финансами и внешней торговлей, пришли к заключению о необходимости принятия мер для изменения торгового баланса в пользу Японии, но о том, как практически решить эту проблему, единодушного мнения не существовало. Представлялось вполне очевидным, что важную роль в расширении японского экспорта может сыграть сбыт автомобилей на внешних рынках. Банк Японии, еще десятилетие назад возражавший против создания в стране собственного автомобилестроения, теперь изменил свою позицию и готов был совместно с министерством оказывать поддержку тем автомобильным компаниям, в частности фирмам «Ниссан» и «Тоёта», которые стремились испытать свои силы на американском рынке. Таким образом, в начале 50-х годов как японские автомобильные компании, так и государственные ведомства предпринимали шаги к тому, чтобы осуществить такую пробу сил.

То, что США станут главной мишенью японского наступления, вовсе не было само собой разумеющимся. В конце концов автомобили «Датсун» и «Тоёта» по своим размерам, мощности дви-

**Прогноз и фактические показатели развития японской экономики  
в 60-х годах (в млрд. долл.)**

	Прогноз в 1960 г.	Фактически в 1970 г.
ВНП	72,2	173,4
Экспорт	10,3	19,3
Импорт	9,9	18,9
Экспорт машин, оборудования и средств транспорта	3,5	11,3

Источник. H u n s b e r g e r. "Japan in United States Foreign Policy", p. 7; OECD, "Industrial Policy of Japan", p. 184, 193; United Nations. "Handbook of International Trade and Development Statistics", p. 223, 243.

гателей, а также по цене были гораздо ближе к английским, западногерманским и французским малогабаритным моделям, чем к «Фордам» и «Шевроле». К тому же для японских автомобилей открывался готовый рынок в Италии и Испании. Тем не менее японская «большая двойка» предпочла Западной Европе Соединенные Штаты. Для такого решения были четыре основные причины.

Во-первых, импортная пошлина на автомобили была в США самой низкой в мире; с 1950 г. она составляла 7%, в два с лишним раза ниже, чем в странах Западной Европы. Детройт никогда не видел необходимости пытаться с помощью таможенных тарифов не допускать иностранных конкурентов на внутренний рынок США, поскольку был твердо убежден, что американцы не станут покупать импортные легковые автомобили, пусть даже и более дешевые, чем отечественные седаны. Как уже отмечалось, успех машины «Жук» расценивали как случайное отклонение от общего настроения американских покупателей, а любой другой импортный малогабаритный автомобиль терпел неудачу на американском рынке. Что касается таких автомашин класса люкс, как, например, «Мерседес-Бенц» и «Роллс-Ройс», то они фактически не влияли на сбыт «Кадиллаков» и «Линкольнов», и из-за них, следовательно, нечего было затевать лоббистскую кампанию в Вашингтоне.

**Производство и экспорт легковых автомобилей Японии  
в 1960—1970 гг.**

Год	Производство	Экспорт	Год	Производство	Экспорт
1960	165 094	7 013	1966	877 656	153 090
1961	249 508	11 532	1967	1 375 755	223 491
1962	268 784	16 011	1968	2 055 821	406 250
1963	407 830	31 447	1969	2 611 499	560 431
1964	579 660	66 965	1970	3 178 708	725 586
1965	696 176	100 716			

Источник. World Motor Vehicle Data (1980), p. 43, 48.

Основные статьи японского экспорта, 1960 г. и 1970 г.\*

	1960 г.		1970 г.
Сталь	(9,6)	Сталь	(14,7)
Текстильные товары	(8,7)	Автомобили	(6,9)
Суда	(7,1)	Транзисторные радиоприемники	(3,6)
Одежда	(5,4)	Синтетическое волокно	(3,2)
Транзисторные радиоприемники	(3,6)	Оптические приборы	(2,6)
Игрушки	(2,2)	Магнитофоны	(2,6)
Автомобили	(1,9)	Одежда	(2,4)
Обувь	(1,8)	Изделия из пластмасс	(2,2)
Изделия из керамики	(1,7)	Телевизоры	(2,0)

\* Цифры в скобках показывают долю каждого товара в общем стоимостном объеме экспорта Японии.

Источник. Teru to mo Ozawa. "Japan's Technological Challenge to the West", p. 34.

Во-вторых, сами по себе размеры американского рынка соблазнили иностранцев. Какое значение мог иметь захват фирмами «Тоёта» и «Ниссан» 10% или даже 20% рынка сбыта в Испании? Получение лишь одного или двух процентов общего объема продаж автомобилей на рынке США принесло бы гораздо больший доход, причем, что еще существеннее, этого достигнуть было намного легче.

В-третьих, японцев, очевидно, вдохновили успехи компании «Фольксваген», они считали, что уже извлекли уроки из неудач других. Японские автомобильные фирмы не вступали на американский рынок в роли первопроходцев, в роли, которая им не нравилась и от которой они уклонялись. Нет, японцы могли копировать лучшее и отвергать худшее — искусство, которое они проявили в других отраслях промышленности и которое они часто станут демонстрировать в будущем.

Наконец, США были ближе к ним, чем Западная Европа, не только географически, но, как им самим казалось, также в культурном плане.

К настоящему времени уже много написано относительно роли японского правительства в координации экономических процессов в стране. По этому вопросу существуют доступная информация и аналитические исследования. Как отмечалось выше, в 1952 г. министерство внешней торговли и промышленности и другие правительственные органы решили принять меры по защите национальной автоиндустрии и в то же время оказывать крупным компаниям поддержку в их усилиях по развитию экспорта. Были установлены высокие тарифы на импорт автомобилей и деталей к ним. С помощью множества правил, инструкций и бюрократической волокиты отбивали охоту строить в Японии заводы у американских и западноевропейских корпораций, продукция которых могла конкурировать с нынешней или будущей продукцией япон-

ских фирм. Иностранным корпорациям не позволяли даже создавать совместные с японскими компаниями предприятия, хотя такую политику, как оказалось, трудно практически осуществлять, поскольку многие японские бизнесмены рассчитывали широко использовать западноевропейские и американские знания, опыт и капитал. Министерство предпочитало, где только возможно, действовать самостоятельно, хотя это и способно было замедлить развитие индустрии.

Когда некоторые крупные корпорации игнорировали министерство (а автомобильные фирмы поступали так чаще других компаний), это ведомство довольствовалось тем, что использовало правила, которые в конце 70-х годов стали известны американцам под названием правил «о доле местной продукции», требовавших широкого применения компонентов и сырья местного происхождения. Затем министерство и банки, участвовавшие в финансировании японских фирм, стали заставлять их внедрять новую технологию, в первую очередь базирующуюся на собственных исследовательских и опытно-конструкторских работах. Наконец, Банк Японии и сменявшие друг друга правительства заняли позицию поддержания низкого курса иены, что обуславливало высокие цены на импортируемые товары и заманчивые цены на японскую экспортную продукцию. Эта политика имела своей целью помочь всем экспортерам, но в 60-х годах она в наибольшей мере благоприятствовала автомобильным фирмам.

И все же японские легковые автомобили начала 50-х годов были технически отсталыми, выглядели одновременно и громоздкими и хрупкими. Низкая цена делала их привлекательными для покупателей на внутреннем рынке, но мало было надежды на то, что на них позарятся многие иностранцы. Сами японцы из высших слоев общества предпочитали более доступным «Тоётам» и «Ниссанам» импортные автомобили, особенно американские, пусть даже подержанные.

Министерство внешней торговли и промышленности не могло допустить, чтобы такая ситуация сохранялась. В 1955 г. оно ввело новые правила, ставившие целью максимальное ограничение импорта. Японцам разрешалось приобретать лишь те иностранные легковые автомобили, которые были ввезены в страну не позднее, чем за год до покупки, выпущены иностранным предприятием не менее чем два года назад и продавались американским гражданином, не совершавшим подобной сделки по крайней мере в течение трех истекших лет. Кроме того, для такой покупки требовалось специальное разрешение правительственного ведомства. Все это ограничивало для японцев возможность приобретать подержанные иностранные автомобили, а деятельность американцев, наживавшихся на импорте легковых автомобилей и перепродаже их японцам, была надежно заблокирована.

Новые правила считались временной мерой и должны были оставаться в силе до тех пор, пока Япония не создаст емкого

внутреннего рынка для автомобилей местного производства и не начнет выступать с ними на внешних рынках. Чтобы оказать еще большую поддержку автомобильной промышленности, министерство приступило к осуществлению дополнительных мер, впоследствии распространенных на производство бытовой электроники и другие отрасли, существовавшие в Японии пока только в зачатке и далеко еще не конкурентоспособные. Речь идет о введенной этим ведомством практике выдачи разрешений на изготовление продукции по лицензиям иностранных фирм и на создание смешанных предприятий, которые могли бы способствовать развитию местного производства; при этом министерство демонстративно подчеркивало сдержанность в выдаче таких разрешений и их сугубо временный характер.

В то время большинство японских автомобильных фирм просто не располагало средствами для осуществления НИОКР таких масштабов, которые позволили бы им догнать американские и западноевропейские компании, не говоря уже о том, чтобы опередить их. Слабость собственных НИОКР они компенсировали приобретением лицензий, копированием, «заимствованием» чужой технологии в ходе поездок на предприятия западных корпораций и любыми другими доступными им способами. Иностранцев приглашали в Японию и разрешали им организовывать производство автомобилей, извлекать прибыль, но от них ожидали прежде всего обучения японских фирм передовой технологии. В период, когда западноевропейским и американским компаниям нелегко было проникнуть на японский рынок, правительство гарантировало им выплату всех предусмотренных лицензионными соглашениями платежей при том условии, что по крайней мере в течение пяти лет 90% выпускаемых на основе новой технологии готовых изделий и деталей будет производиться непосредственно в Японии.

Подобно тому, как фирмы «Мацусита», «Тосиба» и другие извлекли значительные выгоды от своих первоначальных связей с компаниями «Рэдио корпорэйшн оф Америка», «Зенит» и «Дженерал электрик», японские автомобильные корпорации много выиграли от сотрудничества с иностранными партнерами. В 1952 г. «Ниссан» заключила с английской фирмой «Остин» пятилетнее соглашение о сборке и сбыте в Японии ее 1200 небольших грузовых автомобилей. «Исудзу» вступила с фирмой «Рутс» в сделку, предусматривавшую сборку и продажу в Японии такого же количества грузовиков модели «Хиллман». В свою очередь компания «Хино» заключила с французской фирмой «Рено» соглашение о сборке 1300 ее автомобилей. Неизвестно, обращалась ли тогда какая-либо японская корпорация к «большой тройке» Детройта с предложением о сотрудничестве, но в тот период американцы не проявляли большого интереса к японскому рынку. Впрочем, «Мицубиси» провела совместные работы с фирмой «Виллис», единственной американской компанией, вступившей в сделку с японцами. В результате в середине 50-х годов в Японии появился



автомобиль типа «джип». Однако «Тоёта», самая независимая из японских автомобильных фирм, воздержалась от таких контактов, предпочтя разрабатывать свои модели легковых автомобилей без иностранной помощи.

Как и следовало ожидать, даже состоявшиеся соглашения о сотрудничестве оказались недолговечными. К 1958 г. их действие было приостановлено, после чего возможность производства легковых автомобилей в Японии была для иностранных компаний полностью закрыта.

Как очень скоро обнаружили западноевропейские фирмы и американская компания «Виллис», заключенные с ними соглашения могли действовать лишь до тех пор, пока японские компании не вывели у иностранцев все, что им требовалось. Лишь контракт между «Исудзу» и «Рутс» о сборке и продаже в Японии грузовиков модели «Хиллман» действовал до 1964 г.

Одновременно с усилиями министерства внешней торговли и промышленности по освоению новейшей технологии автомобилестроения в качестве подготовки к экспортному рывку развернулась кампания по созданию на базе существовавших автомобильных фирм трех или четырех крупных объединений, каждое из которых следовало бы образцу «Дженерал моторс». В 50-х годах из этого ничего не вышло, наоборот, в отрасли вскоре возникли новые компании, из них наиболее известными были «Фудзи», «Мазда» и «Хонда». Министерство ответило на это отказом удовлетворить ряд заявок на импорт иностранной технологии и капитала. Когда, однако, эта попытка принудить компании к объединению закончилась неудачей, оно предложило каждой компании сконструировать для внутреннего рынка малогабаритный легковой автомобиль с тем, чтобы затем из всех представленных моделей выбрать одну, которую надлежало выпускать всем фирмам. Даже при сохранении существующих масштабов производства цена автомобиля оставалась бы низкой, и с ним Япония могла бы в дальнейшем выступить на внешних рынках.

Эту идею все автомобильные компании отвергли и снова сорвали намечавшиеся министерством планы рационализации отрасли. Однако министерство от своих замыслов не отказалось. Впоследствии, в начале 60-х годов, оно предприняло новые попытки их осуществить, причем с большим успехом. Однако даже и теперь министерство внешней торговли и промышленности считает, что для автоиндустрии выгоднее иметь очень крупные компании, а не расплываться. Таким образом проблема концентрации капитала в Японии прямо противоположна ситуации в США, где министерство юстиции твердо выступает против межфирменного сотрудничества и, когда об этом возникает вопрос, препятствует слиянию компаний.

Министерство внешней торговли и промышленности создало также форум автомобильных компаний для обмена техническими и управленческими идеями, специальный орган для защиты интеле-

ресов компаний в связи с таможенными тарифами, центр по проблемам финансирования, а позднее и правительственное ведомство по оказанию содействия экспортному наступлению, предпринятому отраслью. Однако те, кто даже в настоящее время полагает, что «Джипэн инкорпорэйтед» диктовала свои условия автомобильной промышленности, а лидерам последней оставалось смиренно выслушивать советы и совместно им следовать, явно не знают, какие острые столкновения происходили между компаниями и этим государственным ведомством.

Поначалу и в министерстве, и в промышленности считали, что японским компаниям следует сосредоточить свои главные усилия на внутреннем рынке, а экспорт отодвинуть на второй план. Однако автомобильные фирмы, особенно «Тоёта» и «Ниссан», уже планировали развернуть экспортные операции в течение относительно короткого периода, тогда как министерство полагало, что такое наступление на внешние рынки можно будет предпринять лишь через много лет. Здесь мы наблюдаем еще одно расхождение между бизнесменами и государственной бюрократией, еще один пример того, что частный сектор оказывается дальновиднее государственных организаций.

Западноевропейский опыт послужил уроком для лидеров «японского вторжения» на американский рынок. Менеджеры компаний «Тоёта» и «Ниссан» тщательно изучали успехи «Фольксвагена» и причины неудач англичан, французов и итальянцев. Фирма «Фольксваген» начала с того, что предложила покупателю экономичный легковой автомобиль, оправдывавший уплаченные за него деньги. Свою репутацию автомобиля высокого качества он приобрел позже. Случилось так, что в начале 50-х годов обладание машиной «Жук» свидетельствовало о бедности или эксцентричности его владельца, а уже в середине этого десятилетия «Жук» соблазнял тех покупателей, которые придавали первостепенное значение качеству, оригинальности дизайна и высокому уровню технического обслуживания. Как уже показано выше, Нордхофф ставил во главу угла обеспечение высшего уровня сервиса, и «Фольксваген оф Америка» завоевала репутацию фирмы, гарантирующей покупателю отличное техническое обслуживание, репутацию, превосходившую в этом отношении даже детройтские корпорации.

Некоторые уроки «Фольксвагена» были ясны с самого начала, так как они в течение ряда лет уже подробно разбирались в популярной и специализированной прессе. В дальнейшем пришлось извлекать и другие его уроки: выход на рынок с высококачественным и одновременно дешевым легковым автомобилем, завоевание приверженности к марке машины, привлечение новых покупателей ее надежностью и образцовым техническим обслуживанием. Существовала и другая задача, которую «Фольксваген» еще не осуществляла, но которую в этой фирме обдумывали уже тогда, а именно, используя приобретенную высокую репутацию, повысить клас-

ность автомобилей путем выпуска более роскошных и дорогих моделей. Она выступила на американском рынке с моделью «Жук» («Битл»), которая была дешевле, чем «Шевроле» или «Форд», но по некоторым характеристикам их превосходила; затем, в середине 60-х годов, она выпустила в продажу модели «Велиэнт-1500» и «Фастбэк-1600» по цене, способной конкурировать с моделями «Меркьюри» и «Бьюик», и адресовавшиеся к части покупателей, желавшей приобрести именно такие дорогие автомашины.

Таковы были диктовавшиеся рынком цели, но что же могли предложить японские компании в конце 50-х годов? Седаны фирм «Ниссан» и «Тоёта» выглядели посредственными и непритязательными, а их грузовые пикапы, хотя и были популярны в самой Японии и пользовались некоторым спросом на рынках стран Юго-Восточной Азии, не могли рассчитывать на сколько-нибудь значительную долю американского рынка. К тому же еще не зажили нанесенные второй мировой войной раны, которые неизбежно служили преградой на пути расширения сбыта японских товаров.

В начале 50-х годов менеджеры «Тоёты» и «Ниссан» провели изучение американского рынка и натолкнулись на такую же негативную реакцию, какая обескуражила западногерманские фирмы за несколько лет до того. Будущий председатель правления «Тоёта мотор сэйлз», а в то время рядовой менеджер в материнской компании Сэйси Като испытал это на себе. Он рассказывал, что с аэродрома ехал в такси вместе с американцем, который оттолкнул его, воскликнув при этом, что у него два сына погибли в боях на Тихом океане. «Когда я вижу японца, — кричал американец, — я готов разmozжить ему голову». Немцам, однако, удалось преодолеть подобные настроения, и это оставляло японцам надежду.

Дорогу в США прокладывала компания «Тоёта», следом за ней двигалась «Ниссан». И в данном случае пригодился западногерманский опыт. Подобно тому как Нордхофф направлял своих уполномоченных для изучения американского рынка и представления ему отчетов, так теперь поступали Тайдзо Исида, недавно ставший президентом «Тоёты моторс», и Сотаро Камия, возглавивший «Тоёту мотор сэйлз». В августе 1956 г. бригада из трех человек прибыла в США и после ознакомительной поездки по всем районам страны пришла к заключению, что рынок Южной Калифорнии окажется наилучшим плацдармом для высадки японского десанта. Это было вполне логично. По доле иностранных моделей в автомобильном парке Калифорния занимала первое место в США. Здесь не только лучше воспринималось все новое и необычное, но географическая близость к Японии, относительно большое число проживавших в этом штате натурализовавшихся в США японцев и довольно широко распространенное знакомство с японскими товарами также должны были благоприятствовать

«Тоёте». Калифорния была среди первых штатов, где автомобили фирмы «Фольксваген» встретили хороший прием, и компания «Тоёта» надеялась, что такой же прием окажут и ее седану «Краун».

Като поместил передовую группу своих сотрудников в одной из гостиниц Лос-Анджелеса, а Камия отправил из Йокогамы в конце августа 1957 г. первые легковые автомобили для продажи на американском рынке — два седана модели «Тоёпет краун». На месте их выгрузки Камия организовал пресс-конференцию. Из Токио в США переправили Мисс Джэпэн, чтобы она украсила венком первый выгруженный на американский берег автомобиль «Краун», а на другой день в местной печати появились фотографии, запечатлевшие столь торжественное событие.

Заинтересовавшись новым легковым автомобилем, несколько дилеров вступили с Като в переговоры относительно получения права на его продажу. Японцы весьма оптимистично расценили открывшиеся перед ними возможности, так как из того, что они увидели, они заключили, что вскоре смогут продавать в год до 10 тыс. «Краунов» через дилерскую сеть во всей Южной Калифорнии. В конце октября Камия направил в Калифорнию своего заместителя, Токутору Кобаяси, который в последний день этого же месяца зарегистрировал фирму «Тоёта мотор сэйлз Ю-Эс-Эй» и разместил ее первую штаб-квартиру в конторе ликвидированного дилерского пункта в Голливуде.

В течение следующих нескольких месяцев Кобаяси изучил заявки дилеров на право продажи автомобилей его фирмы, утвердил показавшиеся ему перспективными и отверг заявки тех лидеров, которые не располагали ни достаточными средствами, ни необходимым персоналом. Типичным для того времени дилером фирмы «Тоёта» был человек, рассчитывавший на право продавать «Фольксваген», раздраженный длительным ожиданием ответа на его заявку и готовый заняться чем-либо другим. Иными словами, он был сродни тому человеку, в котором видели потенциального покупателя машины «Тоёпет краун», то есть несостоявшегося покупателя того же «Фольксвагена».

Понимая подспудные проблемы, присущие такой ситуации, Кобаяси пытался вселить в этих дилеров энтузиазм и энергию, привез японских механиков для обучения американцев навыкам обслуживания и ремонта и всякими иными способами старался построить систему сбыта по образцу удачной сбытовой сети фирмы «Фольксваген». Один из первых дилеров, подавший заявку на право продажи машин фирмы «Тоёта», вспоминал: «С самого начала “Тоёта” поразила меня тем, что стала строить в Ньюарке большой склад для запасных частей еще до того, как на востоке США появились ее дилеры. “Тоёта” не собиралась посылать меня за нужными мне деталями к крупному дилеру аж в Бруклин».

У представителей компании «Тоёта» в Южной Калифорнии

неподдельный оптимизм сменялся глубоким отчаянием. Чувство оптимизма удерживалось в течение месяца, пока дилеры подписывали контракты, пока поступали заказы, в демонстрационном зале в Голливуде толпился народ, и появилось какое-то число покупателей, которые пожелали и даже жаждали стать первыми американцами за рулем японского легкового автомобиля на дорогах США. Однако уже к январю 1958 г. сложилось впечатление, что «Тоёта» совершила грубую ошибку в своих расчетах и может оказаться вынужденной навсегда покинуть американский рынок.

Трудности, с которыми столкнулась компания, были хорошо известны ее предшественникам — итальянским, английским и французским фирмам. Вопреки своим первоначальным планам «Тоёта» стала продавать автомобили еще до того, как начала действовать ее сеть технического обслуживания. Это, однако, не превратилось бы в слишком сложную проблему, если бы не характеристики самого автомобиля. «Тоёпет краун» считалась отличной для своего класса моделью в Японии, где ее расценивали как прочную и надежную семейную машину, вполне приспособленную к узким в то время дорогам страны, на которых развивать высокие скорости не только не разрешалось, но просто было невозможно. «Тоёпеты» использовались в Токио и других городах в качестве такси и считались там наиболее удовлетворяющими городским условиям эксплуатации.

Между тем в США они заняли промежуточное место где-то между машинами «Жук» и американскими легковыми автомобилями; они были больше, чем первые, и меньше, чем вторые. Модель «Тоёпет» не очень привлекала покупателей, желавших приобрести малогабаритный автомобиль, а ее салон был значительно теснее, чем у первых компактных легковых автомашин американского производства. Она никак не производила впечатления оригинальной или «особо привлекательной» и в то же время чем-то отталкивала поколение американцев, привыкшее считать японские товары низкокачественными и еще сохранившее чувство горечи от минувшей войны. Кроме того, и название автомобиля было выбрано неудачно. С чем ассоциировалось наименование «Тоёпет»? Оно звучало как сочетание слов «той» (игрушка) и «пет» (раздражение, дурное настроение), причем ни одно из них не способно было вызвать желание купить автомобиль с таким названием.

Словом, модель «Краун» не отличалась ни качеством, ни новизной, тогда как «Фольксваген» обладал обоими этими свойствами. Автомобиль стоил почти 2300 долл., то есть на 600 долл. дороже «Жука» и примерно столько же, сколько «Шеви». Таким образом, при внешнем виде и размере, характерных для экономической модели, цена его была высока. «Тоёпет» отнюдь не был автомобилем «высококачественным» или отличающимся первоклассными «динамическими характеристиками». Наоборот, если в городских условиях он вел себя вполне удовлетворительно, то на автострадах, где американские водители обычно вдвое превы-

шали допустимую для данного автомобиля скорость, «Краун» попросту не выдерживал такой скорости и выходил из строя. Один американский менеджер пренебрежительно отозвался о «Тоёпете» как о слабосильном, чересчур дорогим и похожем на танк автомобиле. Впоследствии Камия признал, что это была неудачная модель для выхода на американский рынок и что фирме «Тоёта» следовало стартовать здесь с более дешевым и меньшего размера автомобилем, который способен был бы конкурировать с «Фольксвагеном». Четверть века спустя Като в своих мемуарах следующим образом оценил опыт с предложением модели «Тоёпет» американскому покупателю:

«Мы фактически стали считать цыплят задолго до осени. При езде на «Тоёпет краун» по американским автострадам со скоростью 130 км/ч очень скоро в машине возник сильный шум и резко падала мощность двигателя. Еще больше нарушений наблюдалось при пробеге автомобиля всего лишь в 3200 км. Хотя многие и называли «Краун» «маленьким “Кадиллаком”», установленный на нем двигатель, предназначенный для езды с малой скоростью на узких дорогах Японии тех дней, не способен был выдержать высоких нагрузок в условиях движения на американских автострадах. Как только наши мечты исчезли в пучине, подобно кораблю с огромной пробоиной в днище, мы сообщили Токио, что целесообразно признать свое поражение».

В 1958 г. фирма «Тоёта мотор сэйлз Ю-Эс-Эй» продала в США 288 легковых автомобилей, а в 1959 г.— 1028. Затем, когда впечатление новизны рассеялось, опустел также и демонстрационный зал. В 1960 г. был продан лишь 821 «Тоёпет», а в 1961 г.— 576 машин. К этому времени многие контракты с дилерами были ликвидированы. В тех редких случаях, когда журналы вообще упоминали о японском автомобиле, они предсказывали его полное исчезновение с американских дорог. В начале 1959 г. в газетах Лос-Анджелеса и Нью-Йорка стали появляться объявления о продаже подержанных «Тоёпетов». Из этого маленького примера можно было заключить, что автомобиль пользуется у покупателя весьма низкой репутацией. Подержанный «Тоёпет» предлагали продать по такой скромной цене, какую и следовало ожидать за модель, которую ее владелец не только считает неудачной, но которую он готов вообще бросить где попало. Фирма «Тоёта» не смогла тогда расширить свой плацдарм в США, фактически он оказался на грани исчезновения.

Редко выступая в роли пионера, фирма «Ниссан» предпочла более консервативный подход. В начале 1957 г. она поручила «Марубени» и «Мицубиси», двум торговым компаниям, обладавшим в таком деле некоторым опытом, провести изучение американского рынка. Согласно заключенному контракту, фирме «Марубени» надлежало осуществить это на Тихоокеанском побережье США, а «Мицубиси» — на Атлантическом. «Марубени» представила доклад, в котором отмечались кое-какие потенциальные возможности

сбыта и содержалась рекомендация фирме «Ниссан» направить некоторые модели своих легковых и грузовых автомобилей на предстоящую в Лос-Анджелесе выставку импортных автомобилей. «Ниссан» последовала этой рекомендации, легковые седаны и грузовики марки «Датцун» встретили на выставке благоприятный прием, что будило компанию продолжать свои операции на данном рынке.

Однако судьба этих операций компании «Ниссан» мало чем отличалась от опыта «Тоёты». Подобно тому как «Тоёта» потерпела фиаско со своей моделью «Тоёпет краун», так и «Цедрик», первый седан компании «Ниссан», натолкнулся на весьма индифферентный прием. Американцы, испытывавшие «Цедрик» на ходу, обычно характеризовали этот автомобиль как слишком тяжелый и недостаточно мощный, хотя и не считали его бесперспективным. После проведенных осенью 1958 г. испытаний журнал «Роуд энд трэк» сделал следующее заключение: «Это вполне хороший легковой автомобиль. Если внести в эту модель сравнительно небольшие изменения, она станет пользоваться спросом. Даже в своем настоящем виде она лучше большинства малогабаритных английских автомобилей, продаваемых теперь в США; ей, возможно, не хватает скорости, но она может оказаться более надежной, да и впечатление она производит солидное».

Как в свое время «Тоёта», «Ниссан» получила много заявок от дилеров на право продажи ее автомобилей, причем их было так много, что это толкнуло компанию действовать быстрее, чем было надо. Вместо того чтобы создать в США свой филиал, «Ниссан» предпочла использовать фирму «Мицубиси» в качестве своего импортера на восточном побережье, а «Марубени» поручить сбытовые операции на западном побережье и разместить штаб-квартиру в Калифорнии. Поскольку ни та, ни другая фирма не имела опыта сбыта легковых автомобилей за пределами Японии, они стали подыскивать крупные, занимавшие прочные позиции в США компании, на которые можно было бы возложить непосредственные функции по продаже продукции компании «Ниссан». «Мицубиси» заключила соглашение с фирмой «Лаби Шевроле» в Нью-Йорке, которой было предоставлено исключительное право продажи автомобилей компании «Ниссан» в 22 восточных штатах, причем с условием, что вновь образованная для этой цели фирма «Лаби Датцун дистрибуторз» не станет продавать автомобили отделения «Шевроле». В свою очередь и «Марубени» заключила с фирмой «Вулвертон моторс оф Норт Голливуд» контракт, предоставлявший ее новому филиалу «Уэстерн Датцун дистрибуторз» исключительное право сбыта автомобилей «Ниссан» в 11 западных и юго-западных штатах.

Все было готово к августу 1958 г., когда фирмы «Лаби» и «Уэстерн» открыли свои салоны и стали принимать заказы. Хотя некоторый интерес был проявлен к экономичному «Цедрику», продававшемуся по цене 1799 долл. в порту выгрузки, но замет-

ным успехом пользовался лишь небольшой грузовик, привлекавший южнокалифорнийских фермеров, особенно выходцев с Востока.

Компания «Ниссан» не пошла на такой большой риск с выходом на американский рынок, как это сделала «Тоёта», и эта осторожность себя оправдала. В последние четыре месяца 1958 г., когда ее автомобили практически не пользовались известностью, было продано 83 машины модели «Цедрик», причем почти все в Калифорнии. В 1959 г. продажи седанов составили 1113 шт., а грузовиков — 346 шт.

Воодушевленное этим не столь уж внушительным, но все же стабильным ростом продаж, руководство компании «Ниссан» учредило в том же году фирму «Ниссан мотор корпорэйшн ин Ю-Эс-Эй», а фирмы «Лаби» и «Уэстерн» стали главными ее дилерами. В то время казалось, что у «Ниссан» лучшие, чем у «Тоёты», шансы завоевать американскую клиентуру.

Однако пока все это еще было делом будущего. Японцы располагали лишь крошечной долей американского рынка. В 1961 г., когда в США было продано 379 тыс. импортных легковых автомобилей, во главе импортеров шествовала фирма «Фольксваген», продавшая 177 тыс. автомашин, то есть почти половину всего импорта. В том году «Ниссан» и «Тоёта» вместе взятые продали здесь 1733 легковых и 279 грузовых автомобилей. Сопоставьте это с тем фактом, что продажи компании «ФИАТ», популярность которой неуклонно падала, составили 12 тыс. автомобилей, то есть 3% сбыта импортных машин.

В 1961 г. японцы на американском рынке шли позади не только западногерманских фирм, но также французских, английских и итальянских. Даже шведы и бельгийцы опережали японцев по объему продаж.

Но между угасанием в США рыночных позиций фирмы «ФИАТ» и других западноевропейских автомобильных компаний и неудачами японских фирм была существенная разница. «Тоёта» и «Ниссан» сделали важную эмоциональную и финансовую заявку на американском рынке и всячески демонстрировали свои намерения закрепиться на нем. Им предстояло, однако, решить серьезные проблемы. «Тоёте» надо было предложить здесь покупателю модели, более отвечающие американским вкусам, тогда как перед фирмой «Ниссан», кроме того, стояли задачи по организации сбыта. Обеим компаниям все еще необходимо было преодолеть устоявшееся среди американцев мнение о низком качестве японской продукции, не говоря уж о закоренелых расистских предубеждениях, не распространявшихся на европейцев, даже на западных немцев. Действительно ли способны низкорослые желтые строить если не более совершенные, то хотя бы такие же добротные легковые автомобили, какие выпускают Детройт и Вольфсбург? Если в 1960 г. этот вопрос возникал не часто, то лишь потому, что мало кто считал его серьезным.



В то время утверждение о том, что японцам предстоит закрепиться на рынке США, воспринималось бы как сильное преувеличение. Скорее допускалась только возможность того, что они здесь на какое-то время останутся лишь при условии, что рыночная конъюнктура будет им благоприятствовать. В начале 60-х годов такая перспектива не представлялась реальной. «Дженерал моторс», «Форд мотор» и «Крайслер» предложили рынку компактные модели, вторжение западноевропейских фирм было отражено, компания «Фольксваген» захватила почти все, что оставалось от импортного рынка, а на долю всех остальных импортеров пришлось самая малая толика. Большинство специалистов автомобильной промышленности придерживались того мнения, что американские корпорации и в дальнейшем будут оставлять импортерам лишь символическую долю рынка. Одни утверждали, что эта доля сведется к 5% и что, когда импорт достигнет такого уровня, американские фирмы ответят на это выпуском новых моделей. Другие усматривали причину увеличения рыночной доли импортных автомобилей до 10% в том, что сопротивление этому процессу требовало больших финансовых затрат, и высказывали убеждение, что американские корпорации даже и при этом способны вернуть себе захваченные иностранцами позиции.

С какой стороны можно было ждать нового вызова? Угрозы ожидали со стороны «Вольво» и «СААБ», но отнюдь не от «Тоёты» и «Ниссан». В 1961 г. Объединенный профсоюз рабочих автомобильной промышленности США направил за границу делегацию для изучения передовой технологии и методов контроля качества. Делегацию послали в Швецию, а не Японию.

Общее мнение сводилось к тому, что японцы споткнулись. Ни у кого это не вызвало большого удивления. А чего еще можно было ожидать, учитывая предыдущий опыт японской автоиндустрии, ее состояние в те годы и подавляющее превосходство Америки?

## Глава 10

### Плацдарм

*Иностранцев часто удивляла способность японцев поглощать столь большое количество новых идей и представлений. Они считали, что эта способность не имеет прочной основы, и ставили под вопрос серьезность их постоянного стремления к развитию на базе европейского опыта. Это связано с тем, что европейцам не удавалось понять двух моментов: внутренней силы японского характера и постоянного стремления учиться, что вместе взятое позволило именно этой нации предстать перед лицом нового, не будучи ослепленной им... От самых истоков истории до настоящих дней Японии, что касается новых идей, зародившихся в других странах, будь то Китай, средневековая Португалия, старомодная Голландия или Европа XIX в., всегда демонстрировала последовательное стремление к их изучению.*

**Бэзил Холл Чемберлен, 1905 г.**

*В то время когда президент Кеннеди ставил перед США задачу осуществить полет на Луну, премьер-министр Японии Икеда публично требовал от своих соотечественников удвоить в течение десятилетия национальный доход.*

**Альберт Кейдел, 1981 г.**

Если когда и существовало «американское десятилетие», то это были 50-е годы, когда весь мир не только считал США самой мощной в военном и экономическом отношениях державой, но когда он, если и не восхищался открыто всем американским, то, во всяком случае, стремился подражать тому, что там делалось. Европейцы и представители «третьего мира» могли сколько угодно ругать американскую культуру, однако она все равно проникала в массы. Это касалось музыки и других широко популярных видов искусства, но наиболее заметно было то, что критики называли «материализмом янки». Последнее не означает, что стремление окружить себя множеством вещей свойственно исключительно американцам. Правда, не последнюю роль сыграл уже сложившийся американский образ жизни, широко разрекламированный в кинофильмах и журналах и оказавший большое влияние на действия европейцев и японцев.

Многие специалисты впоследствии отмечали, что в послевоенный период японцы восприняли чисто внешние стороны американского образа жизни больше с энтузиазмом, нежели с критикой. Это позволяет понять, почему народ, живущий в сравнительно небольшой и густонаселенной стране, в которой как с экономической, так и с официальной точек зрения предпочтение должно бы-

ло бы отдаваться общественному транспорту, мечтал об автомобилях. Много уже говорилось о стремлении японцев экспортировать автомобильную технику для получения необходимой иностранной валюты, но мало внимания уделялось внутреннему рынку легковых автомобилей, без развития которого нельзя было рассчитывать на значительный рост экспорта.

Поняв, какие выгоды могут быть получены от организации экономического оптимального производства, оценив предварительные возможности экспорта, японское правительство приступило к осуществлению программы стимулирования развития национальной автомобильной промышленности. В стране бурными темпами развивалось строительство автострад и было введено обязательное прохождение раз в два года жесткого технического осмотра. Последнее, с одной стороны, вызвало поддержку сторонников охраны окружающей среды, обеспокоенных загрязнением воздуха, с другой, способствовало тому, что владельцы автомобилей стремились менять их через несколько лет после покупки.

В 1955 г., когда компании «Тоёта» и «Ниссан» подумывали о выходе на рынок США, общий объем выпуска автомобилей в Японии составил немногим более 20 тыс. шт., из которых лишь два автомобиля были экспортированы. Большая часть выпускаемых легковых автомобилей использовалась в городах в качестве такси и для сдачи в аренду. Потребность в таких автомобилях была совершенно очевидна для всех. К 1960 г., когда японские компании делали первые шаги по завоеванию американского рынка, экспортировали в США 7 тыс. легковых автомобилей, их производство в Японии превысило 165 тыс. шт., при этом все больше машин покупалось владельцами старых автомобилей американского производства, оставленных в стране после окончания ее оккупации. Именно в это время японцы получили возможность покупать автомобили в кредит. Ранее подобная практика не одобрялась ни автомобильными компаниями, ни самими покупателями и не встречала поддержки правительства. В 1960 г. Банк Японии в основном в целях стимулирования развития национальной промышленности предложил различным финансовым организациям и автомобильным компаниям начать в качестве эксперимента продажу машин в кредит. Поначалу из этого мало что вышло, но уже через два года наметился заметный рост использования кредита, а к 1966 г. с оплатой 25% стоимости наличными и с рассрочкой платежа на 20—24 месяца продавались три из каждых четырех выпущенных легковых автомобилей. В конце 60-х годов задолженность населения по потребительскому кредиту составила 1,6 млрд. долл., из которых 1,3 млрд. долл. приходилось на легковые автомобили. К середине 70-х годов, когда за рубежом усилилась тенденция к ограничению импорта и впервые пошли разговоры о штрафах за демпинг, на экспорт шел каждый третий выпущенный в стране легковой автомобиль. И все это время внутренний спрос рос высокими темпами. В 1972 г., когда японцы экспортировали 1,4 млн. легковых авто-

мобилей, продажи на внутреннем рынке достигли 6,3 мл. шт., что превратило Японию во второй после США крупнейший мировой рынок легковых автомашин.

Производство легковых автомобилей отдельными компаниями в Японии в 1950—1960 гг. (в тыс. шт.)

Год	«Тойота»	«Ниссан»	Прочие фирмы	Всего
1950	0,4	0,9	0,3	1,6
1951	1,5	1,7	0,4	3,6
1952	1,8	2,4	0,5	4,7
1953	3,6	3,05	2,1	8,7
1954	4,2	4,7	5,5	14,4
1955	7,4	6,6	6,2	20,2
1956	12,0	13,0	7,0	32,0
1957	19,9	18,8	8,4	47,1
1958	21,2	16,9	11,9	50,0
1959	30,2	26,8	16,5	73,5
1960	42,1	55,0	31,5	128,6

Источник. Дунсап. U. S.—“Japan Automobile Diplomacy”, p. 144.

Соответственно к концу 70-х годов Япония вышла на второе место после США по такому показателю, как доля машин, покупаемых для замены, в общем объеме сбыта новых легковых автомобилей. В 1960 г. автомашины имели лишь 1,2% городских семей. Пять лет спустя эта цифра составила без малого 10%, и в 1971 г. легковой автомобиль был уже в каждой четвертой японской семье, проживающей в городе.

В 1950 г. в Японии было менее 55 тыс. шт. легковых автомобилей против 40 млн. шт. в США. Три десятилетия спустя легкой автопарк США составил 149 млн. машин, парк Японии — почти 25 млн. шт.

Могла ли Япония развить автомобильную индустрию без крупных экспортных поставок? Безусловно, так оно и было в 50-е годы. Крупные японские компании выходили на внешние рынки, исходя как из своих собственных соображений, так и учитывая национальные интересы страны. В настоящее время последний фактор, похоже, выходит на первое место.

В первой половине 60-х годов американская экономика в целом развивалась удовлетворительно, а Детройт процветал, хотя в первые послевоенные годы этого нельзя было даже предположить. В 1962 г., который характеризовался оживлением экономики, продажи автомобилей на внутреннем рынке США составили 6,7 млн. шт. — второй рекордный результат за всю историю отрасли. В следующем году их сбыт достиг 7,4 млн. шт., в 1964 г. — 7,5 млн. шт. И наконец, в 1965 г. было продано рекордное за всю историю количество легковых автомобилей — 9,1 млн. шт. Даже испытывавшая серьезные затруднения компания «Крайслер», про-

даже которой в 1960 г. составили 2,1 млрд. долл., а прибыли менее 11 млн. долл., имела в 1965 г. поступления в размере 5,3 млрд. долл. и прибыль 233 млн. долл. Хотя компаниям «Форд» и «Дженерал моторс» оживление не дало значительных результатов, итоги все же были достаточно ощутимыми. Так, выручка «Форда» за этот период увеличилась с 6,8 до 11,5 млрд. долл., а прибыли с 410 до 703 млн. долл. Поступления и чистые прибыли «Дженерал моторс» возросли с 12,7 млрд. долл. и 959 млн. долл. соответственно до 20,7 млрд. и 2,2 млрд. долл. Только компания «Америкэн моторс» за это пятилетие снизила объем продаж и прибылей.

Чем объяснялась подобная ситуация на рынке? Повышением спроса на крупногабаритные легковые автомобили, которое обеспечило крупные прибыли компаниям, определившимся превосходством американских корпораций над иностранными фирмами на рынке компактных автомобилей и очевидным главенством «Фольксвагена» над конкурентами на рынке автомашин малого класса. В конце 50-х и в начале 60-х годов продажи импортных автомобилей продолжали падать, и только в 1962 г. в их сбыте наметилось оживление. Продажи достигли 399 тыс. шт., при этом на долю «Фольксвагена» приходилось 57% рынка — вдвое больше, чем в 1960 г.

На что же могли рассчитывать в этих условиях японцы? Лишь на кое-что при условии, если американский покупатель оценит конструкцию их автомобилей, цены будут конкурентоспособными, а их сбыт и техническое обслуживание будут организованы должным образом. Получалось так, что и «Тоёта» и «Ниссан» удовлетворяли всем этим требованиям. В 1962 г. их совокупные продажи в США составили немногим менее 3 тыс. легковых автомобилей. В 1965 г. продажи «Тоёты» достигли 6,4 тыс. машин, и, хотя это было вдвое меньше, чем смогла реализовать находившаяся в нижней половине таблицы компания «Рено», все это было значительно лучше, чем, например, результаты «Пежо». Более важным было, однако, то, что в 1965 г. «Тоёта» удвоила продажи своих легковых автомобилей по сравнению с предыдущим годом, а ее дилерская сеть расширилась весьма быстрыми темпами.

Одновременно компания «Ниссан» укрепила свое лидерство среди японских компаний на рынке США. В 1965 г. она продала почти 18 тыс. автомобилей «Датцун», что позволило ей занять шестое место среди иностранных компаний и опередить «Рено», «Симку» и «ФИАТ». «Ниссан» уступала, однако, компании «Опель» западногерманскому филиалу «Дженерал моторс», которая продолжала продавать свою продукцию через сбытовую сеть материнской компании, не проявлявшей пока особого интереса к сбыту западногерманских легковых автомашин. Несмотря на успехи, на долю «Тоёты» и «Ниссан» приходилось только 3% рынка импортных автомобилей в США.

Через пять лет эти компании продадут американцам 285 тыс. легковых автомашин и займут среди иностранных поставщиков

второе и третье места вслед за начавшей уже терять свои позиции фирмой «Фольксваген».

На первый взгляд успех японских компаний можно было объяснить теми же причинами, которые способствовали утверждению на рынке США несколько лет назад «Фольксвагена»: они предлагали дешевые, экономичные, добротно сделанные автомобили, техническое обслуживание которых обеспечивалось за счет эффективной организации. Но это была бы только часть ответа. «Тоёта» и «Ниссан», вне всякого сомнения, организовали нормально работавшую сервисно-бытовую сеть, а автомобили действительно были экономичными в эксплуатации. Однако цены большинства их моделей были выше, чем у «Фольксвагена», хотя американские покупатели охотно оплачивали эту разницу. Это было связано с тем, что японские модели являлись вариациями конструкторских разработок Вольфсбурга и Детройта, то есть апробированным разумным компромиссом. В самом деле, «Фольксваген» занимала лидирующие позиции в производстве легковых автомобилей малого класса, компании Детройта делали упор на компактные машины, а «Тоёта» и «Ниссан» выступали с седанами, которые были меньше компактных машин, но, имея габаритные размеры «Фольксвагена», больше отвечали вкусам американских потребителей по интерьеру, конструктивным особенностям и дизайну.

Фактически японцы предложили автомобили, подобные тем, о которых в Детройте говорили в начале 40-х годов, именно малогабаритные, экономичные модели, которые как раз и были нужны американцам после войны. И подобно другим японским компаниям в других отраслях промышленности, «Тоёта» и «Ниссан» продемонстрировали в тот период способность создать обычные по конструкции, внешне неказистые изделия, которые находили хороший сбыт не только из-за цены, но и благодаря качеству изготовления и соответствию вкусам определенной категории покупателей.

В конце 50-х годов, когда продажи автомобилей «Ниссан» в США сначала шли вверх, а потом стали снижаться, руководители компании пытались через своих дилеров докопаться до причин происходящего. В предыдущем десятилетии такая же участь постигла на американском рынке «Рено», «ФИАТ» и другие иностранные фирмы. Неужели теперь настала очередь «Ниссан» испытать горечь разочарования? Первоначальная стратегия компании казалась вполне ясной и обоснованной. Подобно «Тоёте», «Ниссан» экспортировала в США самую большую и дорогую модель, считая, что богатые американцы не будут покупать ничего другого. Эта стратегия была скорее следствием благоговейного страха и уважения перед будущими покупателями, чем результатом зрелого анализа рынка. Было совершенно ясно, что такой подход ошибочен, поэтому японская компания решила на перестройку своей работы на рынке США. Рассматривались два возможных варианта действий. Некоторые американские дистрибьюторы хотели, чтобы

«Ниссан» сконцентрировала свои усилия на выпуске недорогого автомобиля, подобного «Жуку», считая, что основа успеха в имитации. Другие отрицали возможность конкуренции с автомобилем «Жук» и полагали, что компания должна повысить классность своей модели, чтобы составить конкуренцию машинам «Вольво». Подобное решение, каким бы логичным оно ни было, в случае успеха означало, что компания сможет завоевать большую долю лишь на небольшом, ограниченном по своим возможностям рынке, и поэтому не нашло поддержки.

В конечном счете «Ниссан» решила продавать в США модификации легковых автомобилей, выпускавшихся и продававшихся в Японии. Американскому потребителю они должны были предлагаться с самыми различными вариантами кузова, окраски и внутренней отделки, и это в то время, когда «Фольксваген» продавала свою машину только в двухдверном варианте шести различных цветов. А на подходе должны были быть автомобили «Датцун» с трех- или четырехступенчатой, а позже и с автоматической коробкой передач.

Автомобили серии «200» прибыли в США в конце 1959 г. Основной была модель «Л-210» с кузовом типа седан. Имелась также аналогичная модель с кузовом типа универсал и грузовик пикап с открытой бортовой платформой. Респектабельный автомобильный журнал «Роуд энд трэк» первым посвятил этим моделям обзорную статью в мае 1960 г., пронизанную явно снисходительным духом. «Автомобили “Датцун”, — писал он, — выпускаются компанией “Ниссан мотор компани”, которая является одним из старейших производителей автомобилей в Японии. Она выпускает легковые автомашины с начала 30-х годов. Полученный опыт, а также тот факт, что при разработке конструкций своих моделей она в значительной степени использовала результаты английской фирмы “Остин”, являются более достаточными, чем можно даже предположить. Ее основная продукция — автомобиль “Датцун” — очень напоминает послевоенные английские модели, выглядит солидным, хотя и непривлекательным с точки зрения дизайнера и динамических характеристик». Фактически «Датцун» превосходил «Остин» как по конструкции, так и по качеству изготовления, хотя, безусловно, не удовлетворял американским требованиям по динамическим показателям. Это было только начало, и обещать успех было трудно.

В следующем году «Ниссан» начала экспорт машин серии «310», в которой основной была модель «Блюбёрд» с четырехдверным кузовом типа седан, которую можно было считать первой моделью японского легкового автомобиля, представившей серьезный интерес для американского покупателя. «Новый автомобиль достоин внимания по сравнению с моделями, предлагавшимися несколько лет тому назад, — писал «Роуд энд трэк» в начале 1961 г. — Внешний вид автомобиля, называемого теперь «Датцун Блюбёрд», значительно улучшился. Он больше не является точной

копией какой-то другой модели, а при выборе его окраски явно учитывались требования рынка США».

В 1961 г. компания «Ниссан» представила модель «СПЛ-212, 213». Это был спортивный легковой автомобиль, который по цене конкурировал с моделью «Фольксваген Карман Гиа», но имел значительно более мощный двигатель. Как и другие модели «Датцун» того времени, он предлагался с большой гаммой оборудования, устанавливаемого за дополнительную плату, и с большим выбором цветов окраски кузова.

Таким образом, «Ниссан» не стремилась к открытой борьбе с «Фольксвагеном». Скорее она хотела вновь открыть рынок малогабаритных легковых автомобилей в США в соответствии с духом экономического благоденствия начала 60-х годов подобно тому, как это сделала «Фольксваген» в середине 50-х годов. К тому времени «Жук» уже превратился в непременную принадлежность американских дорог, каким была в 20-е годы модель «Т» Форда. Но как в свое время случилось с последней, «Жук» также стал устаревать. «Фольксваген» пыталась экспериментировать с моделями «Жук» больших размеров, путем установки на них автоматической коробки передачи и другого дополнительного оборудования. Впоследствии Вольфсбург выпустит новые модели, но они появятся в США слишком поздно, чтобы компания смогла догнать японцев.

В 50-е годы «Фольксваген» использовала опыт Генри Форда, в 60-е годы «Ниссан» взяла на вооружение технические решения и концепции Альфреда Слоуна. Подобно тому как «Дженерал моторс» захватила в 30-е годы лидерство в американском автомобилестроении, оставив далеко позади «Форд мотор», так и японским компаниям предстояло проделать то же самое с «Фольксвагеном» в 60-х годах.

Немногие из американцев, бывших в курсе событий, происходивших в начале 60-х годов на мировом рынке автомобилей, знали о существовании автомобильных компаний в Японии, а те, кто знал, могли ожидать, что сфера деятельности «Ниссан» ограничится той частью рынка, на которой японские фирмы тогда выступали. Оказалось, что не «Ниссан», а «Тоёта» станет автомобильной корпорацией Японии номер один, причем не только на внешних рынках, но и у себя дома. Сейчас совершенно ясно, почему получилось именно так, а не иначе. «Тоёта» в большей степени, чем ее ближайший соперник, использовала все возможности, которые имели японские фирмы как на внутреннем, так и на внешнем рынке, особенно в США. Предприняв вторую попытку выхода на американский рынок после первой неудачи, «Тоёта» усовершенствовала свою организационную структуру и смогла создать невиданную в послевоенном мировом автомобилестроении репутацию своей продукции, став бесспорным лидером в японской промышленности почти на два десятилетия.

Даже известные всему миру первоначальные усилия компании



«Фольксваген» не могут сравниться с тем, что «Тоёта» смогла осуществить в 60-е годы. Западные немцы бросили вызов Детройту в узком секторе целостного рынка. В отличие от них «Тоёта» не сделала ничего, кроме того, что заставила детройтские корпорации согласиться с новой концепцией роли и места автомобиля в западном обществе. Автомобильная промышленность зародилась на Европейском континенте, в первую очередь в Германии и Франции, достигла зрелости в США, которые в течение более полувека лидировали в этой области. Суть возражений Детройта против лидерства Японии во главе с компанией «Тоёта» состоит в том, что она занимает ведущее место во всего лишь получившей второе дыхание автомобильной промышленности, которая отличается от той, что была в 50-е годы, так же, как американское предприятие тех лет отличалось от предприятия, существовавшего до второй мировой войны.

Первоначально рыночная стратегия «Тоёты» принципиально не отличалась от стратегии компании «Ниссан», она признала, что ее первое изделие (это был автомобиль «Тоёпет краун»), с которым она вышла на рынок США, было неудачным. Поэтому, подобно «Ниссан», корпорация пересмотрела свой подход и пришла к тем же самым выводам.

Представительство «Тоёты» в США оставалось уверенным в том, что принципиальные выводы из первого опыта были правильными и что было бессмысленно вести фронтальную атаку на ту часть рынка, которая уже завоевана «Фольксваген». Компания считала, что в любом случае можно расширить продажи, если направить свои усилия на традиционных покупателей легковых автомобилей американского производства. «Нашим инженерам и конструкторам особенно трудно было понять то, что многие из них называли американскими “изощрениями в комфортабельности”, — стремление иметь в своих автомобилях ковры, мягкую обивку сидений, затемненные стекла, шины с белыми бортами и другие конструктивные элементы, не носившие функционального характера», — ворчал в своей книге автор официальной истории представительства компании «Тоёта» в США. Работавшие в США ответственные сотрудники фирмы полагали, однако, что такие и другие подобные им элементы конструкции помогут проникновению на огромный американский рынок. Более того, такой подход «Тоёты» к сектору рынка дешевых машин давал ей существенное преимущество перед конкурентами. «Импортные малогабаритные автомобили всех других марок были моделями, сделанными сугубо для продажи на внутренних рынках этих стран, и несли на себе отпечаток утилитарности, тогда как «Тоёта» сделала ставку на то, что американцы будут приветствовать наличие в легковом автомобиле экономичного класса престижных элементов».

В начале 60-х годов «Тоёта» влачила в США жалкое существование, сохраняя костяк своей сбытовой организации и умоляя ди-



«Шевроле Импала» компании «Дженерал моторс»,  
середина 60-х годов.



«Корвэйр Монца», спортивная модель  
с кузовом типа купэ компании «Дженерал моторс»,  
1968 г.



Модель «Торино» компании «Форд мотор», 1967 г.



«Крайслер — 300», двухдверная модель класса «люкс», середина 60-х годов.



Модель «Катласс сюрим холидей», отделение «Олдсмобил» компании «Дженерал моторс», выпуск 1967 г.



«Тоёта Королла — 1100», четырехдверный седан японской компании «Тоёта мотор», середина 60-х годов.



Западногерманский автомобиль «Фольксваген — 1200»,  
известный среди автомобилистов под названием  
«Жук» («Битл»).



Модель «Моррис мини Купер» английской фирмы  
«Бритиш Лэйланд», 1966 г.



«Тоёга Корона», модель 1968 г.



Модель «Скайлайн — 1500 де люкс» японской компании «Ниссан мотор», вторая половина 60-х годов.



Итальянская модель «ФИАТ — 124», послужившая основой для первых советских автомобилей «Жигули», 1967 г.



Автомобиль «Форд Кортина», выпускавшийся Великобританией на заводах «Форд мотор» в 60—70-х годах.



Французская модель «Рено — 16», вторая половина 60-х годов.



Автомобиль «Пежо — 204», Франция, 1968 г.



Модель «Хонда Сивик — 1500»  
японской компании «Хонда мотор», 1985 г.



«Ниссан Санни — 1500»,  
модель «делюкс» компании «Ниссан мотор», 1986 г.



«Ниссан Станца — 1800 РХ», 1987 г.



Современная модель «Старлет» компании «Тоёта мотор».



Полноприводная модель «Тоёта Королла — 1500», 1986 г.



Модель «Космо — 2000» японской компании «Мазда мотор», 1985 г.





Автомобиль «ФИАТ Уно — СХ», 1987 г.



Испанская модель «СЕАТ Ибиза — 85 ГЛХ», 1986 г.



Автомобиль «Фольксваген Гольф — ГЛ», ФРГ, 1987 г.



Модель «Эскорт — РС турбо» выпускается на заводах «Форд» в ФРГ.



Английский автомобиль «Остин Метро» компании «Бритиш Лэйланд», 1985 г.



Модель «Опель Кадетт — ГЛС» выпускается в настоящее время дочерним предприятием «Дженерал моторс» в ФРГ.



Французский автомобиль «Ситроен Виза», 1986 г.



Модель «Рено — 5» выпуска 1985 г.



Автомобиль «Бьюик Электра» компании «Дженерал моторс»,  
1986 г.



Модель «Шеветт» компании «Дженерал моторс», 1985 г.



Автомобиль «Крайслер Лазер ХЕ» компании  
«Крайслер корпорейшн», 1986 г.



Современный автомобиль «Форд Тандерберд турбо».



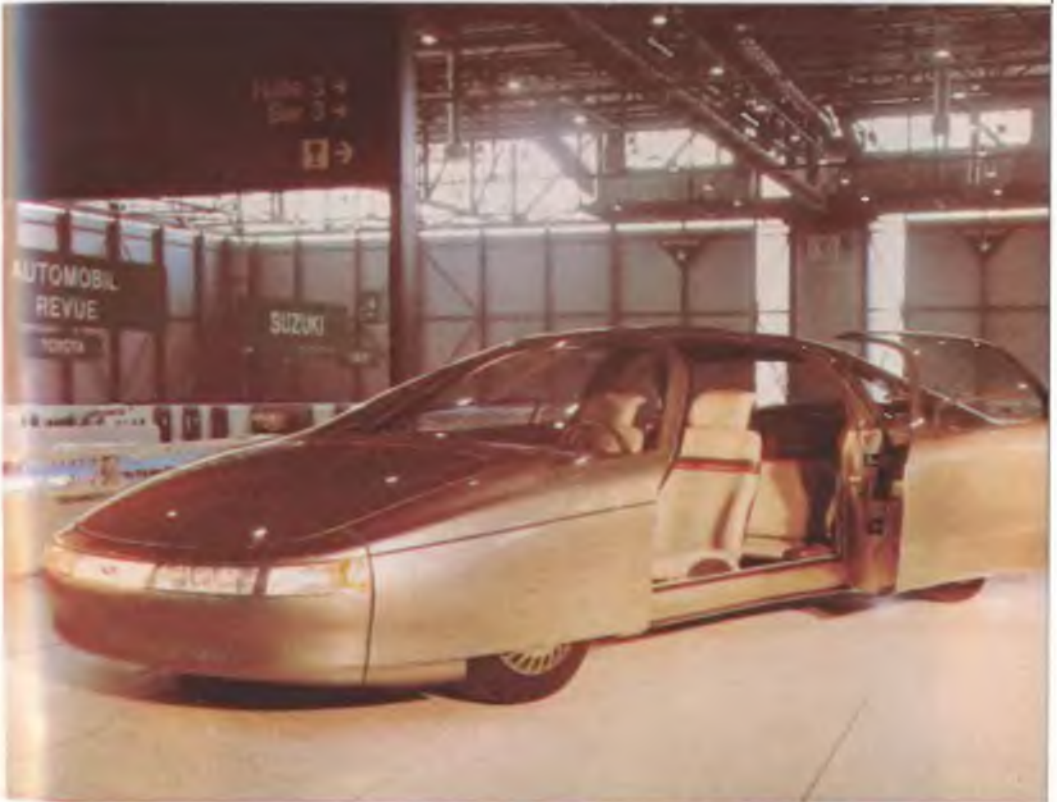
Модель «Олдсмобил Торонадо»  
компания «Дженерал моторс», 1986 г.



Американский автомобиль «Понтиак — 6000», современная модель.



Перспективная модель 90-х годов «Ситэйшн — IV» компании «Дженерал моторс», ожидаемый расход топлива 3,9 л на 100 км, коэффициент аэродинамического сопротивления 0,18.



Прототип автомобиля будущего компании «Форд мотор» — «Проб — 5».



Перспективная модель компании «Тоёта мотор», показанная на Токийской автомобильной выставке в октябре 1985 г.



Модель 90-х годов компании «Ниссан мотор».



Приборная панель этого автомобиля. Электроника обеспечивает комфорт, эффективность и безопасность.



Перспективный автомобиль с роторным двигателем, который намечает к выпуску в 90-х годах компания «Мазда мотор».



Рулевое «колесо» этого автомобиля.



Передние сиденья этой модели.





Таким представляют себе специалисты компании «Форд мотор» автомобиль, который будет выпускаться в 2008 г., через 100 лет после выпуска знаменитой модели «Т» Генри Форда-старшего.



Модульная конструкция этой машины.

леров набраться терпения, пока не начнется производство и поставка новой модели, более отвечающей требованиям американского рынка. Усилия компании в то время были направлены на сбыт автомобиля повышенной проходимости «Лэнд Круизер», потенциальными покупателями которой могли быть владельцы машин джип и им подобных. Они продавались в США не только через сбытовые пункты «Тоёты», но и через любые другие, пожелавшие торговать ими, фирмы и организации. Задача состояла не столько в том, чтобы обеспечить прибыль, сколько в том, чтобы поддержать присутствие на американских дорогах автомобилей марки «Тоёта».

Модель «Лэнд Круизер» имела умеренный успех. «Тоёта Ю-Эс-Эй» продала 1400 автомобилей, большинство с кузовом типа седан в 1959 г., затем продажи упали до 500 шт. в 1960 г. и до 400 шт. в 1961 г. В 1962 г. американцы купили немногим более 1 тыс. автомобилей «Тоёта», из которых 700 машин приходилось на «Лэнд Круизер», а подавляющая часть остальных на легкие грузовики, тогда как сбыт автомобилей с кузовом седан составил всего 87 шт. В 1963 г. было продано 1100 автомобилей, и вновь большая часть машин пришлось на «Лэнд Круизер».

Эти цифры вряд ли можно было назвать внушительными и вселяющими надежду на будущее. Получалось, что у компании «Тоёта» не было больших шансов на успех на американском рынке легковых автомобилей с кузовом типа седан, и если какая-либо японская фирма и могла на это надеяться, так это «Ниссан».

А тем временем конструкторы «Тоёты» завершали разработку нового автомобиля. Названный «Корона», он представлял собой обычную малолитражную модель, внешне похожую на некоторые тогдашние машины «ФИАТ», при этом его производство не отличалось никакими технологическими нововведениями. Даже его название не было новым, машины «Тоёта Корона» появились с 1952 г. как ответ компании на возросший вопрос на автомобильитакси. Нельзя сказать, что новая «Корона» была предназначена в первую очередь для экспортных рынков. Работа над ней началась в 1959 г. с целью повысить классность выпускавшейся в то время модели и разработать конструкцию, которая могла бы конкурировать с пользовавшимся большим успехом автомобилем «Ниссан Блюбёрд».

Появившийся в 1960 г. легковой автомобиль «Тоёта Корона» хорошо продавался на внутреннем рынке, что давало компании основания полагать, что вскоре его можно будет наряду с моделью «Лэнд Круизер» поставлять на рынок США. Однако через несколько месяцев на автомобилях обнаружился дефект, главным образом механические, что заставило компанию извиняться перед их владельцами и срочно отзываться машины для ремонта. Хотя в 1962 г. эти проблемы были решены, репутация автомобиля была низкой. Затем, когда компания готовилась к отгрузке первой партии автомобилей «Корона» в США, в автомобилях вновь появи-

лись дефекты, среди которых наиболее существенными были трещины кузова. На их устранение были брошены все силы, однако репутация «Тоёты» в отношении качества выпускаемой продукции продолжала неуклонно падать, и компания «Ниссан» продолжала укреплять свои позиции на внутреннем рынке.

Компании «Тоёта» был, таким образом, нанесен существенный урон, и она нуждалась в поддержке со стороны. Она обратилась к «Форд мотор» с предложением организовать смешанные предприятия, что позволило бы использовать технологию и опыт американской корпорации в организации производства и сбыта. Однако из этого ничего не получилось, и «Тоёта» была вынуждена обходиться собственными силами.

Проблемы этой компании в то время также усугублялись неудачей, постигшей ее новую модель «Паблика», что красноречиво говорит о характере японского рынка автомобилей того времени и показывает, почему впоследствии автомобили «Тоёта» и «Датцун» были так хорошо встречены в США.

Появившаяся в конце 1960 г. «Паблика» была ответом компании на долго вынашиваемое желание иметь «народный легковой автомобиль», небольшой по размерам, дешевый, спартанского типа седан для массового потребителя, рассчитанный на тех, кто ранее не мог себе позволить ничего, кроме трехколесной машины. Это был фактически малолитражный автомобиль с небольшим набором принадлежностей и дополнительного оборудования, цена которого не превышала установленный при конструировании предел в 1100 долл. «Паблика» была воспринята на рынке без всякого энтузиазма, и вскоре автомобиль был снят с производства.

Сэйси Като, менеджер «Тоёты», ответственный за сбыт, объяснил причину этой неудачи словами, которые легко могли понять в Детройте, поскольку выявилось гораздо больше сходства между покупателями автомобилей в Японии и в США, чем можно было ожидать. «Это была, если можно выразить одним словом, прямолинейность», — писал Като.

«В то время мысль о приобретении собственного легкового автомобиля была для основной массы людей не более чем мечта. Автомобили всегда были в Японии за пределами возможностей обычного человека, когда же наконец оказалось, что «средний гражданин» в состоянии приобрести легковую машину, ему непременно хотелось, чтобы она вписывалась в рамки этой мечты, даже если для этого требовалось заплатить больше денег. Для своего автомобиля он хотел, по существу, одного — персонификации — требование, которое в течение многих лет определяло развитие конструкций автомобилей Запада».

По мнению Като, японский покупатель приближался к тем американцам, которым нравились машины «Шевроле» и «Форд», нежели к тем энтузиастам, которые предпочитали «Жук». Таким образом, небольшие седаны, пользовавшиеся спросом у японцев, могли предположительно иметь успех и в США. Но получилось,

что компания оказалась неспособной начать их выпуск. В начале 60-х годов «Тоёта» остро нуждалась в наличных средствах, для получения которых ей приходилось больше, чем она того хотела, опираться на помощь банков. Тогда компания уделяла наибольшее внимание внутреннему рынку, а идея проникновения на рынок США оставалась на втором плане, что позволило «Ниссан» еще дальше уйти вперед в развитии экспорта.

Проблемы модели «Краун» были решены к 1963 г., а модель «Паблика» была подвергнута коренной модернизации, в результате чего она превратилась в более комфортабельный и в более дорогой легковой автомобиль. Что касается модели «Корона», то на ней был установлен более мощный двигатель, новая топливная система и новое электрооборудование, в результате к середине 1964 г. на автомобиле были устранены все возникавшие ранее неисправности.

Теперь машина была готова к дебюту на американском рынке перед людьми, которые не знали об имевших ранее место дефектах и которые впоследствии уверелись в том, что японские производители выпускают безупречные по качеству автомобили.

«Корона» появилась в США в самое подходящее время. Успех компаний «большой тройки» с компактными моделями первого поколения — «Корвэйр», «Фалкон» и «Велиэнт» — давал им основания считать, что американцы, если захотят, смогут дать отпор любым попыткам иностранных фирм завоевать их рынок. В то время, однако, «Мустанг» был единственной моделью, которая смогла заинтересовать покупателей автомобилей иностранных марок. Продажи появившихся в 1965 г. моделей «Барракуда» компании «Крайслер» и «Шевелл» компании «Дженерал моторс» шли не столь хорошо, поскольку первый был крупным спортивным автомобилем, второй приближался по размерам к машинам стандартного класса. В последующие два года наибольшим успехом пользовались новые крупногабаритные и внешне привлекательные модели «Торнадо», «Чарджер», «Камаро», «Файербёрд», «Эльдорадо», «Коугар», «АМХ» и «Джевелин», а бывшие прежде компактными модели «Корвэйр», «Фалкон» и «Велиэнт» увеличивались в размерах. Таким образом, к 1965 г. «большая тройка» ушла с рынка малогабаритных легковых автомобилей, оставив его другим компаниям.

«Другие» тогда по-прежнему означало «Фольксваген» с его моделью «Жук». К тому времени этот автомобиль претерпел множество конструктивных изменений, от стекол большего размера, улучшенных фар и задних фонарей, обивки интерьера до установки более мощного двигателя. Как и обещал в свое время Нордхофф, «Фольксваген» менялся путем постепенных улучшений, а не революционной смены конструкции, что целиком устраивало тех, кто продолжал восхищаться дизайном этой машины. А таких было много. В 1965 г. продажи автомобилей «Фольксваген» достигли рекордной цифры 384 тыс. шт. и продолжали расти, составив в следующем году уже 420 тыс. машин.

Затем в 1967 г. компании пришлось столкнуться с первым падением продаж на американском рынке, которые снизились до 409 тыс. Это падение оказалось недолгим, уже в 1968 г. продажи превысили 500 тыс. шт. и оставались на этом уровне до конца 60-х годов. Однако к 1970 г., когда «Фольксваген» продала в США 569 тыс. автомобилей, стало ясно, что пик сбыта модели «Жук» прошел и его продажи начнут снижаться. В Вольфсбурге прекрасно понимали это и срочно начали серию экспериментов с другими моделями, но ни одна из них не привлекла внимания американских покупателей. Одновременно велись работы по созданию принципиально нового легкового автомобиля, известного впоследствии как «Рэббит», который уже тогда называли «Жук 70-х годов».

Таким образом, «Корона» появилась в США в самое подходящее время. Компании Детройта больше не помышляли о выпуске малогабаритных экономичных седанов, «Жук» устаревал, и у Вольфсбурга нечем было его заменить. А компания «Тоёта» в то время предложила американцам свою модель «Корона» с кузовом седан, которая сочетала в себе преимущества как автомобилей местного, так и иностранного производства, имела относительно мощный двигатель, но была экономична в эксплуатации, стоила дешево, а конструктивно была выполнена почти как машина класса люкс. Кроме того, эта модель была достаточно экзотична, чтобы привлечь покупателей, которые ранее остановили бы свой выбор на автомобиле «Жук». Одновременно она вполне подходила для тех, кому нравились автомобили «Шевроле» или «Форд».

«Корона» имела установленный спереди двигатель водяного охлаждения мощностью 90 л. с. (у модели «Фольксваген-300» двигатель располагался сзади, имел воздушное охлаждение и мощность 50 л. с.). Весила она 999 кг («Фольксваген» — 781 кг) и имела габаритную длину 4115 мм («Фольксваген» был на 51 мм короче). «Корона» с кузовом типа седан предлагалась в четырехдверном варианте, четверо пассажиров размещались более комфортно, чем в машине «Жук», к автомобилю прилагался обычный домократ, такая новинка, как аварийный фонарь, который можно было подключить в розетку, расположенную в ящике передней панели, а также самый большой по сравнению со всеми другими иностранными моделями комплект инструмента. Это был легковой автомобиль, во многом приближавшийся к моделям местного производства, но обладавший одновременно многими преимуществами импортных моделей. Помимо всего прочего, на него за дополнительную плату могла быть установлена более совершенная по конструкции, чем у модели «Фольксваген», автоматическая коробка передач.

Объявленная прейскурантная цена модели «Корона» составляла 1890 долл., на 250 долл. выше цены автомобиля «Фольксваген-1300». Принимая во внимание различия в технических характеристиках и комплектации, ее цена была вполне конкурентоспо-

собной. Журнал «Консьюмер рипортс», на мнение которого в то время ориентировались потенциальные покупатели импортных малогабаритных автомобилей, был поражен результатами проведенных им испытаний. «Двигатель “Корона” работает бесшумно во всем диапазоне оборотов, а сам автомобиль прекрасно сочетается в себе отличные динамические характеристики с топливной экономичностью, по которой он превосходит «Фольксваген». Дилеры компании «Тоёта» неравномерно размещены по территории страны, но их число быстро увеличивается».

Этот журнал, который в течение многих лет восторженно писал о модели «Жук», к 1961 г. пришел к выводу, что дни ее сочтены. Специалисты не переставали задавать вопросы о том, не сделал ли Нордхофф той же ошибки, которую в середине 20-х годов совершил Генри Форд, утверждавший, что модель «ТТ» будет жить вечно, и игнорировавший возрастающую угрозу со стороны «Шевроле».

«Основные преимущества автомобиля “Фольксваген” по-прежнему при нем: он стоит меньше, уровень его амортизационных отчислений наименьший в его классе, показатель частоты ремонтов находится на хорошем уровне, а сеть технического обслуживания является самой разветвленной. Однако, если рассматривать его конкурентоспособность по отношению к другим малогабаритным легковым автомобилям, он, очевидно, уступает им по таким основным показателям, как управляемость, динамика разгона, вентиляция и отопление, обдув ветрового стекла, размер багажника и обзорность для водителя. Помимо этого, уровень шума у него выше, чем у конкурентов, и на дороге он чересчур чувствителен к порывам ветра».

Начало продаж нового автомобиля сопровождалось мощной рекламной кампанией в американском стиле, развернутой «Тоётой» в начале 1965 г. Рекламные телевизионные ролики, объявления в газетах и журналах были вполне привычны для американцев. «Корона» была «восхитительным» легковым автомобилем, при «доступной цене» она сочетала в себе мощность двигателя, экономичность и элементы люкс. Эти рекламные объявления по поводу «Короны» были выполнены в лучших традициях корпораций «большой тройки». В отличие от «Тоёты» компания «Фольксваген» в 50-е годы практически не занималась рекламой своей продукции, а если и делала это, то ограничивалась выпуском печатных материалов, содержащих рассчитанные на технически подготовленных людей схемы и тексты, в которых делался упор на неизменность внешних форм автомобиля и его долговечность. В этих материалах «Фольксваген» представлялся как импортная модель, предназначенная для тех, кто не хочет покупать продукцию Детройта, в то время как «Тоёта» в своей рекламе пыталась создать представление о модели «Корона» как об американском легковом автомобиле, но изготовленном почему-то в Японии.

Такой подход к рекламе сработал. Экономика США была на

подъеме, и в 1965 г. продажи автомобилей достигли рекордного уровня. К этому времени благодаря телевизорам, фотоаппаратам и другим потребительским товарам японского производства в целом уже сложилась хорошая репутация об уровне их качества, поэтому покупатели легковых автомобилей относились к модели «Корона» с меньшей осторожностью, чем это могло быть несколькими годами ранее.

И все-таки даже при этих благоприятных обстоятельствах модель «Корона» едва не постигла неудача. Прежде всего компании было необходимо развернуть дилерскую сеть. Ее легковые автомобили продавались на Западном и Восточном побережьях США, но их нельзя было купить, например, на Среднем Западе. В целом «Тоёта» насчитывала менее 400, как правило, небольших дилерских пунктов и демонстрационных залов. Компания «Ниссан» опережала «Тоёту» весьма значительно. Она имела более широкую сбытовую сеть, одной из ее новинок была модель «410» — автомобиль с четырехдверным кузовом типа седан, одновременно привлекательный по внешнему виду и экономичный в эксплуатации. В 1965 г. американцы купили 6400 автомобилей «Тоёта», что было чуть больше трети продаж моделей «Датцун». И опять эти цифры следует рассматривать с учетом общей картины рынка и конкуренции на нем. Так, например, в настоящее время фактически ушедшая с рынка компания «Симка» в тот год продала в США вдвое больше легковых автомобилей, чем «Тоёта», а прилагавшая максимум усилий для того, чтобы выжить, «Америкэн моторс» реализовала немногим менее четверти миллиона машин. В следующем году, когда «Тоёта» и «Ниссан» расширили свой плацдарм, их американские дилеры получили из Японии почти 57 тыс. легковых автомобилей, что было на 25 тыс. шт. меньше объема сбыта в США автомобилей английского производства.

Таким образом, плацдарм был завоеван. «Ниссан» имела неплохие успехи, а «Тоёта» оправилась от грозившей ей катастрофы. Их автомобили продавались, однако, пока только в отдельных районах страны, и им еще предстояло пройти долгий путь к массовому покупателю. Если бы в Детройте правильно оценили возможности японских компаний, то их вторжение этим бы и ограничилось или они вообще потерпели бы поражение. Однако в то время автомобили «Датцун» и «Тоёта» рассматривались лишь как конкуренты «Фольксвагена», в лучшем случае способные завоевать часть поклонников моделей иностранного производства, всегда ищущих чего-то новенького. В начале 60-х годов никому, в том числе и американцам, не могло даже прийти в голову, что «Корона» сможет приглянуться владельцам «Шевроле» и «Форда». Да и сами японцы не представляли себе тогда, какой потрясающий успех ждет их в США.

## Глава 11

### Реорганизация

*Стремление создать гармонию между человеком и окружающим его материальным миром руководило компанией «Мазда» при проектировании нового завода в г. Хофу.*

«Мазда», 1983 г.

*Мы не собираемся осуществлять в США капиталовложений, так как не в состоянии производить или собирать наши автомобили в этой стране, да и условия организации там производства или сборки не являются такими же благоприятными, как в Японии.*

К. Кавамата, председатель правления «Ниссан», 1970 г.

*Японская литература по проблемам бизнеса заполнена описаниями деятельности очень интересных фирм, которые добились успеха без сильной поддержки правительства, например «Сони» и «Хонда», но таких там немного.*

Чалмерс Джонсон, 1982 г.

К середине 60-х годов большинство американцев на обоих побережьях страны, которые хоть немного интересовались автомобилями, познакомились с «Датцуном» и «Тоётой». Хотя ни к той, ни к другой марке не проявлялось такого же интереса, как, например, к «Вольво», они все же считались заслуживающими внимания, добротными легковыми автомобилями, предлагавшимися по вполне приемлемым ценам. В представлении американцев эти две марки ассоциировались со всей автомобильной промышленностью Японии, а в некоторых публикациях даже утверждалось, что эти машины выпускаются одной и той же компанией. Подобную ошибку было нетрудно понять. Американцам того времени, практически ничего не знавшим о Японии, она представлялась маленьким, населенным талантливыми людьми островом, но ни в коем случае не промышленной державой, сравнимой с Англией, Францией или Западной Германией.

То, что это было не так, для всех стало очевидно уже в конце 60-х и в начале 70-х годов, когда в США стали поступать автомобили, выпущенные другими японскими компаниями. К тому времени тем, кто интересовался этим вопросом, нетрудно было узнать, что в Японии действуют самые жизнеспособные в мире автомобильные фирмы. Было вполне очевидно, что США не в состоянии иметь более трех основных компаний и еще одной, работавшей на



пределе минимальной экономической эффективности. Такие крупные независимые фирмы, как «Студебеккер», «Нэш», «Паккард» и «Хадсон», не смогли выжить даже при ежегодных продажах каждой из них свыше 100 тыс. автомобилей. Японцы доказали, что можно существовать при гораздо меньших доходах, отчасти хотя бы потому, что промышленная структура в их стране существенно отличалась от американской. Из-за наличия антitrustовского законодательства в США невозможно было действовать так же, как в Японии.

Если считать компании «Тоёта» и «Ниссан» «большой двойкой» Японии, то фирмы «Мазда», «Мицубиси», «Фудзи», «Исудзу», «Дайхатцу когё», «Хино», «Судзуки» и «Хонда» (в убывающем порядке по их значимости на рынке в 1965 г.) можно было бы назвать «малой восьмеркой». (В предыдущем году их было девять, но вскоре прекратила свое существование компания «Принс».) В тот год японская промышленность выпустила 878 тыс. легковых автомобилей, из которых 316 тыс. шт. (36%) приходились на долю «Тоёты» и 253 тыс. шт. (29%) — на долю «Ниссан». Производство следующей крупнейшей компании «Мазда» составило лишь 92 тыс. автомобилей (10%). Помимо этих фирм, можно было еще говорить о компании «Исудзу», выпустившей 33 тыс. машин (4%). И это было практически все, потому что новички автомобильной индустрии «Судзуки» и «Хонда», продававшие каждая ежегодно по несколько тысяч машин, упорно боролись за место под солнцем, поставив себе в качестве ориентира лишь небольшую часть рынка. Была еще компания «Хино», которая, хотя и выпустила 22 тыс. автомобилей, находилась в состоянии упадка, и ей суждено было скоро сойти со сцены.

Различия в автомобильной промышленности Японии и США определялись тремя основными причинами. Во-первых, издержки производства у японских фирм были значительно меньшими, чем у американских компаний, поэтому японцы могли обеспечить ту же рентабельность за счет продажи меньшего количества машин. Во-вторых, некоторые из небольших японских компаний имели солидных партнеров в лице финансовых организаций, от которых они в случае необходимости могли получать поддержку. Такая поддержка была бы бессмысленной, если бы не существовало третьей причины, а именно «большая двойка» совершенно игнорировала весьма важный сектор рынка, в частности малокомфортабельные двухместные микроавтомобили с двигателями до 200 куб. см. Прибыль от продажи подобных машин была низкой, и, поскольку в стране существовал высокий уровень спроса на обычные, большего размера автомобили, «Тоёта» и «Ниссан» не занимались их выпуском. В результате компании «малой восьмерки» не только смогли выжить, но и прибыльно существовать, специализируясь на выпуске микроавтомобилей.

Сложившаяся ситуация имела важные, далеко идущие последствия. «Большая двойка» вышла на рынок США с моделями нор-

мальных по японским стандартам размеров, которые американцы считали малогабаритными. А для микроавтомобилей рынок в США вообще отсутствовал. Фирмы «малой восьмерки» пытались, правда, продавать свои машины в Западной Европе и даже в Северной Америке. Эти попытки не приносили каких-либо результатов, пока эти компании не перешли на выпуск автомобилей, приближавшихся по своим размерам к моделям, предлагавшимся «большой двойкой». Это обеспечило «Тоёте» и «Ниссан» преимущество перед другими японскими компаниями, которое последним только теперь удалось ликвидировать.

Многие критики американского автомобилестроения заявляли, что отсутствие в стране настоящей конкуренции привело к тому, что «большая тройка» утратила былой динамизм в работе и не смогла быстро реагировать на новые тенденции развивающегося рынка. Этого не случилось с японскими компаниями — еще одна причина успеха на американском рынке «Тоёты», «Ниссан» и других следовавших за ними фирм. Во всем этом был и какой-то парадокс. Под давлением министерства внешней торговли и промышленности, других правительственных организаций японские компании были вынуждены координировать свои усилия, особенно когда это касалось изменений в структуре отрасли и внешней торговой политики. Однако за пределами тех попыток по слиянию, которые делались в 60-х годах, они ожесточенно конкурировали друг с другом на внутреннем рынке.

Как уже отмечалось, некоторые из компаний «малой восьмерки» имели прочные связи с основными промышленными группами страны, которые тем самым расширяли сферу своего влияния на новую отрасль. Это была исторически сложившаяся традиция в японском деловом мире. Наличие фирмы-поставщика с избыточными производственными мощностями позволяло подобрать клиента для его продукции. Точно так же и компания — головной производитель, выпускающая конечное изделие, могла при необходимости найти для себя субпоставщиков.

Так случилось с компанией «Мазда мотор» (бывшая «Тоё когё»), основанной в 1920 г. под названием «Тоё корк когё» и занимавшейся, как следует из названия, выпуском изделий из пробки. Затем во второй половине 20-х годов компания начала также выпуск металлообрабатывающих станков, изменив к тому времени свое название на «Тоё когё». Именно тогда появилась на сцене старая японская дзайбацу «Сумитомо» (ее основой была компания «Сумитомо хэви индастриз»), она приобрела пакет акций «Мазды», которая благодаря финансовой поддержке «Сумитомо» начала выпуск мотоциклов и легковых грузовиков марки «Мазда». В 1940 г. компания выпустила свой первый легковой автомобиль также марки «Мазда». Это был двухдверный седан, точная копия модели «Остин». В этом не было ничего необычного, тогда японцы просто копировали модели, выпускавшиеся английскими компаниями. Его производство было приостановлено во время вой-

ны, когда фирма сконцентрировала свои усилия на выпуске грузовых автомобилей и строительного оборудования.

После окончания войны влияние «Сумитомо» на дела компании сохранилось. «Сумитомо бэнк», «Сумитомо траст» и «Сумитомо файр энд марин иншурэнс» владели крупными пакетами акций «Мазда мотор». Под их наблюдением и при их финансовом участии «Мазда» разработала прототип экономичного микролитражного легкового автомобиля, продававшегося в Японии в 50-х годах. В начале 60-х годов при сильной поддержке «Сумитомо» она начала выпуск малолитражных автомашин, уже непосредственно конкурируя с компаниями «Тоёта» и «Ниссан». Потребности «Мазды» в стали удовлетворялись фирмой «Сумитомо метал индастриз», а комплектующие изделия она получала от других компаний этой группы. Со стороны казалось, что фирма «Мазда» занимает в автомобильной промышленности весьма незначительное место, однако ее сила становилась очевидной, если посмотреть на нее как на часть группы «Сумитомо».

Компания «Мицубиси моторс» была создана одной из самых мощных дзайбацу, которая через «Мицубиси шипбилдинг» начала экспериментальные работы в области автомобилестроения еще в 1918 г., а через три года поставила на производство автомобиль «Аутомо-го», который выпускался почти до конца 20-х годов. После второй мировой войны эта дзайбацу была разделена на несколько компаний, но в 1964 г. они вновь объединились, образовав «Мицубиси хэви индастриз», которая стала крупнейшим в Японии производителем тяжелого промышленного оборудования. Незадолго до этого «Мицубиси» образовала фирму «Мицубиси моторс корп.», чьи малолитражные добротные сконструированные автомобили с кузовом типа седан пользовались в стране таким большим спросом, что в середине 60-х годов она была самой быстрорастущей автомобильной компанией страны.

Фирмы «Фудзи хэви индастриз» и «Дайхатцу когё» после войны занимались в основном производством сверхлегких автомашин. Первоначальная модель компании «Фудзи» «Субару-360» была самым маленьким японским четырехколесным автомобилем, весившим всего 402 кг и имевшим двигатель мощностью 20 л.с. «Дайхатцу когё» начала с выпуска трехколесных машин и перешла на выпуск сверхлегких автомобилей в середине 50-х годов. Ни та, ни другая не помышляли о том, чтобы конкурировать с компаниями «большой двойки», однако в 1960 г. «Фудзи» начала выпуск серии автомобилей «Стар», близких по размерам к седанам «Тоёты» и «Ниссан». Несмотря на это, обе эти фирмы считались самыми слабыми в «малой восьмерке», поговаривали даже, что со временем одна из них, а то и обе могут быть поглощены какой-либо более крупной компанией.

Предшественник «Исудзу моторс» фирма «Дизел аутомобайлз» была образована путем слияния в 1916 г. автомобильных отделений «Токио гэс энд электрик» и «Исикавадзима шипбил-

динг» и в конце 30-х годов, когда было изменено ее название, являлась третьей крупнейшей автомобильной компанией после «Тоёты» и «Ниссан». В то время «Исудзу» была хорошо известна благодаря выпускаемым ею грузовым автомобилям. Во время войны фирма процветала, ведь она являлась также одним из основных поставщиков армии. Подобно другим японским компаниям, «Исудзу» к концу войны была на грани банкротства, однако в 1946 г. в ней была произведена структурная реорганизация и она начала заниматься ремонтом автомобилей, а позже возобновила их производство.

В 1953 г. «Исудзу» подписала соглашение с компанией «Рутс» о сборке в Японии автомобилей «Хиллман». Их было продано совсем немного, однако полученный в результате этого опыт позволил руководителям фирмы начать разработку автомобилей с кузовом типа седан собственной конструкции. В то время и даже позднее компания «Исудзу» рассматривала как основу своей деятельности грузовые автомобили, она была также одним из крупнейших в Японии производителей двигателей большой мощности. Используя и технологию и опыт производства грузовых и легковых автомобилей, компания в 1961 г. создала и начала производство первой легковой машины с кузовом типа седан с дизельным двигателем. В середине 60-х годов «Исудзу» занимала солидное положение на рынке, что было прежде всего достигнуто благодаря выпуску грузовых автомобилей. Продажи ее легковых автомашин шли довольно вяло на уровне 30—40 тыс. шт.

Глубоко обеспокоенное ростом числа производителей и выпускаемых ими моделей министерство внешней торговли и промышленности оказывало давление на компании «Тоёта» и «Ниссан» с тем, чтобы каждая из них пошла на слияние с одной или несколькими фирмами «малой восьмерки». Параллельно министерство рассматривало возможность слияния нескольких фирм этой группы с тем, чтобы создать третью крупную компанию, если не осуществится первый вариант. Особенно сильным был прессинг со стороны министерства в конце 50-х годов, когда администрация Эйзенхауэра потребовала от Японии ослабить барьеры, препятствовавшие импорту в страну американских товаров. Это дало первые результаты в 1960 г., когда Япония объявила о начале программы либерализации внешней торговли, а министерство — стало больше внимания уделять проблеме импорта легковых автомобилей. Именно тогда компания «Хонда» попыталась внедриться в автомобилестроение, хотя складывавшаяся ситуация говорила за то, что у нее очень мало шансов на успех.

«Хонда» была одной из самых интересных компаний «малой восьмерки», более того — она была самой необычной среди них. В настоящее время «Хонда» является третьей крупнейшей автомобильной компанией Японии, и ее феноменальный успех не оставляет камня на камне от сложившегося стереотипа, будто в Японии используется какая-то чисто своя, специфическая промышленная технология, доступная только крупным компаниям.

Сын кузнеца, который занимался также ремонтом велосипедов, Соитиро Хонда вырос в деревне, с трудом окончил среднюю школу и, еще не достигнув двадцати лет, получил кое-какие навыки в ремонте автомобилей. Закончив обучение, он открыл собственную ремонтную мастерскую, экспериментировал с двигателями, а затем организовал производство поршневых колец, часть которых поставлял компании «Тоёта». В конце 30-х годов его маленькая фирма была в числе тысячи ей подобных, поставлявших детали и комплектующие узлы крупным концернам.

Во время войны фирма «Хонда» процветала, занимаясь выпуском деталей, затем испытала все невзгоды последних месяцев войны, после чего пыталась заняться прежним бизнесом. Она не была единственной, кто предчувствовал, что в недалеком будущем стране потребуются недорогие средства транспорта. Хонда понимал, что основная масса японского населения не может позволить себе приобрести легковой автомобиль, даже трехколесный, и что сдерживающим фактором для многих является высокая стоимость автомобильного топлива. Поэтому он решил начать производство маленьких двигателей, которые могли бы устанавливаться на велосипед, что до сих пор еще практикуется в Японии и в некоторых западноевропейских странах.

Предприятие имело огромный успех, продажи росли такими темпами, что фирма не успевала выпускать требуемое количество двигателей. Воодушевленный таким началом, Хонда выпустил небольшой мотоцикл, который также очень хорошо был встречен на рынке. Первая модель мотоцикла, называвшаяся «Дрим» (мечта), появилась в 1949 г.

Поскольку для организации массового производства компания «Хонда» нуждалась в финансовой поддержке, она заключила соглашение с «Мицубиси бэнк», которое, однако, отличалось от аналогичных соглашений, заключавшихся другими процветающими промышленными компаниями. «Мицубиси бэнк» приобрел пакет акций «Хонда мотор», в дальнейшем дополнительный пакет ее акций был куплен также «Мицубиси траст». Обе финансовые организации помогли новой корпорации в ее первых шагах на японском рынке, на котором в то время действовало более двадцати фирм-производителей.

Через десятилетие компания «Хонда» превратилась в крупнейшего в мире производителя мотоциклов. Она организует в США со штаб-квартирой в Лос-Анджелесе дочернюю фирму «Америкэн Хонда мотор К°» и завоеует со своими мотоциклами большую долю американского рынка, чем «Тоёта» и «Ниссан» с автомобилями.

Маленький, очень разговорчивый Соитиро Хонда был полной противоположностью того стереотипа, который сложился на Западе о японских магнатах. В свои пятьдесят с лишним лет он распутничал, любил выпить и не скрывал своих пороков. Его страстью были мотоциклетные и автомобильные гонки, он был

сторонником неформальной рабочей обстановки (очень редко носил темные костюмы, предпочитая им свободного покроя брюки и красную рубашку) и гордился тем, что сохранил независимость от японского истеблишмента. Не имея высшего образования и считая себя эксцентриком, Хонда никогда не был приверженцем таких категорий общественной жизни, как гаикубацу и связанные с ними обычаи и традиции, предпочитая вместо этого, как только возникала необходимость, придумывать и внедрять что-то новое. Американцы, приходившие в недоумение, пытались понять суть японских деловых отношений, без труда понимали Хонду, чей образ мыслей был ближе к образу мыслей менеджеров детройтской верхушки, чем их коллег из «Тоёты» и «Ниссан». Очень часто американские визитеры уходили после встреч с Хондой с ощущением, насколько его личность и взгляды соответствовали личности и взглядам Генри Форда II. Коллеги говорили о полном отсутствии у него застенчивости и о свойственной как молодому, так и зрелому Хонде прямо-таки выпирающей гордости. Помимо этого, он часто демонстрировал открытое презрение к интеллектуалам и к большинству представителей японского высшего общества, тогда как к американцам — нескрываемое восхищение.

Это, однако, не означает, что Хонда отказывался использовать в своей работе систему канбан и другие методы организации производства, а также сложившиеся правила трудовых отношений, которые нашли широкое применение на крупнейших японских промышленных предприятиях. Принимая все это, он делал упор на индивидуализм больше, чем где бы то ни было в японской промышленности, и заставлял действовать в такой же манере своих менеджеров. В то время когда в других компаниях директорами и старшими вице-президентами были люди в возрасте за пятьдесят лет, Хонда выдвигал на такие посты не достигших и сорока. Подобный подход не ограничивался руководителями высшего звена. Хонда часто говорил работавшим на сборочных конвейерах, что, с его точки зрения, они прежде всего работают на себя, а уже потом на компанию. Наряду с такими относительно молодыми фирмами, как «Сони», «Есида зиппер компани», «Дай-сэй супермаркетс», и многими другими, образовавшимися после войны, «Хонда» в некотором отношении больше походила на американскую, чем на японскую компанию. Это говорит о том, что превосходство Японии в производстве в значительной степени не столько результат его организации или каких-либо других чисто теоретических моментов, которые легко могут быть использованы в других странах, сколько факторов, заложенных в культуре этой нации.

Хотя основные усилия фирмы «Хонда» были направлены на производство мотоциклов, она проводила исследовательские работы и в смежных областях. В 1958 г. компания выпустила свой первый электрогенератор, но, что более важно, начала работы в автомобилестроении.

Два года спустя, когда министерство внешней торговли и промышленности вновь стало настаивать на слиянии нескольких мелких фирм и образовании на их базе третьей крупной корпорации, проведя в парламенте законодательство, запрещающее создание новых автомобильных компаний, «Хонда» обратилась за разрешением на производство легковых автомашин. Опираясь на сторонников в министерстве транспорта и в Федерации экономических организаций, «Хонде» удалось воспрепятствовать попытке министерства внешней торговли и промышленности помешать ее дальнейшему развитию.

В то время компания не имела готовых планов по выходу на рынок легковых седанов или грузовиков, что было, по-видимому, одной из причин, почему министерству пришлось ей уступить. Ее первым изделием был появившийся в 1962 г. небольшой спортивный автомобиль «С-500». Уникальный по конструкции, с небольшим, но мощным двигателем и с цепным приводом ведущих колес, автомобиль стоил дешево и имел большой успех у молодежи. Вскоре эта модель заняла лидирующее место в своем узком сегменте рынка, оттеснив таких конкурентов, как «Фудзи», «Субару», и соперничавшую с компанией в производстве мотоциклов фирму «Судзуки». Затем последовали другие модели спортивных автомобилей, большинство из которых было хорошо принято рынком. Помимо этого, компания начала выпуск легких грузовиков. В середине 60-х годов «Хонда» стала полноправным представителем автомобильной промышленности, лидеры которой испытывали явное неудобство от наличия рядом подобной выскочки, но благо-разумно отдали ей рынок спортивных автомобилей, которыми Хонда начал заниматься из прихоти. В 1966 г. компания «Хонда» выпустила 31 тыс. четырехколесных автомобилей, «Тоёта» в то время каждую неделю выпускала их вдвое больше.

Между тем министерство внешней торговли и промышленности продолжало реализацию своей программы реорганизации автомобилестроения. Часть министерства продолжала стоять на позиции сохранения двух кэйрэцу, или промышленных объединений, во главе с компаниями «Тоёта» и «Ниссан», другая считала, что необходимо создать третье крупное объединение, взяв за основу «Мазду» и/или «Мицубиси». Как и ранее, все эти компании весьма индифферентно относились к подобным планам, их руководство надеялось сохранить независимость и не стремилось из начальства превращаться в подчиненных.

В конечном счете компании победили, нанеся министерству редкое для последнего поражение. Это стало возможным потому, что в конце 60-х годов структура промышленности значительно отличалась от той, что существовала в начале этого же десятилетия, изменившись под влиянием объективных процессов, происходивших как внутри страны, так и на мировом рынке. Все более мелкие японские автомобильные фирмы, кроме одной, были вынуждены найти себе партнеров. Единственным исключением была

«Хонда», репутация которой как аутсайдера в отрасли от этого только укрепилась.

Сигнал к началу объединения был дан в мае 1961 г., когда входивший в состав министерства внешней торговли и промышленности Совет по промышленной рационализации высказал озабоченность слабостью национальной автомобильной индустрии и призвал к наведению порядка в отрасли и к снижению конкуренции ради повышения уровня выпускаемой продукции. Вскоре после этого министерством был образован отраслевой консультативный комитет во главе с президентом компании «Ниссан» Кацудзи Катаямой, который затем был также назначен на высший пост в Ассоциацию производителей автомобилей, объединявшую компании отрасли. В этот комитет вошли также представители банков и некоторых ведущих производителей комплектующих изделий. Комитету вменялось в обязанность разработать программы реорганизации автомобильной промышленности, в основу которой должен быть положен один из двух обсуждавшихся министерством принципов.

Несмотря на традиционную японскую вежливость, разразился конфликт. Автомобильные компании готовы были пойти на компромиссы и ратовали за принятие постепенных решений, тогда как министерство внешней торговли и промышленности настаивало на коренной реорганизации отрасли. В течение четырех лет между сторонами шла упорная борьба, закончившаяся только в начале 1964 г.

Поначалу шли разговоры о слиянии «Принс», бывшей в то время третьим крупнейшим производителем легковых автомобилей с кузовом типа седан и легковых грузовиков, с «Маздой» с тем, чтобы на этой основе с привлечением других фирм образовать третью кэйрэцу.

То, что «Принс» подлежала поглощению, удивления в автомобильной промышленности не вызывало. Фирма была известна своей передовой технологией, но имела слабую сбытовую сеть и маломощные по японским стандартам возможности для ремонта автомобилей. Ее активы включали новое современное предприятие с квалифицированными рабочими. Этой сделке должна была также способствовать и ходившая информация о том, что Банк развития Японии хотел войти в долю и предоставить долгосрочный заем под низкие проценты. Компания «Мазда» не пошла на такое слияние, в результате министерство сделало аналогичное предложение «Тоёте», возвратясь, таким образом, к идее двух кэйрэцу. «Тоёта» со своей стороны не была заинтересована ни в этом, ни в каком-либо другом слиянии. И только после этого банки компаний «Принс» и «Ниссан» вступили в переговоры об объединении этих фирм. Почему на это пошла «Ниссан», было понять нетрудно. Даже несмотря на то, что выпускаемая обеими компаниями продукция в значительной степени дублировала друг друга и на ее рационализацию потребовались бы годы, «Ниссан», приобретя



«Принс», обгоняла «Тоёту» и становилась крупнейшим в Японии производителем автомобилей.

Слияние «Ниссан» и «Принс» положило начало серии других сложных и запутанных соглашений. Так, в августе «Тоёта» с большой неохотой пошла на приобретение пакета акций небольшой и слабой в финансовом отношении фирмы «Хино», с которой она должна была координировать свои действия и которую впоследствии полностью поглотила. Компании «Исудзу» и «Фудзи» также договорились о координации своих действий, хотя это соглашение и не предусматривало взаимного обмена акциями.

Затем наступил двухлетний перерыв, закончившийся, когда США вновь усилили давление на Японию, с тем чтобы она ослабила торговые ограничения. Стало ясно, что в новых условиях небольшим фирмам будет трудно работать, полагаясь только на собственные силы. В начале ноября 1967 г. «Тоёта» и «Дайхатцу когё» объявили план, в соответствии с которым «Тоёта» приобретала 10% акций «Дайхатцу когё». Последняя свое имущество и право управления им полностью сохраняла, но была должна дополнительно выпускать грузовики малой грузоподъемности под маркой «Тоёта». В отличие от соглашения между «Ниссан» и «Принс» «Дайхатцу когё» формально не становилась частью корпорации «Тоёта».

Затем внимание всех переключилось на компании «Мицубиси», «Исудзу», и слухам не было конца. Поговаривали о слиянии «Мазда» и «Ниссан», но из этого ничего не вышло. «Мицубиси», имевшая наибольшие шансы стать головной компанией в новой третьей кэйрэцу, начала переговоры с «Исудзу». Последняя проявила к ним интерес, так как ее сотрудничество с фирмой «Фудзи» многого не сулило.

Президент «Мицубиси хэви индастриз» Коно Фумихико с давних пор был сторонником плана министерства внешней торговли и промышленности и хотел выделить фирму «Мицубиси мотор» из состава концерна. Последняя, став независимой, в случае слияния с «Исудзу», а возможно, и с «Фудзи» достигала бы почти половины мощности «Ниссан» и, уступая «Тоёте», была бы, без сомнения, сильным для них конкурентом. Однако этим планам не суждено было сбыться главным образом из-за позиции старых соперников «Мицубиси» и противодействия некоторых банков. В конечном счете «Мицубиси моторс» выделилась из состава «Мицубиси хэви индастриз» и работала в тандеме с «Исудзу» по осуществлению некоторых проектов. Таким образом, много лет вынашиваемый министерством проект реорганизации отрасли так никогда и не был осуществлен, и, хотя, без сомнения, это принесло разочарование правительственным чиновникам, все же, видимо, пошло на пользу самой автомобильной промышленности.

Небольшие фирмы со временем выражали все большую озабоченность ростом «Тоёты» и «Ниссан». В 1967 г. на долю этих двух компаний приходилось 60% общего производства автомоби-

лей в стране, а через два года — уже 64%. Имелись все основания полагать, что эта тенденция будет иметь место и в будущем.

В течение нескольких лет «Мицубиси» и другие сравнительно небольшие автомобильные компании внимательно наблюдали за экспериментами «Тоёты» и «Ниссан» на американском рынке. Многие в Японии полагали, что рано или поздно они сами пойдут по стопам «большой двойки». В конце 60-х годов этот момент, кажется, наступил. До этого они были заняты укреплением своих позиций на внутреннем рынке, и большинству из них не хватало средств и уверенности, чтобы сделать такой шаг. Как представляется, это было результатом неправильного подхода, прежде всего «Мицубиси», да и других фирм, к оценке ситуации и принятию решений.

Надежды на то, что сотрудничество между «Мицубиси» и «Исудзу» приведет к созданию третьей кэйрэцу, улетучились, ибо каждая из этих компаний сделала свой выбор, который никому даже в голову не мог прийти, когда министерство внешней торговли и промышленности начинало кампанию по реорганизации отрасли. «Мицубиси» и «Исудзу» стали младшими партнерами американской «большой тройки», прекрасно отдавая себе отчет в том, что, хотя в данном союзе американцы — более сильная сторона, сотрудничество с ними все же позволит им преодолеть собственную слабость с помощью мощных зарубежных корпораций. Между тем в то время у американцев как раз и не было полного ощущения своего превосходства, как это было в период западногерманского нашествия на их рынок. Уже тогда некоторые из японских компаний начинали понимать, что они в большей степени, чем детройтские, могут удовлетворить потребности определенного сегмента американского рынка.

Почему стороны начали сотрудничество в такой форме, станет понятным, если учесть, что к тому времени японский плацдарм в США заметно расширился. Компании «Тоёта» и «Ниссан» занимали соответственно второе и третье место на рынке импортных автомобилей вслед за начинавшей терять свои позиции фирмой «Фольксваген». Очень скоро они совместно продадут даже больше автомашин, чем западногерманский концерн.

Как долго это могло продолжаться? Японские производители автомобилей и компании других ориентированных на экспорт отраслей, считали, что Детройт способен на более действенную конкуренцию на своем собственном рынке, чем полагали сами американцы на протяжении двух последующих десятилетий.

Кроме того, японцы недоумевали, почему американцы ставят торговые барьеры, чтобы сократить до минимума импорт в страну японских легковых автомобилей. Сами японцы вводили подобные меры в 50-х годах и считали, что больше ничего и не потребуются от страны, промышленность которой находится в опасности. В случае если бы американцы пошли по пути протекционизма, то меньший ущерб понесли бы японские фирмы, сотрудничающие

с американскими, а не независимые компании. Такую аргументацию представляли в то время в министерство внешней торговли и промышленности и фирмы, стремившиеся к сотрудничеству с американскими корпорациями.

Но дело было не только в этом. За это время быстро менялось отношение к японским товарам и культуре. Фильмы, искусство, музыка, театр и философия этой страны вдруг стали предметом изучения и восхищения в модных салонах городских и загородных вилл. Внешне это напоминало открытие Японии, ставшее весьма интересным явлением на рубеже нынешнего столетия. И все-таки между началом века и 60-ми годами существовало важное отличие. Литературные круги Лондона, Парижа и Нью-Йорка в тот ранний период концентрировали свое внимание на особенностях японской культуры, отмечая различия между Востоком и Западом и отдавая предпочтение первому. А носители контркультуры конца 60-х — начала 70-х годов походили на них только в том, что читали книги по буддизму и писали стихи в стиле хайку. Большинство американцев гораздо сильнее интересовало, почему японским компаниям удалось производить дешевые товары высокого качества. Американские бизнесмены начали подумывать о том, что нужно сделать, чтобы наилучшим образом ответить на японский вызов. В противовес эстетам начала века они не считали нужным восхищаться японской культурой, больше всего их интересовала способность японцев производить у себя изделия, изобретенные и изготавливаемые на Западе.

В те годы озабоченность американцев вызывали другие проблемы, нежели японский импорт, хотя товары из этой страны немало сделали для формирования представления о ней. Конец 60-х годов проходил под знаком войны во Вьетнаме, а затем и уотергейтского скандала, когда стало модным считать Америку, как писал один автор, «тупиковой цивилизацией». Относительно большая по численности и безусловно авторитетная часть населения, которая еще совсем недавно считала, что нет пределов возможностям Америки, теперь пришла к выводу, что почти все, что ими делается — от внешней политики, расовых отношений и до производства легковых автомашин, — делается плохо. Автомобиль, длительное время бывший стержнем благополучия жизни американцев, превратился в символ этой болезни. Можно предположить, что уровень качества японских товаров явился одной из причин резкого роста импорта, но не менее важна была и находившая все более широкий отклик мысль о том, что собственно американские изделия являются низкосортными, а выпускавшие их компании далеко отстали от зарубежных конкурентов.

Культурная паранойя и взаимная ненависть всегда были характерными для американского общества. Но на этот раз болезнь не носила чисто умозрительного характера. Требовалось срочно найти ее причины и, используя хирургическое вмешательство, приступить к лечению больного.

В мятежные 60-е годы центральной фигурой этого процесса стал защитник интересов общественности, выпускник Гарвардской юридической школы Ральф Надер. Сторонники аскетичного, без чувства юмора, непреклонного в своих намерениях Надера будут впоследствии считать его эталоном честности, человеком, посвятившим свою жизнь защите благосостояния и прав людей, лишенных привилегий и эксплуатируемых большим бизнесом, тогда как критики Надера называли его не иначе, как лицемерной, просоциалистически настроенной, плохо информированной, с подозрением относящейся ко всем и вся личностью. Впоследствии окажется, что ни та, ни другая оценка Надера не были в полной мере справедливыми. Но в 1965 г. в отблеске последовавших после смерти Джона Кеннеди лет Надер выглядел молодым, привлекательным Святым Джорджем, вступившим в схватку с драконом по имени «Дженерал моторе». С этого времени нападки на Детройт не только усилились, но стали считаться модными.

В 1964 г. в возрасте 34 лет Надер перебрался в Вашингтон и начал кампанию по защите ряда общественных интересов. Он занялся, в частности, проблемой безопасности конструкций автомобилей, которую уже длительное время обсуждали в столице, но решение которой почти не сдвинулось с места. Очень скоро Надер, для этого у него были серьезные основания, понял, что основным препятствием на пути введения надлежащего законодательства в этой области является компания «Дженерал моторс». Изучив особенности технологии автомобильного производства, он пришел к выводу, что большинство эксплуатируемых в США легковых автомобилей плохо сконструированы и плохо сделаны, попросту опасны для водителей и пассажиров.

Интерес к проблемам автомобилизации привел Надера на должность неоплачиваемого консультанта сенатской подкомиссии по вопросам реорганизации правительственного аппарата, председатель которой сенатор Эбрахам Рибикофф, демократ от штата Коннектикут, уже давно занимался вопросами безопасности автомобильного движения и, будучи губернатором этого штата, поддерживал введение законодательства, устанавливающего серьезные наказания за превышение скорости. Благодаря его помощи, а также поддержке сенатора-демократа от штата Нью-Йорк Роберта Кеннеди, Надер принимал участие в парламентских слушаниях по вопросам безопасности конструкций автомобилей, сделал на основе выступлений президента «Дженерал моторс» Джона Роша вывод о том, что эту компанию мало интересуют подобные проблемы.

В результате появилась написанная Надером одна из самых сенсационных в американской истории книг «Опасен на любой скорости».

Нельзя сказать, что книга была хорошо написана, но, насыщенная безусловными преувеличениями и гиперболами, она раскрывала намерение автора уже с первых строк: «На протяжении вот уже более века автомобиль принесет миллионам людей смерть,

увечья, безграничные горе и лишения». И ничего больше? — может спросить читатель, недоумевающий, ведет ли автор речь о Черной Смерти или о транспортном средстве, с которым американцы и вместе с ними весь мир привыкли связывать свое благополучие.

Первоначально книга оставалась без особого внимания, и она могла бы очень скоро отправиться в мусорную корзину, если бы компании «большой тройки» не решили дать ответ на инсинуации и публичные заявления, сделанные во время слушаний в подкомиссии Рибикоффа. Надер очень резко высказался о каждой из них, лишь «Америкэн моторс» оказалась задетой в меньшей степени. «Рычаг передней подвески автомобилей “Форд” и кронштейн рулевого колеса автомобилей “Крайслер” свидетельствуют о крупных недостатках в системе контроля качества», — заявил он. В середине книги содержалось уничтожающее обвинение в адрес «Дженерал моторс», главным образом за выпуск в 1960 г. модели «Корвейр» — компактного автомобиля с задним расположением двигателя, прямого конкурента автомобиля «Жук». Выпуск «Корвейра» в 1964 г. составил более 200 тыс. шт. Автомобиль оказался сложным в управлении, склонным к опрокидыванию, в пассажирский салон машины проникали отработанные газы.

Книга была пронизана намеками на стремление снизить издержки производства за счет безопасности конструкции, установки несущих чисто косметический характер элементов оборудования вместо добросовестного конструирования. В ней Надер также выдвигал предложения, как повысить качество изготовления легковых автомобилей и сделать их конструктивно более безопасными. При этом он не оглядывался в сторону Западной Европы или Японии, просто говорил о том, что «Жук» был самым небезопасным автомобилем на американских дорогах, и категорически отказывался когда-либо сесть за руль этой машины. Надер считал, что лучшие работы в области безопасности ведутся в частных и университетских лабораториях, особенно в отделе Корнеллского университета, где изучаются последствия лобовых столкновений и испытываются конструкции супербезопасных автомашин. Не то чтобы Надер критиковал Детройт настолько, что покупатели могли отвернуться от его продукции в пользу машин японских компаний, он скорее обращался ко всем мировым производителям автомобилей, взывал к совести плутократов, мало думавших об интересах потребителей. Но эффект книги оказался другим, поскольку содержащиеся в ней социалистические настроения и нереальные программы действий по своей сенсационности превзошли проблему безопасности конструкций автомобилей, прямо касавшуюся компаний Детройта.

На первый взгляд в книге не было ничего удивительного, что явилось одной из причин того, что первоначально автору даже было трудно найти для нее издателя. В конце концов он остановил свой выбор на небольшом малоизвестном издательстве, которое даже не располагало средствами для необходимой рекламы книги.

Но ее публикация вызвала поток (более сотни) исков к компании «Дженерал моторс», в которых истцы требовали возмещения ущерба на общую сумму свыше 40 млн. долл. Ударившись в панику, «Дженарал моторс» пустила по следу Надера частных детективов с заданием собрать компрометирующие его сведения, дискредитировать автора и заблокировать принятие любых законодательных актов в области безопасности конструкций автомашин. Детективы должны были доказать, что Надер — гомосексуалист и антисемит или запачкать его каким-либо другим классическим способом. Заговор был раскрыт, в результате последовали публичные извинения перед ним президента Джона Роша, увольнения ряда сотрудников компании и судебные иски, предъявленные Надером «Дженерал моторс» и замешанным в этом деле детективам. Надер выиграл дело, получив, не прибегая к судебной процедуре, возмещение за моральный ущерб в размере 425 тыс. долл. Он использовал эти деньги для дальнейшей работы, частью которой явилось продолжение кампании против модели «Корвейр», судьба которой благодаря полученной «рекламе» была предрешена. В 1965 г. было продано около 237 тыс. машин этой модели, в следующем году лишь 103 тыс. шт., в 1967 г. продажи упали до 27 тыс. шт., а в 1969 г. этот легковой автомобиль был вообще снят с производства. В этой связи компания «Дженерал моторс» выпустила сообщение для прессы, в котором говорилось, что «совершенствовать изделия — наша обычная практика»; в это, однако, никто уже не верил. Ральф Надер почти мановением пальца уничтожил автомобиль американского производства, и не какой-нибудь, а выпускаемый «Дженерал моторс». Такие вот дела творились в автомобильной промышленности США в конце 60-х годов.

По ведущей американской автомобильной компании был нанесен сильнейший удар. За ним последуют и другие как по ней, так и по остальным членам «большой тройки», в результате репутация американского автомобилестроения упадет еще ниже. Не менее важным было также то, что состояние дел в Детройте не прошло незамеченным для Вашингтона, и правительство стало более пристально, чем ранее, присматриваться ко всему, что происходило в отрасли. Это будет касаться не только общего состояния автомобильной промышленности и мер по обеспечению безопасности конструкций автомашин, но и вопросов качества ее продукции в целом. С этого момента американские автомобильные компании находились в весьма сложных, прямо скажем, противоречивых отношениях с федеральным правительством, и это тогда, когда перед лицом надвигавшегося японского вторжения куда более важным было бы сотрудничество с ним. Удивленный такой близорукостью, один из менеджеров японской автомобильной промышленности писал позже, что «в его стране не могли быть введены какие-либо обязательные нормы и правила до того, пока правительство не было бы уверено, что компании в состоянии их выполнить». Чуть ниже автор, однако, отмечал, что «если бы они были

введены, то не могло быть и речи о каких-либо отсрочках и послаблениях. Это были бы жесткие нормы».

Понимали ли японцы последствия деятельности Надера и возросший в конце 60-х годов интерес к нормам безопасности конструкций автомашин?

Это был период, когда рабочие протестовали против «американского пути развития», используя методы, характерные ранее для так называемого нового левого движения. На автомобильных заводах приходилось сталкиваться с чисто американской формой промышленного саботажа. Широкая общественность узнавала об этом через небрежно сделанные легковые автомобили. Вскоре газеты и журналы начали писать о высоком уровне прогулов на заводах в начале и конце недели: по понедельникам рабочие приходили в себя после алкоголя, принятого в конце недели, с пятницы начинали пить. Именно тогда появился пресловутый спрос на автомобили, «сделанные в среду», — считалось, что именно в этот день рабочие по своим физическим и другим показателям близки к тому, чтобы изготовить нормальную машину. При условии, что все остальное на производстве в норме, и при наличии определенного везения качество изготовления автомобиля было близко к тому уровню, который японцы обеспечивали в любой день недели.

Это явление стало широко известно, когда в 1972 г. рабочие завода «Дженерал моторс» в г. Лордстаун, штат Огайо, объявили забастовку, потребовав не сокращения рабочего дня или повышения заработной платы, а улучшения условий труда. Жалуясь на то, что компания совершенно игнорирует их интересы и рассматривает рабочих как простое продолжение станков, они потребовали человеческих условий производства. Министерство здравоохранения, образования и социального обеспечения провело расследование и пришло к выводу, что «рабочие хотят прежде всего, и это показали более сотни исследований, проведенных в течение последних двадцати лет, стать хозяевами на своем непосредственном рабочем месте и ощущать свою значимость в производственном процессе». Один из рабочих, отвечая на вопрос проводившего обследования, откровенно заявил: «На некоторых машинах, на которых мы работаем, написано: „Относитесь ко мне с уважением, и я обеспечу вам наивысшее качество при минимальных затратах“».

Значительно увеличилась огласка фактов отзыва компаниями-производителями своих автомобилей для устранения дефектов. В большинстве случаев это были американские, а не западноевропейские или японские модели.

Позже будут говорить о том, что трудности детройтских корпораций связаны с грубыми ошибками их руководителей. Возможно, это так и было, но все же негативизм, реформизм и общая нездоровая обстановка того периода в совокупности со стремлением рабочих получить более высокую заработную плату, а компаний — повышенные прибыли при общем снисходительном отноше-

нии к снижению качества выпускаемой продукции также сыграли свою немалую роль. Безразличие рабочих и близорукость руководства корпораций привели к снижению роли Детройта на рынке автомобилей.

Удивительно, но японцы так и не поняли до конца, что происходило в то время в американском автомобилестроении, иначе как можно объяснить, что они в полной мере не воспользовались благоприятно складывающейся для них ситуацией на рынке США. По их оценкам, американская автомобильная промышленность была сильна как никогда. Во второй половине 60-х годов дела отрасли шли неплохо: продажи автомобилей на внутреннем рынке составили в 1969 г. 8,8 млн. шт., а выручка компаний достигла рекордной величины 19,3 млрд. долл.

Уважение японцев к американским компаниям объяснялось первыми неудачами «Ниссан» и «Тоёты», высокой репутацией Детройта и огромными ресурсами «большой тройки», которые позволили противостоять иностранному вторжению с помощью моделей собственного производства, таких, как «Корвейр», «Фалкон», и «Велизнт». К концу 60-х годов стало очевидно, что корпорациям Детройта придется повторить контрнаступление против производителей малогабаритных легковых автомобилей.

Его возглавила в 1969 г. компания «Форд», выпустившая на рынок компактную модель «Мэйверик», которая была несколько шире, чем первые автомобили «Фалкон». В следующем году «Америкэн моторс» вышла с моделью «Грэмлин». Хотя эта машина и имела рядный 6-цилиндровый двигатель, это был по-настоящему малогабаритный автомобиль, а благодаря своей необычной форме — скошенной задней части — его легко можно было отличить от других марок. Высказывались надежды, что это будет «Жук» 70-х годов. И наконец, в 1971 г. настала очередь и «Дженерал моторс», которая начала выпуск автомобиля спортивного типа модели «Вега», который, не отличаясь оригинальностью конструкции, все же продавался довольно хорошо. Более интересным был автомобиль «Форд Пинто». Подобно другим небольшим машинам, «Форд» не должен был в значительной степени переключать на себя покупателей, приверженных к основным моделям компании, и в то же время предназначался для захвата пусть небольшой, но выгодной для компании части рынка. В любом случае выпуск моделей «Вега» и «Пинто» говорил о том, что Детройт снова нацелился на рынок компактных автомобилей. Однако обе модели оказались неудачными: их механические узлы были ненадежными, а качество изготовления оставляло желать много лучшего. Производство модели «Вега» было прекращено в 1977 г., «Пинто» — тремя годами позже.

Эти обстоятельства в совокупности с отмечавшейся выше озабоченностью усилением компаний «Тоёта» и «Ниссан» как у себя дома, так и за рубежом и боязнью того, что США могут вскоре ввести ограничения на импорт автомобилей, стимулировали другие



японские фирмы к поиску партнеров среди американских корпораций.

Как и ожидалось, впереди всех оказалась «Мицубиси». В сентябре 1969 г. президент «Мицубиси моторс» и одновременно вице-президент «Мицубиси хэви индастриз» Ёсидзане Макита подвергнул резкой критике явное стремление министерства внешней торговли и промышленности создать в автомобилестроении две группы фирм. «Для “Мицубиси” невозможно капитулировать перед “Тоётой” и “Ниссан”, — заявил он. — Поэтому мы решили начать сотрудничество с компанией “Крайслер”».

Хотя многие японские и американские специалисты предугадывали возможность сотрудничества компаний обеих стран, все же считалось, что первыми в этом деле будут «Форд» или «Дженерал моторс», которые в течение вот уже нескольких лет изучали возможность такого сотрудничества и, конечно, имели опыт работы в Японии перед второй мировой войной. То, что первой все-таки оказалась компания «Крайслер», больше объяснялось ее стремлением разрешить свои собственные проблемы, а также все возрастающим пониманием «Мицубиси» того факта, что без такого партнера ей немыслимо даже и замахиваться на американский рынок.

У «Крайслер» были в то время большие проблемы с английскими и французскими филиалами, и корпорация не имела средств, чтобы начать производство компактного автомобиля второго поколения, способного конкурировать с моделями «Вега», «Пинто» и «Грэмлин». Таким образом, американцы были готовы на то, чтобы заключить какое-либо соглашение с японской компанией, если ее малогабаритные легковые автомобили будут продаваться в США через дилеров «Крайслер».

В марте 1970 г. Макита объявил о том, что готовится соглашение между «Крайслер» и «Мицубиси моторс», предметом которого будут легковые автомобили, грузовики и другие изделия. Пришлось, как обычно, отстаивать свою позицию в министерстве, неоднократно относившемся к этой сделке. Соглашение было подписано в мае и в июне одобрено японским правительством. Первоначально предполагалось, что «Крайслер» купит 15% акций компании «Мицубиси моторс», а остальная их часть останется у «Мицубиси хэви индастриз», но перед заключением соглашения доля «Крайслер» была увеличена до 35%. В результате компания «Мицубиси» получила доступ к технологии «Крайслер» и к американскому рынку, получив возможность продавать свои автомобили через третью по величине дилерскую сеть в США. В свою очередь «Крайслер» могла предложить своим дилерам легковой седан «Мицубиси», известный в Японии как модель «Гэлант», который потом будет называться в США «Колт».

«Мицубиси», очевидно, верила в серьезность этого соглашения. В соответствии с ним легковые автомобили фирмы могли собираться на зарубежных предприятиях «Крайслер» с возможностью продажи на других рынках, включая США, рассматривалась даже

возможность добиться определенной взаимозаменяемости выпускаемых обеими компаниями деталей. Приподнятое настроение было, однако, сильно омрачено, когда смущенные представители «Крайслер» сообщили Маките, что у корпорации нет необходимых средств, чтобы выкупить все акции, оговоренные в соглашении. Хотя впоследствии деньги были выплачены, по кредитоспособности «Крайслер» был нанесен серьезный удар, что повлияло на последующую политику «Мицубиси».

Одновременно «Форд мотор» начала переговоры с «Мазда», целью которых был только обмен технологией. Американцы в первую очередь хотели получить доступ к исследованиям в области роторного двигателя Ванкеля, проводимых японской компанией. При этом не ставились вопросы ни о продаже автомобилей «Мазда» в США через дилерскую сеть «Форда», ни о приобретении американской корпорацией акций японской фирмы, которая продолжала оставаться в орбите группы «Сумитомо».

Министерство внешней торговли и промышленности не возражало против подобных планов, более того, рассматривало их как еще один противовес жалобам Детройта на японские таможенные пошлины. В ноябре 1970 г. стало известно, что компании «Форд» разрешено приобрести 20% акций «Мазда» и что в будущем обе компании будут тесно сотрудничать в разработке новой технологии. Девять лет спустя компания «Форд мотор» обменяла долю в своем японском филиале («Форд индастриз К° лтд. Джэпэн») на дополнительный пакет акций «Мазда», увеличив долю участия в ее капитале до 25%. Но несмотря на это, американская корпорация не достигла своей главной цели: подписанное с «Мазда» соглашение не касалось технологии двигателей Ванкеля.

Сообщение о переговорах между компаниями «Мицубиси» и «Крайслер» стимулировало активность фирмы «Исудзу», которая до этого видела свое будущее только в сотрудничестве с «Мицубиси» в производстве легковых автомобилей. Застигнутая врасплох, слишком маленькая, чтобы действовать в одиночку, «Исудзу» начала подыскивать себе партнера. Для начала она заключила соглашение с компанией «Ниссан» о совместном производстве небольших автофургонов, продолжая одновременно поиски более солидного партнера. Наконец, 31 октября 1970 г. компания объявила, что такой партнер найден, им оказалась «Дженерал моторс».

Соглашение между компаниями «Мицубиси» и «Крайслер», хотя и было неожиданным, но встретили его в автомобильной промышленности относительно спокойно. Что же касается заявления «Исудзу» о намерении заключить соглашение с «Дженерал моторс», то реакция на него была совсем иной: японское автомобильное сообщество было шокировано и обеспокоено.

Означало ли это, что «Дженерал моторс» намеревается контратаковать, начав наступление на рынок автомобилей Японии? В 1970 г. такая возможность не исключалась. Или после того, как «Исудзу» станет частью «Дженерал моторс», она благодаря

массированному вливанию американского капитала начнет производство малогабаритных легковых автомобилей, которые будут продаваться в США через дилерскую сеть американского концерна, что явится ответом на нашествие машин «Тоёта» и «Датцун»? Это тоже была вполне реальная возможность, пугавшая некоторых. Мало было таких, кто думал, что договоренность между «Исудзу» и «Дженерал моторс» будет походить на соглашение «Крайслер» — «Мицубиси» или «Форд» — «Мазда». С одной стороны, гордая американская корпорация всегда отклоняла возможность совместных действий с японскими фирмами, а с другой стороны, как представить себе значимость ее сотрудничества с такой маленькой фирмой, как «Исудзу»?

Как оказалось впоследствии, «Дженерал моторс» была заинтересована в получении доступа к работам «Исудзу» в области контроля за загрязнением окружающей среды, дизельных двигателей, турбин и небольших автоматических трансмиссий, а также, видимо, хотела продавать через свою дилерскую сеть в США небольшой грузовик японского производства. Не существовало ни планов продажи в США легковых седанов «Исудзу», ни планов сбыта через сеть «Исудзу» в Японии автомобилей «Шевроле» и «Кадиллак». В дальнейшем «Дженерал моторс» намеревалась приобрести акции компании «Исудзу», во всяком случае до трети всего пакета. Окончательное соглашение между ними было подписано в июле 1971 г., вскоре после того, как «Форд мотор» заключила свое соглашение с «Мазда».

За ними последовали другие, из которых наиболее значительным было многостороннее соглашение между «Дженерал моторс», «Исудзу», «С. Ито» и «Кавасаки хэви индастриз» о совместном производстве автоматических коробок передачи и газовых турбин. Ходили даже слухи о покупке компанией «Форд» акций «Хонды», что позволило бы продавать легковые автомобили последней в США, однако, учитывая общепризнанное стремление фирмы «Хонда» к независимости, такой поворот событий представлялся все-таки маловероятным. К началу 70-х годов эта компания оставалась, по существу, единственной независимой фирмой в автомобильной промышленности Японии.

Приближалось время наиболее важного этапа внедрения японцев на американский рынок, японская автомобильная промышленность была уже качественно другой, чем десятилетие назад, когда первые автомобили «Тоёпет» и «Датцун» появились в США.

Значение новых транснациональных соглашений, о которых шла речь, велико. Однако еще выше следует расценивать поворот американской публики в плане восприятия японских товаров. Когда в середине 50-х годов на рынке США появились западные немцы, Детройт нисколько не обеспокоился. В начале 70-х годов американскому превосходству был брошен успешный вызов. Японцы пришли в США, чтобы поспорить с западными немцами за право контролировать рынок экономичных автомобилей.

## Глава 12

### Успех в Америке

*Нет никакого сомнения в том, какой автомобиль наиболее близок к американским моделям,— это «Датцун», имеющий похожее расположение основных узлов, сравнительно невысокую шумность и хорошую плавность хода, полный набор дополнительного оборудования и такой уровень качества, от которого за многие машины американского производства должно быть просто стыдно. Это действительно хороший компактный легковой автомобиль для уважающих себя мужчин и женщин, в котором, учитывая его технические данные и дизайн, не стыдно показаться на людях, экономичный в эксплуатации и легкий в управлении, в котором все говорит о том, что сделан он добротнo. Подобно любому другому импортному автомобилю, его не следует покупать, если нет уверенности, что может быть обеспечено надлежащее техническое обслуживание. «Датцун» имеет гарантию на 12 месяцев или 19 тыс. км пробега от всех производственных дефектов.*

«Консьюмер рипортс», август 1965 г.

К концу 60-х годов, когда в США и Западной Европе усиливалось беспокойство в отношении необыкновенной жизнеспособности экономики Японии, компании «Тоёта» и «Ниссан» по всем признакам были готовы к тому, что в первые послевоенные годы просто невозможно было представить, а именно — бросить вызов Детройту. В отличие от других стран, где автомобильная промышленность или приближалась или уже достигла состояния застоя, в Японии эта отрасль бурно развивалась, и не было никаких оснований предполагать, что тенденция к ее росту изменится в 70-е годы.

В 1961 г. Япония была седьмым крупнейшим в мире производителем легковых автомобилей, восемь лет спустя она уже проч-

Производство легковых автомобилей в основных странах-производителях  
(в тыс. шт.)

	1961 г.	1965 г.	1969 г.
США	5543	9 306	8224
ФРГ	1904	2 734	3313
Япония	250	696	2612
Франция	1064	1 423	2168
Англия	1004	17 722	1717
Италия	694	1 104	1477

но занимала третье место, а еще через два года стала второй после США и готовилась вырвать у них лидерство.

Как уже отмечалось выше, наиболее бурными темпами развивался внутренний рынок Японии. В 1969 г. Япония экспортировала 560 тыс. легковых автомобилей, уступая по этому показателю ФРГ, Англии, Франции и даже Италии. В то время только один из девяти выпускавшихся в Японии автомобилей поставлялся на экспорт, что было в три раза меньше, чем у ФРГ, которая экспортировала свыше половины своего производства. По удельному весу экспорта в производстве легковых автомобилей Япония уступала всем другим странам, за исключением США, — всего 22% против, например, 36% у Франции, 48 — Англии и 58% Швеции.

Эти цифры, обычно неизвестные широкой публике, но доступные узкому кругу специалистов и ответственных работников автомобильных компаний, удивили бы американских автомобилистов, которые стали свидетелями того, как японцы прибирают к рукам рынок импортных машин в их стране. В этом, однако, не было никакого противоречия, просто Япония продолжала концентрировать все свои усилия в области экспорта именно на рынке США. В то время автомобили «Тоёта» и «Датцун» стали вполне обычным явлением на улицах Сан-Франциско и Нью-Йорка, но не Лондона и Парижа.

По этой же самой причине Детройт не рассматривал японцев в качестве своих реальных соперников и не предпринимал никаких мер для защиты собственного рынка. Таким образом, США не создавали практических никаких барьеров перед импортом в страну легковых автомобилей. Помимо этого, на протяжении почти всех 60-х годов курс японской иены к американскому доллару оставался заниженным, что давало японским компаниям дополнительные ценовые преимущества. В результате оказалось, что на долю США приходилось более половины японского экспорта автомобилей, в то время как в 1969 г. все западноевропейские страны импортировали менее 63 тыс. автомашин «Тоёта», «Датцун» и других японских марок.

Европейцы вовремя поняли последствия японского вызова и приняли меры, чтобы не допустить конкуренции японских автомашин с моделями местного производства. Франция, Англия и особенно ФРГ использовали механизм таможенного обложения для защиты национальных фирм. В результате в 1969 г. в Финляндию было ввезено больше японских легковых автомобилей (18,1 тыс. шт.), чем в эти три страны вместе взятые (7,4 тыс. шт.). И даже в последние годы, в частности в первом квартале 1983 г., на долю японских фирм приходилось лишь 9% рынка Западной Европы, тогда как «Дженерал моторс» и «Форд» продавали здесь каждый четвертый автомобиль, что было больше, чем у находившихся на втором месте французских компаний «Пежо» и «Рено». Японцев опережал также «ФИАТ» —

12% общего объема продаж в Западной Европе, хотя в США этой компании удалось завоевать лишь призрачную долю рынка.

Введенные западноевропейскими странами протекционистские меры мало беспокоили японские компании, поскольку в конце 60-х годов они в первую очередь старались удовлетворить спрос на своем внутреннем рынке, а также в США. Следует учитывать и повышенную стоимость морских перевозок из Японии в Западную Европу из-за закрытия Суэцкого канала. К тому времени компания «Тоёта» имела собственный флот из десяти, а «Ниссан» из шести судов, каждое из которых могло взять на борт более 1 тыс. автомобилей и доставить их на Западное побережье США. В то время японские компании были больше заинтересованы в экспорте своей продукции в страны бассейна Тихого океана, в которые, помимо США, входили Австралия, ЮАР и, возможно, Филиппины, чем в Западную Европу.

Сегодня хорошо известна деятельность корпораций «большой японской двойки», ставшая причиной одного из самых драматичных поворотов в истории мирового автомобилестроения. Им удалось добиться этого благодаря сочетанию организации высокоэффективного производства, умной коммерческой политики, в определенной степени просто везения, и в конечном счете благодаря тому, что эти корпорации смогли предложить американскому покупателю отличные изделия по низким, даже бросовым ценам. Как уже говорилось, Детройт за это время совершил целый ряд ошибок, но даже с учетом этого следует признать, что одержанная японцами победа была заслуженной и достигли они ее не только из-за ошибок соперников. Коронным моментом их усилий явилось вытеснение в 1972 г. ведущего ранее экспортера автомобилей на американский рынок — ФРГ — на второе место.

Хотя успех на рынке США сопутствовал как «Ниссан», так и «Тоёте», последняя к 1968 г. заняла место лидера, чему способствовали более полная гамма предлагаемых автомобилей, способность быстро исправлять собственные ошибки и учиться на них, мудрая коммерческая политика. Однако вначале автомобиль «Датцун» по вполне ясным и очевидным причинам все-таки больше привлекал американцев, чем машины «Тоёта».

Компания «Ниссан» в этом смысле успешно выполнила поставленную перед собой задачу, в частности создала и начала сбыт во всех отношениях подходящего для американского рынка малогабаритного легкового автомобиля, причем сделала это лучше, чем детройтские корпорации. Многие владельцы автомобилей «Датцун» сами придут к подобному выводу в течение последующих восьми лет. На их глазах будет быстрыми темпами развиваться сеть по продаже и обслуживанию автомобилей этой марки, число дилеров в течение четырех лет удвоится и к концу 60-х годов составит 640, и они на собственном опыте убедятся, что увеличенная по срокам гарантия на автомобили подкрепляется их отличным качеством. Казалось, что автомобили «Датцун» удач-

но сочетают в себе качества моделей «Жук» и «Шеви» и благодаря этому увеличивают свою долю на рынке.

«Ниссан» постепенно проявляла повышенное внимание к американскому рынку, чего не делали большинство западноевропейских компаний, включая «Фольксваген». Для внутреннего рынка она выпускала широкую гамму легковых автомобилей, начиная с микролитражных моделей и кончая лимузинами класса люкс, и все тут же пыталась опробовать на американском покупателе. Так, в середине 60-х годов лучше всех продавалась малолитражная модель «Блюбёрд», находившаяся по цене между самой маленькой моделью «Шеви» и «Фольксваген». Затем, когда интерес американских покупателей повернулся к компактным моделям, компания начала продавать дешёвую модель «Санни» серии PL-600, которая имела ещё больший успех. Гибкость в планировании, комплексность в производстве, отличное послепродажное обслуживание и тонкая ценовая политика были краеугольными камнями в работе компании «Ниссан», а рост продаж ее автомобилей показывал, что американские покупатели оценивали все это должным образом.

Компания «Тоёта» начала опережать «Ниссан» к концу 60-х годов, когда в гамме предлагаемых ею автомобилей в 1968 г. появилась модель «Королла», ставшая как бы «младшей сестрой» пользовавшейся большим спросом машины «Корона».

Подобно моделям серии «600» компании «Ниссан», модель «Тоёта Королла» продавалась в Японии в течение нескольких лет и появилась на американском рынке, чтобы сохранить преимущество «Тоёты» в ценах перед лицом новой волны конкуренции со стороны компактных автомобилей. Ее базовый вариант с двигателем 1200 куб. см был предназначен непосредственно для борьбы с моделью «Фольксваген» «Жук», но, как оказалось, он отобрал покупателей и у модели «Датцун». Возможно, даже сама не осознавая этого до конца, компания «Тоёта» нашла в «Королле» 70-х годов эквивалент модели «Жук» конца 50-х — начала 60-х годов.

«Королла» того времени представляла собой внешне малопривлекательный, простой по конструкции и отделке, но, на удивление, с просторным салоном легковой автомобиль, который, подобно лучшим японским седанам, удачно сочетал в себе американские требования по комфортабельности и другим параметрам с характерными для японских машин внешними размерами и экономичностью. Автомобиль стоил 1726 долл., то есть на 200 долл. дешевле, чем «Жук», и несколько дешевле, чем «Датцун-1200». Он имел двигатель 73 л. с., который по мощности превосходил двигатели моделей «Датцун» и «Фольксваген», но был более экономичным. Помимо этого, он обеспечивал лучшую приемистость автомобиля, который также лучше держал дорогу при поперечном ветре. «Консьюмер рипортс», «Роуд энд трэк» и другие журналы, отводившие свои страницы анализу автомо-

билей, давали модели «Королла» высшие оценки за ее конструкцию и качество изготовления.

«Тоёта Королла» была экономичным легковым автомобилем, не уступавшим по своему оборудованию и качеству отделки большинству моделей более высокого класса. Подобно тому как спартанская простота машины «Жук» пришлась по вкусу покупателям в середине 50-х годов, так и этот выглядевший, словно игрушка, автомобиль, но являвшийся тем не менее просто обычным седаном, все больше привлекал к себе внимание американцев. Потеряв веру в машины национального производства, они стремились купить надежный товар по «разумной цене», и хотя не могли позволить себе приобрести модели класса люкс, но в то же время очень хотели, чтобы некоторые из элементов конструкции этой категории автомобилей были на моделях, которые они приобретали.

«Королла» имела очень удобные сиденья и панель щитка приборов «под дерево», которая, однако, не выглядела дешево. В ее стандартную комплектацию входили клыки бамперов, очень симпатичные колпаки колес, омыватель ветрового стекла, а несколько позже на машину стало также устанавливаться заднее стекло с обогревателем. Конечно, это был не «Мерседес», но, безусловно, качественный автомобиль, который при прочих равных условиях был на порядок выше модели «Фольксваген». В то же время оказалось, машина вызвала у компании «Тоёта» определенные трудности, связанные с тем, что приходившие в демонстрационные залы покупатели, хотевшие посмотреть модель «Корона», уходили, оставив заказ на менее дорогую модель «Королла». Этот автомобиль приобрел даже вполне определенную персональную приверженность. Так, в конце 60-х годов сторонники прекращения войны во Вьетнаме разъезжали на неопрятных, покореженных автомобилях «Фольксваген», тогда как лиц, относившихся к ней более спокойно, часто можно было встретить за рулем опрятной «Короллы». Конечно, не следует переоценивать значение таких моментов, но «Королла» тем не менее давала возможность выделиться из общей массы покупателям всех возрастов. Два десятилетия ранее пожилые люди находили некомфортабельным шумный, тесный, необычный во многих отношениях «Фольксваген», а мужчины и женщины средних лет, начинавшие ездить на автомобиле «Плимут» выпуска 1955 г., без каких-либо трудностей пересаживались за руль «Короллы».

К 1973 г. на эту модель уже приходилась почти половина продаж легковых автомобилей «Тоёта» в США, и это соотношение продолжало увеличиваться до конца десятилетия. В основном благодаря модели «Королла» «Тоёта» обогнала лидера по продажам импортных автомобилей на рынке США компанию «Фольксваген», продав в 1975 г. 278 тыс. машин, тогда как «Фольксваген» смогла реализовать только 268 тыс. шт. Из общего количества проданных «Тоёта» автомобилей 151 тыс. машин приходилась на модели «Королла». Пять лет спустя их бу-



дет продано в США более четверти миллиона, то есть каждый десятый в этом классе. Так «Тоёта» одержала победу над компанией «Фольксваген».

Понимая сложившуюся ситуацию и стремясь удержать позиции на американском рынке, компания «Фольксваген» разработала конструкцию двух или, если точнее, полтора новых моделей, но ни одна из них не принесла желаемых результатов.

Первая из них, так называемый «Супер Жук», появилась в 1971 г. Это был несколько увеличенный вариант хорошо известного автомобиля, оборудованный гнутым передним ветровым стеклом. «Супер Жук» был на 103 мм длиннее и весил на 5 кг больше. Как показали результаты испытаний, он, имея несколько более мощный двигатель, обеспечивал тот же, что у его предшественника расход горючего (9 л на 100 км), стоил на 200 долл. дороже и успехом не пользовался.

Еще большие надежды компания возлагала на совершенно новую модель «Фольксваген-411» с четырехдверным кузовом и богатой внутренней отделкой салона. По сравнению с моделью «Супер Жук», имевшей двигатель мощностью только 46 л. с., модель «411» оборудовалась двигателем воздушного охлаждения мощностью 85 л. с. Несмотря на то что она была на 406 мм длиннее, чем «Супер Жук», и на 245 кг тяжелее, у нее был такой же отличный показатель расхода топлива. Этот легковой автомобиль, несомненно, знаменовал собой переход в новый, более высокий класс. Его прејскурантная цена, составляющая 3382 долл., приближалась к ценам компактных моделей американского производства и была на 900 долл. выше цены предыдущей модели.

Заплатят ли американские покупатели такие деньги за этот легковой автомобиль? Ответ был отрицательным. Модель «411» была обычным на вид автомобилем с кузовом типа седан, в котором не было ничего нового как для владельцев старых машин «Фольксваген», так и для тех, кто интересовался более дорогими моделями. Компания могла продолжать говорить о высоком качестве изготовления своих автомобилей, но к тому времени этот фактор уже стал солидным аргументом и у японских компаний, автомобили которых выглядели гораздо более современными. Один из критиков весьма кратко, но полно охарактеризовал проблему этой модели: со своими четырьмя дверями она опоздала на 11 лет. Ее продажи были совершенно неудовлетворительными — 25 тыс. машин в 1971 г. и 33 тыс. шт. в следующем году. Располагая теряющей свои позиции моделью «Жук», не оживляющей интереса к ее автомобилям моделью «Супер Жук» и явно неудачной моделью «411», компания «Фольксваген» в середине 70-х годов встретилась с серьезными трудностями на рынке США. Таким образом, в начале 70-х годов победа японских компаний над западногерманскими на этом рынке стала свершившимся фактом. Но в чем, собственно, заключалась эта победа? Детройтские компании готовились к выпуску компактных моделей нового

поколения, которые, подобно их предшественникам, должны были снизить долю импортных машин в общих продажах легковых автомобилей, а на японском рынке наметились признаки ослабления спроса. Вашингтон оказывал давление на Японию, добиваясь отмены ограничений на импорт легковых автомобилей иностранного производства, и угрожал повысить собственные пошлины, если его требование будет оставлено без ответа. Хотя сейчас и очевидно, что ни одна из американских корпораций не могла рассчитывать на успех на японском рынке, в то время это все представлялось в несколько ином свете.

**Продажа автомобилей «Фольксваген», «Тоёта» и «Датцун» в США  
(в тыс. шт.)**

	1965 г.	1974 г.
«Фольксваген»	333	336
«Тоёта»	2	269
«Датцун»	10	245

*Источник.* "Ward's Automotive Yearbook 1975", p. 56.

Кроме того, курс иены в конечном итоге стал повышаться, что вызвало серьезное беспокойство в Японии. В результате доля японских автомобилей в общих продажах на рынке США начала снижаться. Казалось, в начале 70-х годов Детройт начал перехватывать инициативу, что не оставалось незамеченным для «Тоёты» и «Ниссан». Нельзя сказать, что перспективы для них были мрачными, но небо было уже не столь безоблачным.

В середине 60-х годов каждая из этих компаний испытывала нехватку рабочей силы, однако в 1971—1972 гг. уже наметилась тенденция к ее избытку, что заставило фирмы проводить широкую масштабную переподготовку рабочих. Приближалась, возможно, первая в послевоенный период волна увольнений. Чувство унижения и разочарования усугублялось тем, что в 1973 г. ФРГ вернула себе место ведущего поставщика импортных автомобилей на рынок США.

**Продажи легковых автомобилей американского, японского  
и западногерманского производства на рынке США в 1964—1973 гг.  
(в тыс. шт.)**

Год	США	Япония	ФРГ	Год	США	Япония	ФРГ
1969	8224	260	642	1964	7752	16	365
1970	6547	381	675	1965	9306	261	377
1971	8585	704	771	1966	8598	56	527
1972	8824	698	677	1967	743	70	472
1973	9658	625	677	1968	8822	170	708

*Источник.* Automotive Statistics, I, 7; II, 4.

Положение двух крупнейших компаний Японии в США усложнялось также и в связи с деятельностью других японских автомобильных фирм. Американцы, которые еще несколько лет назад были уверены в том, что вся японская автомобильная промышленность — это только компании «Тоёта» и «Ниссан», теперь познакомились с достоинствами автомобиля «Субару» компании «Фудзи хэви индастриз», «Мазда» компании «Мазда мотор», «Хонда» компании «Хонда мотор» и «Мицубиси», продававшихся через сбытовую сеть корпорации «Крайслер». Возможно, что некоторые из них приложили немало усилий, чтобы добиться успеха на американском рынке, но нельзя сбрасывать со счетов и ту огромную помощь, которую им оказала реклама японской продукции в целом в результате работы первопроходцев — компаний «Тоёта» и «Ниссан». Кроме того, спрос на автомобили японского производства был в то время настолько высоким, что впервые появившиеся на рынке США японские фирмы продали свои автомобили также и той части покупателей, которые обязательно хотели приобрести именно японские машины, но устали ждать, когда подойдет их очередь на автомобили «Тоёта» или «Датсун». Все они получили причитающуюся им долю успеха, лишь одной компании, результаты работы которой могли быть и лучше, — «Мицубиси» — пришлось ждать своего звездного часа еще целое десятилетие.

В первые годы работы на рынке США компании «Хонда» и «Фудзи» столкнулись с теми же трудностями, через которые прошла «большая двойка»: они предложили покупателю не те модели автомобилей, которые требовались, и это, естественно, сказалось на их репутации. Совсем по-другому обстояли дела у компании «Мазда», ее успех был обеспечен в значительной степени двигателем, устанавливавшимся на некоторых моделях ее автомобилей. Этот двигатель, в конструкцию которого были заложены казавшиеся в то время революционными принципы, вскружил головы многим американским водителям, и в течение одного-двух лет о нем говорили не иначе, как о самом крупном нововведении в автомобилестроении с момента появления автоматических коробок передач.

Конструкция этого двигателя, известного как двигатель Ванкеля, основывалась на принципах, разработанных еще в довоенное время несколькими французскими учеными-технологами. Однако название свое двигатель получил по имени западногерманского инженера Феликса Ванкеля, который в начале 50-х годов создал его первую рабочую модель. В конце 60-х годов двигатель этого типа устанавливался на некоторых спортивных легковых автомобилях западногерманской фирмы «НСУ». Именно в это время японская компания «Мазда» купила лицензию на его производство, улучшила конструкцию и вскоре начала ставить этот мотор на некоторые модели своих автомобилей.

Двигатель Ванкеля был мотором роторного типа, основным элементом которого являлся вращающийся при сгорании горючей смеси в трехкамерном пространстве ротор в отличие от двигавшихся вверх и вниз поршней в обычных двигателях. По сравнению с наиболее совершенными карбюраторными двигателями, устанавливаемыми на легковых автомобилях западноевропейского, американского и японского производства, двигатель Ванкеля имел небольшую удельную мощность на единицу собственного веса, в нем было меньше движущихся деталей и он был дешевле в производстве. Он отличался плавностью и бесшумностью работы и одновременно обеспечивал исключительную динамику автомобиля. У этого двигателя были и отрицательные стороны. Во-первых, уплотнения ротора были недостаточно надежными, и их приходилось часто менять, и, во-вторых, автомобили с двигателями этого типа имели больший расход топлива, чем другие японские машины этого класса с обычными двигателями. Однако он все же был ниже, чем у крупногабаритных автомобилей детройтского производства с 8-цилиндровыми двигателями, и поэтому в 1970—1971 гг. автомашины с роторными двигателями были вполне конкурентоспособными.

«Мазда» уверяла, что возникшие проблемы будут скоро решены, в конце концов это же совершенно новая технология, дайте срок — всего несколько лет, — и двигатель Ванкеля превзойдет поршневой мотор во всех отношениях.

Компания «Мазда» вышла на американский рынок в конце 1970 г. не менее чем с восемью моделями, наиболее интересными из которых были машины модели «РХ-2» с кузовами купе и седан, имевшими роторные двигатели. «Мазда моторс оф Америка», штаб-квартира которой поначалу располагалась в г. Комптон, штат Калифорния, не имела никакого представления, как ее легковые автомобили будут приняты американскими покупателями, однако скоро стало ясно, что спрос на них значительно опережает предложение.

Через шесть месяцев компания объявила, что она предоставит право на продажу своих автомобилей 80 дилерам при условии, что капитал каждого из них не должен быть менее 650 тыс. долл. В течение недели она получила 2300 предложений от отдельных фирм и бизнесменов, которые были убеждены, что автомобиль «Мазда» крупнейшее после «Фольксвагена» явление на рынке США. За автомобилем «Мазда» образовались очереди, чего в стране не видели с момента появления модели «Жук», а наиболее нетерпеливые покупатели готовы были заплатить свыше 2 тыс. долл. сверх установленной цены в случае немедленного получения машины.

Детройт повернулся к двигателю Ванкеля лицом, поскольку новая технология могла помочь решению некоторых из стоявших перед ним проблем. В течение многих лет компании-производители пытались создать легковой автомобиль с небольшим дви-

гателем, то есть машину, которая по своим размерам была бы достаточно большой, к чему привыкли американцы, и одновременно относительно экономичной в эксплуатации. Казалось, что роторный двигатель давал возможность обеспечить оба этих требования. Более того, простота его конструкции позволила бы значительно снизить издержки производства, что сказалось бы на уровне цен автомобилей американского производства.

«Дженерал моторс» заключила с компанией «Мазда» лицензионное соглашение о производстве роторных двигателей, а вице-президент Джон Де Лориан предсказывал, что к 1982 г. четыре из каждых пяти выпускаемых в США легковых автомобилей будут иметь мотор Ванкеля. Роберт Темплин назвал роторный двигатель «единственным известным средством, позволяющим повысить топливную экономичность автомобилей и их динамические характеристики и снизить токсичность отработанных газов». Вскоре после этого компания объявила, что роторный двигатель будет по желанию покупателей устанавливаться на автомобилях «Вега» 1974 модельного года, а через два года ими будет оборудоваться от 200 до 500 тыс. выпускаемых «Дженерал моторс» легковых автомобилей.

Компания «Форд» со своей стороны не спешила с окончательными выводами, а Генри Форд II заявил, что достоинства нового двигателя являются сомнительными, что было, как полагали, результатом его неудачных переговоров с «Мазда» о получении права на его производство. Компания «Крайслер» также, казалось, находилась в нерешительности в отношении приобретения новой технологии, однако ее японский партнер «Мицубиси» предприняла необходимые меры, и поэтому считали, что «Крайслер» в курсе проблемы. Другими компаниями, которые заключили соглашения с «Мазда», были «ФИАТ», «Вольво» и даже «Тоёта» и «Ниссан». «Фольксваген» потратила за год около 6 млн. долл. на исследование в области двигателя Ванкеля, а «Ситроен» занималась разработкой роторного двигателя собственной конструкции совместно с дочерней компанией «Фольксваген» фирмой «Ауди НСУ». Компания «Роллс-Ройс» создала специальную группу по изучению роторного двигателя. «Хонда» стояла в стороне от этого, заявив, что имеет лучший мотор, который превзойдет двигатель Ванкеля во всех отношениях, но в Токио все же поговаривали о том, что эта компания также работает над собственным вариантом роторного двигателя.

Ну а насколько хороши были автомобили «Мазда» с роторными двигателями? В апреле 1973 г. журнал «Консьюмер рипортс» писал, что «несколько сот наших читателей, купивших эти автомобили в 1971—1972 гг., были, как следует из результатов проведенного нами этой весной анализа, довольны ими». Далее в статье говорилось, что показатель частоты ремонта этого автомобиля был ниже среднего уровня. Этого, однако, нельзя было сказать об автомобиле «Мазда РХ-2», который также испытывал-

ся сотрудниками журнала. Расход масла составил почти 0,7 л на 1000 км пробега из-за необходимости смазывать уплотнения ротора, и проблема не была решена. Средний расход топлива автомобиля «Мазда» равнялся 15 л на 100 км, что было, по американским понятиям, нормальным, но все же значительно выше, чем у автомашин «Тоёта» и «Датсун». Это, однако, не представляло собой большой проблемы, так как литр бензина стоил в то время около 11 центов.

Автомобили «Мазда» пользовались огромным успехом. В 1971 г. за полный год работы фирмы на рынке их продажи превысили 20 тыс. шт., а в следующем году подскочили до 63 тыс. машин, в результате «Мазда» заняла шестое место среди ведущих импортеров «большой двойки», после «Фольксвагена» и филиалов американских компаний, опережая такие фирмы, как «Вольво», «ФИАТ» и «Ауди». Три из каждых четырех продававшихся автомобилей «Мазда» имели роторные двигатели. Это соотношение могло быть и большим, если бы компания была в состоянии полностью удовлетворить имевшийся спрос.

Фирма «Фудзи» продала в том году в США 24 тыс. легковых автомобилей, что вряд ли можно было назвать чем-то исключительным, хотя ее результаты стабильно улучшались с 1970 г., когда она впервые появилась на рынке, или, если точнее, с момента ее вторичного выхода на рынок после неудачной первой попытки, в предыдущем году, когда она поставила в США модель «Субару-360». Ее микролитражный легковой автомобиль, пользовавшийся большим успехом в Японии, в США полностью провалился. Он не мог развивать скорость свыше 80 км/час, особенно против ветра. Его динамика разгона была столь опасной, что некоторые штаты запретили его эксплуатацию на автострадах. Лишь немногие автомобили модели «360» были проданы, и вскоре о них наивно забыли.

За моделью «360» последовали новые — с кузовами типа седан и купе обычных размеров, имевшие некоторые необычные особенности конструкции, которые могли привлечь покупателей. К ним относилась, например, система охлаждения с двумя радиаторами, которая не требовала вентилятора, в результате чего достигалась экономия энергии и мощности. Покупатели были приятно удивлены, обнаружив запасное колесо, установленное над двигателем, но еще более они были заинтересованы конструкцией силовой установки и поведением автомобиля на дороге. Новые автомобили «Субару» имели привод на передние колеса, что означало, что легковой автомобиль приводился в движение не задними колесами, как все к этому привыкли, а передними. В результате автомобиль был более точен и надежен в управлении, исключались обычные потери на передачу мощности к задним колесам и устранялся «туннель» карданного вала, пересекавший машину посередине. И наконец, автомобили «Субару» оборудовались новыми двигателями усовершенствованной конструкции,

удовлетворявшими нормам по токсичности выхлопных газов Агентства по охране окружающей среды без существенных переделок и обеспечивающими при движении на автострадах расход горючего 5,8 л на 100 км.

Автомобили «Субару» не пользовались особой популярностью в США прежде всего из-за отсутствия широкой дилерской сети, необходимой для успешной работы на этом рынке. Те, кто что-то слышал, а потом поближе познакомился с этими автомобилями, убеждались в том, что эти машины были не менее надежными, чем модель «Королла», и если даже были несколько дороже последних, то все это с лихвой компенсировалось двигателем повышенной мощности и другими интересными конструкторскими новинками. Для того чтобы водители по достоинству оценили марку «Субару», требуется, однако, еще несколько лет. Она обретет собственное лицо к концу 70-х годов, когда в ее гамме появятся спортивные легковые автомобили и машины повышенной проходимости с колесной формулой 4×4, которые будут пользоваться более широким спросом.

Опыт работы на рынке США японской компании «Мицубиси» был в начале 70-х годов явно неудачным и вызывал разочарование. Предполагалось, что связь с корпорацией «Крайслер» обеспечит ей огромные преимущества в виде разветвленной сети сбыта и технического обслуживания, а также позволит использовать американский опыт организации продаж автомобилей. Из этого мало что получилось. Через дилерскую сеть отделения «Додж» продавались автомобили «Колт», а затем модели «Эрроу», сбыт которых шел через дилеров отделения «Плимут». Однако дилеры не уделяли работе с ними должного внимания и не использовали в качестве аргументов высокое качество машин и другие их преимущества перед моделями национального производства. Даже автомобильная пресса больше писала о положительных сторонах этих автомобилей, чем это делали дилеры, обязанные представлять их покупателям в наилучшем свете. Потенциальные покупатели рассказывали, что, когда они посещали дилера «Доджа» с намерением посмотреть модель «Колт», их отводили от нее в сторону и показывали автомобиль «Дарт», от продажи которого продавец получал гораздо большие комиссионные. Компания «Мицубиси» наверняка знала об этом, сами результаты продаж могли дать ей представление о том, что происходит, но японская фирма не могла ничего поделать, кроме как протестовать против установившейся практики работы и выражать свое неудовольствие.

Как уже говорилось, продажи автомобилей «Колт» и «Эрроу» шли лучше, чем моделей «Симка» и «Крикет», выпускаемых французским и английским филиалами «Крайслер», а во второй половине 70-х годов был даже отмечен довольно быстрый их рост. И это произошло без усилий со стороны компании «Крайслер». Причина скорее была в том, что в результате нефтяного

кризиса 1973 г. покупатели хотели приобрести действительно экономичные легковые автомобили, и, не имея компактных моделей национального производства, дилеры отделений «Плимут» и «Додж» предлагали модели «Эрроу» и «Колт». К этому времени продукция «Мицубиси» получила признание, однако оно все же запоздало и не позволило компании извлечь из него какую-нибудь выгоду. Начало 70-х годов, когда «Мицубиси» могла сделать резкий скачок, оказалось для нее потерянными из-за безразличного отношения к ней американского партнера. Прочно занимая четвертое место в японской автомобильной промышленности, «Мицубиси» была четвертой и на американском рынке, уступая «Тоёте», «Ниссан» и «Мазда», но опережая «Фудзи» и «Хонду». Однако затем две последние быстро ушли вперед, а «Мицубиси» оказалась на грани полной неудачи.

Что касается фирмы «Хонда», то она в тот период занимала на американском рынке совсем незначительное место. Еще в 1971 г. она уступала таким компаниям, как «Рено» и «СААБ». Тогда без каких-либо значительных усилий было продано в 2,5 раза больше автомобилей «Кривет», чем машин «Хонда». Однако ситуации очень скоро предстояло измениться. Автомобильям «Хонда» в большей степени, чем моделям «Тоёта» и «Датцун», предстояло изменить характер рынка импортных автомашин.

Компания «Хонда» начала действовать в США в надежде захватить небольшой сегмент рынка микроавтомобилей, где-то между «Субару-360» и «Короллой», и создать новое представление о японских легковых автомобилях как о машинах скорее дорогих и высококачественных, нежели дешевых и экономичных. Вполне возможно, что «Тоёта» и «Ниссан» также могли пойти по этому пути, но «Хонда» захватила в этом направлении лидерство и, как будет затем видно, сыграла в США ту роль, которую должна была сыграть со своими автомобилями компания «Мазда».

«Хонда» впервые заявила о своем намерении выступить на внешних рынках в 1966 г., когда на парижском и лондонском автомобильных салонах был показан ее новый спортивный легковой автомобиль модели «С-800». Он был хорошо принят, и специалисты предсказывали, что в недалеком будущем фирма во весь голос заявит о себе на рынке малогабаритных спортивных моделей и гоночных машин. Эта оценка исходила не из заложенных в этом автомобиле возможностей для его сбыта, а скорее из репутации основателя выпускавшей его компании, человека очень ловкого, страстно увлеченного автомобильными гонками. Учитывая репутацию «Хонды» в мотоциклетных гонках, логично было бы предположить, что и в области автомобилей компания пойдет по этому пути. В конце концов, обращение компании после мотоциклов к спортивным легковым автомобилям было бы более понятным, если бы она начала выпускать обычные автомобили с четырехдверным кузовом типа седан. В беседе о своих спортивных автомобилях Соитиро Хонда\* как-то сказал: «Езда на легко-



вом автомобиле напоминает сидение в гостиной, тогда как езда на мотоцикле больше похожа на скачку на лошади — у вас постоянно присутствует ощущение, будто вы управляете чем-то живым». Трудно было предположить, что человек такого склада может интересоваться производством продукции для массового рынка.

Тем не менее, в следующем году компания «Хонда» начала продавать в Японии микролитражный автомобиль, а в 1968 г., когда остальные японские автомобильные фирмы, исключая «Тоёту» и «Ниссан», разрабатывали планы выхода на американский рынок, начала экспорт еще одной своей новой модели «Н-600» в ФРГ. Этот маленький легковой автомобиль с двигателем 365 куб. см (втрое меньше, чем у автомобиля «Фольксваген») развивал максимальную скорость 130 км/час и продавался по вполне конкурентоспособной по сравнению с другими моделями цене. Поначалу успех был незначителен, но затем продажи расширились, что подтолкнуло фирму к мысли попробовать продавать на западногерманском рынке и другие модели. В 1970 г. в ФРГ и других западноевропейских странах появилась модель «Хонда-1350». Будучи по конструкции гибридом между спортивным автомобилем и седаном, эта модель оказалась довольно неудачной, так как не удовлетворяла требованиям ни той, ни другой категории покупателей. Видимо, «Хонда» решила закрепить в Западной Европе, а не идти на относительно большие затраты, связанные с выходом на рынок США, где конкуренция в то время была очень острой.

Инженеры компании «Хонда» между тем работали над новым двигателем, который, как рассчитывал сам Хонда, сможет составить конкуренцию мотору Ванкеля. Двигатель с вихревой камерой сгорания имел двойную камеру, в которой бензин сгорал более полно и эффективно, что давало в результате как повышенную экономию горючего, так и более чистый выхлоп. Хотя этот двигатель был разработан с целью удовлетворения существовавших в Японии очень жестких стандартов на токсичность выхлопных газов, не было никакого сомнения, что работы велись с дальним прицелом на американский рынок.

Первые автомобили «Хонда-600» появились в США в мае 1970 г. Продажи составили только 4 тыс. машин, а в следующем году — 12 тыс. шт. На этот небольшой, непримечательный по внешним формам автомобиль, бывший по своим размерам несколько больше, чем «Субару», ни в коей мере не смотрели как на угрозу другим автомобилям импортных марок, имевшим солидную репутацию, а автомобильные журналы упоминали о нем разве что только в насмешку. Вскоре конструкция этого автомобиля была модернизирована, и на него был установлен первый вариант двигателя с вихревой камерой сгорания. Параллельно «Хонда» сосредоточила свое внимание на развитии дилерской сети.

Начало было очень трудным — первые месяцы 1972 г. ком-

пания «Хонда» имела только 215 сбытовых пунктов, ибо в то время все внимание сбытовиков было обращено на автомобили «Мазда». К числу достоинств нового автомобиля «Хонда АН-600» можно было отнести низкий расход горючего, не превышавший 7,8 л на 100 км, и новую автоматическую коробку передач «хондамати», бьющую значительно лучше своих аналогов на других малогабаритных легковых машинах, однако маленькие размеры машины не привлекали даже владельцев моделей «Жук» и «Королла». С кузовом типа седан этот автомобиль был на 38 мм короче и при весе 796 кг был на 136 кг легче модели «Королла». Внешне он выглядел хрупким, и ехать на нем по автостраде поначалу представлялось опасным. Но двигатель с вихревой камерой удовлетворял всем стандартам Агентства по охране окружающей среды, и проницательные специалисты задавали вопрос, станет ли популярным новый автомобиль «Хонда» с этим двигателем.

Детройт был далеко не уверен в этом и потому не проявлял к нему большого интереса. Все были в то время заняты двигателем Ванкеля, а двигатель с вихревой камерой сгорания, хотя его характеристики были прекрасными, был всего лишь модернизированным поршневым мотором. Даже поздно подключившиеся к этому соревнованию американские инженеры не могли поверить, что иностранцы могут сделать что-нибудь путное, о чем они сами раньше не подумали. В Детройте утверждали, что, хотя двигатель с вихревой камерой сгорания может подходить для малогабаритных легковых автомобилей, он не будет хорошо работать на машинах более высокого класса. Скорее для того, чтобы посрамить его критиков, чем надеясь продать лицензию на производство своего двигателя, Соитиро Хонда распорядился соответствующим образом модернизировать 8-цилиндровый двигатель, используемый на автомобиле «Шевроле Импала», который в середине 1973 г. успешно прошел испытания по токсичности выхлопных газов. Но даже это не произвело впечатления на американцев.

В 1972 г. компания «Хонда» выпустила на рынок США совершенно новую модель, которая была несколько шире, чем модель «АН-600», и имела двигатель с вихревой камерой сгорания большей мощности. Известный под названием «Сивик», этот автомобиль также удовлетворял требованиям Агентства по охране окружающей среды и расходовал 8,6 л бензина на 100 км в черте города и 6 л на 100 км при езде по автострадам. В то время распространились слухи о том, что «Хонда» готовит к середине 70-х годов бомбу большой взрывной силы: двигатель Ванкеля собственной конструкции, более эффективный, чем двигатель компании «Мазда». «Хонда» немедленно опровергла это, заявив, что «двигатель с вихревой камерой сгорания достаточно убедительно показал свои возможности по снижению токсичности выхлопа без установки катализаторов или дожигателей выхлопных газов,

без которых двигатели роторного типа не могут удовлетворять даже существующим нормам токсичности, не говоря уже о более жестких стандартах, предусмотренных на будущее».

В 1972 г. успех «Хонды» был скромным — фирма продала всего 20,5 тыс. автомашин с кузовом типа седан. Радоваться особенно было нечему. В списке импортеров она стояла далеко внизу, после «Фудзи», «Мицубиси» и, конечно, после «Тоёты», «Ниссан» и «Мазда». Уже в следующем году эта ситуация коренным образом изменится благодаря тому, что компания, имевшая в своем активе двигатель с вихревой камерой сгорания и автомобиль «Сивик», получит как и все другие японские фирмы наибольшие выгоды от нефтяного кризиса 1973 г.

## Глава 13

### Вызов принят

*Каждый дополнительный процент доли импортных машин в продажах легковых автомобилей на нашем рынке означает потерю в стране 20 тыс. рабочих мест.*

Генри Форд II, 1971 г.

*Миниавтономобили — миниприбыли.*

Генри Форд II, 1972 г.

*Зачем мне в пределах одного квартала ездить на обед на таком автомобиле, как «Линкольн»? Известно, что большие автомобили находятся на пути к исчезновению, и эта тенденция необратима. Я — за малогабаритные автомобили. Я сторонник маленьких машин.*

Генри Форд II, 1973 г.

*Честно говоря, я не вижу, каким образом мы можем противостоять иностранной конкуренции. А ведь это только начало. В один прекрасный день мы можем превратиться в нацию, существование которой сведется к оказанию услуг, потому что наши производители не могут конкурировать с иностранными компаниями.*

Генри Форд II, 1974 г.

В течение первого полугодия 1971 г., когда впервые в двадцатом столетии США свели свой торговый баланс с отрицательным сальдо, американские производители автомобилей потребовали защиты против импорта. Экономика страны находилась в плачевном состоянии, и жалобы автомобильных корпораций были услышаны в Вашингтоне. Президент Никсон 15 августа выступил с заявлением, которому суждено было открыть новую эру в экономике США и положить конец сложившимся после второй мировой войны международным финансовым и торговым отношениям. В целях стимулирования экономического развития было объявлено о замораживании на 90 дней цен и заработной платы и о снижении налогов. Американский доллар больше не обменивался на золото. Кроме того, Никсон ввел дополнительную 10%-ную пошлину на все импортируемые в страну товары.

Отмена конверсии доллара означала уменьшение его стоимости по отношению к большинству других иностранных валют, в результате чего импортные товары становились для американских покупателей дороже, чем аналоги национального производства.

Если же к этому добавить еще и дополнительную пошлину, то конкурентоспособность импортных товаров еще больше ухудшалась. Все эти меры были направлены на ликвидацию дефицита торгового баланса. Хотя об этом открыто и не говорилось, все понимали, что эта часть программы Никсона была направлена против японцев, и в первую очередь против японских производителей легковых автомобилей.

Через четыре месяца на встрече в Смитсоновском институте ведущие торговые державы мира подписали соглашение, в соответствии с которым менялись курсы их валют. Курс доллара уменьшился на 7,89%, тогда как курс японской иены увеличивался на 16,88%, а западногерманской марки — на 13,57%. Частью этого соглашения была также отмена США введенной ранее дополнительной 10%-ной пошлины. Однако контроль над ценами продолжал действовать.

Это соглашение явилось первым из двух наиболее важных мер, направленных на совершенствование мировой экономики и оказавших непосредственное влияние на Детройт. Впереди было начало новой эры в мировой автомобильной промышленности.

В 1971 г. продажи японских автомобилей в США продолжали расти в основном из-за того, что дилеры распродавали имевшиеся у них запасы машин. В 1972 г. и в начале 1973 г. продажи стабилизировались. Это было воспринято как признак того, что ревальвации иены и введение Никсоном дополнительной импортной пошлины привели к ожидаемому результату. Ценовое преимущество автомобилей иностранных марок значительно сократилось, а в ряде случаев полностью исчезло. Теперь Детройт мог вести более активную борьбу с иностранными захватчиками. Программа Никсона дала американцам неоценимую возможность перехватить инициативу.

Однако компании «большой тройки» по-прежнему проявляли мало интереса к компактным и еще меньше к субкомпактным легковым автомобилям. Лето 1972 г. было периодом отзыва компанией «Дженерал моторс» автомашин «Вега» для исправления обнаруженных дефектов: отказы задних тормозов, почти соскакивающие на ходу колеса и кузов, ржавеющий буквально на глазах расстроенных владельцев. Широко разрекламированный алюминиевый двигатель этой модели вызывал повышенный расход масла уже после пробега первых 16 тыс. км. В результате продажи этих автомобилей начали падать. Что касается моделей «Форд Пинто», то их владельцы жаловались на невозможность добиться правильной регулировки углов установки передних колес. Обзорность была неудовлетворительной, комфортабельность езды также оставляла желать лучшего, а управлять автомобилями было настолько тяжело, что многие автолюбители высказывались за необходимость установки усилителя рулевого управления.

**Прейскурантные розничные цены производителей на отдельные модели импортных  
и американских субкомпактных легковых автомобилей в США**  
(в долл.)

Модель автомобиля	1971 г.	1972 г.	Изменение в цене (%)
«Тоёта Королла»	1798	1953	8,8
«Форд Пинто»	1919	1960	2,1
«Датсун-1200»	1736	1976	13,8
«Фольксваген Жук»	1899	1999	5,3
«Америкэн моторс Грэмлин»	1999	2121	1,1
«Шевроле Вега»	2090	2060	—1,4
«Мицубиси Колт»	1924	2095	8,9

*Источник.* "Automotive News", February 7, 1972, p. 1.

Казалось, что американцы были заняты больше уотергейтским скандалом, чем событиями, происходящими в Детройте. В центре внимания был гнойник во Вьетнаме, продолжалось обсуждение с СССР возможности разрядки, внутри страны пошла вверх кривая инфляции. Короче говоря, нации было над чем задуматься.

Между тем в нефтедобывающих странах Среднего Востока, которые являлись ядром Организации стран экспортеров нефти (ОПЕК), не происходило ничего примечательного. До весны 1973 г. лишь немногие американцы знали, что означала эта аббревиатура, но уже к рождеству она стала символом самой большой со времен второй мировой войны угрозы свободе их передвижения.

Можно сказать, что все это началось с первого дня 1973 г., когда страны — члены ОПЕК установили новый статус для действовавших в их странах нефтяных компаний и ввели меры, позволявшие осуществлять за ними полный контроль. В мае Иран вышел из соглашения, которое регулировало деятельность консорциума в его нефтяной промышленности. Затем в июне Ливия национализировала часть иностранной собственности, а через два месяца установила контроль над принадлежавшими американцам нефтяными концернами. В начале октября, вскоре после начала новой арабо-израильской войны, Ирак национализировал нефтяные фирмы, принадлежавшие «Мобил», «Эксон» и «Шелл».

Все это время ОПЕК повышала цены на нефть. Баррель\* легкой арабской нефти, стоивший 1,80 долл. в августе 1970 г., продавался за 2,48 долл. в конце 1972 г., а 1 января 1973 г. он стоил уже 2,59 долл. К 1 августа 1973 г. страны ОПЕК продавали нефть по цене свыше 3 долл. за баррель.

Обо всем этом много писала пресса. Но можно извинить тех, кто не читал газет и, получая информацию о происходящих в мире событиях по телевидению, ничего не знал об этом. А дело было в том, что в результате введенного Никсоном заморажива-

\* Баррель нефти — 159 л.— Прим. ред.

ния зарплаты и цен стоимость бензина практически не изменилась. Один литр бензина стоил в 1970 г., включая налоги, в среднем 9,5 цента, в течение последующих двух лет цена его временами даже уменьшалась. Столкнувшись со снижением прибылей, компании, занимавшиеся переработкой нефти, были мало заинтересованы в расширении своих операций в США.

Можно было разглядеть начавшееся повышение цен уже летом 1973 г., но даже тогда американские водители платили за литр бензина в среднем около 10 центов. Не вызывал, однако, сомнения тот факт, что стоимость нефтепродуктов последовательно начнет возрастать, и причем резко, как только страны ОПЕК начнут закручивать гайки. В конечном счете замораживание, проведенное Никсоном, обеспечило стабилизацию цен на бензин. Тем самым создавалось ложное ощущение безопасности от внешнего рынка и затягивалось принятие немедленных мер по экономии топлива. Это привело к возникновению еще более серьезных проблем, как только контроль над ценами был ослаблен.

Такова была ситуация с поставками бензина в 1973—1974 гг. В значительной степени кризис был вызван ошибками нескольких правительственных организаций, таких, как Управление чрезвычайной готовности, Бюро по энергетической политике, Комитет по вопросам нефтяной политики, Федеральное энергетическое управление и Совет по проблемам стоимости жизни. В результате было упущено время. Месяцы, которые могли при правильном ведении дел стать периодом разумной экономии, превратились в национальное бедствие.

Отдельные случаи нехватки бензина были отмечены на Западном побережье США еще ранней весной, положение ухудшилось во время уик-энда в День поминовения 30 мая. Цены на бензин росли по мере того, как ОПЕК все туже закручивала свои гайки, а предусмотренные администрацией государственные субсидии иссякали. Владельцы автомобилей выстраивались в очереди на бензоколонках, пытаясь купить как можно больше горючего, а по всей стране только и было разговоров о заговоре, постоянной нехватке бензина и наступившем конце автомобильного века. Это был бензиновый эквивалент известного людям прежних поколений явления «хождения по банкам» в годы «великой депрессии». Если бы не было этой «бензопаники» и правительство не вмешалось бы в деятельность рынка, дефицита горючего могло бы и не быть. Но он был, и встревоженные автомобилисты часами просиживали в своих машинах в надежде купить бензин хотя бы на 5—10 долл. Они договорились о совместной эксплуатации легковых автомобилей, пользовались там, где это было возможно, общественным транспортом и критически поглядывали на машины, пожиравшие по 2—2,5 л горючего на каждые 10 км пробега.

Цены на бензин непрерывно росли. В октябре из-за поддержки США Израилем арабские страны объявили эмбарго на поставку нефти, одновременно сократили ее добычу и увеличили цену на

нефть до 5,12 долл. за баррель. К ноябрю, когда конгресс одобрил законопроект, а президент Никсон подписал указ о мерах по нормированию топлива, ситуация напоминала вавилонское столпотворение. Говорили о кулачных боях на бензоколонках и даже об убийствах, когда кто-то пытался пролезть без очереди.

К 1 января 1974 г. цена барреля нефти, установленная ОПЕК, уже достигла 11,65 долл., увеличившись за год более, чем в четыре раза. Но движение цен на бензин в стране едва ли отражало столь резкий рост цен на сырую нефть на мировом рынке, ибо стоимость бензина повысилась всего с 10 до 11 центов за литр. Трудности 1973 г. были вызваны не столько ростом цен на нефть, сколько ограниченными возможностями покупки необходимого количества бензина. Грамотные владельцы автомобилей понимали, что большая часть их затрат при пользовании машиной приходится не на возросшую стоимость бензина, а на амортизацию автомобиля, его ремонт и даже страхование. Газеты и телевизионные сообщения результаты произведенных расчетов, которые показывали, что даже если бензин будет стоить 16 центов за 1 л, то при годовом пробеге чуть более 24 тыс. км владелец легкового автомобиля, расходующего 23 л горючего на 100 км, заплатит всего на 450 долл. больше, чем владелец субкомпактной модели, потребляющей бензина вдвое меньше.

Как и ожидалось, розничные цены на бензин резко пошли вверх, как только был отменен контроль над ценами. Многие занимавшиеся этими проблемами экономисты соглашались с тем, что цена на бензин превысит 17 центов за литр, некоторые прогнозировали рост цены до 21 цента, а отдельные поговаривали даже о цене 26 центов за литр, то есть 1 долл. за галлон.

Срок действия введенной президентом Никсоном программы контроля над зарплатой и ценами кончился в апреле, после чего цены на бензин возросли, но не настолько, как первоначально опасались. И все же средняя цена этилированного бензина составила в 1974 г. 14 центов за литр и постепенно повышалась в течение последующих четырех лет.

Эмбарго на поставку нефти действовало до 18 марта 1974 г., после чего очереди на бензоколонках рассосались и паника кончилась. Но нанесенные раны продолжали напоминать о себе. Президент американского нефтяного института Фрэнк Икард принадлежал к числу многих, высказывавших в то время весьма здравые мысли. «Нехватка топлива будет продолжаться при жизни большинства из нас, — предупреждал он. — Необходимо поэтому в корне изменить наш образ жизни. Любовь Америки к большим автомобилям подошла к концу». Или, как отметил один из журналистов, «Америка обнаружила, что километры, пройденные на одном литре бензина, гораздо важнее, чем километры, пройденные за час времени».

Нефтяной кризис 1973—1974 гг. наступил в то время, когда американская автомобильная промышленность занимала в целом



прочные позиции. За первый квартал 1973 г. производство автомобилей достигло нового рекордного уровня, превысив на 20% показатель соответствующего периода 1972 г. В Детройте поговаривали, что при таких темпах годовое производство может достигнуть 9 млн. шт. Так оно и получилось, общий объем продаж легковых автомобилей, выпущенных в США и Канаде, составил в 1973 г. 9,6 млн. машин. Помимо этого, было продано 1,8 млн. импортных автомобилей. Это было несколько больше, чем в 1972 г., в результате чего на долю последних пришлось 15,3% общих продаж легковых автомобилей в США. В целом в стране было продано 11,4 млн. легковых автомашин, то есть был достигнут абсолютный рекорд, который, как тогда казалось, едва ли будет побит в ближайшем будущем.

Этот результат был получен в первую очередь благодаря отличному состоянию рынка в первой половине года. Во втором полугодии продажи, наоборот, сократились главным образом из-за сложившегося положения с горючим, что усилило уже имевшие место инфляционные процессы. Общий индекс розничных цен сначала рос вполне приемлемыми темпами — 3,4% в 1972 г., однако в 1973 г. он подскочил до 8,8%. Одновременно повысился уровень безработицы, страна была на пороге вступления в беспорядочный период стагфляции\*.

Все это отразилось на деятельности местной автомобильной промышленности и вызвало сокращение импорта. Детройт вдруг обнаружил, что попал в критическое положение. Под влиянием усиливающейся инфляции корпорации были вынуждены повышать цены на свои легковые автомобили, в то же время из-за экономического спада и падения спроса на модели — пожиратели бензина все меньшее число покупателей заглядывало в демонстрационные залы.

В октябре и ноябре 1973 г. компании объявили о предполагаемом значительном увеличении цен. Компания «Крайслер» обратилась в Совет по проблемам стоимости жизни за разрешением повысить цены на свои автомобили в среднем на 73 долл. и дополнительно еще на 63 долл., чтобы покрыть расходы, связанные с заключением нового трудового соглашения с профсоюзами. «Дженерал моторс» объявила о намерении повысить цены автомобилей 1974 модельного года на 4%. «Америкэн моторс» хотела повысить цены в среднем на 150 долл., а «Форд мотор» заявила представителям прессы, что цены ее автомобилей также возрастут, хотя и не определила конкретные размеры их повышения. Все это происходило в условиях падения продаж на 12% в октябре и на 13% в ноябре по сравнению с соответствующими месяцами 1972 г.

Президент компании «Форд» Ли Якокка, считавшийся отцом

---

\* Состояние в экономике, при котором депрессия, застой в производстве, торговле и т. д. имеют место при одновременном развитии инфляции.— *Прим. ред.*

модели «Пинто», был доволен тем, как идет сбыт этого небольшого, хотя и не совсем экономичного легкового автомобиля. Отмечалось, однако, что его базовая цена с момента появления на рынке в 1969 г. возросла с 1995 до 2225 долл. в конце 1973 г. и не за горами новое, еще более значительное повышение цены. Все же те, кто хотел стать владельцем малогабаритных автомобилей, могли их приобрести примерно по тем же ценам, что и японские машины, а в некоторых случаях даже сэкономить несколько сот долларов. Вместе с тем голые цифры еще не дают полного представления о реальном положении вещей. Модели «Вега» и «Грэмлин» в нищенской комплектации (их еще надо было найти) уступали по своему оборудованию базовым моделям «Тоёта Королла» или «Датсун-510». Они также уступали японским моделям по качеству изготовления, так, во всяком случае, начинало думать все большее число покупателей.

Как и следовало ожидать, детройтские корпорации принялись увольнять персонал и рекомендовали дилерам распродать запасы имеющихся автомобилей. Из-за падения сбыта легковых автомашин промежуточного и стандартного классов «Дженерал моторс» только в течение декабря и января отправила в длительные отпуска 70 тыс. рабочих сборочных линий десяти заводов. Увольнения (а всего безработными оказалось около 135 тыс. автомобилестроителей) сильно отразились на всех отраслях экономики — от поставщиков комплектующих изделий и сталелитейных компаний до туристических агентств, организовавших для рабочих и служащих автомобильной промышленности поездки на время отпусков.

Даже вечный оптимист президент «Дженерал моторс» Ричард Герстенберг предсказывал, что в 1974 г. продажи легковых и грузовых автомобилей будут «только» на 8—12% ниже уровня 1973 г., что, по его мнению, было бы совсем неплохо. На самом деле продажи продукции национальных компаний сократились на 35%, составив лишь 6,3 млн. машин. Это было самым большим падением производства со времен «великой депрессии». И не будет преувеличением сказать, что в Детройте воцарилась депрессия мышления и планирования. Руководителей автомобильных компаний, прекрасно понимавших серьезность положения, частенько бросало в холодный пот на заседаниях правлений. Впервые с момента образования автомобильной индустрии они начали сомневаться, что их корпорации смогут устоять под напором такого множества ударов. Изучались возможности создания легковых автомобилей с паровым и электрическим приводом, двигателей внутреннего сгорания, работающих на спирте, выпуска автомобильных шасси с применением пластмассовых и даже деревянных деталей. И помимо всего прочего, рос страх, что японская автомобильная промышленность в результате энергетического кризиса займет лидирующее положение в мире. Всего несколько лет назад существовала реальная возможность, что «Крайслер»

приобретет компанию «Мицубиси». Теперь же имелись серьезные опасения, что «Мицубиси» проглотит ослабленную «Крайслер», ибо ее экономичные легковые автомобили «Колт» и «Эрроу» были единственными, которые эта американская корпорация могла продавать в то время.

**Прейскурантные розничные цены малогабаритных легковых автомобилей  
национального и иностранного производства в США в 1973 г.**

Модель автомобиля	Цена, долл.
«Дженерал моторс Вега»	2146
«Америкэн моторс Грэмлин»	2164
«Додж Колт»	2204
«Форд Пинто»	2225
«Тоёта Королла»	2235
«Фольксваген Супер-Жук»	2385
«Датсун-510»	2431
«Тоёта Корона»	2511
«Мазда РХ-2»	3297

*Источник.* "Ward's Automotive Reports 1973", p. 82.

Все специалисты автомобильной промышленности понимали серьезность положения и необходимость принятия действенных мер для выхода из него. Хотя резкое падение продаж автомобилей было тесно связано с общим ухудшением экономики, причина была не только в этом. Стало совершенно очевидно, что американский покупатель отворачивается от продукции, выпускаемой Детройтом, и требует иных автомобилей, в первую очередь меньших по размерам, более дешевых, более качественных, надежных и экономичных, таких, как «Тоёта» и «Датсун».

Мировой экономический спад затронул и Японию, хотя и не в такой степени, как США. Ее автомобильная промышленность, ставшая теперь второй по величине в мире, установила в 1973 г. новый рекорд, выпустив 7 млн. автомобилей, что было на 13% выше уровня предыдущего года. Однако, по мере того как в Японии стали проявляться последствия топливного кризиса, продажи автомобилей начали снижаться. Цены на бензин пошли вверх, на бензоколонках в Токио и в других городах появились очереди, а правительство ограничило поездки на машинах в выходные и праздничные дни. Затем, в начале 1974 г. производители увеличили цены на свои легковые автомобили в среднем на 10—12%, что также не замедлило сказаться на дальнейшем падении сбыта.

В то же время у отдельных компаний дела обстояли неплохо, главным образом благодаря экспорту. Он составил более 2 млн. автомобилей, из которых 1,5 млн. шт. приходилось на легковые автомашины, большая часть которых была поставлена в США.

Это было не больше, чем экспортировалось в конце 60-х годов, однако, когда топливный кризис кончился, оказалось, что позиции японских автомобилей на рынке США заметно упрочились.

Одновременно в созвездии японских компаний появилась новая звезда. Некоторые американские специалисты предсказывали, что если «Тоёта» и «Ниссан» не изменят свою стратегию в области производства и сбыта, то к концу десятилетия компания «Хонда» займет лидирующее положение в производстве и экспорте автомобилей. Как следствие нефтяного шока, малогабаритные, современные по конструкции, надежные, экономичные и недорогие легковые машины «Хонда» отбирали покупателей не только у других небольших японских фирм, но и у корпораций «большой двойки».

В 1973 г. в США было продано 327 тыс. автомобилей «Тоёта». После автомобиля «Жук» модель «Королла» оставалась второй наиболее популярной среди иностранных легковых машин с кузовом типа седан. Быстро росли и продажи ее спортивной модели «Целика». «Датсун», которых было продано 319 тыс. шт., продолжал оставаться на своем обычном третьем месте. Наибольшим спросом среди автомобилей этой марки пользовалась недавно появившаяся новая модель «СПЛ-620», пришедшая на смену уже несколько примелькавшейся модели «ПЛ-510». Далее следовала «Мазда», продажи которой составили 104 тыс. машин, то есть вдвое больше, чем в предыдущем году. Подавляющая часть продаж автомобилей этой марки приходилась на модели «РХ-2» и «РХ-3» с двигателем Ванкеля. Спрос на них пошел вниз к концу 1974 г., когда потенциальные покупатели отвернулись от «Мазда» из-за относительно низкой топливной экономичности ее автомобилей.

«Хонда» занимала на рынке США пятое место, продав в 1973 г. 39 тыс. автомобилей. Компания серьезно отнеслась к предполагавшимся к введению в США повышенным требованиям по токсичности выхлопных газов и занималась модернизацией модели «Сивик» специально для экспорта. Первоначально планировалось выпустить этот автомобиль на рынок в 1975 г., но компания посадила свои конструкторские и производственные службы на сверхурочные работы, чтобы подготовить этот автомобиль для поставки в США в более короткие сроки.

Среди японских автомобилей машина «Хонда» имела наилучшую топливную экономичность, в США за ней появились очереди уже в конце 1973 г. И хотя «Хонда» была меньше автомобилей «Жук» и «Королла», к ней проявляли интерес даже владельцы «Шевроле» и «Форда», с жадностью слушавшие рассказы о том, что при движении по автострадам этот автомобиль расходует горючего менее 5,8 л. на 100 км. Более того, его двигатель с вихревой камерой сгорания не требовал громоздких и дорогостоящих устройств, чтобы удовлетворять требованиям Агентства по охране окружающей среды по токсичности выхлопных газов, и в отличие

от моделей японской «большой двойки» он мог работать на этилированном бензине.

В конце 1973 г. некоторые американские компании начали подумывать над тем, чтобы отказаться от проектов использования двигателей Ванкеля и заменить их двигателями, подобными мотору с вихревой камерой сгорания. Так, «Форд» обратилась к компании «Хонда» с предложением заключить соглашение о сотрудничестве по типу соглашения, существовавшего между «Мицубиси» и «Крайслер». В соответствии с одним из вариантов этого плана, выпускаемые «Хонда» автомобили могли бы продаваться через дилеров «Форд мотор» под маркой «Форд». Если бы этот вариант был осуществлен, допуская, что «Хонда» сможет поставить необходимые для американского рынка легковые автомобили, то японская компания через несколько лет могла бы стать не только крупнейшей у себя в стране, но и занять лидирующее положение среди иностранных поставщиков в США. «Хонда» отклонила предложение, но в 1973 г. продала корпорации «Форд» лицензию на свой двигатель с вихревой камерой сгорания. Таким образом, Детройт продолжал поиски новой технологии в Японии, но теперь уже в другой компании.

Почему же «Хонда» решила остаться независимой? Прежде всего потому, что ее сбытовая сеть в США, а к концу 1973 г. у нее было уже 420 дилеров, работала вполне успешно. Каждые три дня компания открывала новый дилерский пункт. Кроме того, ее двигатель с вихревой камерой сгорания имел явный успех не только в США, но и в самой Японии. На внутреннем рынке с начала 1974 г. под влиянием топливного кризиса и неоднократного повышения цен, инициаторами которого выступали «Тоёта» и «Ниссан», начал наблюдаться спад. «Хонда» отказалась от повышения цен на свои модели и провела новую рекламную кампанию, сделав упор на их топливную экономичность. Это дало положительный результат: в марте продажи «Тоёты» и «Ниссан» упали на 40% по сравнению с соответствующим уровнем 1973 г., тогда как сбыт автомобилей «Хонда» возрос на 76%. Аналогичная картина наблюдалась и на рынке США, где к концу 1974 г. ощущалась нехватка ставших популярными автомобилей с трехдверным кузовом типа хэтчбэк и повышенный интерес к новой двухдверной модели «Сивик».

В 1973 г. «Хонда» продала в США 39 тыс. легковых автомобилей. После появления новой модели «Сивик» их продажи к 1975 г. удвоились, еще раз удвоились два года спустя и вновь удвоились к 1980 г., когда фирме удалось реализовать в США 375 тыс. автомашин, что почти в три раза превысило сбыт моделей «Субару» и в два раза автомобилей «Мазда».

Причины успеха были очевидными. Легковые автомобили марки «Хонда» сочетали в себе высокое качество изготовления с отличными динамическими характеристиками и топливной экономичностью. Как будет показано ниже, новые модели этой

компании, особенно «Аккорд» и «Прелюд», очень хорошо соответствовали меняющимся требованиям американского рынка, что в конечном счете заставило «большую двойку» пойти по стопам «Хонда моторс» не только в методах работы на рынке, но и в конструировании самих автомобилей.

За «Хонда» последовала другая японская фирма, «Фудзи», выпускавшая небольшой даже по японским стандартам, но весьма экономичный автомобиль модели «Стар Клиппер». По внешним формам он в большей даже степени, чем «Хонда», сделан был в американском духе, и его продажи заметно росли, достигнув к концу 1974 г. 38 тыс. шт. Как и «Хонда», компания «Фудзи» планировала выпуск новых моделей, чтобы также извлечь выгоды из возросшего среди американцев интереса к топливной экономичности автомашин.

Следующей среди японских моделей была продававшаяся через отделение «Додж» корпорации «Крайслер» модель «Колт». Ее продажи составили 35 тыс. шт., что было на 1,5 тыс. машин больше, чем в предыдущем году. Этот явно неудовлетворительный результат был следствием неправильной ценовой политики. Дело в том, что «Крайслер» продолжала калькулировать розничные цены таким образом, что заложенная в них прибыль сбытового звена была значительно выше, чем у автомобилей других японских марок. В дополнение к этому привыкшие к работе с автомобилями национального производства дилеры «Крайслера» обычно «нагружали» последние увеличивающим их прибыль дополнительным оборудованием и пытались сделать то же самое с моделью «Колт», которая от этого становилась еще дороже. Определенное значение в замедлении продаж автомобилей этой марки имело все возраставшее в США недовольство Детройтом, который, как это уже было после запуска первого советского спутника, вновь стал в глазах некоторых американцев символом национальной болезни. Все более обескураженные складывающейся ситуацией ответственные руководители «Мицубиси» пришли к выводу, что смогут достичь лучших результатов, действуя самостоятельно, и начали искать пути безболезненного выхода из соглашения с компанией «Крайслер».

Энергетический кризис закончился в начале 1974 г. Теперь американцы могли иметь столько бензина, сколько им хотелось, но цена литра неэтилированного горючего уже составляла около 16 центов. Стагфляция продолжалась, и, хотя уотергейтский скандал закончился отставкой президента Никсона, не было уверенности, что его преемник Джеральд Форд обладает необходимыми качествами, чтобы разумно управлять национальной экономикой. В течение 1974 г. темпы роста инфляции достигли небывалой в истории страны величины в 12,2% — в два раза выше, чем в 1973 г., а уровень безработицы поднялся до 5,6% и продолжал быстро расти. В 1975 г. он достиг рекордной за весь после «великой депрессии» период отметки в 8,85%. Освободясь от ограниче-

ний, свойственных периоду контроля за ценами, и находясь под влиянием инфляции, компании Детройта повышали цены на свою продукцию. На протяжении 1974 г. «Дженерал моторс» и «Форд мотор» увеличивали цены по шесть раз каждая, а компания «Крайслер» даже десять раз. По сравнению с 1973 г. легковые автомобили подорожали в среднем на 500 долл., примерно на такую же сумму ожидалось повышение цен и в 1975 г.

Продажи легковых автомобилей национального производства в 1974—1975 гг. резко сократились с 9,2 млн. шт. в 1973 г. до 6,7 млн. в 1974 г. и 6,1 млн. шт. в 1975 г. Ухудшилось положение и на рынке импортных легковых автомобилей: их продажи составили 2,4 млн. шт. в 1973 г., 2,6 млн. в 1974 г. и 2,1 млн. шт. в 1975 г., что было наихудшим показателем за последние пять лет. Причину снижения сбыта следует искать в анализе двух проблем, с которыми столкнулась промышленность: сократилось число американцев, имевших средства для приобретения новых автомобилей, а тех, у кого были деньги, отпугнуло резкое повышение цен. Стабилизация, а затем и снижение продаж импортных автомашин объяснялось само по себе загадочной, но очень важной причиной, которая проявит себя еще раз в будущем: как только цены на бензин стабилизировались и нехватка его кончилась, американцы снова стали отдавать предпочтение крупногабаритным легковым автомобилям.

К лету 1974 г. на складах дилеров компании «Форд» скопились запасы нереализованных автомобилей модели «Пинто», пользовавшейся спросом в период топливного кризиса, достаточные при нормальном уровне сбыта на 96 дней работы сбытовых пунктов. Еще хуже было положение у дилеров «Дженерал моторс», которые имели автомобилей «Вега» на 110 дней работы. «Крайслер» имела 105-дневный запас модели «Велиэнт» и 113-дневный запас импортных автомобилей «Колт», за которыми еще несколько месяцев назад выстраивались очереди. Поэтому компания вынуждена была аннулировать размещенные у «Мицубиси» заказы.

Компании «большой тройки» предоставляли покупателям крупные скидки на субкомпактные модели, «Форд» перевела завод отделения «Линкольн» на работу в две смены и поставляла своим дилерам автомобили с 8-цилиндровыми двигателями лишь небольшими партиями, поскольку Генри Форд II обратился к правительству с предложением ввести дополнительный 10%-ный налог на бензин с тем, чтобы стимулировать сбыт малогабаритных легковых автомобилей. «Хотя и имела место некоторая переоценка возможностей рынка субкомпактных машин, наша компания продолжает оставаться уверенной в том, что в долгосрочной перспективе у малогабаритных автомобилей блестящее будущее», — заявил один из официальных представителей «Форд мотор». По мнению одного из ее инженеров, «у людей просто не будет никаких проблем, как только они начнут покупать малогабаритные автомобили».

Среди японских фирм наихудшие результаты были у ведущих компаний «Тоёта», «Ниссан» и «Мазда». Падение сбыта у «большой двойки» объяснялось ростом цен в результате ревальвации иены и отсутствием новых моделей.

Продажи японских легковых автомобилей в США (в тыс. штук)

Марка автомобиля	1973 г.	1974 г.	Марка автомобиля	1973 г.	1974 г.
«Тоёта»	327	269	«Колт»	36	43
«Датсун»	319	245	«Хонда»	38	41
«Мазда»	119	70	«Субару»	38	23

Источник. "Ward's Automotive Yearbook 1974", p. 27—39.

В наибольшей степени сократились продажи автомобилей «Мазда», что явилось следствием их низкой топливной экономичности и высокой первоначальной цены. Эта еще совсем недавно быстро прогрессирующая компания испытывала теперь трудности как на внутреннем, так и на внешнем рынке, и вместо разговоров о намечавшемся расширении фирмы теперь пошли слухи на этот раз чуть ли не о ее банкротстве. Увеличение продаж автомобилей «Колт» объяснялось тем, что сбыт этой модели начался чуть ли не с нуля, активной работой дилеров, стремившихся в период стагфляции продать все, что только можно, и повышенным интересом к этим машинам со стороны покупателей в первой половине 1974 г., когда еще не наметился поворот к моделям большого размера. Как уже отмечалось, результаты компании «Хонда» выходили за рамки общей тенденции, господствовавшей на рынке; благодаря качеству продаваемых автомобилей и их низкой цене ее репутация росла прямо-таки на глазах. Модель «Сивик» была в то время одной из самых популярных в США. Это говорило о том, что «Хонда мотор» не только прочно стоит на ногах, но и имеет хорошие перспективы для увеличения в ближайшее время объема сбыта и своей доли на рынке.

Действия правительства в тот период еще больше осложнили проблемы, с которыми столкнулась автомобильная промышленность, и способствовали тому, что Дейтройт ошибся в оценке перспектив ее развития. В 1975 г. в конгрессе шло обсуждение нового законодательства, касавшегося этой отрасли. В результате появился закон об энергетической политике и экономии энергии, который, в частности, предусматривал, что средняя топливная экономичность легковых автомобилей, выпускаемых каждой корпорацией, должна составить к 1980 г. 11,7 л бензина на 100 км пробега. В то же время неизменной оставалась правительственная политика в области контроля за загрязнением окружающей среды, что не только вело к повышению цен на легковые автомо-



били, но и сводило на нет работу по повышению их топливной экономичности.

Таким образом, Детройт был поставлен перед выбором: или перейти на массовый выпуск и сбыт экономичных малогабаритных автомобилей, которые обеспечивают меньший объем прибыли, и тем самым компенсировать сокращение производства крупногабаритных машин, дающих большую прибыль, или же сокращать общее производство легковых автомобилей. Кроме того, следовало иметь в виду, что продававшиеся в то время в США автомобили, выпускаемые американскими компаниями за рубежом, такие, как «Опель», «Колт» и популярная «Форд Капри» западно-германского производства, не учитывались при определении средней топливной экономичности машин какой-либо корпорации.

Автомобильные компании знали, что такое законодательство уже несколько лет как разрабатывается, и, естественно, готовились к его введению. «Форд мотор» в целом решила пойти по первому пути, сделав упор на автомобили субкомпактного, компактного и «персонального» классов, тогда как «Дженерал моторс» решила полностью обновить все свои модели, включая «Кадиллак». Компания «Америкэн моторс» сохраняла приверженность к малогабаритным машинам и имела наибольшие шансы достичь нового стандарта на потребление топлива. И только «Крайслер» выглядела парализованной, не зная, какое принять решение.

Одновременно с новой политикой, направленной на создание более экономичных автомобилей, сохранялись приводящие к противоположным результатам меры, способствующие поддержанию цен на бензин на относительно низком уровне.

Считая, что повышение цен на горючее будет способствовать его экономии и приобретению малогабаритных легковых автомобилей, президент Форд пытался проводить политику, которую надо было начинать еще в 1973 г. при Никсоне. Он установил с 1 февраля 1975 г. дополнительную пошлину на ввозимую в страну нефть в размере одного доллара за баррель, которая должна была быть увеличена до двух долларов в июне и в дальнейшем до трех долларов в сроки, которые не были установлены.

В основном в результате общего экономического спада и стремления к экономии энергии импорт нефти сократился. Однако цены продолжали расти, что отражало растущую мощь и организованность стран ОПЕК и стимулировало разговоры о заговоре, в котором замешаны нефтяные концерны, которые сообщали о гигантских прибылях. Одновременно ширились публичные протесты и требования облегчить трудности, возникшие из-за эскалации цен на нефть.

Учитывая это, а также в связи с приближавшейся кампанией по президентским выборам 1976 г. демократическое большинство в конгрессе отклонило предложенный Фордом законопроект о введении дополнительной пошлины на импортную нефть. В конце

1975 г. конгрессмены-демократы вышли с инициативой и провели закон, предусматривающий установление трехступенчатой структуры цен на нефть, которая хотя и была очень громоздкой, но все-таки позволила сдержать рост внутренних цен, особенно на бензин, цена которого поэтому практически не росла в течение последующих четырех лет. В результате этих мер был установлен чрезвычайно жесткий контроль за ценами на добываемую в стране нефть. Хотя другие страны были вынуждены платить более 15 долл. за каждый баррель покупаемой нефти, американцам она стоила только 8 долл., что делало цены на бензин относительно стабильными.

Автомобилисты и компании Детройта поняли это как ясное свидетельство того, что правительство будет продолжать политику сдерживания цен на бензин. Таким образом, Вашингтон как бы гарантировал, что случившееся в 1973—1974 гг. больше не повторится. Конечно, стандарт на среднюю топливную экономичность оставался в силе, и автомобильные компании должны были продолжать работу по снижению потребления горючего выпускаемыми ими автомашинами. Между тем люди, хотевшие приобрести новые легковые автомобили, не очень-то беспокоились о выполнении этого стандарта и, демонстрируя свою независимость, предпочитали покупать крупногабаритные машины. Получилось так, будто энергетического кризиса и в помине никогда не было. Автомобили стандартного и промежуточного классов вновь стали пользоваться спросом, а детройтские лоббисты в Вашингтоне пытались или отсрочить, или вовсе аннулировать стандарт на среднюю топливную экономичность. Сами же компании по-прежнему не знали, на выпуске каких автомобилей следует сделать упор в следующем году.

Что случилось бы с американской автомобильной промышленностью, если бы введенное Никсоном в 1971 г. замораживание цен не распространилось на бензин? И если бы четыре года спустя конгресс не принял бы мер по сдерживанию роста цен, и если бы была введена предложенная Фордом дополнительная пошлина? Наряду с экономией автомобильного топлива повысилась бы его стоимость, стимулируя тем самым поиск других альтернативных видов горючего и заставляя автомобилистов, во всяком случае в ближайшей перспективе, покупать малогабаритные и экономичные в эксплуатации автомобили. Корпорации Детройта ускорили бы темпы собственных разработок, и «большой тройке» и «Америкэн моторс», возможно, удалось бы не только перестроить производство на выпуск малогабаритных моделей, но и сосредоточить первоочередные усилия на исследованиях и программах, направленных на обновление всех выпускаемых машин.

Как оказалось, американские компании начали перестройку своего производства на выпуск малогабаритных легковых автомобилей больше под давлением правительственных органов, чем под влиянием объективных процессов развития рынка. В середи-

не 70-х годов не было сомнений, что потребляющие громадное количество горючего крупногабаритные автомобили с 8-цилиндровыми двигателями обречены и что компании Детройта, хотя бы они того или нет, должны повернуться лицом к рынку малогабаритных машин, начав конкуренцию с автомобилями иностранного производства. Инженеры и конструкторы, которые еще несколько лет назад занимались в основном косметическими улучшениями машин, получили задания на разработку переднеприводных легковых автомобилей, новых 4-цилиндровых двигателей, использование новых конструкционных материалов, чтобы снизить вес машин и тем самым улучшить их топливную экономичность.

Невероятно, но факт, одна правительственная программа, установившая нормы средней топливной экономичности, требовала от промышленности выпуска и продажи малогабаритных автомобилей, в то время как другая программа настраивала американских потребителей не покупать эти самые автомобили.

И это было не единственным доказательством близорукости правительства. В то время когда министерство внешней торговли и промышленности расчищало дорогу для японских компаний (то же самое можно было наблюдать и в западноевропейских странах), в США федеральная торговая комиссия обрушила шквал атак на собственное автомобилестроение. В 1976 г., через год после принятия закона об энергетической политике и экономии энергоносителей, комиссия организовала проведение антитрестовского расследования в автомобильной промышленности. И это в то время, когда Детройт с трудом выкарабкался из тяжелейшего для сбыта автомобилей года и едва пришел в себя в условиях растущего натиска со стороны японцев.

И все-таки, несмотря на нелогичную политику федерального правительства, детройтским корпорациям предстояло наладить выпуск и продажу субкомпактных и компактных легковых автомобилей, которые могли бы по-настоящему конкурировать с импортными моделями тех же размеров. Предполагалось, что при их разработке будут учтены запросы покупателей в отношении первоначальной стоимости машин, частоты их ремонтов, технического обслуживания, качества изготовления и современного дизайна. Японские легковые автомобили, безусловно, лидировали по большинству, если не по всем этим направлениям. Они по-прежнему стоили дешевле аналогичных американских автомобилей, так как зарплата рабочих в Японии была ниже, а само производство организовано более эффективно.

Большинство специализированных автомобильных журналов признавало, что японские автомобили превосходят американские по качеству изготовления и надежности. К началу 70-х годов система сбыта и технического обслуживания японских компаний действовала ничуть не хуже американской, и, хотя дилеров у них было не так много, можно было рассчитывать на их быструю помощь водителям в обслуживании машин.

Старые вопросы 50-х — начала 60-х годов, сформулированные одним из журналов следующим образом: «А что делать, если мой автомобиль сломается в Дюбеке?» — больше уже никто серьезно не задавал. Было не только вполне достаточно механиков, которые могли раздобыть необходимые запасные части, но и водители начинали серьезно верить, что скорее сломается автомобиль американского производства, чем японская машина. В итоге американцы не только восторженно приветствовали разработанные в Японии конструкции, но и все больше предпочитали их американским. В этом, кстати, не было ничего удивительного, поскольку к тому времени американские корпорации повсеместно начали прибегать к услугам японских дизайнеров, а «Тоёта» и «Ниссан» — к услугам американских, которые использовались для разработки легковых автомашин специально для американского рынка.

Как будто для того, чтобы еще больше подчеркнуть эти различия в качестве машин, американские компании были вынуждены отзываться из эксплуатации все большее число проданных автомобилей для исправления обнаруженных дефектов. Такая практика имела место и раньше, однако теперь она получила широкую огласку. Особенно старались те, кто обвинял Детройт в том, что он выпускал не только недоброкачественную, но и небезопасную продукцию. В самый разгар нефтяного кризиса американцам стало известно по крайней мере о 26 самостоятельно проведенных расследованиях безопасности конструкций легковых автомобилей национального производства; что же касается импортных машин, то таких расследований было проведено всего восемь. Национальная администрация по безопасности автомобильного движения, в которой заправляли реформаторы, разделявшие взгляды Ральфа Надера, дошла до заявления о том, что многие из обнаруженных дефектов давно известны компаниям-производителям, которые сознательно их допускали ради того, чтобы снизить издержки производства. Таким образом, в то время когда американским компаниям необходимо было коренным образом пересмотреть свою политику в отношении размеров выпускаемых автомашин и начинать борьбу с растущей конкуренцией со стороны японцев, они открыто критиковались за неспособность выпускать безопасные автомобили.

Несмотря на это, американцы все же верили, что не только смогут сохранить свою долю на рынке, но и расширить ее. Руководители «большой тройки» рассчитывали на лояльное отношение соотечественников к выпускаемой ими продукции и верили, что владельцы машин «Шевроле», «Форд» и «Плимут» не станут покупать импортные модели только ради того, чтобы сэкономить несколько долларов.

И наконец, нельзя не упомянуть о национализме. Раздававшаяся во всем мире критика США в связи с войной во Вьетнаме была не по вкусу американцам. Нефтяной кризис убедил многих

в том, что страна чувствительна ко всякого рода внешним событиям. Это способствовало возникновению и развитию невиданной по своим размерам ненависти ко всему иностранному, которой не знало целое поколение. Наряду с изоляционистскими настроениями появились призывы не покупать иностранных товаров, среди которых автомобили стали объектом самой яростной атаки. В газетах и журналах часто приходилось читать о расследованиях и обвинениях в демпинге, то есть продаже в США иностранных товаров по ценам ниже издержек их производства. Привычными стали статьи в прессе и телевизионные передачи о захвате иностранцами американского рынка. Один из комментаторов высказался даже так: «Все это напоминает картину настоящей войны, не хватает только стрельбы». Появились даже территориальные аспекты этой борьбы. Американцы по-прежнему сохраняли за собой территории Среднего Запада и Юга, а иностранцы занимали наиболее сильные позиции на обоих побережьях. И каждая сторона предпринимала активные попытки завоевать территорию противника. Рупор американской автомобильной промышленности журнал «Вардз аутомотив рипортс» писал об этом в начале 1976 г., сообщая, в частности, что «Тоёта», наконец, опередила «Фольксваген» и стала лидером среди фирм-импортеров, что «Ниссан» также обогнала западногерманскую компанию, выйдя на второе место, и что «Хонда» удвоила продажи своих автомобилей, перейдя отметку в 100 тыс. машин. Журнал писал о том, что Детройт в последние годы значительно утратил свои позиции. Продажи импортных автомобилей в 1975 г. возрастали, в то время как сбыт моделей местного производства снижался. «Вардз» сравнил ситуацию с маяком, который впервые увидели четыре крупнейшие американские компании и который, несомненно, будет в дальнейшем постоянно направлять ход движения автомобилестроения США».

Таким образом, рубежи сражения были наконец определены, и вызов принят.

Импортные легковые машины все время были той составной частью рынка автомобилей США, которая в течение многих лет в основном игнорировалась. Она была подобна гвоздю в подметке сапога, который медленно, но верно проникал в пятку американских компаний-производителей. По многим причинам американским корпорациям все же пришлось в 1975 г. сесть и начать разбираться в том, что же причиняет им такую боль.

ЧАСТЬ III

---

**ВНОВЬ  
СОЗДАННАЯ  
АВТОМОБИЛЬНАЯ  
ПРОМЫШЛЕННОСТЬ**

## Глава 14

### Американская болезнь

*Средний рабочий хочет иметь работу, при которой не придется затрачивать слишком много физического труда. Больше всего он хотел бы заниматься такой работой, когда вообще не нужно думать.*

**Генри Форд II, 1970 г.**

*Мы хотели бы быть подобием супермаркета. Мы не знаем, что захочет приходящий к нам покупатель, поэтому мы делаем так, чтобы у нас было все.*

**Оскар Ландин, заместитель председателя правления «Дженерал моторс», 1975 г.**

*Теперь люди относятся к своим легковым автомобилям иначе, чем раньше, для них они все больше становятся вполне обычной вещью.*

**Рой Чэпин, президент «Америкэн моторс», 1976 г.**

*Ясно одно, если вам нужен надежный малогабаритный легковой автомобиль, не следует искать его среди тех машин, которые появились в результате половинчатых решений Детройта, подобно моделям «Пинто», «Грэмлин» и «Вега». У них все в порядке с экономичностью, но по остальным показателям эти машины далеко не то, что нужно покупателю.*

**«Попьюлар сайенс»  
январь, 1976 г.**

*Веселая жизнь кончилась. Я больше никогда не буду заниматься автомобильным бизнесом.*

**Эдвард Коул, председатель правления «Дженерал моторс», 1974 г.**

То, что американская промышленность больна, стало совершенно очевидно во время энергетического кризиса 1973 г., и до конца этого десятилетия Детройт прилагал неимоверные усилия, чтобы решить свои проблемы, тогда как японские компании продолжали увеличивать свою долю на рынке. В те годы различные эксперты, имевшие как прямое, так и косвенное отношение к автомобилестроению, пытались сформулировать стратегию развития, которая позволила бы вернуть утраченные отрасли

позиции. В конечном счете все вертелось вокруг двух сложных взаимосвязанных проблем.

Первая из них должна была дать ответ на вопрос, каким образом японцам удалось завоевать на рынке США такие прочные позиции, что они намерены делать дальше, чтобы еще больше закрепиться на нем. Затем необходимо было поставить точный диагноз постигнувшей Америку болезни и наметить пути к ее выздоровлению. Чтобы иметь возможность правильно ответить на эти вопросы, следовало, видимо, исходить из предпосылки, что иностранные фирмы не смогли бы добиться в США таких результатов, если бы со стороны американцев не были допущены некоторые существенные просчеты. И только вскрыв их, автомобильная «большая тройка» смогла бы еще надеяться вернуть свое бывшее лидерство на мировом рынке автомобилей.

В 1973—1974 гг. в Детройте еще верили, что можно сохранить прежних клиентов путем небольших усилий и затрат. Сама мысль, что столп общества — средний американец может предпочесть автомобили «Хонда» или «Тоёта» моделям «Шевроле», «Форд» или «Плимут», казалась в середине 70-х годов большинству руководителей автомобильных компаний просто дикой. И хотя в то время покупатели в Сиэтле и Канзас-сити, Новом Орлеане и Денвере выстраивались в очередь за автомобилями «Королла» и «Сивик», «Дженерал моторс», «Форд» и «Крайслер» все еще продолжали считать, что они располагают необходимыми средствами и возможностями, позволяющими им повернуть этот поток покупателей в нужную им сторону.

Эти корпорации понимали, что, учитывая состояние производства, организацию и методы сбыта, в то время у них было мало шансов заткнуть за пояс «Тоёту», «Ниссан» и другие фирмы на рынке малогабаритных экономичных автомобилей. Представлялось, что наиболее оптимальным решением было бы импортировать такие автомобили из западноевропейских филиалов и брать их у своих японских партнеров, присвоив им марки «Шевроле», «Форд» и «Плимут» и ограничившись при этом невысокими прибылями, а параллельно попытаться привлечь на свою сторону часть покупателей, предложив им более дорогие модели. За это время американские специалисты могли бы попытаться разработать конструкцию машин совершенно нового поколения. Имелось в виду реализовать идею так называемого мирового легкового автомобиля, предназначенного для широкого круга покупателей, используя для его выпуска опыт нескольких стран. Объемы его производства достигали бы оптимального с экономической точки зрения уровня.

Следует при этом учитывать, что в то время американские компании планировали решение этой проблемы только для автомобилей малого класса. Мысль о том, что японцы могли бы расширить свою деятельность за пределы рынка экономичных и спортивных моделей, тогда всерьез никем не воспринималась.



Однако трудная ситуация, сложившаяся на рынке после окончания энергетического кризиса, заставила изменить и этот подход.

В эти годы первостепенное влияние на уровень спроса оказывал резкий рост цен. В середине и конце 70-х годов дорожали все модели — малогабаритные и крупногабаритные, местного и иностранного производства. Будущие покупатели, не заглядывавшие три-четыре года в демонстрационные залы дилеров, выходили из них, потрясенные уровнем прейскурантных цен, обозначенных на установленных у автомобилей табличках. В течение всего 1974 г., ставшего расцветом стагфляции, люди заходили в демонстрационные залы, глядели на ценники, качали головами и уходили прочь. А цены все продолжали расти. К концу 1974 г. модель «Пинто», цена которой с 1969 г. до начала 1973 г. выросла с 1995 до 2225 долл., предлагалась уже за 2625 долл. Никто не сомневался, что впереди — новые повышения цен.

Американец, купивший в 1971 г. дешевую модель «Шеви» и хотевший семь лет спустя заменить ее на новую машину, узнавал, что за такой же легковой автомобиль он должен будет заплатить значительно дороже. Компактная модель «Нова» стоила в 1971 г. в стандартной комплектации 2870 долл. Ее база составляла 2820 мм, габаритная длина — 4800 мм, собственный вес — 1404 кг, и оборудовалась она двигателем мощностью 145 л. с. Экономичная компактная модель «Шевроле Малибу» с базой 2745 мм, габаритной длиной 4900 мм, весившая 1431 кг и имевшая двигатель 95 л. с., предлагалась в 1978 модельном году по цене 4297 долл. При пробеге 485 км автомобиль модели 1971 года показал средний расход бензина 13 л на 100 км. «Малибу» же была намного более экономичной, расходуя 10,2 л. За что, спрашивается, платить дополнительно 1427 долл.?

И все же цена была не такой уж высокой, как казалось с первого взгляда. Инфляция в значительной степени обесценила доллар. Если положить в основу расчетов общий индекс розничных цен, окажется, что 2870 долл. в 1971 г. соответствовали 4592 долл. в 1978 г., поэтому компания «Дженерал моторс» могла утверждать, что модель «Малибу» реально стоила дешевле, чем «Нова», которую она к тому же превосходила по техническим характеристикам.

Рост цен обуславливался также обязательным оснащением автомобилей оборудованием, повышающим их безопасность и снижающим токсичность выхлопных газов, начиная с ремней безопасности и кончая различными устройствами по снижению токсичности при работе на более дорогом неэтилированном бензине. По данным яркого противника введения жестких ограничений в этих областях экономиста Муррея Вайденабаума, к 1978 г. стоимость обязательного к установке оборудования, повышающего безопасность конструкции легкового автомобиля американского производства и снижающего токсичность его выхлопа, составила 666 долл., что привело к росту общей стоимости всех выпущенных

в стране легковых автомашин, она в результате этого повысилась на 6,7 млрд. долл. Ральф Надер и его сторонники считали, что эти цифры сильно завышены, и выступали за внедрение в конструкцию автомобилей нового дополнительного оборудования, повышающего безопасность, в первую очередь воздушных мешков, вздувающихся перед водителем в момент столкновения. Их установка, по оценке Вайденбаума и других специалистов, привела бы к повышению цены легкового автомобиля еще примерно на 600 долл.

Часть покупателей реагировали на рост цен испытанными способами: не спешили расставаться с имевшимися у них легковыми автомобилями, покупали подержанную машину или новые модели меньшего размера. К 1980 г. обычный легковой автомобиль американского производства имел средний возраст свыше семи лет — максимальный показатель за весь послевоенный период. Статистика свидетельствовала о полной неразберихе в отрасли, где перепроизводство меди и свинца уживалось с нехваткой зеркал заднего вида и другого дополнительного оборудования. По всей стране не хватало автомехаников, а продавцы автомобилей увольнялись. Дилеры сообщали об убытках при продаже новых легковых автомобилей и о росте доходов от ремонта машин. Детройт стал главным районом бедствия. Когда-то сконцентрированная в одном центре сильнейшая в стране отрасль промышленности теперь оказалась у разбитого корыта.

Из-за того, что покупатели переключались с новых на подержанные автомобили, цены последних также пошли вверх. К концу этого десятилетия шли также нарасхват машины арендных фирм, продаваемые за две трети цены новых автомобилей, на которые распространялась гарантия арендодателя на двигатель и узлы трансмиссии. Американцы отвернулись от дилеров «Шевроле», «Форда» и «Плимута» и покупали легковые автомобили у арендных компаний «Херц», «Авис», «Нэншл» и других, оборот которых в результате таких операций значительно возрос.

Дилеры отмечали, что американцы реагировали на резкое повышение цен увеличением покупок автомобилей более низкого класса. Клиенты, заходившие, например, в демонстрационный зал дилера «Дженерал моторс» с намерением купить «Шевроле» стандартного или промежуточного класса, переходили затем к модели «Вега», которую продавцы пытались нагрузить дополнительным оборудованием, чтобы повысить свои комиссионные, а потом уходили к расположенному недалеко сбытовому пункту дилера «Тоёты» или «Ниссан». И там находили, наконец, автомобили, которые раньше считались экономичными, а теперь стоили больше, чем малогабаритные модели местного производства. Несмотря на это, клиент доставал бумажник и платил за машину аванс еще до ее поставки. В 1963 г. американцы покупали легковые автомобили иностранного производства из соображений эко-

номии, десять лет спустя они приобретали их за более высокое, чем у местных автомашин, качество.

Сложившаяся ситуация, безусловно, определила изменения, которые произошли в гамме продукции, выпускаемой американскими корпорациями. Например, стоимость базовых моделей «Форд» возросла медленнее, чем первоначально предполагалось, но одновременно компания пошла по опасному пути оснащения выпускаемых автомобилей все новым дополнительным оборудованием и увеличения их базы, что привело к тому, что машины «Элит», «ЛТД», «Тандебёрд» стали конкурировать с моделями «Олдсмобил» и «Крайслер».

В 1975 г. «Форд мотор» пошла по другому, хотя и в чем-то похожему направлению в отношении моделей «Гранада» и «Монарх». Очень напоминавшие «Мерседес», эти модели относились к среднему ценовому классу, то есть в полной комплектации их можно было купить примерно за 5 тыс. долл. Это было вполне понятно: вы платите больше, но ведь современная «Гранада» и ценится выше.

Корпорация надеялась, что меньшие прибыли, получаемые от продажи малогабаритных легковых автомобилей, будут компенсированы за счет повышенных прибылей от реализации машин класса люкс. Уловка не удалась, но, несмотря на это, компания придерживалась этой стратегии вплоть до начала 80-х годов. Одновременно «Форд» активизировала разработку малогабаритных легковых автомобилей, производство которых было бы рентабельно, пытаясь решить самую крупную задачу, вставшую перед автомобильной промышленностью США в конце 70-х годов.

Как уже отмечалось, в соответствии с законом об энергетической политике и экономии энергоносителей от 1975 г., производители автомобилей обязаны были обеспечить к 1980 г. средний расход горючего выпускаемых ими автомашин в пределах 11,7 л на 100 км. Этот вопрос активно обсуждался в период, когда вопросы топливной экономичности привлекали к себе всеобщее внимание. Но со времени принятия закона потребительский спрос, однако, существенно не изменился. Значительная часть покупателей отнюдь не была уверена, что будущее автомобилей — в малогабаритных моделях. При этом рынок изменил свое отношение к ним как раз тогда, когда Детройт был готов и уже приступил к массовому выпуску этих моделей. Действовали программы производства «Пинто», «Веги», «Грэмлина», «Додж Дарта» и других подобных им машин, и американские дилеры оказались с почти рекордными за всю историю запасами этих автомобилей, которые совсем нелегко было распродать.

В Детройте с удовольствием восприняли тот факт, что после окончания топливного кризиса покупатели охладели к субкомпактным автомобилям. Некоторое беспокойство вызывало у компаний требование стандарта о среднем расходе горючего выпускаемых автомобилей, невыполнение которого грозило штрафами.

Производители попросили отсрочку, мотивируя свою позицию тем, что не могут заставить американцев покупать легковые автомобили, которые, как казалось, те не желают приобретать. Когда этот ход не удался, компании выразили готовность скорее платить штрафы, чем продавать такие машины. Так им было выгоднее. Детройт зарабатывал на производстве и продаже крупногабаритных легковых автомобилей, и их покупатели в целом стремились установить на них больше дополнительного оборудования, а это было весьма выгодно для компаний. Но, с другой стороны, не означало ли это, что сравнительно недорогие малогабаритные автомобили вновь начнут пользоваться спросом, когда возникнет нехватка бензина и когда цены пойдут вверх? На этот вопрос в 1975 г., вне всякого сомнения, никто не смог бы ответить.

В действительности так оно и получилось. Детройтские компании были поставлены в тупик происходящим на рынке, а правительственные органы в Вашингтоне рвали их на части. В последующие несколько лет покупатели будут менять свои предпочтения, оставляя дилеров с нереализованными запасами и переполненными складами то крупногабаритных, то компактных легковых автомобилей. Это наносило компаниям удар за ударом, создавая на рынке атмосферу неопределенности. Прибыли резко упали, а издержки производства автомашин росли, тогда как при таких колебаниях спроса необходимо было поддерживать цены на минимальном уровне. Одновременно огромные средства затрачивались на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы и переоснащение производства, чтобы вернуть себе былые позиции на рынке с помощью нового поколения автомобилей. Покупатель начал переключаться с малогабаритных автомобилей на крупногабаритные, затем снова на малогабаритные в зависимости от стремления то к экономии, то к более мощному двигателю и комфорту. Это явление наилучшим образом отразилось в статистике производства автомобилей с 4-, 6- и 8-цилиндровыми двигателями. Повышение выпуска 4-цилиндровых двигателей свидетельствовало об усилении тенденции к экономии и, наоборот, рост спроса на 8-цилиндровые двигатели говорил о стремлении покупать более мощные машины.

Наибольший объем производства автомобилей с 4-цилиндровыми двигателями был достигнут в 1974 г., что явилось прямым следствием тяжелых времен энергетического кризиса и стагнации. В последующие годы их сбыт был неустойчивым, тогда как спрос на автомобили с 8-цилиндровыми двигателями после 1973 г. стабильно снижался. В целом, однако, отмечалось общее оживление на рынке автомобилей с 6-цилиндровыми двигателями. В хорошие годы на их покупку переключались владельцы автомобилей с 4-цилиндровыми двигателями, они также пользовались спросом у тех, кто колебался при покупке между автомобилями с 6-ти и 8-цилиндровыми моторами.

Из трех крупнейших компаний впереди по выпуску автомо-

билей с двигателями наименьшей мощности шла «Крайслер». Из общего количества выпущенных ею в 1978 г. легковых автомобилей 15% оборудовалось 4-цилиндровыми двигателями, 27 — 6-цилиндровыми и 58% — 8-цилиндровыми. У компании «Форд мотор» эти цифры составляли соответственно 13%, 25 и 62%. «Дженерал моторс» в большей степени, чем другие, ориентировалась на выпуск машин с мощными двигателями. На долю автомобилей с 4-цилиндровыми двигателями приходилось 8% ее производства, на долю 6-цилиндровых — 8, а на долю 8-цилиндровых — 71%. Таким образом, компания «Крайслер» больше других была готова к переходу на производство малогабаритных легковых автомобилей, в случае, если в Детройте действительно соби- рались пойти по этому пути. А пойдет ли по этому пути аме- риканская автомобильная промышленность, было одним из важ- нейших вопросов 70-х годов.

**Результаты деятельности американских автомобильных компаний (млн. долл.)**

Год	Чистые продажи	Чистая прибыль	Год	Чистые продажи	Чистая прибыль
<b>«Дженерал моторс»</b>			<b>«Крайслер корпорэйшн»</b>		
1970	18 752	609	1970	7 000	—8
1971	28 264	1936	1971	7 999	84
1972	30 435	2163	1972	9 759	221
1973	35 798	2398	1973	11 774	255
1974	31 550	950	1974	10 971	—52
1975	35 725	1253	1975	11 598	—282
<b>«Форд мотор»</b>			<b>«Америкэн моторс корпорэйшн»</b>		
1970	14 980	516	1970	1099	—56
1971	16 433	657	1971	1233	6
1972	20 194	870	1972	1404	16
1973	23 015	904	1973	1739	45
1974	23 621	361	1974	2000	28
1975	24 009	228	1975	2282	—27

Источник. "Standard and Poor's N. Y. S. E. Stock Reports".

В этих условиях Детройт продолжал внимательно наблюдать за действиями японцев. В конце 70-х годов японские компании продолжали демонстрировать свою мощь, тогда как репутация корпораций США продолжала падать. «Большая тройка» обеща- ла даже и выпустила на рынок несколько новых моделей, которые предподносились не иначе, как американский ответ импортным автомобилям. Они были меньше по размерам, более экономичны и даже включали в конструкцию некоторые новшества. Однако эти машины стоили дороже, чем их японские конкуренты, а по надежности уступали им.

**Производство легковых автомобилей с кузовом  
типа седан с 4-, 6- и 8-цилиндровыми двигателями в США  
(в тыс. шт.)**

Год	4-цилиндровые	6-цилиндровые	8-цилиндровые
1970	2,3	974	6610
1971	520	880	5781
1972	852	970	7201
1973	888	1024	8398
1974	1059	1559	5719
1975	565	1254	4828
1976	869	1763	5813
1977	600	1709	7216
1978	940	2212	6103

*Источник.* "Ward's Automotive Yearbook 1979", p. 106.

В период энергетического кризиса основными «экономичными легковыми автомобилями», выпускавшимися американскими компаниями, являлись компактные модели «Шевроле Нова», «Форд Мэйверик» и «Крайслер Велиэнт» и три субкомпактных автомобиля «Шевроле Вега», «Форд Пинто» и «Америкэн моторс Грэмлин». Имевшая хорошую репутацию по надежности и экономичности модель «Нова» продавалась в базовой комплектации по цене немногим более 3 тыс. долл., имела длину 4955 мм, вес 1487 кг и контрольный расход горючего 14,7 л на 100 км. По своей цене, габаритам и топливной экономичности она была типичной для моделей этого класса и, подобно другим, была больше, расходовала больше горючего и стоила дороже, чем ее предшественники.

Позже многие критики будут обвинять Детройт в том, что он постоянно увеличивал размеры выпускаемых легковых автомобилей, повышал мощность двигателей и цены, снижая одновременно показатели топливной экономичности. Однако статистика говорит о другом. Возьмем, например, следующую таблицу, где сравниваются модели «Велиэнт» выпуска 1973 г. с ее предшественником, выпущенным в 1960 г.

**Основные характеристики модели «Велиэнт»  
выпуска 1960 и 1973 гг.**

Характеристики	1960 г.	1973 г.
База	2718	2743
Длина (мм)	4674	4826
Вес (кг)	1266	1416
Мощность двигателя (л. с.)	101	105
Расход топлива (л на 100 км)	12,7	13,1
Цена (долл.)	2379	2925

*Источник.* "Consumer Reports", July 1969, p. 379; March 1973, p. 199.

Автомобиль 1973 г. был, конечно, несколько больше по размерам и имел более мощный двигатель, чем его прародитель, выпущавшийся тринадцатью годами ранее, и он был, безусловно, дороже его. Однако его цена выросла значительно в меньшей степени, чем общий индекс розничных цен, и этот более просторный, комфортабельный и оборудованный более мощным двигателем легковой автомобиль имел практически тот же расход горючего. Поэтому, принимая во внимание все факторы, видимо, следует согласиться с утверждением американских компаний о том, что все это время они снижали цену потребления автомобиля\*.

Но были все же и различия. Приведенные выше данные относятся к компактным автомобилям, которые были весьма популярны в конце 50-х — начале 60-х годов. С тех пор многие американские покупатели переключились на автомобили промежуточного и стандартного классов. Следует также учитывать, что компактные модели местного производства имели все возрастающее количество дополнительного оборудования, поэтому на практике продукция «большой тройки» все чаще, хотя и не всегда, была более дорогой и менее экономичной, чем в начале 60-х годов.

Американские субкомпактные модели сопоставимы друг с другом, и каждая из них имела вполне приличные характеристики и приемлемые цены. Но все же они не могли равняться с японскими легковыми автомобилями ни по качеству, ни по надежности — факторам, весьма важным для страны, которая была озабочена будущей нехваткой топлива и чья экономика находилась в разгаре кризиса.

Основные характеристики легковых автомобилей «Пинто», «Вега» и «Королла», 1974 модельный год

Характеристик	«Пинто»	«Вега»	«Королла»
База (мм)	2388	2564	2337
Длина (мм)	4293	4445	4166
Вес (кг)	1112	1153	833
Мощность двигателя (л. с.)	80	75	65
Расход топлива (л на 100 км)	9,0	9,4	7,4
Цена (долл.)	2442	2380	2109

Источник. "Consumer Reports", February 1974, p. 161.

При этом следует иметь в виду, что это простое статистическое сопоставление, не учитывающее репутацию этих автомобилей, по которой японские модели намного опережали амери-

\* Общая сумма всех затрат потребителя на приобретение и эксплуатацию автомобиля, то есть постоянные и текущие расходы.— *Прим. ред.*

канские. В 1960 г. потенциальные покупатели иностранных легковых автомобилей не знали, смогут ли они получать для своих машин такое же техническое обслуживание, какое имели владельцы американских автомобилей. А в 1974 г. покупатели легковых автомашин местного производства были совершенно не удовлетворены уровнем их технического обслуживания и надежностью, чего совершенно нельзя было сказать о владельцах «Тоёты» и «Датцуна». Различие между ними проявлялось и в поведении покупателей в демонстрационных залах. Покупая американские модели, они отчаянно торговались, пытаясь максимально снизить цену, сравнивая цены разных дилеров. Приобретая же японскую модель, они сразу соглашались с предложенной ценой, зная, что им ничего не удастся выторговать и что у соседнего дилера они смогут выгадать не более нескольких долларов. Эти различия, которые ранее были в пользу американских моделей, теперь говорили в пользу большей надежности и честности продавцов японских автомобилей.

В конце концов все это поняли в Детройте и начали лихорадочную подготовку производства новых моделей, призванных, подобно их предшественникам «Корвэйру», «Фалкону» и «Велиэнту», выпущенным в конце 50-х годов, отбросить лавину японского нашествия. В итоге американские компании почувствовали себя более уверенно, однако в середине 70-х годов они снова забеспокоились.

Причиной тому была относительная неудача моделей «Пинто» и «Вега». Обе машины поначалу продавались хорошо, однако в середине 70-х годов их репутация стала падать. Журнал «Консьюмер рипортс» считал, что у автомобиля «Пинто» неудовлетворительная обзорность, а надежность ниже среднего, к этому «Нью-Йорк таймс» добавляла, что его двигатель был слишком велик, а «Мотор трэнд» вообще писал о том, что этот легковой автомобиль в целом вызывал «разочарование». О модели «Вега» «Консьюмер рипортс» писал, что она имела «несколько сильных или слабых сторон», а «Мотор трэнд» полагал, что этот автомобиль «не представляет никакого интереса». Ни один из них не мог сравниться по своим эксплуатационным показателям, конструкции или ценам с автомобилями «Королла» или «Датцун Б-210». Детройт понимал, что если следующее поколение автомобилей не станет коренным шагом вперед, то рынок дешевых легковых машин будет для него безвозвратно потерян.

Ответ Детройта был дан в 1974 г., и первой оказалась компания «Форд мотор», которая к тому времени стала лидером в вопросах конструктивных нововведений, главным образом потому, что Ли Якокка обладал необыкновенной способностью угадывать направление развития рынка. В том году компания вышла на рынок или, если точнее, вторично вышла на рынок с моделью «Мустанг-II», автомобилем, который должен был напомнить о фуре, который он произвел на рынке в 1964 г. Хотя он и был



дороже своего первоначального варианта и имел меньше стандартного оборудования, новый автомобиль был почти точной копией его — малогабаритная, экономичная легковая машина, похожая по внешнему виду, если не в управлении, на спортивную модель «Мустанг», имел 6-цилиндровый двигатель, а для тех, кто предпочитал лучшую динамику, можно было поставить и 8-цилиндровый, и, конечно, на нем можно было устанавливать по выбору покупателя много дополнительного оборудования, что давало возможность увеличить прибыли.

«Мустанг-II», оборудованный 8-цилиндровым двигателем, автоматической коробкой передач и полным набором усилителей различных узлов, стоил около 4 тыс. долл., то есть почти на 1,5 тыс. долл. дороже модели 1964 г. Он весил 1483 кг, на 363 кг больше «Пинто», и расходовал около 18,1 л топлива на 100 км, что вряд ли можно было назвать достижением. Сравнение этой модели с «Пинто» является вполне правомерным, так как у нее было много взаимозаменяемых деталей, так же как у первоначального варианта «Мустанга» и модели «Фалкон». Это было очень характерно для Ли Якокка, который, как никто другой, умел выжать все из уже имевшейся конструкции.

В целом модель «Мустанг-II» была типичным изделием Детройта в период, предшествовавший энергетическому кризису, — малоэкономичный, с тяжелыми внешними формами, перегруженный дополнительным оборудованием автомобиль. Он вызвал, как обычно, множество подражаний. В следующем году появились «Шеви Монза», «Олдсмобил Старфайер» и «Бьюик Скайхаук», выполненные на базе модели «Шевроле Вега». Ни одна из этих моделей не имела успеха, а производство автомобилей «Старфайер» и «Скайхаук» было прекращено на следующий год. Аналогичный вариант «Понтиак Санбёрд» появился в 1976 г. и продержался всего два года.

Первоначально модель «Мустанг-II» пошла хорошо. В 1974 г. их было продано 385 тыс. шт., почти один из каждых двадцати легковых автомобилей, купленных в тот год американцами. Но затем продажи снизились до 188 тыс. шт. в 1975 г. и продолжали сокращаться в 1976 г. К 1977 г., когда его продажи составили всего 153 тыс. шт., стало ясно, что такой автомобиль не может стать оружием в борьбе с японцами.

Сразу после энергетического кризиса компании «Крайслер» и «Дженерал моторс» также действовали в этом направлении и, подобно «Форд мотор», старались пойти по более легкому, без крупных капитальных затрат пути.

Их действия понятны, 1974—1975 гг. с ярко выраженной стагнацией были для них сродни катастрофе. Производство легковых автомобилей в стране сократилось с 9,3 млн. шт. в 1973 г. до 7,3 млн. в 1974 г. и далее до 6,7 млн. шт. в 1975 г. При продаже крупногабаритных автомобилей «большая тройка» предлагала скидки до 600 долл., пытаясь одновременно быстро на-

ладить производство компактных и субкомпактных моделей. Даже отделение «Кадиллак» выпустило компактную модель «Севилл», которая была не совсем удачным гибридом «Мерседес-Бенца» и «Роллс-Ройса». В 1975 г. их было продано 16 тыс. шт., в 1976 г. — 44 тыс. шт. Стимулы к расширению производства были очевидны: малогабаритные автомобили продавались, крупногабаритные оставались на складах. Не хватало, однако, четкого понимания, что же все-таки надо делать в области автомобилей малого класса.

У «Крайслера» был трехлетний план, разработанный еще до того, как разразился энергетический кризис, логичный и реально осуществимый план, который впоследствии был несколько изменен. В 1975 г. она должна была начать выпуск моделей «Плимут Волэр» и «Додж Аспен», которые должны были заменить ранее популярные, но потом устаревшие автомобили «Велиэнт» и «Дарт». Два года спустя должны были появиться настоящие субкомпактные модели нового поколения «Омни» и «Хорайзон» с приводом на передние колеса и с поперечно расположенными двигателями. Эти легковые автомобили сильно походили на пользовавшуюся в 1973 г. определенным успехом модель «Фольксваген Рэббит», на самом деле они были разработаны «Симка» — французской дочерней компанией «Крайслер». Не привлекавшие к себе в то время большого внимания модели «Омни» и «Хорайзон» были одним из успешных примеров осуществления на практике концепции мирового легкового автомобиля в том, что касалось конструкции, организации производства и методов сбыта. «Дженерал моторс» и «Форд» в прошлом тоже использовали опыт своих зарубежных филиалов, но не в такой степени, как в данном случае сделала «Крайслер», исходившая из соображений экономии и времени и средств.

За этими легковыми автомобилями должны были последовать модернизированные варианты машин больших размеров, в результате еще до окончания 70-х годов «Крайслер» располагала бы совершенно новой гаммой моделей. К сожалению, этот великолепный план не смог быть полностью осуществлен из-за обстоятельств, помешать которым компания была не в силах. Попросту говоря, на модели «Волэр» и «Аспен» свалились несчастья, которые трудно даже вообразить. Подобно моделям «Велиэнт» и «Дарт», они были, по существу, одной моделью и отличались только отделкой. Машины выпускались на одном и том же заводе, и надо же было так получиться, что в результате грубой ошибки некоторые покупатели приобрели автомобили, правая сторона которых относилась к модели «Волэр», а левая — к модели «Аспен». В результате ошибки, допущенной при конструировании, их карбюраторы глохли при нажатии на педаль акселератора во время медленного движения на поворотах, что обычно бывает в условиях интенсивного движения. Компании пришлось отзывать эти автомобили для исправления дефектов. Затем последовали новые отзывы из-за быстрой потери эффективности

тормозов, открывания капотов при езде на высоких скоростях, появления ржавчины на одном и том же месте на крыльях в результате нарушения технологии антикоррозионной обработки. На подступах к дилерским пунктам компании стояли очереди клиентов с письменными уведомлениями об этих и многих других дефектах. Отзывы автомашин для устранения дефектов стоили компании около 200 млн. долл., не считая моральных потерь.

Несмотря на все эти трудности, в 1976—1977 гг. автомобили этих моделей продавались неплохо, что в значительной степени объяснялось хорошей репутацией их предшественников «Велинзтов» и «Дартов». Для того времени это были, наверное, самые подходящие легковые автомобили. Они весили 1647 кг, а расход горючего составил около 11,7 л на 100 км. Они стоили дешевле своих прямых конкурентов — моделей «Форд Гранада» и «Шевроле Нова» и имели больший по высоте и более комфортабельный салон. По объему сбыта «Волэр» в 1977 г. обошла модель «Гранада», и, если бы не большое количество массовых дефектов, она могла бы иметь по-настоящему большой успех. Но критические высказывания в ее адрес усиливались, особенно после того, как Центр безопасности конструкций автомобилей выделил модели «Волэр» и «Аспен» как наихудшие. Как заявил один из ответственных сотрудников компании «Крайслер»: «Мы сами погубили этот автомобиль». Но дело было не только в этом. Неудача с этими моделями была первой из серии последовательных ударов, которые чуть ли не привели корпорацию к полному банкротству.

Компания вполне могла бы справиться с первой неудачей, если бы модели «Омни» и «Хорайзон» имели успех, как это предполагалось. Предложенные в стандартной комплектации по цене 3800 долл. и при более совершенной конструкции они были лишь ненамного дороже устаревшей модели «Королла». При базе 2514 мм и собственном весе 2012 кг у них были такие же внутренние размеры салона, как у более длинных и тяжелых автомобилей, а 75-сильный двигатель был на редкость мощным. Расход топлива этих автомобилей не превышал 7,8 л на 100 км, поэтому они конкурировали с японскими автомобилями гораздо меньшего класса, чем это должно было бы быть.

Как это случилось с моделями «Волэр» и «Аспен», «Крайслер» очень спешила с выходом на рынок с автомобилями «Омни» и «Хорайзон», который состоялся в самом начале 1978 г., то есть за полтора года до появления новой субкомпактной машины «Шеветт» компании «Дженерал моторс». В то время компания «Форд» продолжала возлагать свои надежды на уже устаревшую модель «Пинто» и выпускавшуюся ее западногерманским филиалом модель «Фиеста», которая по внешнему виду напоминала «Рэббит», последняя хотя и была надежным автомобилем, но не имела одного из важных для американских покупателей элементов дополнительного оборудования — автоматической коробки

передач. Менее чем через год разразится новый энергетический кризис, в результате американцы снова переключатся со стандартных и промежуточных моделей на компактные и субкомпактные, что могло бы вызвать очереди у дилеров, продающих «Додж» и «Плимут». И в самом деле, они совсем неплохо начали — журнал «Мотор трэнд» присвоил моделям «Омни» и «Хорайзон» титул «автомобиль года», что компания «Крайслер» до конца использовала в рекламе.

Но и эти автомобили, подобно моделям «Волэр» и «Аспен», имели конструктивные и производственные дефекты. В течение первого полугодия после выхода на рынок многие из них пять раз отзывались компанией для исправления различных дефектов, связанных с безопасностью конструкции (от трещин на передней подвеске, неправильного крепления топливных трубок до попадания в топливный бак застеежек от ковриков). Самый сильный удар был, однако, нанесен влиятельным журналом «Консьюмер рипортс», который вынес приговор, что эти легковые автомобили являются «неприемлемыми». Ранее эта довольно редко встречающаяся в практике формулировка, как отмечал журнал, была применима потому, что при движении на больших скоростях по криволинейной траектории автомобили имели тенденцию не слушаться руля, что делало их небезопасными. В конце 1978 г. в результате всего этого «Крайслер» дошла до точки. В том же году общие продажи автомобилей «Омни» и «Хорайзон» составили 188 тыс. шт., то есть всего 2% общего объема сбыта легковых автомашин местного производства. Это было не только на 86 тыс. шт. меньше, чем продажи «Хонда», находившейся среди импортеров на третьем месте после компаний «Тоёта» и «Ниссан», но и меньше, чем продажи потерявшей к тому времени репутацию на рынке модели «Пинто».

Компания «Дженерал моторс» выпустила на рынок свой новый малогабаритный легковой автомобиль «Шеветт» в сентябре 1975 г. Его появление сопровождалось рекламной шумихой, бывшей привычной для 50-х годов, но ставшей необычной для 70-х, когда новые модели выпускались много чаще. Компания заявляла, что это был «автомобиль нужных размеров, появившийся в нужное время», а рекламная кампания делала упор на том, что «это время как раз наступило».

Корпорация пыталась представить дело так, что, выпустив эту модель, она выполнила свой патриотический долг. «Дженерал моторс» заявила, в частности, что прежде чем начать выпуск новой модели, она тщательно изучила проблему. Председатель совета директоров Томас Мэрфи назвал «Шеветт» «первой атакой «Дженерал моторс» на импортные автомобили», что без обиняков означало, что те американцы, которые заявляли о своем намерении иметь экономичный субкомпактный автомобиль, теперь его имеют, а те, кто будет продолжать покупать автомобиль

«Тоёта» и «Датцун», должны будут оправдывать свои действия явно ошибочными аргументами.

«Шеветт» не был новым, оригинальным или чем-то особенно интересным легковым автомобилем. Его конструкция была разработана западногерманским филиалом «Дженерал моторс» компанией «Опель», которая готовила этот автомобиль для рынка ФРГ. Он выпускался также в Бразилии. Автомобиль уже продавался в Бразилии и в Западной Европе в течение нескольких лет и появился в США, когда там возникла реальная потребность в малогабаритных машинах. Американский вариант модели «Шеветт» был не более чем компактным автомобилем в миниатюре, на котором не было тех многих современных элементов конструкции, которые были характерны для более поздних автомашин иностранного производства. Так, например, у него был установленный впереди двигатель, но в отличие от нового поколения легковых автомашин японского и западногерманского (в первую очередь таких, как «Рэббит» и «Субару») ведущими были задние колеса, что влекло за собой необходимость туннеля карданного вала. Это уменьшало размеры салона и, в частности, ограничивало возможности комфортабельного расположения пассажиров на заднем сиденье. Тормоза были также неудовлетворительными. Первоначально модель «Шеветт» разрабатывалась под установку двигателя Ванкеля, но после энергетического кризиса на машине стал использоваться обычный 4-цилиндровый двигатель, и после ее выхода на рынок специализированная пресса сразу же отметила недостаточную мощность мотора. Но несмотря на это и в отличие от моделей «Пинто» и «Вега» автомобиль «Шеветт» был образцом субкомпактной машины, при собственном весе 923 кг она была на 272 кг легче, чем «Вега», и более чем на 45 кг легче, чем «Королла». Несмотря на наличие в ее конструкции чисто американских элементов, «Шеветт» по большинству своих параметров пришелся по вкусу владельцам «Тоёты» и «Фольксвагена».

«Дженерал моторс» установила на базовый вариант (то есть без дополнительного оборудования) «Шеветт» цену 2900 долл., что делало его на несколько сот долларов дешевле большинства экономичных легковых автомобилей японского производства. Однако при одинаковой комплектации цена «Шеветт» была примерно на уровне моделей «Хонда Сивик» и «Тоёта Королла». Испытательный пробег на расстояние 305 км показал, что расход горючего этой машины соответствовал тому, что объявила компания — 8,1 л на 100 км, то есть как у модели «Королла», но несколько больше, чем у «Сивик». Если при этом учитывать, что «Шеветт» продавалась через сбытовую сеть отделения «Шевроле», можно было рассчитывать на то, что она окажет серьезную конкуренцию импортным машинам.

Предполагалось, что на модель «Шеветт» частично переключатся покупатели автомобилей «Вега», однако в основном она

была рассчитана на тех, кто до этого предпочитал приобретать импортные марки. Ее вполне конкурентоспособная цена, помимо выполнения основной задачи, одновременно и предreshала конец модели «Вега», поскольку интерес к «Веге» на рынке уже начал падать.

Только 208 тыс. автомобилей «Шеветт» было продано в 1975 г. против 369 тыс. шт. в 1974 г. и почти 400 тыс. шт. в 1973 г.

Хотя нельзя сказать, что модель «Шеветт» была для компании полной катастрофой, она, безусловно, не оправдала возлагавшихся на нее надежд, ибо ее сбыт приносил «Дженерал моторс» убытки. По Детройту ходили слухи, что отделение «Шевроле» на каждой проданной автомашине теряло 300 долл. В 1976 г. ее продажи составили всего 187 тыс. шт. Как и предполагалось, с появлением «Шеветт» еще более упали продажи «Веги» — с 161 тыс. шт. в 1976 г. до всего 78 тыс. шт. в следующем году, после чего ее производство было прекращено. Далее в 1977 г., когда компания в отчаянии пошла на то, чтобы снизить цену «Шеветт», она была установлена на 100 долл. дешевле модели «Королла» в аналогичной комплектации — ее продажи составили только 133 тыс. шт. И все-таки с помощью модели «Шеветт» удалось если не полностью остановить, то хотя бы замедлить тенденцию роста продаж импортных легковых автомобилей. Одно из проведенных исследований рынка показало, что почти одна треть владельцев модели этого автомобиля купили бы импортную модель, если бы не было «Шеветта».

Таким образом, модель «Шеветт» явилась для «Дженерал моторс» лишь щитом, но не мечом, с помощью которого можно было успешно бороться с японцами. Учитывая характер рынка и его частые внезапные колебания, становилось очевидным, что необходим автомобиль компактного класса с показателями экономичности субкомпактной машины. Этот автомобиль, который должен был бы быть небольшим снаружи, но достаточно большим внутри, короче говоря, автомобиль, который сочетал бы в себе высокую топливную экономичность с габаритными размерами, удовлетворявшими американских покупателей, то есть иметь, по существу, невыполнимые технические характеристики. Помимо этого, такой автомобиль должен быть еще и достаточно дешевым, чтобы его захотели купить те, кто приобретал импортные машины среднего ценового класса. Такова была задача, которую руководство «Дженерал моторс» поставило перед своими конструкторами в 1976 г. с тем, чтобы уже в 1978 модельном году начать производство этого автомобиля.

Модели «Мустанг-II», «Волэр» и «Шеветт» были переходными, с помощью которых Детройт пытался удержать ускользавший из его рук рынок, одновременно меняя свою рыночную идеологию и переналаживая производство на своих заводах. Автомобили «Омни» и «Хорайзон» были моделями нового поколения, однако не они стали отправной точкой перестройки стра-

тегии корпораций. В 1978 г., как и ранее, «Дженерал моторс» была главным игроком в игре на американском рынке, на нее с уважением смотрели другие компании и от нее ожидали, что она возглавит движение вперед. Сама корпорация к тому времени пришла к пониманию стоящих перед нею проблем и знала, что необходимо для их решения. Ответ придет очень скоро. «Мы находимся на рубеже перемен,— заявил Дальмар Ланден, ответственный за проведение исследовательских и опытно-конструкторских работ,— мы построили систему, работа которой была весьма эффективна для своего времени, однако происходит повышение уровня покупательского спроса и переоценка ценностей, которые оказывают все большее давление на нашу систему».

## Глава 15

### Победа обеспечена

*Главной проблемой нынешнего времени является необходимость перемен. Отдельные лица, дилеры и компании, которые не поймут этого и не перестроятся с учетом новых требований 80-х годов, обречены на вымирание.*

Поль Типпит-младший, президент  
«Америкэн моторс», 1982 г.

Весной 1979 г. в результате произошедшей в предыдущем году революции в Иране цены на нефть резко пошли вверх, а возможности ее поставки уменьшились. Однако в отличие от топливного кризиса шестилетней давности нынешний кризис не был полной неожиданностью. В мае конгресс обсуждал программу экономии топливных ресурсов. Вскоре после этого в Японии по воскресеньям прекратили работать бензоколонки, аналогичные меры обсуждались в большинстве западноевропейских стран.

Уже в начале июня цены на бензин достигли 21 цента за литр, и на бензоколонках уже готовились к тому, чтобы отрегулировать насосы на его продажу по 26 центов за литр (1 долл. за галлон), что, как ожидалось, станет реальностью еще до конца лета. В конгрессе ставились на голосование предложения по установлению контроля за потреблением топлива, но, кроме введения правила об отпуске бензина через день и короткого флирта с «гайзолем» (смесь бензина со спиртом), ничего серьезного сделано не было. Нехватка бензина начала чувствоваться уже к началу осени, и цена на него подскочила до 29 центов за литр, увеличившись за год почти на 40 центов за галлон.

Это, как и ожидалось, ускорило переключение покупательского спроса на более экономичные легковые автомобили. Американские компании, которые в 1978 г. еще не были готовы к тому, чтобы предложить рынку свои малогабаритные модели, снова почувствовали острую нехватку таких машин. В результате в 1979—1980 гг. так же, как это было в 1973—1974 гг., иностранные автомобильные фирмы, возглавляемые японцами, увеличили свою долю на рынке США. Таким образом, Детройт еще раз оставался с носом в своей собственной вотчине, местная автомобильная промышленность находилась в состоянии упадка и замешательства, а ее лидеры деморализованы.

•



Некоторые статистические данные помогут лучше оценить состояние, в котором к концу 70-х годов находилась американская автомобильная промышленность и ее японские конкуренты.

В 1975 г. на американских и канадских заводах детройтских компаний было выпущено 7,3 млн. легковых автомобилей, на которых 6,7 млн. шт. было продано на внутреннем рынке, а 642 тыс. шт.— за рубежом. В том же году западноевропейские и японские компании продали в США 1,3 млн. легковых автомобилей.

В 1980 г. производство составило 7 млн. машин, из которых 6,4 млн. шт. было продано на внутреннем рынке, а остальные были экспортированы. Помимо этого, в страну было ввезено более 2,5 млн. легковых автомобилей иностранных марок. Таким образом, компании «Дженерал моторс», «Форд мотор», «Крайслер» и «Америкэн моторс» продали в 1980 г. на 300 тыс. легковых автомобилей меньше, чем пять лет назад, тогда как продажи автомобилей японского и западноевропейского производства, составившие 2,5 млн. шт., возросли почти на 50%.

В 1950 г. на долю импортных автомобилей приходилось всего лишь 0,3% общего объема продаж легковых автомашин в США. Десять лет спустя эта цифра возросла до 6%, а в 1970 г. она составила уже почти 24%. В 1980 г. один из трех проданных в США легковых автомобилей был изготовлен за рубежом, общая стоимость их импорта составила 16,6 млрд. долл., удвоившись по сравнению с уровнем 1975 г. При этом более 8,2 млрд. долл. приходилось на Японию, которая с 1977 г. также удвоила стоимостной объем своих поставок.

В 1975 г. японцы продали в США 696 тыс. легковых автомобилей, а к 1980 г. эта цифра увеличилась почти до 2 млн. шт. В 1975 г. на долю японских компаний приходилось 50% всего импорта, в 1980 г. они продавали три из четырех машин иностранных марок. Компании «Тоёта», «Ниссан» и «Хонда» находились на трех верхних местах в списке ведущих импортеров. За ними следовала «Фольксваген», после которой опять шли японские фирмы «Мазда» и «Фудзи». Из шести импортеров в 1980 г. пять фирм были японскими. Однако если учесть, что более половины продававшихся в США автомобилей «Фольксваген» собиралось на заводе этой компании в штате Пенсильвания и поэтому считалось, что это автомобили американского производства,— действительное место этой компании на рынке импортных машин было скромнее. И таким образом, оказывалось, что в пятерке крупнейших иностранных компаний, действовавших на рынке США, оставались только японские фирмы.

В то время как японские компании увеличили продажу своей продукции более чем в 2,5 раза, реализация легковых автомобилей, поставленных в США из других стран, в 1980 г. сократилась против уровня 1975 г. на 117 тыс. шт.

В 1980 г. продажи американских компаний составили 6,4 млн.

легковых автомобилей, что было на 2,1 млн. машин меньше, чем в предыдущем году и на 3,4 млн. шт. меньше, чем в рекордном по объему сбыта 1973 г. В то время казалось, что эта отметка уже

Продажи автомобилей иностранных марок в США (тыс. шт.)

Год	Всего	В том числе по странам						
		Япония	ФРГ	Италия	Англия	Швеция	Франция	Прочие страны
1975	1341	695	370	102	67	52	16	39
1976	1712	1129	350	83	77	37	22	14
1977	1940	1342	423	55	57	39	19	5
1978	2192	1563	416	70	54	56	29	4
1979	2329	1617	496	72	47	66	28	3
1980	2521	1992	339	47	33	61	47	2

Источник. "Automotive Trade Statistics 1964—1980", p. 4.

никогда не сможет быть достигнута в будущем.

Общие убытки автомобильных корпораций США составили в 1980 г. 4,2 млрд. долл. Компания «Крайслер» была на грани банкротства. «Форд мотор» все-таки удалось выплатить держателям акций дивиденды, однако на Уолл-стрите считали, что ресурсы корпорации не позволят ей выдержать еще два таких года. Чистые активы американской автомобильной промышленности сократились за четырехлетний период, закончившийся в 1982 г., на 11,9 млрд. долл., а общая сумма задолженности возросла за это время на 12,2 млрд. долл. Детройт, конечно, еще не был банкротом, но был ближе к краху, чем когда-либо со времен «великой депрессии».

Японские автомобильные компании выпустили в 1980 г. 7 млн. легковых автомобилей, американские корпорации — 7,2 млн. шт., однако если исключить из общего объема выпуска производство их филиалов в Канаде, то окажется, что с учетом грузовых машин и автобусов выпуск автомобилей в США составил лишь 6,4 млн. шт. Совокупное производство автомобилей всех типов в США и Канаде 9,4 млн. шт., тогда как в Японии — 11,0 млн. шт. Могли ли теперь США претендовать на роль лидера мирового автомобилестроения!

Это отставание еще больше увеличилось в 1981 г., когда в США без учета канадских филиалов было выпущено 6,3 млн. легковых автомобилей, а в Японии по-прежнему 7,0 млн. шт.

В число десяти крупнейших мировых производителей автомобилей в 1980 г. входили четыре японских, две американских, две французских, одна итальянская и одна западногерманская компании. Естественно, что эти цифры не включают объемы производства зарубежных филиалов американских корпораций, которые бы-

**Прибыли и убытки американских автомобильных компаний в 1978—1981 гг.**  
(млн. долл.)

Компания	1978 г.	1979 г.	1980 г.	1981 г.
«Америкэн моторс»	24,1	68,1	—155,4	—136,6
«Крайслер корп.»	—204,6	—1097	—1710	—475,6
«Форд мотор»	1588,9	1169,3	—1545	—1060,0
«Дженерал моторс»	3408	2892,7	—762,5	333,4
<b>Итого:</b>	<b>4816,4</b>	<b>3033,1</b>	<b>—4172,9</b>	<b>—1338,8</b>

*Источник.* "American Motors", "Chrysler", "Ford", "General Motors". "Annual Reports 1981".

**Мировое производство легковых автомобилей**  
(млн. шт.)

Страна	1977 г.	1978 г.	1979 г.	1980 г.	1981 г.
США и Канада	10,4	10,3	9,4	7,2	7,0
Япония	5,4	6,0	6,2	7,0	7,0
ФРГ	3,8	3,9	3,9	3,5	3,6
Франция	3,1	3,1	3,2	2,9	2,6
Англия	1,3	1,2	1,1	0,9	0,9

*Источник.* "Ward's Automotive Yearbook 1977—1981".

ли весьма значительными и на которые в будущем можно было бы опереться. Но об упадке национальной автомобильной промышленности можно было судить хотя бы по положению «Крайслера», которая в списке крупнейших мировых производителей легковых автомобилей находилась теперь на 14 месте, уступая не только таким компаниям, как «Хонда» или западногерманский филиал «Дженерал моторс» компания «Опель», но и советскому автозаводу, выпускавшему модель «Лада» («Жигули»). Если в 1980 г. компания «Крайслер» была самой неблагополучной среди мировых производителей автомобилей, то японская «Хонда» была наиболее динамичной.

Таковы были в 1980 г. масштабы достижений японской автомобильной промышленности, десятилетие назад такого не мог бы представить ни один разумный человек по обе стороны Тихого океана. В 1970 г. никому не могла даже прийти мысль, что компании «Тоёта» и «Ниссан» когда-нибудь смогут обойти «Фольксваген», а в 1980 г. по объему производства они уже были впереди компании «Форд». Кое-кто предсказывал, что в середине текущего десятилетия эти две японские корпорации смогут сравняться с «Дженерал моторс».

При этом некоторые из них предполагали, что в ближайшее время в мировой автомобильной промышленности произойдут

**Десять крупнейших мировых производителей автомобилей в 1980 г.**

Компания	Страна	Производство (в млн. шт.)		
		Легковые	Грузовые	Всего
«Дженерал моторс»	США	4,1	0,7	4,8
«Тоёта мотор»	Япония	2,3	1,0	3,3
«Ниссан мотор»	Япония	1,9	0,7	2,3
«Форд мотор»	США	1,3	0,6	1,9
«Рено»	Франция	1,5	0,2	1,7
«Пежо»	Франция	1,4	0,2	1,6
«Фольксваген»	ФРГ	1,2	0,1	1,3
«ФИАТ»	Италия	1,2	0,1	1,3
«Мазда»	Япония	0,7	0,4	1,1
«Мицубиси»	Япония	0,7	0,4	1,1

*Источник. "Ward's Automotive Yearbook 1981", p. 91.*

серьезные изменения и многие компании будут поглощены более сильными. Список наиболее вероятных претендентов на выживание после всей этой вакханалии обычно включал компании «Дженерал моторс», «Форд мотор», «Тоёта», «Ниссан», «Хонда», «Рено», «ФИАТ» и «Бритиш Лэйланд». Но были и такие, кто полагал, что в него не войдет «Форд», во всяком случае, она не сможет остаться независимой американской компанией. И в самом деле, во время переговоров с профсоюзами по заключению коллективного договора в 1982 г. Генри Форд II дал понять, что в случае, если объединенный профсоюз рабочих автомобильной промышленности не продемонстрирует желания сотрудничать с компанией в решении вопросов, связанных с ее будущим, то она может закрыть все свои заводы в США, расширить производство за рубежом и импортировать выпущенные там легковые автомобили. А компания «Бритиш Лэйланд» смогла в свое время выжить только благодаря мощной поддержке, оказанной ей английским правительством, на что в настоящее время вряд ли можно было бы рассчитывать, судя по политике, проводимой консервативным режимом Маргарет Тэтчер.

Итак, представьте себе мир, в котором Япония являлась бы крупнейшим и наиболее процветающим производителем автомобилей, мир, в котором существует только одна автомобильная компания в США и две в Западной Европе и где-то между ними болтается «Форд мотор»? Конечно, здесь все несколько преувеличено, но, если исходить из ситуации, которая сложилась в 1980 г., нельзя сказать, что такое предположение было совсем нереально.

К тому времени к независимым специалистам, занимавшимся данной отраслью, прибавилось значительное число знатоков, всегда готовых объяснить, каким образом произошла эта поразительная метаморфоза. Хотя их анализ в чем-то и различался, суть была одна. В пользу японцев, по их мнению, были высокий уровень

качества продукции, более низкая заработная плата, торговые ограничения, слабость профсоюзного движения, преимущества однородного японского общества, благоприятный курс доллара к иене и потрясающая по своим возможностям способность министерства внешней торговли и промышленности Японии принимать в каждый нужный момент единственно правильное решение.

В то же время, как считали эксперты, американцы допускали просчеты в управлении, компании выпускали низкокачественную продукцию, оказывались неспособными учитывать тенденции развития рынка, страдали от неудовлетворенности своих рабочих, низкого уровня производительности труда и последствий высокой заработной платы.

Из Детройта пока не поступало никаких обнадеживающих новостей. Компания «Дженерал моторс» была вынуждена признать, что продавала автомобили «Олдсмобил» и «Бьюик» с двигателями «Шевроле». Ее объяснение, что это якобы является широко распространенной практикой и не влечет за собой никаких отрицательных последствий, не возымело действия на тех клиентов, которые заплатили дополнительные деньги за то, что должно было быть, как убедила их реклама, последним словом двигателестроения. Компании «Форд» были предъявлены многочисленные иски о растрескивании топливных баков модели «Пинто». Ошибки, предостережение которых могло стоить дополнительно всего лишь несколько долларов на автомобиль, явились причиной смерти от пожаров водителей и пассажиров тех автомобилей «Пинто», которые попадали в дорожные происшествия с деформацией задней части кузова. Репутация компании «Крайслер» в отношении качества продолжала неуклонно падать. Фирма «Файэрстоун тайэр энд раббер» была вынуждена отозвать большую партию своих радиальных шин, что вызвало публичные нападки на нее и сильно повредило ее репутации, в результате все большее число американских покупателей настаивало на установке на автомобили японских и французских шин.

Хотя большинство из этих фактов, безусловно, сыграло свою роль в укреплении на американском рынке позиций японских автомобильных компаний и в соответствующем ослаблении корпораций Детройта, все, однако, было намного сложнее. Например, следует принять во внимание различный уровень инфляции в обеих странах; более быстрый рост цен в США приводил к более быстрому повышению издержек производства в американском автомобилестроении. Более того, различия между США и Японией в ценах на сталь, медь, пластмассы и многие другие материалы, используемые в легковых автомобилях, давали компании «Тоёта» и иже с ней большое преимущество перед Детройтом уже на старте. И наконец, введенные в США федеральные и местные обязательные требования и нормы заставили американские компании внести весьма важные и существенные изменения в конструкции автомашин, что еще больше увеличивало их цены. Конечно, верно,

что Япония также ввела нормы и стандарты, но там существовал совершенно неизвестный для США дух сотрудничества между законодателями и автомобильными компаниями, в то время как в США позиции обеих сторон были почти противоположны, и производители автомобилей делали все, чтобы уйти от соблюдения установленных законодательных нормативов.

Все это дало японским автомобильным компаниям значительные преимущества в работе и на рынке США. Оставались ключевые вопросы: как далеко и в каком направлении они намерены пойти в завоевывании американского рынка. Япония доминировала на рынке субкомпактных автомобилей, и ее позиции были очень сильны в классе компактных машин, но не было никакой гарантии, что только модели этих двух категорий будут представлять для них такой же первостепенный интерес, как это казалось сразу после вспышки энергетического топливного кризиса 1973 г. А давал основание думать об этом тот факт, что американские потребители забыли о переживаниях времен кризиса после того, как цены на горючее стабилизировались, и снова стали покупать более крупные и менее экономичные легковые автомобили.

У японцев было мало конкурентов, только ограниченное число среди западноевропейских компаний, работу которых стимулировало все большее падение репутации автомобилей американского производства. Так, компания «Вольво» переживала вторую молодость, а «БМВ» превратилась в образец для подражания в своей области. Как будет показано ниже, французы вернутся на американский рынок, купив контрольный пакет акций компании «Америкэн моторс». Однако наиболее драматичное обновление претерпела «Фольксваген».

Все эти годы она пыталась расширить гамму продаваемых автомобилей: модель «Жук» была снята с вооружения, и появилось несколько новых более дорогих моделей, среди которых ведущее место занимали «Рэббит», «Дэшер» и «Сирокко». Их дебют на рынке был воспринят по-разному.

Модель «Рэббит» была сконструирована как автомобиль экономичного класса. Она была похожа на две коробки, установленные одна за другой, в первой из которых помещался двигатель и другие механические узлы, а в другой — пассажиры. На автомобиле устанавливался 4-цилиндровый поперечно расположенный двигатель водяного охлаждения, с приводом на передние колеса. Он был воспринят на рынке как более дорогой, но достойный приемник модели «Жук». Оказалось, однако, что у этого автомобиля был целый ряд механических дефектов, включая течь масла, что вынудило компанию несколько раз отзывать проданные машины для их устранения. «Фольксваген» в конечном счете все же удалось ликвидировать дефекты, но не раньше, чем ее репутация в отношении высокого качества была серьезно подмочена.

Учитывая слухи о предстоящем повышении пошлин и установлении квот на импортируемые в США легковые автомобили

и сильную позицию западногерманской марки по отношению к доллару, «Фольксваген» решилась на строительство в штате Пенсильвания сборочного завода, который в 1978 г. начал выпускать автомобили «Рэббит». К тому времени большинство механических дефектов, обнаруженных на этой модели, было устранено, репутация компании была восстановлена, а американский покупатель приспособился к новому уровню цен на автомобили. Однако наиболее важное значение в дальнейшей судьбе этой компании сыграла продажа в конце 1977 г. модели «Рэббит» с дизельным двигателем.

Двигатель этого типа, конечно, не был новинкой в автомобилестроении, поскольку он устанавливался на легковых автомобилях «Мерседес-Бенц» в течение уже многих лет, да и другие западно-европейские компании использовали его на своих машинах, правда, в более ограниченных масштабах. В США двигателями этого типа оборудовалось большинство грузовых автомобилей повышенной грузоподъемности. Они отличались простотой конструкции, надежностью, низким расходом горючего и более низкой стоимостью дизельного топлива. Поэтому двигатель этого типа привлек к себе американских покупателей, которые в период, когда цены за горючее непрерывно ползли вверх, искали для себя автомобили именно с такими характеристиками. Те из них, кто опасался, что в будущем опять возникнет нехватка бензина и будут введены ограничительные меры по заправке, считали, что лобби транспортных компаний предпримет меры к тому, что дизельное топливо будет не только доступно, но и по-прежнему дешево.

Лишь немногие из американцев могли позволить себе купить «Мерседес», вершину легкового автомобиля класса люкс, но уверенность в отношении цены и возможности приобретения бензина привели некоторых производителей к решению попытаться предложить рынку недорогой легковой автомобиль с дизельным двигателем. Так, «Дженерал моторс» поспешила наладить производство автомобилей «Олдсмобил» и «Кадилак» с двигателями этого типа, но ее попытка окончилась полной неудачей, так как двигатели оказались совершенно ненадежными в работе, что еще больше подорвало репутацию американских компаний в отношении качества выпускаемой ими продукции.

Этого совсем нельзя было сказать об автомобиле «Фольксваген» с дизельным двигателем, который после нескольких первоначальных трудностей доказал, что является надежной и эффективной машиной, которая стоила всего на 195 долл. дороже аналогичной модели с бензиновым мотором. Поскольку расход горючего дизельной модели «Рэббит» не превышал 5,5 л на 100 км, она оказалась настоящей жемчужиной. Руководитель исследовательского отдела дизелей компании «Фольксваген» Петер Хофбауэр заявил, что его фирма ведет испытания двигателей, способных обеспечить на легковом автомобиле типа «Рэббит» расход горючего, не превышающий 3,9 л на 100 км пробега. В течение трех лет

дизельный двигатель казался многим двигателем будущего и вызвал энтузиазм такой же, как и двигатель Ванкеля в начале 70-х годов. А модель «Рэббит» с дизельным двигателем была лучшей в этой категории автомобилей.

Американский завод «Фольксваген» начал их выпуск в 1978 г., и к тому времени у дилеров компании на эти автомобили образовались очереди, которые, если и не были столь велики, как за машинами модели «Жук» в середине 50-х годов, но все же оставляли внушительное впечатление. В тот период почти одна треть проданных в США автомобилей «Рэббит» оборудовалась дизельными двигателями, и их было бы гораздо больше, если бы можно было полностью удовлетворить все запросы покупателей. Компания находилась на подъеме, увеличив после семилетнего застоя продажи своих автомобилей в 1977 г. и доведя их до 363 тыс. машин.

Несмотря на оживление в своей деятельности, «Фольксваген» все же не могла по-настоящему ответить на вызов японских корпораций, те были далеко впереди и занимали очень прочное положение на рынке. Компания, в частности, не располагала ресурсами, необходимыми для резкого рывка вперед, да и все предлагавшиеся ею модели, включая «Рэббит», не были настолько привлекательны, как автомобили «Тоёта» и «Ниссан». Более важным было, однако, то, что на «Фольксваген» в США смотрели как на американскую компанию. Она испытывала затруднения от невысокого уровня прибыли, связанного с высокими ставками заработной платы и необходимостью поддерживать цены на свою продукцию на минимально возможном уровне, чтобы конкурировать с японцами. Не обошло ее и все более усиливавшееся мнение, что зарубежные легковые автомобили превосходят по качеству машины местного производства. В то время ходила шутка, что некоторые вещи Фриц делает лучше, чем Фрэнк, при этом имелось в виду, что западногерманские рабочие более искусны и прилежны в работе, чем американские. Уверенность в этом усилилась, когда стало известно, что «Фольксваген мэньюфэкчуринг компани оф Америка» имеет крупные претензии к некоторым американским фирмам-поставщикам, качество продукции которых не удовлетворяет западногерманским стандартам. Это обстоятельство не пропустили мимо себя японцы, которые, прежде чем принять решение об организации производства своих легковых автомобилей в США, тщательно изучали опыт компании «Фольксваген», намереваясь извлечь из него самые серьезные уроки. По иронии судьбы «Фольксваген», которая в 50-е годы приложила столько сил, чтобы внедрить в сознание американцев мысль о том, что немцы являются прилежными и умными работниками, болеющими за качество, столкнулась в итоге с тем, что эта концепция обернулась против нее. Так же как и модель «Жук» первое время с трудом пробивалась на рынок по той простой причине, что она была продуктом иностранного производства, так же и сбыт «Рэббит» встре-



тился с трудностями, так как его потенциальные покупатели прекрасно знали, что этот автомобиль сделан руками американских, а не западноевропейских или японских рабочих. В итоге возможности компаний «Фольксваген» на рынке США сузились, и ее прямыми конкурентами были скорее такие компании, как «Вольво», чем «Тоёта» и «Ниссан».

Японская «большая двойка» продолжала в конце 70-х годов проводить на рынке США весьма осторожную политику. Она рассматривала возможности сбыта спортивных легковых автомобилей и машин, предназначенных специально для молодежи, зная, что они смогут при продаже таких моделей обеспечить себе большую прибыль, чем прибыль при сбыте малогабаритных автомобилей с кузовом типа седан. Таким путем они хотели упрочить свои позиции на рынке в преддверии возможного введения в США ограничений на импорт автомобилей, когда объемы их продаж неизбежно снизятся.

Компания «Тоёта», модели которой «Целика» и спортивный вариант «Королла» пользовались большим успехом, вырвалась в этом отношении вперед. Более важным и интересным было, однако, имевшее место на рынке пересечение в конце 70-х годов противоположных тенденций в развитии конструкций легковых автомобилей: в то время как Детройт шел на уменьшение размеров выпускаемых машин, японцы, наоборот, повышали классность своих моделей.

То, что японцы, несомненно, пойдут по этому пути, предсказывали в свое время молодые американцы, изучавшие японскую промышленность, а американские производители впоследствии в полной мере испытали на себе, что значит попасть под японский бульдозер. Ранее по таким товарам, как текстиль, сталь, фотоаппараты и личная бытовая электроника, японские фирмы вышли на рынок с недорогими изделиями, довольствуясь очень небольшой прибылью или же не смущаясь ее отсутствием в надежде внедриться на рынок и завоевать ощутимую долю на нем. Затем после того, как некоторые из их американских конкурентов вынуждены были уйти с рынка, а остальные оказались деморализованы, японцы тут же поднимали классность своих товаров, увеличивая одновременно цены на них. Таким образом, завоевание японской продукцией отличной репутации на рынке происходило в три этапа: от низкой цены через соответствие потребительских характеристик изделия его стоимости к высокому качеству.

Такая стратегия была бы просто нереальной в начале 70-х годов. «Большая тройка» американских корпораций занимала очень прочные позиции в верхней, дорогой части рынка автомобилей с кузовом типа седан, а американский покупатель, наслаждавшийся своей большой четырехдверной машиной «Олдсмобил» или «Крайслер», которую использовал для длительных поездок и в которой комфортно размещались четыре пассажира, а в багажник можно было положить все, что нужно, просто не проявлял

**Ценовые диапазоны легковых автомобилей с кузовом типа седан  
национального и иностранного производства в США в 1965—1978 гг., долл.**

Год	«Форд»	«Бьюик»	«Тойота»	«Фольксваген»
1965	2020—4953	2343—4440	1616—3495	1595—2765
1966	2060—4879	2348—4424	1760—3430	1585—2595
1967	2118—4825	2411—4469	1760—3430	1639—2955
1968	2252—4924	2513—4615	1870—3585	1699—2499
1969	1995—4964	2562—4701	1686—3583	1799—2775
1970	1995—5182	2685—4854	1727—3583	1839—2875
1971	1919—5516	2647—5253	1798—3810	1845—3122
1972	1960—5293	2925—5149	1956—4199	1999—3329
1973	2021—5577	2605—5221	1998—4335	2199—3825
1974	2442—6799	2875—5748	2199—5043	2625—4440
1975	2919—7701	3234—6516	2711—6138	2895—4850
1976	2895—7790	3435—6852	2789—6480	3499—5545
1977	3077—7990	3642—7358	2788—6799	3499—5629
1978	2995—10143	3706—8087	4102—7604	4220—6540

*Источник:* "Automotive Trade Statistics 1964—1980", p. 65—68.

интереса к таким автомобилям, как «Королла» или «Датцун Б-210». В то время японские компании еще могли потягаться на рынке США с западноевропейцами по части спортивных легковых автомобилей, что они, кстати, и делали, но у них, безусловно, не было никаких надежд сделать серьезную заявку на рынке крупногабаритных седанов.

Затем наступил энергетический кризис, широкую огласку получили массовые отзывы автомобилей с кузовом седан американского производства из-за дефектов, и резко возросли цены на машины, выпускаемые «большой тройкой». Все это позволило японским компаниям перенести акценты в продажах на топливную экономичность своих автомобилей, высокое их качество и надежность и использовать эти факторы для сбыта моделей более высокого класса.

В этот период была решена и проблема увеличения размеров японских автомобилей. Первоначально предполагалось, что японцы смогут внести в соответствующие по размерам и мощности двигателя машины с кузовом седан элементы, которые так долго нравились американцам. Автомобиль с кузовом типа седан был в целом сравним по своим габаритным размерам и мощности устанавливаемых двигателей с американскими моделями, к которым американцы привыкли. Но в результате существовавших тенденций развития рынка и давления, оказываемого правительственными организациями, детройтские компании вынуждены были пойти на уменьшение размеров своих моделей.

Получилось так, что американские требования к основным параметрам автомобилей перестали, как это было раньше, существенно отличаться от японских, и поэтому японским компаниям не пришлось разрабатывать совершенно новые семейства автомоби-

лей, а можно было экспортировать в США модели, уже находившиеся в производстве или готовившиеся им на смену.

Теперь несколько больший по размерам автомобиль «Тоёта» мог конкурировать с несколько меньшим по размерам автомобилем «Бьюик». При этом не следует забывать о том, что для того, чтобы перейти на массовый выпуск таких автомобилей нового поколения, американским компаниям пришлось истратить миллиарды долларов на работы по конструированию и испытаниям, а также на покупку нового технологического оборудования, в то время как японским компаниям не нужно было нести большую часть этих расходов. Таким образом, в этом соревновании японские корпорации имели достаточно большую фору.

Как всегда, всех опережали компании «Тоёта» и «Ниссан». Первая в 1978 г. начала продажу на рынке США модели «Крессида». Этот автомобиль при установленной на него цене 8279 долларов относился к нижней части категории автомобилей класса люкс, но при этом в его стандартную комплектацию входил очень широкий набор оборудования и принадлежностей, и многие автомобилисты были просто удивлены, что японцы были способны создать подобный автомобиль. Его база составляла 2640 мм, а длина 4700 мм, что было соответственно на 152 и 127 мм меньше, чем у самого маленького автомобиля «Мерседес». Весил он 1277 кг, то есть был на 363 кг тяжелее модели «Королла». На автомобиле устанавливался 6-цилиндровый двигатель мощностью 108 л. с., что давало возможность исключить значительные потери мощности из-за работы системы кондиционирования воздуха, на что жаловались некоторые владельцы моделей «Тоёта»; «Крессида», таким образом, продавалась по цене модели «Тоёта», имея характеристики автомобиля «Мерседес-Бенц». Хотя сами японцы были немногословны на этот счет, появление модели «Крессида» было не чем иным, как первым шагом к повышению классности. За ним последовали другие, и наиболее важным среди них была коренная модернизация модели «Корона», которая станет дороже и будет предназначаться для совсем другой, более обеспеченной категории покупателей.

К тому же классу, что и «Крессида», принадлежала модель с кузовом типа седан «Датцун-810», вскоре она стала называться «Максима». Эти машины были в целом близки по ценам и основным характеристикам. Как и в случае новой модели компании «Тоёта», продажи автомобиля «810» осуществлялись двум категориям покупателей: владельцам моделей «Б-210» или «510», которые хотели иметь машины более высокой классности, и людям, привыкшим ездить на таких автомобилях, как «Бьюик», «Меркурий» или «Крайслер», проявлявшим интерес к моделям японского производства, но считавшим, что все, что им до этого предлагали, не соответствовало их требованиям в отношении размеров, комфортабельности и личного понимания социального статуса.

Ни «Крессида», ни «Максима» поначалу не пользовались особенно большим успехом, и японцы не прилагали особых усилий, чтобы форсировать их продажи. Однако к 1982 г. они разработали новые модели, и поговаривали, что обе компании скоро начнут сбыт в США своих наиболее дорогих и престижных легковых автомобилей «Тоёта Сенчури» и «Ниссан Президент» по цене порядка 17 тыс. долл. каждый, которые будут конкурировать с моделями «Мерседес-Бенц», «Ягуар», «БМВ» и им подобными в сегменте рынка престижных машин. Но даже без этих моделей компании «Тоёта» и «Ниссан» располагали практически полной гаммой автомобилей, которые давали им возможность на равных бороться с «Дженерал моторс» и «Фордом». Что же касается компании «Крайслер», то она в этой области уже не могла с ними тягаться. Таким образом, давняя, первых послевоенных лет мечта независимых американских автомобильных компаний о создании в стране четвертой мощной корпорации, которая могла бы на равных конкурировать с «Дженерал моторс» и «Фордом», становилась реальностью, но только вместо этой четвертой корпорации оказались две японские компании. К 1979 г. автомобили марки «Тоёта» с кузовом седан стоили от 3748 долл. (двухдверная «Королла») до 8879 долл. («Крессида» с кузовом универсал), а марки «Датцун» от 3899 долл. за двухдверную модель «Б-210» до 8529 долл. за модель «Максима» с кузовом универсал.

Хотя «Тоёта» и «Ниссан» сохранили свои лидирующие позиции на рынке импортных автомобилей, они все же встретили сильную конкуренцию со стороны компаний «Фудзи», «Мазда» и особенно «Хонда», которые расширили продажи своих машин еще более высокими темпами. Исключение составляла, пожалуй, одна «Мицубиси», которая продолжала вести переговоры с «Крайслером», чтобы освободиться от союза с этой компанией и иметь возможность работать на рынке самостоятельно.

К концу 70-х годов автомобили, выпускаемые этими фирмами, потеряли существовавший ранее ореол экзотичности, их покупали те, кто не хотел стоять в очереди на модели «Тоёта» и «Датцун», или те, кого привлекла какая-то особенность их конструкции или дизайна.

Усиление напряженности в отношениях между «Мицубиси» и «Крайслером» порождало хронические слухи о разрыве, который то ли приближается, то ли вот-вот произойдет. Говорили о том, что японская компания ведет переговоры со своим американским партнером, чтобы получить некоторую свободу действий при продаже своих легковых автомобилей в США. Для таких предположений были определенные основания. В связи с появлением на рынке в 1978 г. моделей «Омни» и «Хорайзон» дилеры компании «Крайслер» были лишены скидок, которые они получали с оптовых цен при продаже автомобилей «Колт» и «Эрроу». К тому же начиная с 1980 г. автомобили, импортируемые с зарубежных филиалов американских компаний, не должны были учитываться при

определении средней топливной экономичности выпускаемых ими машин. Это означало, что компания «Форд» могла пересмотреть свое решение об импорте моделей «Фиеста» и «Капри», а «Крайслер» — в отношении продукции «Мицубиси».

Было известно, что «Крайслер» находится в трудном финансовом положении, хотя лишь некоторые могли знать, насколько ситуация была серьезной, поэтому «Мицубиси» было выгодно за определенный взнос наличными откупить если не всю, то хотя бы часть своей свободы. Однако «Крайслер» явно не спешила завершить переговоры. Хотя модели «Колт» и «Эрроу» были безусловно лишними в гамме продаваемых ею автомобилей, поскольку дублировали «Омни» и «Хорайзон», все же некоторые спортивные модели «Мицубиси» продавались неплохо. Например, сбываемая через дилеров отделения «Плимут» модель «Колт чемпион» отличалась низкой ценой, высоким качеством изготовления, повышенной топливной экономичностью и по этим показателям опережала все, что могла предложить «Крайслер» даже в будущем. На рынке США определенным успехом пользовались также легкие грузовики «Мицубиси», и компания «Крайслер» вела со своим японским партнером переговоры о покупке 200 тыс. 4-цилиндровых двигателей для установки их на модели «Омни» и «Хорайзон» в обмен на поставку в Японию автоматических коробок передач. Между тем японцы проявляли настойчивость, поджидая удобного момента, чтобы освободиться от этого самого невыгодного для них соглашения.

Продажи японских легковых автомобилей в США (тыс. шт.)

	1974 г.	1975 г.	1976 г.	1977 г.	1978 г.
«Тоёта»	269	323	397	577	537
«Ниссан»	245	331	350	488	433
«Хонда»	42	102	151	224	275
«Фудзи»	23	42	49	81	103
«Мазда»	75	69	41	56	80
«Мицубиси»	43	60	79	118	76

Источник: "Ward's Automotive Yearbook 1978", p. 104.

Уникальный сегмент на американском рынке занимала компания «Фудзи». Ее машины с кузовами типа седан и универсал продавались неплохо, однако отличительной особенностью ее автомобилей был привод на все колеса, имевшийся на большинстве моделей, что обеспечило им заслуженный успех в тех районах страны, где часто выпадал снег. Компания «Америкэн моторс» также имела полноприводную модель, однако она стоила дороже и была менее экономична в эксплуатации. В начале 80-х годов на долю этих автомашин приходилась половина продаж компании «Фудзи».

То, что успехи автомобилей марки «Субару» были вообще не очень блестящими, объясняется отнюдь не тем, что они не пользовались спросом. В основном это было связано с нежеланием материнской компании «Фудзи хэви индастриз» с самого начала работы на рынке США финансировать программу развития дилерской сети в условиях усиливавшейся конкуренции со стороны других японских компаний. Автомобили «Субару» часто продавались дилерами компании «Фольксваген», которые, после того как было прекращено производство машины «Жук», лишились дешевой модели и не могли серьезно конкурировать с «Тоётой» и «Ниссаном». Нежелание «Фудзи» идти на крупные финансовые расходы объяснялось тем, что фирма «Субару оф Америка» была образована в 1968 г. как компания с публичной ответственностью, в которой материнской компании принадлежало 48,7% акций, а остальные были проданы частным лицам, преимущественно американцам.

В 1975—1976 гг. компания «Мазда» была близка не только к тому, чтобы потерять свое место на американском рынке, но и стояла на грани банкротства у себя на родине. Причина заключалась в двигателе Ванкеля, который сначала считался предвестником новой эры в автомобилестроении, а затем оказался первой жертвой энергетического кризиса. Продажи автомобилей «Мазда» в 1974 г. сократились в Японии по сравнению с предыдущим годом наполовину, а отгрузки в США — на треть, причем все за счет падения спроса на автомобили серии «РХ» с двигателями Ванкеля. Американские специалисты в Японии очень внимательно наблюдали за развитием событий, поскольку одной из предполагаемых, по их мнению, слабостей японской промышленной структуры является невозможность погашать последствия неудач из-за существующей системы гарантированной занятости и бонусной системы оплаты труда персонала. Как заметил в этой связи один критик: «У них великолепная экономика, которая прекрасно развивается, пока поддерживается ее поступательное движение, но которая валится набок, если происходит остановка».

Это, однако, не относилось к компании «Мазда». Ее ведущий банк «Сумитомо» обеспечил вливание свежего капитала и помог осуществить перестройку управления, при этом численность занятых была сокращена на 10 тыс. человек за счет прямых увольнений и выплаты выходного пособия рабочим и служащим, пожелавшим выйти на пенсию досрочно. Вместо автомобилей «РХ» стали выпускаться легковые машины с обычными поршневыми двигателями. Одна из них, «Майзер», начала в 1976 г. поставляться в США, и с ее помощью удалось предотвратить катастрофу. На следующий год компания предложила новую модель экономичного автомобиля с двухдверным кузовом типа хатчбэк, названную «ГЛК» (грэт литл кар — великий маленький автомобиль). Он имел цену 3245 долл., что было более чем на 600 долл. меньше, чем цена дешевой модели «Датцун», и лишь на 100 долл. больше, чем

самая дешевая модель «Королла». Таким образом, «Мазда», чьи легковые автомобили предназначались для покупателей со средним доходом, переместилась в нижнюю часть ценового диапазона.

Компания «Мазда» продолжала, однако, работать над совершенствованием двигателя Ванкеля, и вскоре роторный двигатель новой конструкции стал устанавливаться на спортивные легковые автомобили «RX-7». Обладая высокими скоростными качествами и отличной преемственностью с места, модель «RX-7» стоила 6365 долл., то есть была значительно дешевле «Датсуна-280», с которой она часто сравнивалась. Автомобиль нашел своих приверженцев. Конечно, компания «Мазда» не выдержала данного ею раньше обещания встать в один ряд с «большой двойкой», но она выжила, что само по себе является неплохим достижением, если учесть, какие серьезные проблемы ей пришлось решить.

Что касается компании «Хонда», то она еще раз доказала, что является диссидентом среди японских автомобильных компаний. В то время как другие доказывали неразумность идеи об организации производства легковых автомобилей в США, она решила на выпуск там мотоциклов, который начался в 1979 г. на заводе близ г. Колумбуса, в штате Огайо. Компания также продемонстрировала неожиданное желание вести переговоры с представителями объединенного профсоюза рабочих автомобильной промышленности. Еще ранее компания в отличие от других фирм отказалась считать двигатель Ванкеля двигателем будущего и в конечном счете не прогадала. В середине 70-х годов, когда «Тоёта» и «Ниссан» пошли по пути создания полной гаммы автомобилей для американского рынка, «Хонда» предпочла возложить все свои надежды на единственную модель «Аккорд» и опять преуспела. «Аккорд» стал автомобилем, который имел на рынке огромный коммерческий успех, и многие элементы его дизайна и механических узлов впоследствии использовались как американскими, так и японскими компаниями.

Частично такой подход объясняется характером самой фирмы, созданной Соитиро Хондой. Как отмечалось выше, он был человеком исключительной чувствительности, которому доставляло удовольствие делать все наоборот по сравнению с тем, что предписывали каноны, установленные в стране и промышленности. Следует также помнить, что в то время, когда другие японские компании выпускали легковые автомобили в основном для внутреннего рынка и лишь некоторую часть экспортировали, Хонда сознательно пошел на то, чтобы сделать основными покупателями своих автомобилей американцев, а не японцев. В 1977 г., когда «Тоёта» и «Ниссан» поставляли в США треть выпускаемой ими продукции, компания «Хонда» экспортировала свыше половины своей. Поэтому она была более чувствительна к американским нормам токсичности выхлопных газов, проблемам сбыта, соотношению между долларом и иеной, то есть фактически ко всему тому, что могло повлиять на отношение рынка к ее легковым

автомобилям, включая представление, создаваемое о японской промышленности американской прессой.

Автомобиль «Аккорд» появился в США в 1976 г. Он был больше по размерам, чем модель «Сивик» (база 2390 мм против 2210 мм), тяжелее (915 кг против 755 кг) и дороже (4145 долл. против 2779 долл.). По своим габаритам он приближался к таким автомобилям, как «Тоёта Королла» и «Датцун Б-210», хотя стоил на несколько сот долларов дороже, то есть столько, сколько модель «Рэббит» с дизельным двигателем. Через год он стал самым популярным импортным автомобилем с кузовом типа седан. За ним стояли очереди, и заказавшие его покупатели предлагали дилерам премии, если они продвигали их в этой очереди вперед. А через два года модель «Аккорд» по объемам продаж уже находилась на втором месте среди импортных моделей, уступая только автомобилю «Королла», и, несомненно, стала бы лидером, если бы компания смогла выпустить и поставить в США требуемое количество машин. Специализированные автомобильные журналы давали «Аккорду» очень высокую оценку, а «Консьюмер рипортс» назвал его «одним из лучших субкомпактных легковых автомобилей, которые мы когда-либо испытывали». Хотя цена этой машины была высока, в нее входил широкий комплект обязательного оборудования и принадлежностей, которые нельзя было встретить на большинстве других седанов. Кстати, «Хонда» в своей рекламе отмечала, что «список нашего стандартного оборудования начинается там, где у других он уже кончается». Так, базовая комплектация этой модели включала в качестве стандартного оборудования 5-ступенчатую коробку передач, радиоприемник с диапазонами коротких и ультракоротких волн, стеклоочиститель переднего ветрового стекла с прерывистым включением, стеклоочиститель заднего стекла, заднее и боковые стекла с обогревом, радиальные шины, тахометр. С учетом всего этого цена «Аккорда» оказывалась на уровне других моделей японского производства. Подобно им, он имел хорошую топливную экономичность, расходуя не более 9,0 л на 100 км, и первоначально мог работать на этилированном бензине, так как на нем был установлен двигатель с вихревой камерой сгорания.

Вначале некоторые специалисты высказывали предположение, что модель «Аккорд» будет пользоваться успехом у владельцев мотоциклов «Хонда», однако так не случилось. Исследования рынка показали, что клиенты компании «Хонда» мало чем отличались от тех, кто обычно приобретал автомобили «Тоёта» и «Датцун», а это свидетельствовало о том, что «Аккорд» отбирал потенциальных покупателей у моделей «Королла» и «Датцун Б-210».

Факторы, принесшие автомобилю «Аккорд» такой успех — а он распространился и на другую модель этой компании «Сивик», ибо многие покупатели, разочарованные тем, что не могут сразу приобрести первый, зачастую останавливали свой выбор на этом более маленьком автомобиле — весьма трудно определить. Он не был не-



обычным легковым автомобилем, подобным раннему «Фольксвагену». Он не сочетал в себе комбинацию низкой цены, высоких потребительских характеристик, отличного качества и соответствия вкусам американских покупателей, что впоследствии определило исключительный успех модели «Королла». Одна из причин могла заключаться и в том, что многие американцы хотели тогда иметь новейший автомобиль из Японии, немало было и таких, кого привлекала его комплектация.

И все же в основе исключительного продвижения автомобиля «Аккорд» на рынке лежало, видимо, то обстоятельство, что он, будучи задуманным и выполненным как легковой автомобиль класса люкс, продавался в период резкого повышения цен, причем по цене моделей среднего класса. Его цена тоже непрерывно росла — к 1979 г. «Аккорд» уже стоил дороже 6 тыс. долл., тогда как «Сивик» — 4,1 тыс. долл. Но одновременно увеличивался и его вес, который достиг 998 кг, и размеры. В отличие от уже сложившейся практики компания повышала классность своей основной модели, вносила в нее конструктивные изменения, еще больше повышающие комфортабельность, поднимала цену, в результате «Аккорд» превратился в автомобиль, успешно конкурирующий с моделями «Крессида» и «Максима», стоящими на высшей ступени ценового диапазона на рынке импортных японских автомобилей.

В 1978 г. компания «Хонда» начала также продажу в США спортивного автомобиля модели «Прелюд», который при цене 6445 долл. вполне успешно конкурировал с «Целикой» и другими аналогичными моделями. В этот кризисный год, когда все остальные японские компании столкнулись с падением продаж на внутреннем рынке, «большая двойка» также испытала серьезные трудности со сбытом в США, так как американские покупатели неожиданно вновь переключились на автомобили среднего класса, «Хонда» увеличила свой экспорт в США на 23%. Было очевидно, что, если бы компания располагала необходимыми производственными возможностями, она смогла бы реализовать на рынке США 500 тыс. автомобилей «Сивик», «Аккорд» и «Прелюд». Благодаря то ли удаче, то ли своим конструкторам «Хонда» разработала и продавала легковой автомобиль, которому по совокупности качеств суждено было стать показателем совершенства для начала 80-х годов.

По мере приближения нынешнего десятилетия становилось совершенно очевидным, что «Аккорд» в наибольшей степени соответствует своему времени. Потребители, купившие свой последний легковой автомобиль за 3—4 тыс. долл., и которым теперь предстояло заплатить за новую машину цену, значительно более высокую, уже не стремились менять их через каждые несколько лет. Как никогда раньше, стали предъявляться повышенные требования к качеству и долговечности, и все автомобильные компании мира стали уделять этим показателям повышенное внимание. Одновременно колебания рынка, вызванные то избытком, то не-

хваткой горючего, привели к компромиссному варианту габаритов стандартного седана, которым и оказалась модель «Аккорд». В семейном автомобиле будущего должны с умеренной степенью комфорта располагаться четыре взрослых человека, в нем должно быть такое оборудование, как кондиционер воздуха и все последние новшества в области электроники, он должен быть надежным в эксплуатации и расходовать не более 7,8 л горючего на 100 км пробега. Всем этим требованиям прекрасно удовлетворяет модель «Аккорд». И хотя, безусловно, будет преувеличением сказать, что именно этот легковой автомобиль показал направление перестройки автомобилестроения, его, вне всякого сомнения, можно считать символом прогресса в этой отрасли, образцом, с которым будут сверяться другие автомобили.

И над этим тоже предстояло думать в Детройте, переживавшем период переоценки ценностей и реформ.

## Глава 16

### Американский ответ

*Благодаря нашему прошлому опыту и более современной технологии Япония по-прежнему обладает высшей конкурентоспособностью по малогабаритным легковым машинам. Однако автомобильная промышленность США технически весьма сильна и имеет такие финансовые ресурсы, которые позволяют ей, если она захочет, ликвидировать это отставание. Детройт, кажется, намерен пойти по этому пути, и, если говорить честно, мы обеспокоены.*

**Есико Ямадзаки, председатель совета директоров «Мазда моторс», 1981 г.**

*Что касается нас, то в этой игре мы делаем ставку на доверие потребителей.*

**Питер Эстес, президент «Дженерал моторс», 1980 г.**

*Скоро мы начнем выпускать новую продукцию. Я уверен, что наши автомобили технически будут более чем совершенны. Крутить хулахуп мы не собираемся.*

**Роджер Смит, председатель совета директоров «Дженерал моторс», 1982 г.**

Осенью 1979 г. председатель совета директоров «Дженерал моторс» Томас Мэрфи объявил о пятилетней программе стоимостью 40 млрд. долл., реализация которой позволит полностью обновить всю гамму выпускаемых компанией легковых автомобилей. С известной долей преувеличения он назвал ее «самой дорогостоящей программой совершенствования изделий и производственной базы по их выпуску, которую еще ни одна компания мира никогда не принимала».

Мэрфи, таким образом, дал понять, что первый залп в новом сражении произведен. Детройт наконец-то понял, что к чему, и решил, что именно нужно делать. Компания «Дженерал моторс» была готова пойти на любые шаги, какие потребуются, чтобы вернуть себе ту часть американского рынка, которая была захвачена японскими компаниями в 70-е годы. Эта борьба не закончится по истечении пятилетней программы, окажется, что конца ей не будет и в последующие десятилетия. Вскоре после этого «Форд мотор» и «Америкэн моторс» также объявили о предстоящей модернизации всех выпускаемых ими автомобилей. Компания «Крайслер», над которой все еще висела опасность банкротства,

также дала понять, что намерена преобразовать свою деятельность, превратиться в совершенно иную фирму, которая будет выпускать ограниченную гамму автомобилей, что даст ей возможность более эффективно работать на рынке.

Все эти три корпорации должны были затратить на перестройку в совокупности также около 40 млрд. долл. Такова была плата Детройта за восстановление утраченных ранее позиций.

Эта сумма окажется недостаточной, и в процессе реализации своих программ компаниям «Дженерал моторс» и «Форд» придется увеличить свою долгосрочную задолженность, несмотря даже на то, что это могло привести к ухудшению платежеспособности в глазах банков. Что же касается компании «Америкэн моторс», то, чтобы не остаться вне игры, ей пришлось играть роль филиала иностранной корпорации. «Крайслер» останется жить, хотя для этого ей придется нести убытки еще два года, продать свое отделение, занимавшееся выгодным военным бизнесом компании «Дженерал дайнэмикс», обратиться за кредитами к правительству, пересмотреть трудовые соглашения с объединенным профсоюзом рабочих автомобильной промышленности, отказаться от большинства зарубежных рынков и ввести жесткую программу экономии и сокращения персонала. Все корпорации понимали, что от них требуется, а именно перейти на выпуск современных по конструкции, надежных и эффективных легковых автомобилей, которые по ценам должны конкурировать с импортными моделями. Они должны были убедить общественность, что способны выпускать автомобили, не уступающие по всем этим показателям японским. Потребуется помощь правительства, особенно для того, чтобы не допустить захвата импортными машинами большой доли рынка. Профсоюзные лидеры, менеджеры и рядовые работники должны будут объединить свои усилия, чтобы сдержать рост заработной платы и прибылей и одновременно повысить производительность труда.

Короче говоря, проблемы, которые стояли перед американцами в начале 80-х годов, мало чем отличались от тех, которые японцам приходилось решать двадцать лет назад. В 1965 г. американского покупателя было трудно убедить в том, что автомобили «Тоёта» или «Датцун» обладали теми же качествами и надежностью, к которой они годами привыкли, разъезжая на автомобилях «Шевроле» или «Форд». А в 1980 г. покупатель не был уверен в том, что на «Олдсмобил» можно положиться так же, как, например, на «Хонда Аккорд», и что даже «Кадиллак» такой же прекрасный автомобиль, как «Максима» и «Крессида».

Хотя у всех четырех компаний была одинаковая цель, каждая избрала в этой борьбе различную стратегию и проводила ее в соответствии со своими традициями, конкретными обстоятельствами и финансовыми возможностями.

«Дженерал моторс» продолжала оставаться крупнейшей автомобильной компанией не только в США, но и во всем мире. Имея

общий объем продаж в размере 66,3 млрд. долл., она была также крупнейшим промышленным концерном мира, действующим на всех континентах. В 1979 г. только на ее зарубежных предприятиях было выпущено 1,7 млн. легковых автомобилей, то есть примерно столько, сколько выпускала компания «Ниссан». Поскольку «Дженерал моторс» была в четыре раза крупнее, чем «Тоёта», и более чем в 10 раз, чем «Хонда», не удивительно, что японцы понимали, что она может раздавить их, если только по-настоящему возьмется за это.

Но у «Дженерал моторс» были и свои слабости. Гиганты могут все сокрушить на своем пути, но они движутся медленно. Все реформы, которые начал проводить еще Слоун и продолжали его последователи, претворялись в жизнь очень тяжело, слишком громоздкой и бюрократической была структура «Дженерал моторс». Фактически руководители отделений конкурировали друг с другом, думая только о том, что, если результаты деятельности его отделения будут лучшими, у него появятся все шансы на продвижения вверх, на месте руководителей штаб-квартиры в Детройте. Однако это часто делало работу неэффективной и дублировало усилия. Это не было слишком серьезной проблемой, когда дела компании шли хорошо, в начале 1980 г. «Дженерал моторс» приходилось изыскивать средства для финансирования огромной по своим размерам программы капиталовложений, а это означало, что наиглавнейшей задачей совета директоров явится изыскание ресурсов у конкурирующих друг с другом просителей и последующее финансирование их же. Для финансирования своих проектов компания регулярно выступала на рынке капиталов, что находило отражение в ее годовых отчетах. Ее долгосрочная задолженность составила в 1979 г. 880 млн. долл., а оборотный капитал достиг 6,7 млрд. долл. К 1981 г., когда председатель совета директоров Роджер Смит был вынужден заявить, что выполнение части программы капиталовложений откладывается, так как требуется создать необходимые для этого резервы, долгосрочная задолженность «Дженерал моторс» превысила 4,0 млрд. долл., оборотный капитал сократился до 1,2 млрд. долл. Такова была плата за конкурентоспособность в автомобильной промышленности в 1980 г.

Все свои надежды «Дженерал моторс» возлагала на хорошо продуманный консервативный план, который основывался на ее сильных сторонах. Корпорации было известно, что во второй половине 70-х годов расширение продаж в стране японских автомобилей происходило в основном за счет компаний «Форд» и «Крайслер». В этот период доля самой «Дженерал моторс» на американском рынке колебалась от 42 до 48%. Поэтому компания считала, что, если американцы купили автомобили «Тоёта», «Ниссан», «Хонда» или других фирм, это не означало, что они вообще не хотели иметь дела с «Дженерал моторс», имевшей высокую степень приверженности своей клиентуры. В этом отно-

шении, так же как и во многих других, «Дженерал моторс» была в более выгодном положении по сравнению с двумя другими членами «большой тройки».

Под руководством Смита была разработана стратегия, включавшая два основных направления действий. Прежде всего все выпускаемые легковые автомобили должны были быть уменьшены в размерах, крупногабаритные двухцветные лимузины уходящей эры подлежали замене моделями малого и среднего классов. Должны были выпускаться не только серии малогабаритных автомобилей «Шевроле», но и «Кадиллак» с 4-цилиндровым двигателем, известный как «Кадиллак Симаррон». Внешне похожая на «Хонду» модель «Симаррон» конкурировала с импортными машинами и по цене. Таким образом, планируя выпуск этой модели, компания признавала, что японские автомобили угрожают «американским даже в самом высоком ценовом классе, куда входил “Кадиллак”».

Вторым стратегическим направлением была автоматизация производства. Для этого, если говорить честно, использовались элементы японского опыта. К концу 1981 г. корпорация располагала 1200 промышленными роботами, часть из которых уже работала, часть была заказана. Они выполняли такие операции, как окраска, контроль сборки, литье под давлением. Два года спустя ее парк роботов достиг 2 тыс. (в два раза больше, чем у «Форд мотор»), и «Дженерал моторс» хвастала, что уже через год степень автоматизации ее заводов будет выше, чем большинство предприятий в Японии.

Роботы не только заменяли труд капиталом (пионерами таких методов в период между двумя войнами были Форд и Слоун), но давали корпорации возможность вполне легальным путем обойти установленные Агентством по охране окружающей среды нормы в отношении оборудования и содержания рабочих мест. В применении роботов были заинтересованы все компании, но не в такой большой степени, как «Дженерал моторс», и вновь только потому, что корпорация имела в своем распоряжении для их закупки огромные средства. Здесь Смит, правда с опозданием, пошел по проверенному пути, заключив соглашение с японской «Фудзицу», материнской компанией фирмы «Фудзицу Фанук», крупнейшего в Японии производителя промышленных роботов. В результате такой кооперации в США была образована компания «Дженерал моторс Фанук», которая начиная с 1984 г. стала снабжать роботами не только «Дженерал моторс», но и всю автомобильную промышленность.

Стратегия «Форд мотор» была совершенно другой и также определялась положением, которое компания занимала в отрасли в конце 70-х годов. Она располагала меньшими финансовыми ресурсами, но имела более обширные и выгодные сферы приложения капитала за рубежом. В то же время в гамме автомобилей, выпускаемых «Форд мотор», отсутствовали модели среднего цено-

вого диапазона, что не позволяло ей успешно конкурировать с «Дженерал моторс». Поэтому компания пошла по пути решения задачи в глобальном масштабе. Предполагалось, в частности, на первом этапе осуществить лишь отдельные изменения, оставив более крупные на будущее. Вызванный ограниченностью ресурсов, подобный подход был также избран и с прицелом на то, чтобы иметь возможность выжить как можно больше прибыли из крупногабаритных моделей автомобилей до того, как им придется навсегда убраться с дороги.

Зная, что «Дженерал моторс» быстрыми темпами осуществляет программу уменьшения габаритов своих моделей, «Форд» решила на первом этапе сконцентрировать свои усилия на сбыте уже имевшихся в ее распоряжении достаточно экономичных автомашин, таких, как «Пинто» и «Мустанг», к которым вскоре добавились «Фэйрмонт» и «Зефир». С их помощью компания рассчитывала компенсировать потери от сбыта длинных, тяжелых, дорогих и высокоприбыльных моделей «Версаль», «Линкольн» и «Марк-IV», надеясь на продажу их владельцам автомобилей «Кадиллак», которых по каким-то причинам не устроят модели меньшего размера. Затем, чтобы удовлетворять нормам средней топливной экономичности, «Форд» тоже должна была начать выпуск меньших по размерам автомобилей класса люкс, но только после того, как из этих старых бегемотов будет выжат последний доллар прибыли.

Если отвлечься от проблемы финансирования капиталовложений, компания «Форд» была лучше, чем «Дженерал моторс», подготовлена к вступлению в новую эру. К 1980 г. легковые автомобили практически в равных количествах выпускались компанией с 4-, 6- и 8-цилиндровыми двигателями. В отличие от «Форда» лишь каждый четвертый легковой автомобиль «Дженерал моторс» имел 4-цилиндровый двигатель, а две трети выпускаемых машин оборудовались 8-цилиндровыми двигателями. Способность Ли Якокки выпускать малогабаритные автомобили и продавать их по относительно высоким ценам с приличной прибылью принесла свои плоды, хотя, как будет видно ниже, он уйдет из «Форд мотор», не получив заслуженного признания за все, что сделал для этой корпорации.

В 1981 г. «Форд» отказалась от выплаты дивидендов ради увеличения резервного капитала и пошла на выпуск новых акций. Ее годовой отчет мало чем отличался тогда от отчета «Дженерал моторс». Долгосрочная задолженность компании увеличилась в 1979—1981 гг. с 1,3 до 2,7 млрд. долл., а оборотный капитал сократился с 2,3 млрд. до крайней низкой отметки в 236 млн. долл. В 1982 г. из-за все возрастающего финансового дефицита и крупных капитальных затрат компании не хватало оборотных средств в размере 1,6 млрд. долл.

Полученные средства «Форд» использовала для создания нескольких новых моделей легковых автомобилей на базе опыта

и разработок своих западноевропейских филиалов. Детали и узлы должны были изготавливаться в странах с низкими издержками производства, а одни и те же автомобили планировалось выпускать на заводах компании на всех континентах. Таким образом, «Форд мотор» первой среди американских корпораций приступила к осуществлению идеи выпуска мировых легковых автомобилей.

Компания «Форд» была не единственной, кто работал в этом направлении, так же как и «Дженерал моторс» не стала монополистом в производстве промышленных роботов. Однако она оказалась ведущей среди американских компаний в области международной кооперации, что явилось результатом той позиции, которую она занимала на рынках других стран, и активов, которыми располагала на момент, когда наметилась необходимость немедленных перемен. Компания не могла себе позволить огромных капиталовложений, которых потребовало приобретение роботов, и поэтому рассчитывала снизить издержки за счет производства или закупки деталей и узлов в странах с дешевой рабочей силой и путем организации оптимального с экономической точки зрения выпуска одних и тех же автомобилей во всех странах, где имелись ее предприятия.

У «Форд мотор» по крайней мере была возможность оценить свои ресурсы и наметить стратегическое направление дальнейшего развития. А вот у компании «Америкэн моторс» ресурсы были мизерными, и ей приходилось искать помощь где угодно. Традиционно самая маленькая среди американских производителей автомобилей, дела которой часто зависели от воли случая, «Америкэн моторс» имела в 1979 г. поступления в размере 3,1 млрд. долл., что не дает оснований, если исходить из стандартов отрасли, называть ее карликовой. Она была крупнее, чем «Фудзи хэви индастриз» и чуть меньше, чем «Мазда». Это, кстати, свидетельствовало о том, что в Японии можно существовать, продавая меньшее количество автомобилей и получая меньшие прибыли, чем «Америкэн моторс».

Имей кредитоспособность получше, «Америкэн моторс» могла бы пойти по пути «Форда» и «Дженерал моторс», то есть на основе крупных кредитов, собственных финансовых ресурсов и наличных поступлений приступить к модернизации выпускаемых автомобилей. Это, однако, было практически неосуществимо, и компания начала искать того, кто бы протянул ей руку помощи.

Какая из национальных корпораций, возглавляемая ответственным руководством, могла бы быть в этом заинтересована? Хотя одно из отделений «Америкэн моторс», выпускавшее транспортные средства для армии, работало вполне прибыльно, на остальные подразделения было мало надежд. Ее легковые автомобили, среди которых основными были устаревавшие модели «Грэмлин» и «Спирит», не вызывали у покупателей энтузиазма. Их продажи последовательно сокращались с 255 тыс. шт. в 1978 г. до 166 тыс.



шт. в 1979 г. (менее 2% общих продаж на рынке), а убытки достигли 156 млн. долл. Почти все дилеры компании были деморализованы, и для того, чтобы как-то существовать, были вынуждены продавать автомобили одной или нескольких импортных марок из числа не самых популярных. «Америкэн моторс» могла бы прекратить свое существование еще несколько лет назад, если бы не сравнительно большие объемы продаж, которых она достигла в г. Кеноша, штат Висконсин, где находились ее заводы, а покупателями в основном были лица, надеявшиеся таким способом помочь работающим на этих предприятиях друзьям и родственникам.

Нельзя было сказать, что у «Америкэн моторс» не было активов. Она имела свою сбытовую организацию и определенное число приверженцев. Среди ее руководителей были люди, знавшие местный рынок и способные при наличии дополнительных капиталов проводить более активную политику в сфере сбыта. Нельзя забывать и того, что в течение длительного периода времени, еще со времен Джорджа Мэзона и Джорджа Ромни, компания выпускала исключительно малогабаритные легковые автомобили. И хотя только четверть всех выпускаемых автомашин оборудовалась 4-цилиндровыми двигателями, большая часть автомобилей наиболее популярной модели «Спирит» продавалась не с 4-цилиндровыми, а с 6-цилиндровыми моторами.

Компания «Рено» во вполне очевидным причинам была заинтересована в том, чтобы приобрести контрольный пакет акций «Америкэн моторс». Ежегодный оборот этого ведущего производителя автомобилей Франции составлял 13 млрд. долл., она была пятым по величине автомобильным концерном мира (занимая место после «Фольксвагена», но впереди «Пежо» и «ФИАТ»). Годовые отчеты «Рено» обычно показывали отрицательное сальдо, но это еще ни о чем не говорило, так как она принадлежала государству и получала значительную финансовую поддержку от своего правительства. Задача этой компании состояла в том, чтобы с помощью соответствующих норм, правил и высоких таможенных тарифов не допустить на внутренний рынок японских захватчиков и путем расширения продаж собственных автомобилей обеспечить занятость французских рабочих.

Еще до своей национализации «Рено» вынашивала амбициозные планы расширения своей деятельности на североамериканский рынок. Первая ее попытка закрепиться там окончилась в 50-х годах неудачей, хотя, если бы у нее были подходящие модели легковых автомашин и надлежащая организация технического обслуживания, ее результаты могли бы быть более значительными. Теперь компания была готова сделать новую попытку, и слияние с «Америкэн моторс» обеспечивало ей готовую сбытовую сеть и организационную структуру, которая могла бы заняться реализацией легковых автомобилей, уже продававшихся ею на рынках Западной Европы.

«Рено» знала, что конгресс США рассматривает вопрос о введении законодательства, ограничивающего импорт, и если бы такой закон был принят, то японским и другим автомобильным корпорациям пришлось бы строить в США сборочные заводы. Компания «Хонда», в частности, уже имела такие планы. В случае слияния с «Америкэн моторс» «Рено» могла бы выпускать свои легковые автомобили на заводе американской компании в г. Кеноса, обойдя таким образом высокие таможенные пошлины или какие-либо другие законодательные препятствия, введение которых ожидалось в 1980 г.

Таким образом, все получалось как нельзя лучше. Соединение организационной структуры «Америкэн моторс» с автомобилями «Рено» могло позволить обеим корпорациям добиться успеха в США, на который ни одна из них не могла рассчитывать, действуя самостоятельно.

Их сотрудничество началось в 1979 г., когда компании подписали соответствующее соглашение. «Америкэн моторс» получала исключительное право на импорт и продажу легковых автомобилей «Рено» в Северной Америке, а французская корпорация должна была продавать продукцию своего партнера во Франции и в некоторых других странах. Затем последовала прямая покупка ценных бумаг «Америкэн моторс» на сумму около 500 млн. долл., что обеспечило «Рено» 50%-ную долю участия в капитале американской компании. Председатель совета директоров «Америкэн моторс» Джеренальд Мейерс в 1982 г. подал в отставку, и пришедший ему на смену президент компании Поль Типпет-младший назначил представителя «Рено» Жозе Дедёрвэрдера президентом и главным управляющим-распорядителем. «Рено» заняла также другие руководящие должности в компании, включая совет директоров и ее правление. Так была завершена первая современная трансатлантическая сделка.

«Америкэн моторс» была спасена. В ближайшем будущем ей ничего не оставалось, как производить и продавать французские автомобили, хотя в дальнейшем ее конструкторы примут участие в создании собственных автомашин. Данное соглашение явилось, по существу, вариацией на тему «Форд мотор» и было направлено на создание еще одного варианта мирового легкового автомобиля. Однако в процессе его реализации «Америкэн моторс» по всем параметрам превратилась в дочернюю фирму «Рено».

История компании «Крайслер» наглядно иллюстрирует как болезни американской автомобильной промышленности, так и ее способность подняться на ноги и выздороветь. С ней также связана фигура нового характерного для нашего времени руководителя этой отрасли, самая значительная после Джорджа Ромни.

Упадок корпорации «Крайслер» не был внезапным, так как хорошо были известны финансовые трудности, которые она испытывала в конце 70-х годов. В 1976 г., пытаясь возродить свою былую репутацию и расширить продажи, «Крайслер» предложила поку-

пателям расширенную гарантию, по поводу которой одно официальное лицо сострило, что «ее легковые автомобили имеют гарантию на 19 тыс. км пробега или пока фирма не прикроет свой бизнес». Убытки компании составили тогда 282 млн. долл. В последующие два года она заработает 453 млн. долл., а в 1978 г. опять сведет баланс с убытками в 205 млн. долл. Оказавшись не в состоянии реализовать в период энергетического кризиса 1973 г. крупногабаритные легковые автомобили, не имея конкурентоспособных стандартных и промежуточных моделей, которые вновь стали пользоваться спросом покупателей в середине 70-х годов, отягощенная отзывами дефектных машин и плохим их качеством, «Крайслер» поменялась с компанией «Америкэн моторс» местом претендента на то, чтобы распрощиться с автомобилестроением.

Когда в 1979 г. ее убытки еще больше возросли, пошли разговоры о ее слиянии с «Форд мотор». Если бы это произошло, немедленно было бы уволено не менее 100 тыс. рабочих, за которыми по мере проведения реорганизации производства последовало бы еще столько же. Председатель совета директоров Джон Риккардо и президент Жене Кафьеро потеряли всякое доверие Уолл-стрит, они не могли найти средств, чтобы сохранить корпорацию на плаву, и потерпели фиаско, пытаясь еще раньше добиться помощи от правительства.

В то время Ли Якокка был смещен Генри Фордом II с поста президента «Форд мотор» и искал себе место в промышленности. Вскоре он вступил в переговоры с «Крайслер» и в конце 1978 г. согласился стать ее президентом, получив заверения, что в течение года займет пост председателя совета директоров и главного директора-распорядителя.

Было весьма сомнительно, что Ли Якокка или кто-нибудь другой мог спасти «Крайслер», но к его появлению в компании уже были определены первоначальная стратегия возрождения и планы развития на будущее. Риккардо и Кафьеро уже сделали главное, подготовив малогабаритные модели «Омни» и «Хорайзон», за которыми последуют автомобили серии «К», модели «Рилайэнт» и «Эриэс», которые придут на смену моделям «Волэр» и «Аспен». Если дела пойдут хорошо, они станут настоящими мировыми легковыми автомобилями и основной продукцией компании в начале 80-х годов. К 1980 г. 40% выпускаемых компанией «Крайслер» легковых автомобилей должны были иметь 4-цилиндровые двигатели и только 20% — 8-цилиндровые. По плану Риккардо и Кафьеро к 1982 г. свыше половины производства должно было приходиться на переднеприводные автомобили с 4-цилиндровыми двигателями.

Первый положительный результат Ли Якокка достиг в области сбыта и рекламы. Ему удалось вернуть доверие покупателей к самой корпорации и ее легковым автомобилям, этого наверняка не смог бы сделать никто другой. Затем он устранил лишние звенья в структуре корпорации, доведя предел самоокупаемости

«Крайслера» до вполне терпимого уровня. Благодаря своей деятельности он превратился в фигуру национального значения, и в 1983 г. даже поговаривали о возможном выдвижении его кандидатом на пост президента США.

Остается все-таки неясным, какова была бы рана, нанесенная Детроиту в случае банкротства компании «Крайслер». С благословения министерства юстиции «Форд мотор» могла бы приобрести ее предприятия без увольнения большого числа рабочих. Гаммы выпускаемых обеими компаниями автомобилей дополняли бы друг друга, что позволило бы «Форду» направить людские и финансовые ресурсы в более эффективные предприятия. Такое решение позволило бы сохранить выпускавшуюся компанией «Крайслер» продукцию и занятость на ее предприятиях, повысив одновременно жизнеспособность «Форд мотор». В конце концов расчет, что правительство спасет любую компанию, всегда был и будет под вопросом. Операция по спасению «Крайслера» потребовала необычных для того времени совместных усилий правительства, профсоюзов и руководства самой корпорации, отступления от правил, по которым привыкли работать финансовые организации и фирмы-поставщики. Результатом всего этого явился самый драматический выкуп в истории американского бизнеса.

Соглашение Ли Якокки с «Крайслером» предусматривало, что он будет заниматься всей оперативной деятельностью, а Риккардо сконцентрирует свои усилия на получении гарантий займов и отсрочек платежей поставщикам. Исходя из реального положения вещей, можно было предположить, что правительство не будет принимать участия в этом деле без серьезного давления со стороны профсоюзов, а поставщики-кредиторы не пойдут на уступки, пока не увидят конкретных для себя результатов на заводах и в демонстрационных залах. Ключевыми фигурами в деле спасения «Крайслера» стали Ли Якокка и президент объединенного профсоюза рабочих автомобильной промышленности Дуглас Фрейзер.

Федеральное правительство в конце 1979 г. дало гарантии на предоставление корпорации займа на сумму 1,5 млрд. долл., получив право на покупку 14,4 млн. акций «Крайслера» по цене 13 долл. за акцию, чему никто долгое время не верил. Затем правительство Канады добавило еще 100 млн. долл. в надежде спасти рабочие места на заводах компании в этой стране. Затем пошел на уступки профсоюз, санкционировавший снижение почасовой тарифной ставки для рабочих на 5 долл., в результате чего у «Крайслер» оказались самые низкие издержки производства среди автомобильных компаний Северной Америки. Потом последовали дополнительные сокращения расходов и замораживание заработной платы, а «Крайслер» пригласила Фрейзера занять место в совете директоров, что, как и многое другое, было совершенно беспрецедентно.

Параллельно Ли Якокка начал осуществление программы

закрываются предприятия и к концу 1980 г. с согласия объединенного профсоюза рабочих автомобильной промышленности сократил число занятых на 30%. Французская автомобильная компания «Пежо-Ситроен», которая в 1978 г. передала «Крайслеру» часть своих акций в обмен на акции ее французской дочерней фирмы\*, предоставила «Крайслеру» займ на сумму 100 млн. долл. под гарантию этого пакета акций. Двадцать различных банков, владевших выпущенными «Крайслером» ценными бумагами на сумму более чем в 4,0 млрд. долл., согласилась предоставить ей займы на эту сумму, а фирмы — поставщики компании добровольно отсрочили оплату платежей на 40 млн. долл.

Никогда до этого ни одна американская корпорация не получала такого массивного вливания фондов, кредитов и другой поддержки. Министерство внешней торговли и промышленности и другие японские организации не сделали ничего подобного, чтобы помочь находившейся на грани банкротства компании «Мазда». Те, кто раньше говорил о большой помощи, оказываемой «Джапэн инкорпорейтед» своей автомобильной промышленностью, мог видеть на примере «Крайслера», что правительство США предприняло шаги чрезвычайной важности, пересмотрев давно установившуюся практику, поощрявшую конкуренцию и предвращающую различного рода комбинации компаний.

Все это происходило в обстановке, близкой к панике. В промышленности росла безработица, которая под влиянием антиинфляционной политики федерального правительства усилила спад, превратив его из ограниченной экономической депрессии в самый глубокий за послевоенный период кризис. К августу 1980 г. без работы находились 250 тыс. человек — четвертая часть всех занятых в автомобильной промышленности. Все компании вынуждены были сокращать свои расходы, одна только «Крайслер» полностью закрыла 10 своих заводов. В течение трех последующих лет прекратили свое существование около 3 тыс. дилеров. Под угрозой ликвидации окажется около 650 тыс. рабочих мест в металлургической промышленности, машиностроении, в производстве резинотехнических изделий, стекла, других изделий в смежных отраслях. Газеты напоминали читателям, что одна пятая валового национального продукта страны прямо или косвенно обеспечивается автомобильной промышленностью. Детройт погрузился во мрак, и некоторые комментаторы с полной ответственностью и знанием дела заявили о том, что японцы обрушили на него эквивалент второго Пёрл-Харбора. Следует напомнить, что в конце 1981 г. на долю импортных автомобилей приходилось 27% общего объема продаж легковых машин в США, то есть в два раза больше, чем десятилетие назад. Связь между этими двумя явлениями совершенно очевидна, так же как необходимость использовать любые средства для омоложения американ-

---

\* Речь идет о компании «Крайслер-Франс», бывшая «Симка». — *Прим. ред.*

ского автомобилестроения. Этого все настойчивее требовали как истеблишмент Детройта, так и профсоюзы.

В американском ответе японцам в начале 80-х годов просматриваются два направления. Во-первых, промышленность начала выпуск новых моделей легковых автомобилей, во-вторых, правительство ввело ограничения на импорт в страну иностранных автомашин. В обоих случаях подходы напоминают японскую практику, однако это сходство более внешнее, чем по существу. Хотя в Детройте изучали японские методы, но проблемы пытались решить все-таки больше по-американски, а действия конгресса в области внешней торговли являлись следствием оказанного на него давления изнутри, а не желания соревноваться с министерством внешней торговли и промышленности Японии.

Поворот обозначился в 1979—1982 гг., когда каждая из компаний «большой тройки» предложила рынку то, что можно назвать первой волной легковых автомобилей нового поколения. Не все они соответствовали современным тенденциям автомобилестроения, так, у них не было ставших символами перестройки привода на передние колеса и поперечно расположенных 4-цилиндровых двигателей. Большинство этих машин было задумано лишь для того, чтобы остановить дальнейший рост импорта, и не более того. Другими словами, их задача состояла в том, чтобы удерживать противника в бухте, пока не подоспел вторая волна. Ли Якокка прямо сказал об этом в интервью в июне 1980 г.: «Сейчас нам не хватает немного времени для реализации задуманных планов в отношении товара и возможностей его производства, то есть производства малогабаритных легковых автомобилей. В результате мы сталкиваемся с такими серьезными проблемами, как постоянное разрушение нашей дилерской сети, снижение доли на рынке и потеря доверия покупателей».

В первую волну входили модели «Омни» и «Хорайзон», «Релиэнт» и «Эриес» у компании «Крайслер», «Фэйрмонт» и «Зефир», «Эскорт» и «Линкс» у компании «Форд мотор», «Ситэйшн» и «Феникс», «Омега» и «Скайларк» у «Дженерал моторс». Модели «Омни» и «Хорайзон», о которых уже говорилось выше, были сравнительно неудачными, и, хотя они появились на рынке раньше всех остальных, не смогли захватить существенную его часть. Но конструктивно эти машины представляли собой близкий к полному «экономичный набор», состоявший во многом из всего того, что американцы предпочитали иметь на импортных моделях, включая части и узлы западноевропейского и японского производства. Первоначально компания «Крайслер» полагала, что с помощью этих моделей ей удалось не только отобрать часть рынка у японцев, но и вернуть себе часть прежних своих покупателей, переключившихся на автомобили «Форд» и «Дженерал моторс». Явная неудача моделей с передним приводом и 4-цилиндровыми двигателями обеспокоила не только «Крайслер», но и других производителей. Однако с учетом пережитых компанией трудных вре-

мен эти модели, наверное, и не могли быть отнесены к категории ее «спасителей». Эту роль предстояло выполнить машинам «Релиэнт» и «Эриес», а также автомобилям серии «К».

Первые «Релиэнт» и «Эриес» сошли с конвейера в июне 1980 г. Ситуация была в то время, прямо скажем, драматической, редко встречавшейся в Детройте и свидетельствовала об отчаянии, охватившем американскую автомобильную промышленность. Дело в том, что компания уже начала пользоваться займом, предоставленным ей под правительственные гарантии, понимая, что он был получен под эти новые модели и их неудача на рынке сведет на нет все другие финансовые вливания. Двамя месяцами раньше «Форд мотор» отклонила последние предложения «Крайслера» о слиянии, и было совершенно ясно, что она должна рассчитывать только на себя. Ли Якокка в присущей ему манере максимально использовал сложившуюся ситуацию. «Это означает реиндустриализацию Америки», — заявил он под аплодисменты, к облегчению ликующих управляющих и рабочих компании.

Модели «Релиэнт» и «Эриес» напоминали автомобили «Волэр» и «Аспен», хотя были существенно меньше и легче их: база 2540 мм против 2770 мм, а вес 1062 кг против 1474 кг. Новым был также поперечно расположенный двигатель производства «Мицубиси». Их базовая цена составляла 5880 долл., то есть была вполне конкурентоспособна по сравнению с аналогично укомплектованными моделями «Форд» и «Шевроле».

Оба легковых автомобиля сразу после своего появления на рынке имели успех. В октябре, когда началась продажа, сразу же было реализовано 10 тыс. автомобилей «Релиэнт», а в декабре эта цифра увеличилась до 13 тыс. шт. Воодушевленный этим Ли Якокка решил попробовать снабдить дилеров моделями с дорогим дополнительным оборудованием в надежде получить от продажи каждой большой прибыли. Встретив сопротивление покупателей, он, однако, отказался от этого, после чего продажи снова пошли вверх. В течение первого модельного года компания «Крайслер» выпустила 229 тыс. автомобилей «Релиэнт» и 181 тыс. машин «Эриес». По крайней мере на первое время она была спасена, это очень подняло репутацию Якокки. При праздновании этого события было, однако, забыто, что не он, а Риккардо и Кафьеро приняли решение о производстве «Релиэнт» и «Эриес». Ли Якокка, конечно, спас компанию, но ему еще предстояло продемонстрировать свои способности и создать такие модели автомобилей, которые позволят корпорации существовать в середине 80-х годов.

Особенно много рекламной шумихи было вокруг переднеприводных легковых автомобилей серии «Х» нового поколения, намеченных к выпуску «Дженерал моторс». Считалось, что эти автомобили явятся долгожданным ответом гиганта американского автомобилестроения на японский вызов, которые в большей степени, чем модели «Релиэнт» и «Эриес» обещают выход Детройта на новые рубежи. Организация их производства, потребо-

вавшего капиталовложений в размере 2,7 млрд. долл., явилась первым шагом на пути обновления всей гаммы выпускаемых компанией автомобилей.

Одна из этих моделей, «Шевроле Ситэйшн», шла на замену модели «Нова» и в момент ее появления на рынке в апреле 1979 г. рекламировалась как ответ Америки автомобилям «Тоёта» и «Датсун».

Для покупателей, привыкших к автомобилям национального производства, машины серии «Х» казались внешне маловатыми, хотя их внутренние размеры были вполне удовлетворительными. Они весили около 1179 кг (на 363 кг меньше, чем «Шевроле Импала» стандартного класса) и имели базу 2670 мм (у «Импала» 2945 мм). Имея переднеприводную компоновку, они оборудовались или поперечно расположенным 4-цилиндровым двигателем или новым «V»-образным 6-цилиндровым мотором. Дилеры сообщали, что две трети покупателей заказывали эти автомобили с большим по объему двигателем.

«Ситэйшн» не была машиной особенно экономичной в эксплуатации, расход горючего у нее с 4-цилиндровым двигателем составлял 10,7 л на 100 км, что было, однако, лучше, чем у модели «Нова». Цена четырехдверного варианта «Ситэйшн» при продаже в Детройте составляла 6404 долл., то есть была конкурентоспособной при сравнении с некоторыми импортными моделями.

Сопоставим ее с моделью «Тоёта Корона», которая в 1980 г. переместилась в средний ценовой диапазон, опережая новую модель «Терсел Старлет» и модернизированную машину «Королла» и уступая моделям «Целика» и «Крессида». «Корона», имея базу 2280 мм и вес 1130 кг, уступала модели «Ситэйшн», но внутренние размеры салонов у них были практически одинаковыми. Цена ее в порту выгрузки составляла 6269 долл., то есть несколько ниже, чем у «Ситэйшн». Расход топлива, указываемый в рекламных материалах обеими компаниями, также был практически одинаковым. Однако «Корона» была уже проверенным на рынке автомобилем и имела репутацию качественной машины, тогда как большинство американских моделей в первый год выпуска отличались, как известно, различными массовыми дефектами. И модели типа «Ситэйшн» не оказались исключением из этого правила. После первого всплеска энтузиазма число покупателей в демонстрационных залах поубавилось. Недовольные владельцы жаловались на неудовлетворительную приемистость автомобилей с 4-цилиндровыми двигателями из-за недостаточной мощности. Были дефекты в коробках передач, карбюраторах и течи кузова.

Несмотря на все это, автомобили серии «Х» продавались хорошо главным образом из-за энергетического кризиса 1979 г., когда американцы бросились покупать малогабаритные экономичные легковые автомобили и когда компания «Крайслер» встретила с трудностями сбыта моделей «Омни» и «Хорайзон», а «Релиэнт» и «Ориес» еще не начали выпускаться. Как будет видно



далее, модели «Фэйрмонт» и «Зефир» компании «Форд мотор» еще не были настоящими автомобилями нового поколения, а ее репутация оказалась подмоченной в результате многочисленных исков из-за конструктивных недостатков модели «Пинто».

В 1979 г., было продано более 300 тыс. автомобилей «Ситэйшн», всего же машин серии «Х» было реализовано 554 тыс. шт., что составило несколько менее 7% общего объема продаж легковых автомобилей национального производства и считалось неплохим результатом для первого года. Удовлетворенное этим отделение «Шевроле» предсказывало, что уже в начале 1980 г. будет куплено более 500 тыс. автомобилей модели «Ситэйшн». Общие продажи компании «Тоёта» в США в 1979 году составили 639 тыс. машин. Нельзя, однако, было сказать, что эта модель оказалась триумфом для конструкторов и производителей: только в 1980 г. автомобили отзывали четыре раза из-за дефектов тормозов, подвески, топливной системы и коробки передач.

Несмотря на это, в штаб-квартире «Дженерал моторс» царил оптимизм; генеральный управляющий отделения «Понтиак» Роберт Стемпэл в апреле 1979 г. заявил репортеру: «В эти дни просто приятно работать в такой компании». Намеченная стратегия осуществлялась превосходно. Через два-три года предполагалось заменить пока самую популярную в США модель «Шеветт» (в 1980 г. их было продано 451 тыс. шт.) новой переднеприводной субкомпактной машиной, возможно, производства фирмы «Исудзу». К тому времени «Ситэйшн» стала бы базовой компактной моделью отделения «Шевроле», и тогда настала бы очередь новой, несколько меньшей по размеру, но более высокого класса по отделке модели, которой еще предстояло дать название (она впоследствии стала известна как модель серии «Джейн»), похожей внешне на автомобиль «Хонда Аккорд». Также предстояло уменьшить размеры, но одновременно повысить классность моделей верхней части гаммы «Малибу», «Импала» и «Капричче». Такие же изменения должны были претерпеть автомобили, выпускаемые отделениями «Понтиак», «Бьюик» и «Олдсмобил».

В 1980 г. внимание корпорации было направлено на сбыт моделей группы «Ситэйшн», итоги продаж которых оказались вполне удовлетворительными. В кризисный 1980 г. было продано 572 тыс. автомобилей серии «Х», и это несмотря на постоянную их критику со стороны специализированной прессы и получившим огласку внутренним документам компании со списком возможных дефектов и последствий от них. В 1981—1983 гг. было зарегистрировано восемь новых отзывов автомобилей для устранения дефектов, в результате летом 1983 г. федеральное правительство оштрафовало корпорацию на 4 млн. долл. и потребовало устранить дефект тормозов на 1,1 млн. автомобилей серии «Х», проданных в 1980 г. Более того, правительство высказало предположение, что «Дженерал моторс» было известно об этом дефекте еще до начала выпуска этих машин и, зная об этом, она

предоставила администрации службы по безопасности автомобильного движения заведомо ложную информацию. Компания отклонила выдвинутые против нее обвинения и заявила, что потребует их опровержения через суд. Но удар был нанесен, и судьба автомобилей серии «Х» была решена.

«Ситэйшн» и другие модели серии «Х» были разработаны и предназначены больше для американцев, готовых купить автомобили меньших размеров, но хотевших, чтобы это были машины национального производства, чем для владельцев японских автомобилей. Это еще не были мировые легковые автомобили, предназначенные для продажи как в Западной Европе, так и на внутреннем рынке. Их конструкция была новой, однако подход к ее разработке остался старым: корпорация считала, что предпочитаемые импортные модели американцы вернутся к автомобилям национального производства, как только увидят, что Детройт начал выпускать машины в духе своих старых традиций, а не нечто совершенно новое и к тому же скопированное с импортных моделей. И конечно, «Дженерал моторс», самая консервативная из «большой тройки» (черпавшая благодаря такому подходу немалую выгоду), хотя уже и поворачивалась к покупателю среднего класса, среднему американцу, все же еще не была готова к тому, чтобы прекратить выпуск легковых автомобилей, которые так хорошо послужили ей до начала 70-х годов. Новаторство в этой области следовало ждать от тех, для кого вопрос стоял не иначе, как быть или не быть,— компаний «Крайслер» и «Форд мотор».

Модели «Фэйрмонт» и «Зефир», которыми «Форд» заменил автомобили «Мэйверик» и «Комет», были типичным примером компромисса. Небольшие (база 2690 мм, собственный вес 1234 кг), недорогие (около 6 тыс. долл. в полной комплектации), на которые могли устанавливаться 4-цилиндровые двигатели, обеспечивающие расход горючего в пределах 9,4 л на 100 км. Но у них был привод на задние колеса, а значит, и туннель карданного вала, следовательно, при таких небольших размерах они могли рассматриваться только как четырехместные автомобили. Подобно моделям «Омни» и «Хорайзон», они имели детали и узлы западноевропейского производства, но все-таки не могли считаться мировыми легковыми автомобилями. Как и «Ситэйшн», они были разработаны исключительно для продажи на американском рынке. С помощью разветвленной сбытовой сети, которой располагала «Форд», продавались они хорошо: 442 тыс. шт. в 1979 г. и 380 тыс. машин в кризисном 1980 г., но уже к концу 1980 г. ни для кого не было секретом, что этим моделям отводится роль лишь удержать рынок до подхода в следующем году настоящего мирового легкового автомобиля компании.

Это были модели «Эскорт» и «Линкс», которым хотя и отводилась промежуточная роль, но на которые компания «Форд» делала ставку в той борьбе, которую она вела не на жизнь, а

на смерть. Если бы эти машины не имели успеха на рынке, «Форд» была бы вынуждена продать большинство своих отделений, пойти по пути значительной экономии и, пропустив впереди себя компании «Тоёта» и «Ниссан», превратиться из второй крупнейшей автомобильной корпорации мира во второразрядную фирму. Однако модели «Эскаорт» и «Линкс» получили исключительно хороший прием на рынке, что было не только первым важным шагом на пути возвращения компании на прежние позиции, но и признаком возрождения всей автомобильной промышленности США.

На рынке они появились в октябре 1980 г., то есть в самом начале 1981 модельного года. «Эскаорт» имела немедленный успех — ее продажи составили 275 тыс. шт., а модели «Меркурий Линкс» — 91 тыс. шт. Не считая новой уменьшенных размеров модели «Гранادا», эти модели были единственным светлым пятном отделения «Форд». В отличие от «Дженерал моторс» компания «Форд мотор» не имела такого ведущего автомобиля, как модель «Шеветт»; дискредитировавшая себя модель «Пинто» доживала последние дни, и заменить ее было нечем. Резко упал сбыт машин «Мустанг» и «Фэйрмонт», а найти им хорошую замену стоило больших денег, что можно было также сказать и о моделях «Тандербёрд» и «ЛТД». Компания уже готовила ряд новых моделей для продажи в 1983 модельном году, но до того времени ей оставалось полагаться только на «Эскаорт».

Этот легковой автомобиль был как раз тем, чем хотели быть «Ситэйшн» и «Хорайзон», но у него были и свои достоинства. Конструкция его была разработана в Западной Европе, но и американцы внесли свой вклад. Подобно своим соперникам из «Дженерал моторс» и «Крайслера», он имел поперечно расположенный 4-цилиндровый двигатель и привод на передние колеса, что в настоящее время уже является просто обязательным требованием для автомобиля. Были некоторые жалобы на недостаточную мощность двигателя, что, однако, компенсировалось отличной топливной экономичностью. Кроме того, его цена была существенно ниже, чем «Ситэйшн», и по этому показателю он мог конкурировать даже с моделями «Королла» и «Датцун-210».

Была, однако, одна проблема, которую руководители компании открыто признавали. Несмотря на коммерческий успех, модели «Эскаорт» и «Линкс» не делали для компании деньги. Когда изменится ситуация, предугадать не мог никто, но «Форд» смогла выжить только благодаря прибылям, которые получала от своих дочерних фирм в западноевропейских странах. С помощью моделей «Эскаорт» и «Линкс» корпорация намеревалась в короткий срок захватить как можно большую часть рынка с тем, чтобы, завоевав репутацию, поднять цены и сделать продажи более прибыльными. Этот урок американцам преподнесли японцы, и теперь они мечтали использовать этот опыт на своем собственном рынке.

**Основные характеристики моделей «Ситэйшн», «Релиэнт» и «Эскорт»  
(двухдверный кузов, 1981 г.)**

Характеристики	«Ситэйшн»	«Релиэнт»	«Эскорт»
База (мм)	2665	2530	2390
Габаритная длина (мм)	4480	4470	4300
Габаритная высота (мм)	1360	1330	1355
Собственный вес (кг)	1125	1062	917
Расход топлива (л на 100 км)	10,7	9,4	8,3
Базовая цена (долл.)	6270	5880	5158

*Источник.* "Ward's Automotive Yearbook 1981", p. 218, 221.

В целом эти три модели, как показывают данные таблицы, явились крупнейшим поворотом в истории автомобильной промышленности. Средний легковой автомобиль американского производства в 1983 г. расходовал на 100 км пробега 9,6 л горючего, тогда как в 1977 г.— 12,6 л. Показатели американских легковых автомобилей были лучшими, чем у импортных моделей во всех, кроме одного из 17 весовых классов, в которых они конкурировали. Таким образом, к началу 1984 г. для всех, кто знаком со статистикой, стало очевидным, что легковые автомобили американского производства являются самыми экономичными в мире. Проблема, однако, состояла в том, что, помимо специалистов, об этом мало кто знал и у большинства американцев было совсем иное мнение по этому вопросу. Более того, возможность экономии горючего появилась тогда, когда вновь повысился спрос на автомашины с более мощными двигателями и интерес к экономии топлива относительно снизился.

Правительство начало делать первые попытки по оказанию помощи по сохранению рабочих мест в конце 70-х годов, когда уровень безработицы в автомобильной промышленности и смежных с ней отраслях стал беспокоить конгресс. Еще тогда конгрессмены из штатов с развитым автомобилестроением вносили предложения по ограничению импорта. В феврале 1981 г. сенаторы Джон Дэнфорт (демократ от штата Монтана) и Ллойд Бентсен (демократ от штата Техас) выступили с совместным предложением о введении ежегодной импортной квоты на легковые автомобили иностранного производства в размере 1,6 млн. шт. Несмотря на некоторое замешательство, возникшее, когда стало известно, что у Дэнфорты было два автомобиля «Мерседес-Бенц», а у Бентсена — один, это предложение встретило сильную поддержку сената.

Во главе с «Тоётой» ряд японских автомобильных компаний развернули в стране кампанию с целью показать, что в некоторых отношениях США получают даже выгоду от импорта автомашин. Лишал ли импорт американцев рабочих мест? Конечно,

но в продаже и обслуживании импортных автомобилей непосредственно было занято более 150 тыс. человек. Только у компании «Тоёта» в США насчитывалось 36 тыс. человек персонала, в 1981 г., например, она выплатила 1,7 млрд. долл. на зарплату, налоги и за продукцию своих поставщиков. В 1981 г. эта корпорация разместила у американских фирм заказы на сумму 189 млн. долл., главным образом на поставку передних фар, устройств, предназначенных для снижения токсичности выхлопных газов, обивочных материалов. В 1979 г. эта цифра составляла 98 млн. долл. Ожидалось, что в ближайшее десятилетие она будет стабильно увеличиваться. Кроме того, деньги, которые американцы платили при покупке японских автомобилей, использовались на приобретение в США товаров и услуг. Япония была вторым после Канады ведущим торговым партнером США и крупнейшим покупателем американских сельскохозяйственных продуктов.

На это представители конгресса, промышленности и профсоюзов отвечали, что все-таки было утрачено больше рабочих мест, чем создано новых, и, хотя в 1980 г. Япония импортировала американских товаров на 12,5 млн. долл., ее экспорт в США составлял 20,8 млрд. долл.

Протестуя, японцы все-таки понимали, что дело идет к введению импортных ограничений. В течение последнего десятилетия многие западноевропейские и латиноамериканские страны ограничили ввоз автомобилей. В Западной Европе это было сделано, как правило, с помощью таможенных пошлин, в других странах — с помощью законодательства, устанавливающего долю частей и узлов местного производства в выпускаемых на месте легковых автомобилях. Теперь США рассматривали обе эти возможности: пусть японцы производят или по крайней мере собирают свои легковые автомобили в США по примеру компании «Фольксваген» или их ждет повышение таможенных пошлин. Была, однако, и третья альтернатива — японцы могли добровольно ограничить свой экспорт в США, что позволило бы избежать введения специального законодательства, которое бы ухудшило отношения между двумя странами.

Японцы вели переговоры и, как казалось, стремились выиграть время. Они говорили, что не следует вводить закон о доле частей и узлов местного производства, потому что их закупки японскими компаниями и так ежегодно возрастают. Они также утверждали, что американские покупатели, приобретая японские легковые автомобили, просто отдают предпочтение малогабаритным моделям с кузовом седан, а не обязательно импортным и, как только Детройт начнет массовый выпуск автомашин уменьшенных размеров, доля японских автомобилей на рынке сразу упадет. «Импортные машины появились в этой стране, чтобы заполнить временный вакуум, возникший между местным производством и потребительским спросом на малогабаритные автомобили,— за-

явил, выступая в 1981 г. перед американской аудиторией, вице-президент компании «Ниссан» Ясухико Судзуки.— Причина не в японцах, а в американцах». Не было необходимости в том, чтобы принуждать японцев к организации их производственной базы в США, такая работа уже велась. Возглавляемые «Хондой» все крупнейшие японские корпорации строили заводы, искали партнеров среди американских фирм или изучали возможность расширения действующих соглашений о сотрудничестве. В конце концов японцы пришли к выводу, что наметилось возрождение Детройта и скоро, собравшись с силами, «Дженерал моторс», «Форд мотор» и «Крайслер» вернут себе ту часть американского рынка, которую они потеряли в 70-х годах, а раз так, то, следовательно, все переговоры теряют смысл.

Страсти достигли наивысшего накала в марте 1981 г., когда министр иностранных дел Японии Масаёси Ито прибыл в Вашингтон для ведения торговых переговоров, центральным вопросом которых были автомобили. Мнение американцев разделилось. Государственный секретарь Александр Хейг и министр финансов Дональд Риган были против введения пошлин и связанных с ними ограничений импорта, в то время как министр транспорта Дрю Левис и министр торговли Малкольм Болдридж настаивали на их введении, доказывая, что Детройт только-только встает на ноги и без пошлин и других ограничений автомобильная промышленность будет пребывать в состоянии хронической депрессии.

В конечном счете президент Рейган в беседе с Ито высказался за добровольное ограничение импорта, хотя Ито пытался уклониться от ограничений в какой-либо форме. По окончании переговоров министр иностранных дел заявил: «Главным результатом наших переговоров является достижение соглашения, в котором стороны твердо подтвердили важность сохранения принципа свободы торговли. А в какой форме будет решаться вопрос о применении данного принципа на практике, покажут дальнейшие переговоры между сторонами в ближайшем будущем».

В середине апреля председатель финансового комитета сената Боб Доул (республиканец от штата Канзас) заявил группе приехавших в Вашингтон японских парламентариев, что итоги переговоров неудовлетворительны. Доул планировал провести слушания по вопросу введения торговых ограничений, а Данфорт предложил, чтобы на них рассматривался вопрос о введении меньшей, чем 1,6 млн. шт., импортной квоты. Это последовало за предупреждением министра экономики ФРГ графа Отто Ламбсдорфа о том, что принятие США каких-либо мер, направленных на ограничение импорта, может привести к принятию в Западной Европе аналогичных мер против японцев и, таким образом, вызовет ожесточенную торговую войну с самыми тяжелыми последствиями.

Японцы пошли навстречу 19 апреля, когда глава министерства

внешней торговли и промышленности Рокусукэ Танака предложил торговому представителю США Биллу Броку установить на двухлетний период ежегодный объем импорта японских легковых автомобилей в США в размере 1,68 млн. шт. (средняя цифра фактического японского экспорта за 1979—1980 гг.), обеспечивающий 22% общих продаж на американском рынке. Это было на 7,7% меньше, чем в 1980 г., когда продажи японских легковых автомашин составили 1,82 млн. шт. В соглашении имелись статьи, предусматривающие возможность увеличения квоты, если дела автомобильной промышленности в США пойдут лучше, специальная статья оговаривала возможность продления действия соглашения при согласии сторон на третий год. О соглашении было объявлено 1 мая. В связи с этим главный управляющий компании «Мазда» Хитоси Накасима заявил: «Мы, автомобилестроители, понимаем, что нашим американским партнерам нужно время, чтобы перестроить дела в результате изменившихся условий рынка, и поэтому, когда наше правительство решило ввести на время программу добровольных ограничений, мы отнеслись к этому с пониманием и пошли навстречу». В его высказывании четко отмечалось, что эта программа рассматривалась как временная, которая закончится сразу же после того, как Детройт завершит свою перестройку.

Таким образом, американское правительство оказало помощь автомобильным компаниям в возрождении отрасли или, если быть точным, обеспечило им передышку на период реорганизации и налаживания выпуска легковых автомобилей, пользующихся спросом на рынке. Если бы такие действия были бы предприняты пять лет назад, когда японские легковые автомобили считались лучшими среди экономичных машин, это могло бы приостановить дальнейшее развитие японского экспорта. Но в начале 80-х годов такое решение было ошибочным, потому что к этому времени импортные модели уже захватили существенную часть рынка в классе более дорогих автомобилей. В достигнутом соглашении не хватало одного: помимо количества автомобилей, которым ограничивался импорт, следовало указать и общий стоимостной объем импорта. Так, например, «Тоёта» могла вместо трех автомобилей «Королла» поставить один автомобиль «Крессида» и получить от его продажи ту же прибыль. Соглашение 1981 г. означало, что в перспективе японцы могли бы переместиться из низкого ценового класса в более высокой ценовой класс. В середине 70-х годов «Тоёта», «Датцун» и прочие конкурировали с моделями «Шевроле», «Форд» и «Плимут», а теперь они будут пытаться отобрать долю рынка у таких моделей, как «Крайслер», «Линкольн», «Олдсмобил» и даже «Кадиллак».

Американцы, которые понимали это, отмечали, что стратегия японских компаний изменилась еще до того, как конгресс начал рассматривать возможность введения ограничений, и в тех условиях Детройт получил все, что только можно было ожидать,

а без этого соглашения японские компании могли попросту уничтожить его.

О том, что японские изделия превратились в своего рода эталон на рынке, говорит и объявленное в конце того же месяца Ли Якоккой решение «Крайслер» освободить компанию «Мицубиси» от обязанности продавать автомобили через ее дилерскую сеть. Модели, которые уже продавались в Америке, должны были продолжать реализовываться в соответствии со старым соглашением, кроме того, компания «Крайслер» имела право выбрать из новой гаммы моделей «Мицубиси» легковой или грузовой автомобиль для продажи по старой схеме. Помимо этого, «Мицубиси» должна была поставлять свои двигатели для нескольких малогабаритных моделей «Крайслер». Сразу вслед за этим японская компания объявила об учреждении в США дочерней фирмы и сообщила журналистам, что ее дилерская сеть начнет работу осенью 1982 г. Не ожидалось, что у нее возникнут трудности в подборе дилеров. В последующие недели «Мицубиси» заявила о том, что трудности сбыта моделей «Колт», «Эрроу» и спортивной «Саппоро» не представляют серьезной проблемы. Японская компания намеревалась сосредоточить свои усилия на сбыте автомашин среднего и верхнего ценового диапазона, оставив дешевые модели корпораций «Крайслер».

В 1971 г., когда был заключен союз между «Крайслером» и «Мицубиси», представлялось, что американцы сильны, а японцы относительно слабы. Через десять лет редкий дилер «Крайслера» отказался бы перейти к «Мицубиси». Будущее «Крайслера» по-прежнему оставалось неопределенным, и не было более блестящих перспектив, чем у «Мицубиси».



## Очертания будущего

*Всегда существовала масса возможностей потерпеть неудачу в автомобильной промышленности. Постоянно меняющийся рынок и изменяющийся товар могут разрушить любую компанию, если она не готова к перестройке своей деятельности или же вовремя не предвидела возможность такой перестройки.*

Альфред Слоун-младший, 1964 г.

*Группам этих профессоров, изучающих отношения между рабочими и управляющими, нечего делать ни на одном из заводов «Дженерал моторс». Нас, в отличие от них, проблемы управления с участием рабочих совершенно не интересуют. Мы платим рабочим высокую заработную плату и предоставляем дополнительные льготы не для того, чтобы профсоюзы вмешивались в вопросы управления. Нет других оснований для столь высокой зарплаты. Участие рабочих в управлении является по большому счету экономической бессмыслицей.*

Луис Ситон, директор по вопросам трудовых отношений, «Дженерал моторс», 1968 г.

*Пятнадцать лет назад я знал, что любой работник профсоюза является отпетым мерзавцем. И я также уверен, что эти люди, о которых я говорю, догадывались, что и я сам — первоклассный негодяй. Мы готовили наших людей, занимавшихся вопросами трудовых отношений, так, чтобы они всегда были готовы вступить в конфликт. Мы отбирали их по способности «вычислить этих мерзавцев». Сейчас ситуация постепенно меняется.*

Альфред Уоррен, директор по подготовке кадров, «Дженерал моторс», 1982 г.

В зависимости от методов измерения и подхода одна из пяти отраслей экономики — страховое дело, банковское дело, сельское хозяйство, жилищное строительство или транспорт — является ее крупнейшей отраслью. Понятно и то, что первые две связаны в комплекс по оказанию финансовых услуг, тогда как сельское хозяйство и жилищное строительство настолько разнообразны по своему содержанию, что их правильнее было бы назвать созвездием отраслей. То же самое можно сказать и о транспорте, который включает железные дороги, авиацию, автомобили и даже лошадей.

Но даже на этом фоне можно утверждать, что автомобильная промышленность в целом и с учетом смежных отраслей, то есть производства стали, резинотехнических изделий, аккумуляторных батарей, станций технического обслуживания и ремонтных мас-

терских и, конечно, переработки нефти, является в течение более чем пятидесяти последних лет крупнейшей отраслью обрабатывающей промышленности. Возможно, это положение изменится с началом эры компьютерной техники. Но для нашего поколения и для нашего времени транспорт является крупнейшей отраслью хозяйства, а автомобиль — ее центральным звеном.

Давайте считать, что это так, ведь это легко подтверждается статистическими данными и результатами собственной оценки. Если это так, то что же случилось с мировой автомобильной промышленностью в середине 80-х годов? И в первую очередь, что случилось в США, стране, вся современная история которой связана с автомобилями, можно сказать, крутится вокруг них, стране, где считается, что каждый мальчишка имеет врожденные навыки что-то улучшить в автомобиле, а каждая девчонка мечтает сесть за руль скоростной спортивной машины, в стране, в которой длительное время (может быть, это и спорно) Генри Форд — национальный герой, где Джона де Лориана на первых страницах газет могли одинаково легко поднять на пьедестал или сбросить с него в зависимости от успеха или неудачи новой модели, где о Ли Якокке могут всерьез говорить как о возможном кандидате в президенты из-за того, что он поставил на ноги почти обанкротившуюся автомобильную компанию?

Если мы предположим, что это так, тогда что можно считать наиболее важным в развитии этой отрасли в конце 70-х начале 80-х годов? А просто то, что в 1979 г. средняя цена нового легкового автомобиля составляла 6900 долл., а к 1983 г. — уже 9900 долл. Проведенный в 1982 г. компанией «Хертц корпорейшн»\* анализ показал, что средняя цена потребления нового компактного автомобиля составила 30 центов на 1 км пробега, то есть вдвое больше, чем в 1979 г. Компания «Дженерал моторс аксептэнс корпорейшн» сообщала, что средняя расценка платежа при покупке автомобиля в кредит увеличилась до 48 месяцев, против 36 месяцев в 1976 г. Цена 4-дверного 6-местного легкового автомобиля с кузовом типа седан поднялась настолько, что он стал не по карману многим американцам. Посмотрим на проблему с другой стороны: относительно современный седан стоил в 1983 г. дороже, чем в 1953 г. стоил трехкомнатный дом.

Оставим в стороне сравнения японцев с американцами по технологии производства, положению рабочих и методам управления. Резкий рост цен и его последствия были главным моментом, определившим развитие отрасли и основные перспективные стратегические направления, разработанные и начавшиеся осуществляться в начале 80-х годов. Да и удары, нанесенные автомобильной промышленности в этот период, были частыми

---

\* «Хертц корпорейшн» — крупнейшая в США фирма, специализирующаяся на сдаче автомобилей в аренду. — Прим. ред.

и сильными. Так, например, в январе 1981 г. цены на легковые автомобили компании «Дженерал моторс» увеличились в среднем на 149 долл., еще на 351 долл. в апреле, а затем еще на 617 долл. в августе. Получалось, что увеличение цен стало частью стратегии этой компании в период после топливного кризиса. Она должна была выпускать новые модели по низким ценам, часто таким низким, что это приводило к убыткам, затем, если продажи автомашин шли хорошо, цены повышались, причем существенно. Касаясь, в частности, легковых автомобилей серии «Х», журнал «Аутомотив ньюс» писал: «В настоящее время это наиболее хорошо продаваемые легковые автомобили “Дженерал моторс”, и поэтому она соответственно взвинчивает цены на них. Менее чем за год цены новых переднеприводных компактных машин подскочили в среднем на 954 долл., то есть на 20% по сравнению с первоначальным уровнем».

Компанию критиковали за проведение такой грабительской ценовой политики; защищаясь, «Дженерал моторс» указывала, что максимизация общей прибыли была необходима не только для того, чтобы иметь возможность финансировать мероприятия по перестройке, но и является обычной капиталистической практикой, добавляя при этом, что наряду с повышением цен на пользующиеся спросом модели она осуществляла специальные меры по стимулированию сбыта других автомашин. Все это делается ради потребителя, так как усиливает конкуренцию на рынке, о чем многие не подозревают, и вообще идет на благо каждому, кто имеет к этому какое-либо отношение.

Действительно, корпорации проводили рекламные кампании о предоставлении скидок, чтобы заманить покупателей в демонстрационные залы, но это не меняло дело. Поскольку цены на автомобили приближались к пятизначным цифрам, среди американских покупателей определилась тенденция к тому, чтобы пожертвовать приверженностью к моделям национального производства и даже комфортом и динамикой машин. Они хотели иметь легковые автомобили, которые в максимальной степени удовлетворяли бы их потребности, и именно на этой базе развернулась борьба между японскими и американскими корпорациями, и с самого начала обе стороны сознавали, что первые опережают вторых как в отношении самих изделий, так и в понимании проблем покупателя. Было бы безответственно высказывать предположения, что в этой борьбе в конечном счете победит та или иная сторона, хотя бы потому, что проблема весьма сложна для такого простого решения. Как будет показано ниже, могло получиться и так, что к концу текущего десятилетия подобная оценка вообще оказалась бы спорной, но при всем при этом деятельность Детройта заслуживает лишь средней оценки.

К концу 1981 г., например уже было ясно, что компания «Крайслер» спасена и используемые на ее легковых автомобилях серии «К» базовые элементы кузова могут быть поставлены и на

другие, более дорогие и прибыльные модели. Ли Якокка впервые применил этот принцип, еще работая в компании «Форд», разработав несколько меньших по размерам легковых автомобилей на базе модели «Фэлкон», и теперь повторил его с неменьшим успехом. Соответственно компания «Форд» располагала стоявшими по продажам на первом месте в мире моделями «Эскаорт» и «Линкс» и намеревалась импортировать из ФРГ новые автомобили для замены устаревающих моделей «Фэйрмонт» и «Зефир». В 1983 г. имели также успех модели среднего класса «Темпо» и «Топаз» и новые модели «Тандерберд» и «ЛТД». Специалисты отмечали повышение производительности труда на заводах компании и улучшение контроля качества выпускаемой продукции. «Форд» наняла в качестве консультанта Эдварда Деминга и начала эксперименты с кружками контроля качества и другими японскими новинками и одновременно, чего никогда не было в ее истории, налаживала сотрудничество с объединенным профсоюзом рабочих автомобильной промышленности.

Многое из всего этого делалось ради простой необходимости выжить. Такая политика нашла поддержку на всех уровнях и получила положительный отклик широкой печати. «Пока с конвейера сходят автомобили хорошего качества, у меня есть заработок», — заявил один из рабочих «Форд мотор». Менеджер одного из заводов на Среднем Западе отмечал, что еще несколько лет назад «мы сообщали профсоюзам о графике работы не более чем на неделю вперед». А теперь весь персонал его завода «вносил свой вклад в общее дело». «Идет борьба за выживание», — признавал технический директор компании Поль Ги. — Я работаю в компании уже 25 лет, но никогда еще не видел подобной добросовестности в работе».

И как всегда впереди была «Дженерал моторс». Автомобили «Ситэйшн» продавались хорошо, но возможности этих машин в плане привлекательности для покупателей были ограничены. Дилеры корпорации проявляли больший интерес к следующей серии моделей, настоящим субкомпактным легковым автомобилям серии «Джей», на разработку и организацию производства которых было затрачено 5 млрд. долл. Серия состояла из моделей «Кавальер» (отделение «Шевроле»), «Джей-2000» (отделение «Понтиак») и «Цимаррон» (отделение «Кадиллак») с последующим добавлением к ним еще двух моделей отделений «Понтиак» и «Олдсмобил». Это должен был быть настоящий мировой легковой автомобиль, продаваемый под маркой «Аскона» в ФРГ и ЮАР, «Монза» (перевод названия «Шевроле») в Бразилии и «Камира» в Австралии. Компания «Воксхолл» должна была выпускать его также под маркой «Кавальер». Кроме того, японская компания «Исудзу» в порыве оптимизма или желая тонко польстить своему всемогущему партнеру, обратилась к «Дженерал моторс» за разрешением и получила лицензию на изготовление этой машины в Японии.

Компания обещала сюрпризы в связи с выпуском этой серии.

Этого, однако, не получилось из-за утечки информации — некоторые специализированные коммерческие журналы поместили информацию о них за несколько недель до официального представления. Кроме того, цель выпуска этих легковых автомобилей была определена заранее, и вряд ли они явились для кого-нибудь секретом. Вице-президент «Дженерал моторс» Роберт Ланд так определил ее накануне официального представления автомобилей: «Нам надоело слышать о том, что национальная промышленность отдала рынок субкомпактных автомобилей на откуп японским компаниям,— сказал он в выступлении перед представителями прессы и дилерами.— Нам нужен необычный автомобиль «Шевроле», необычный по своим данным, и продавать его надо будет необычными методами, если мы хотим добиться лучших результатов, чем импортные компании, а под импортными мы всегда понимаем японские. Не забывайте, «Кавальер» предназначен для борьбы с импортными машинами. Все отделение «Шевроле» рвется в бой».

Эти новые автомобили оказались необычными как в конструктивном отношении, так и по тому, как они были представлены для продажи покупателям. Необычность состояла в том, что они внешне были похожи на «Хонда Аккорд» и в стандартном исполнении имели практически такую же комплектацию, как и популярная японская модель. Таким образом «Дженерал моторс» отважилась пойти на сопоставление машин серии «Джей» с японским автомобилем.

Первоначальный их прием публикой был холодным. Автомобили серии «Джей» были короче, но не легче машин серии «Х», на них устанавливались 4-цилиндровые двигатели рабочим объемом 1,8 л, тогда как стандартные двигатели у моделей серии «Х» имели рабочий объем 2,5 л. С самого начала покупатели стали жаловаться на недостаточную мощность двигателя, и, как только эта новость дошла до Детройта, «Дженерал моторс» в спешном порядке предложила для них двигатель большей мощности, который устанавливался по желанию покупателя. Кроме того, считалось, что цены автомобилей серии «Джей» завышены против их действительной стоимости, поэтому компания вынуждена была снять часть установленного оборудования, чтобы иметь возможность снизить цены.

Специалисты быстро поняли, какую цель преследовала «Дженерал моторс», выпуская в продажу эти автомобили. Было совершенно очевидно, что корпорация исходила из того, что покупателей привлекает в модели «Хонда Аккорд» прежде всего форма кузова, и поэтому предложила им американский вариант, который, однако, уступал японскому оригиналу в техническом отношении и по качеству отделки. По иронии судьбы, когда-то японцы были известны тем, что изготавливали дешевые подделки под американские изделия, а теперь оказывалось, что со своими автомобилями серии «Джей» компания «Дженерал моторс» попыталась пойти по тому же пути.

Проблема усложнялась еще и тем, что автомобили серии «Джей» появились на рынке в несчастливое время. В 1982 г. цены на бензин начали снижаться, и покупатели вдруг потеряли интерес к малогабаритным экономичным моделям американского производства, а таковыми и были автомобили «Джей» с разрекламированным расходом горючего почти 7,8 л на 100 км. В 1981 модельном году их было продано всего 181 тыс. шт., и к концу его стало совершенно очевидным, что без внезапного повышения цен на бензин и изменения методов продажи эти машины обречены на провал. Так оно и получилось. К 1983 г. автомобили серии «Джей» стали главной проблемой «Дженерал моторс», которая искала какой-нибудь предлог, чтобы прекратить их производство. Таким образом, попытка компании выпускать и продавать легковые автомобили, подобные «Хонда Аккорд», дала плачевные результаты. К 1984 г. многие проблемы были решены, и автомобили серии «Джей» по-прежнему находили сбыт, но горький осадок все же остался.

Программа выпуска автомобилей компании «Дженерал моторс» была настолько обширной, что разочарование, вызванное слабым сбытом моделей серии «Джей», было частично компенсировано успехом новой серии моделей среднего класса с кузовом типа «А», основной из которых была «Шевроле Селебрити». Эта машина была на 450 мм длиннее и всего на 130 кг тяжелее модели «Ситэйшн», а цена ее была примерно на 2 тыс. долл. выше. Для покупателей 1983 года эта модель была нормальным легковым автомобилем средних размеров, имевшим умеренную цену, но с одной особенностью: основная линия ее кузова была разработана дизайнерами западногерманского филиала компании. Поэтому сразу приходила в голову мысль, что после того, как корпорация выпустила неудачный американский вариант «Хонда» в виде модели «Кавальер», ей пришлось обратиться за советами и моделями к Западной Европе. «Дженерал моторс» не была в этом одинока. Модели «Форд мотор» 1983 года «Топаз», «Темпо», «ЛТД» и «Тандербёрд» также разрабатывались в ФРГ. О чем это больше всего говорило: о появлении мирового легкового автомобиля или о кризисе доверия Детройту в начале 1983 г.?

Вопрос цен также вызывал серьезное беспокойство. Покупатель, купивший в 1976 г. модель «Шевелл» и хотевший в 1983 г. сдать ее дилеру в счет новой модели «Селебрити», примерно того же размера, обнаруживал неожиданные и значительные изменения. Автомобиль среднего класса «Селебрити» был меньше по размерам и имел худшие эксплуатационные параметры, чем модель «Нова» выпуска 1973 г., которая относилась к компактному классу. И конечно, «Селебрити» была значительно дороже.

Стандартные автомобили моделей «Монте-Карло», «Импала» и «Каприче» также продавались хорошо, и «Дженерал моторс» в трудных условиях рынка в целом смогла получить прибыль. Аналогичным образом было продано менее 9 тыс. автомобилей «Ка-

диллак Симаррон», так как многолетние приверженцы этой марки воздерживались от покупки модели «Кавальер» в исполнении люкс, а самая дорогая модель «Эльдорадо» была продана в большем количестве, чем в предыдущем году, даже несмотря на неблагоприятную в целом конъюнктуру рынка. Другие автомобили серии «А» — «Понтиак-6000» и «Бьюик Сенчури» — также продавались неплохо, при этом наибольший успех выпал на долю модели «Олдс-мобил Катласс Сьера».

Основные характеристики автомобилей «Нова» (1973 г.), «Шевелл» (1976 г.) и «Селебрити» (1983 г.)

Характеристики	«Нова»	«Шевелл»	«Селебрити»
Собственный вес (кг)	1487	1912	1270
Габаритная длина (мм)	4953	5334	4775
Рабочий объем двигателя (куб. см)	4100	5000	2475
Расход топлива (л на 100 км)	12,4	13,4	10,0
Цена (с комплектом оборудования) (долл.)	3010	5116	8207

Источник. "Ward's Automotive Yearbook 1973, 1976, 1983".

Временно снижение спроса на субкомпактные и компактные легковые автомобили ударило также и по компаниям «Форд мотор» и «Крайслер». «Форд» переключила ресурсы в производство моделей «Тандербёрд» и «ЛТД», тогда как «Крайслер», не обладавшей такой гибкостью, не оставалось ничего другого, как ждать изменения конъюнктуры. Анализируя ситуацию, сложившуюся весной 1983 г., Якокка отмечал: «Четыре года назад конгресс заявил нам, что мы выпускаем неэкономичные автомобили, и это была правда. Поэтому наша компания перешла на выпуск двигателей меньшего рабочего объема. Теперь почти все наши легковые автомобили имеют привод на передние колеса. Единственная причина, по которой у нас еще есть один самый неэкономичный заднеприводный автомобиль, состоит в том, что он продается лучше всех других наших моделей». Однако к лету, когда у компании появились новые машины серии «Е», которые были, по существу, модернизированными в сторону увеличения размеров моделями серии «К», дела компании пошли вполне прилично.

То, что у субкомпактных автомобилей все еще оставались приверженцы, было видно на примере модели «Эллайэнс» компании «Америкэн моторс», которая, судя по ее названию (альянс), была первым результатом сотрудничества с «Рено». Будучи, по существу, модернизированной французской моделью, «Эллайэнс» имела достаточно большие наружные размеры, вполне удовлетворительную плавность хода, несмотря на свой небольшой вес, и расход горючего при езде в черте города 6,4 л на 100 км, что было одним из лучших показателей для продававшихся на американ-

ском рынке автомобилей с кузовом типа седан. При преёскурантной цене ниже 5600 долл. на ней, конечно, вряд ли можно было много заработать, но, как и другие компании, «Америкэн моторс» и «Рено» были готовы пойти на первоначальные жертвы с тем, чтобы иметь возможность получить для своих автомобилей долю рынка. Модель имела большой коммерческий успех: к середине 1983 г. ее продажи возросли более чем вдвое по сравнению с предыдущим периодом, в результате чего «Америкэн моторс» удалось закончить год с прибылью. Она планировала в 1984 г., да и в последующие годы расширять сбыт легковых автомобилей французского производства.

К началу 1982 г. стало ясно, что «Дженерал моторс» ориентируется на то, чтобы сконцентрировать свои усилия на широком среднем сегменте автомобильного рынка. Корпорация, которая под руководством Слоуна и его последователей выпускала легковые автомобили для покупателей с любым уровнем дохода, теперь уходила из сектора рынка, обслуживающего покупателей с низкими доходами, а если быть более точным, она не собиралась больше выпускать экономичные легковые автомобили. Такие машины «Дженерал моторс» намеревалась продавать, но это уже будут автомобили компаний, связанных с ней соглашениями о сотрудничестве. И такими компаниями будут японские фирмы.

После долгих и безрезультатных переговоров с «Форд мотор» компания «Гоёта» заключила в 1982 г. контракт с «Дженерал моторс» стоимостью 300 млн. долл. на производство ежегодно 200 тыс. автомобилей «Королла» на бездействующем заводе этой корпорации в Калифорнии. Помимо других выгод, это давало «Дженерал моторс» возможность ближе познакомиться с методами производства японской компании. «Дженерал моторс» вложила также еще 200 млн. долл. в компанию «Исудзу» и в 1983 г. объявила, что начиная со следующего года она будет ежегодно импортировать в США 200 тыс. малогабаритных автомобилей этой фирмы модели «СТ» с кузовом типа седан, а также произведет переоборудование одного из своих заводов на Среднем Западе для выпуска еще 300 тыс. шт. этих автомашин. Одновременно «Исудзу» разрешалось также действовать самостоятельно в США, в частности продавать легкие грузовики. Помимо этого, «Дженерал моторс» приобрела 5% акций компании «Судзуки», выпускавшей мотоциклы и микролитражные легковые автомобили, намереваясь таким образом ежегодно ввозить в США более 90 тыс. этих машин с возможностью увеличения сбыта, если на них будет спрос. Все эти автомобили должны были продаваться через дилерскую сеть «Дженерал моторс» наряду с ее автомобилями местного производства.

Таким образом, лидер американской автомобильной промышленности дал понять, хотя прямо не объявил об этом, что покидает рынок субкомпактных машин. Поскольку компания «Крайслер» намеревалась положиться в этой области на «Мицубиси», то из



«большой тройки» «Форд» оставалась на поле боя в одиночестве со своими моделями «Эскорт» и «Линкс». Но надолго ли? Уже в 1984 г. пошли разговоры о том, что «Форд» собирается выпустить на рынок новую субкомпактную модель производства западногерманского филиала для поддержки своего хваленого мирового легкового автомобиля. Таким образом, американские и японские автомобильные компании поделили между собой сферы интересов к выгоде каждой из сторон. Детройт будет концентрировать свои усилия на автомобилях компактного и более высокого классов, полагаясь во все большей степени на конструкции, разрабатываемые западноевропейскими филиалами, а японским компаниям оставался крупный сектор субкомпактных автомашин и вдобавок все, что они сумеют ухватить в других секторах. Этот негласный раздел подразумевал, что американцы окажут необходимую помощь, если в конгрессе США будет ставиться вопрос о введении повышенных пошлин или импортных квот.

В целом намеченная «Дженерал моторс» стратегия в отношении выпуска автомобилей осуществлялась и будет продолжать осуществляться в рамках перестройки всего автомобилестроения. Кроме этого, компания сделала упор в рекламе на качестве своей продукции и ее дизайне и расширила гарантии, демонстрируя тем самым уверенность в своих изделиях. Вследствие сопротивления потребителей и замедления инфляции темпы роста цен на автомобили после 1981 г. снизились. Стремясь максимально приспособиться к изменяющейся конъюнктуре рынка, «Дженерал моторс» расширила гамму предлагаемых покупателю автомобилей, осуществила несколько кампаний по предоставлению скидок, облегчила условия продажи машин в кредит.

«Крайслер» и «Форд мотор» обычно следовали тактике «Дженерал моторс» в отношении установления цен и стимулирования спроса покупателей, но, как уже было показано выше, чтобы вернуть утраченные позиции и иметь возможность конкурировать с японцами, каждая из них пошла по своему, отличному от «Дженерал моторс» пути.

Главным идеологом такого развития стал Ли Якокка. После ухода из компании «Форд» у него не было недостатка в предложениях от фирм. Он мог, если бы захотел, занять место в правлении дюжины наиболее крупных компаний из числа 500 ведущих фирм США, список которых публикуется журналом «Форчун». Форд предложил ему в качестве выходного пособия кругленькую сумму в 1,5 млн. долл., но с условием, что уволенный менеджер не будет работать в автомобильной промышленности. Благоразумие, наверное, подсказывало ему, что надо согласиться и взять деньги, но Якокка, гордость которого была хорошо известна, хотел сам найти себе место в автомобильной промышленности и тем самым доказать Генри Форду II, насколько глупым было его решение расстаться с ним.

Проработав в автомобилестроении более 30 лет, Якокка знал

его лучше подавляющего числа специалистов. Он понимал, что никогда ничего не достигнет в «Дженерал моторс», его не интересовала и компания «Америкэн моторс», и, как и оказалось, с самого начала он понял, что его таланты могут быть использованы лишь в «Крайслер».

Якокка видел, что положение дел в этой компании было сложным и запутанным, и навел справки о ее возможной в будущем несостоятельности. Наблюдая со стороны, он размышлял над тем, что «Крайслер» может и не найти выхода из создавшегося положения, полагаясь только на свои собственные силы, хотя в подобной ситуации оказывалось большинство производителей автомобилей мира. В некотором отношении ситуация напоминала ту, что уже имела место перед первой мировой войной, когда Уильям Дюрант объединил дюжину мелких компаний в одну «Дженерал моторс», а Бенжамин Бриско пытался сделать то же самое, создав недолго просуществовавшую компанию «Юнайтед Стэйтс моторс».

Якокка планировал сделать нечто подобное, но в мировом масштабе — образование под названием нечто вроде «Глобл моторс». Основу его составила бы компания «Крайслер», к которой будет добавлена «Америкэн моторс»; возможно, «Фольксваген» или «ФИАТ» войдут в нее в качестве западноевропейских партнеров, а потом присоединятся и другие фирмы. Такая корпорация была бы способна на равных конкурировать с «Дженерал моторс», а, как полагал Якокка, в перспективе могла бы превратиться в антипод объединенной японской автомобильной промышленности, то есть, возможно, стать одной из трех крупнейших международных корпораций, заменив более скромную нынешнюю американскую «большую тройку».

Из этих планов ничего не вышло. Якокка, как известно, взял в свои руки руководство компанией «Крайслер», которая осталась американской и не объединилась ни с «Америкэн моторс», ни с «Фольксваген». И хотя «Глобл моторс» не была создана, во всяком случае в том варианте, в каком она предлагалась, но в середине 80-х годов этот план имел под собой основания. К тому времени деятельность большинства как крупных, так и небольших автомобильных фирм приобрела глобальный характер. Этот процесс был обусловлен экономическими причинами, а также стремлением компаний застраховать себя от волны импортных ограничений, которая, как полагали, уже не за горами.

Таким образом, соглашения между американской «большой тройкой» и японскими автомобильными компаниями были обговорены, новые договоренности обсуждались. «Дженерал моторс» оставалась владельцем английской компании «Воксхолл» и западногерманской «Опель», а также продолжала осуществлять операции по производству и поставке комплектующих узлов и деталей в других точках земного шара. Компания «Форд мотор»

была связана с японской «Мазда», а ее дочерние фирмы занимали ведущее положение на рынках Англии и ФРГ. Корпорация лидировала также в производстве автомобилей в Испании и в Латинской Америке, то есть была наиболее транснациональной среди компаний «большой тройки». Оказавшись в тяжелом положении, «Крайслер» потеряла контроль над фирмами «Симка» и «Рутс», продав их, но сохранила связи с «Мицубиси», хотя, как было показано, последняя получила право действовать на американском рынке самостоятельно.

Таким образом, все американские корпорации расширили свои зарубежные связи. Аналогичным образом действовали и некоторые западноевропейские компании. Как уже отмечалось, модели «Форд Темпо» и «Форд Топаз» были разработаны в ФРГ, новая «Тоёта Целика» была плодом рук американских дизайнеров, работающих в Калифорнии. Мировая автомобильная промышленность создавалась на глазах. В начале 1980 г. началась продажа мировых легковых автомобилей.

Японские фирмы также принимали участие в этом процессе, преобразовывающем всю автомобильную промышленность. Так, в 1982 г. компания «Ниссан» объявила о двух важных шагах в этом направлении. Предполагалось отказаться от марки «Датсун», заменив ее на «Ниссан», что символически свидетельствовало о гармонизации стратегии выступления корпорации на зарубежных рынках. Конкретно же «Ниссан» собиралась организовать сборку своих грузовых автомобилей в США на заводе стоимостью 320 млн. долл., который предполагалось построить в г. Смирна (штат Теннесси), и захватить плацдарм в Западной Европе, приобретя пакет акций испанской фирмы «Мотор Иберика», выпускающей грузовики, автофургоны и автобусы. О своем намерении собирать в США тяжелые грузовые автомобили объявила и «Тоёта мотор». Обе компании понимали, что создаваемые заводы — только начало и, если все пойдет, как задумано, они начнут строительство других предприятий.

В Западной Европе «Ниссан» заключила соглашение с итальянской фирмой — производителем спортивных легковых автомобилей «Альфа-Ромео», в рамках которого на ее заводе будет производиться сборка малолитражных японских автомобилей. «Ниссан» также вела переговоры с «Фольксваген» о выпуске своих автомобилей на одном из заводов этой компании в ФРГ в обмен на производство в Японии легковых автомобилей западногерманской фирмы моделей «Рэббит» и «Дэшер». После заключения соглашения председатель совета директоров «Фольксваген» Карл Хан отметил, что мотивы его компании иные, чем у «Дженерал моторс». Немцы хотели работать с японцами и перенять их опыт. «В течение двадцати лет японцы учились у нас, — сказал он, — теперь настало время и нам поучиться у них».

После неудачных переговоров с «Тоёта» компания «Форд мотор» заключила несколько соглашений с «Мадза», наиболее важ-

ное из которых предусматривало производство японской фирмой дизельных двигателей для следующего поколения автомобилей «Форд». Через свою западногерманскую дочернюю фирму «Форд» договорилась о закупке дизельных двигателей у компании «БМВ». «Даймлер-Бенц» купила за 284 млн. долл. у американской компании «Консолидейтед фрейтуэй» фирму «Фрейтлайнер», выпускавшую грузовые автомобили. Фирмы «Ланчия» и «СААБ» договорились о совместной разработке и производстве легкового автомобиля, а «Альфа-Ромео» и «ФИАТ» заключили соглашение об обмене технологии изготовления комплектующих узлов и деталей. Компания «Хонда» заключила соглашение с «Бритиш Лэйланд» о выпуске в Англии нескольких моделей своих легковых автомобилей и с «Даймлер-Бенц» о совместном производстве малогабаритного легкового автомобиля с кузовом седан в ЮАР, с компанией «Пежо» по выпуску мопедов для Западной Европы и с югославским предприятием «Мио стандарт» по выпуску двигателей. «Хонда» вышла даже на рынок КНР, заключив соглашение о совместном производстве мотоциклов, надеясь, что со временем сможет рассчитывать также на выпуск на континенте и автомобилей.

Компания «Тоёта» приобрела 12,5% акций английской фирмы «Лотус груп», выпускающей дорогие спортивные автомобили. Если бы «Рено» стала транснациональной тридцать лет назад, это могло бы дать гораздо больший эффект и тогда, возможно, не было бы никакого нашествия в США японских и западногерманских автомобилей. Вместе с «Вольво» и «Пежо» она договорилась о совместной разработке и производстве нового двигателя. «Рено» также осуществляла сборку автомобилей «Форд» в Австралии. Ее два партнера — «Америкэн моторс» и «Вольво» — рассматривали возможность продажи в США некоторых малогабаритных легковых автомобилей шведского производства, а сама «Рено» купила пакет акций американской компании «Мак тракс».

В 1983 г. ставшая на ноги «Крайслер» не только согласилась приобрести завод компании «Фольксваген» в г. Стерлинг-Хейтс (штат Мичиган), на котором предполагалось выпускать стандартные легковые автомобили новой серии «Эйч», но ее глава Якокка начал переговоры с Ханом о возможности более тесного сотрудничества между двумя корпорациями. Он также вел переговоры с компанией «Мицубиси» о совместном производстве нового субкомпактного легкового автомобиля. «Крайслер» и «Пежо» запланировали разработку нового легкового автомобиля на замену моделей «Омни» и «Хорайзон». Вскоре, узнав, что «Тоёта» заключила соглашение с «Дженерал моторс», Якокка сказал: «Жаль, что сначала она не обратилась к нам».

Летом того года Якокка создал состоящий из четырех членов аппарат председателя совета директоров корпорации с целью освободиться от всех текущих вопросов и сосредоточиться исключительно на долгосрочной стратегии, главным элементом которой явился бы поиск дополнительных возможностей образо-

вания совместных предприятий, объединения с другими компаниями и создания на этой основе какого-то варианта «Глобл моторс».

Старое представление о товарах как об изделиях американского, японского, западногерманского или итальянского производства уходило в прошлое. В конце 70-х годов можно было проникнуться симпатией к какому-нибудь американцу, который из желания помочь своей стране покупал автомобиль «Форд Фиеста» вместо «Фольксваген Рэббит», совершенно не зная о том, что «Фиеста» выпускалась в ФРГ, а «Рэббит» в США. Несколько лет спустя тот же американец мог отказаться от покупки понравившейся ему «Тоёта Королла» с мыслью, что тем самым он способствует сохранению занятости в американской промышленности, не имея и на этот раз представления о том, что в ней — частица труда его соотечественников. Американские законодатели продолжали поговаривать о введении импортных ограничений в то время, когда все большее количество изготовленных в США комплектующих узлов и деталей использовалась на японских автомобилях, а «большая тройка» покупала части и технологию у некоторых компаний Японии.

Деятели автомобильной промышленности и пресса делового мира прекрасно понимали это. Японцы со знанием дела рассуждали о скором захвате рынка их страны новым поколением компактных автомобилей американского производства. Непосвященные думали, что это безусловное преувеличение направлено на то, чтобы убаюкать американцев. Может быть, так оно и было, но летом 1983 г. Япония объявила, что взятое ею на себя добровольное ограничение экспорта автомобилей в США закончится в следующем году, выдвигая в качестве обоснования тот факт, что дела у Детройта пошли хорошо. Американцы протестовали, но не могли не согласиться с тем, что положение в автомобильной промышленности действительно улучшилось и настроение в отрасли было выше, чем когда-либо.

В то время стало очевидно, что японцы готовы изменить отношение к своей автомобильной промышленности. Уже в конце 70-х годов министерство внешней торговли и промышленности давало ясно понять, что автомобилестроение является зрелой отраслью и как таковая уже не выполняет роли главного орудия в экономической экспансии страны. Как в свое время было с текстильными товарами, которые получили временный приоритет, так и автомобили должны были заменить более современные и эффективные компьютеры, микросхемы и различное электронное оборудование, сложная промышленная керамика, изделия, полученные на основе молекулярной биологии или генной инженерии. И в самом деле, японские производители автомобилей уже начали сталкиваться с конкуренцией со стороны продукции, выпускаемой странами с дешевой рабочей силой, которые также хотели ее экспортировать. Например, в 1972 г. Южная Корея выпус-

тила 18,5 тыс. автомобилей, а через семь лет их производство достигло 203 тыс. шт., и, хотя почти все они были проданы на внутреннем рынке, южнокорейские фирмы уже рассматривали возможности для экспорта. За этот же период выпуск автомобилей в Мексике вырос с 225 тыс. до 445 тыс. шт. Бразилия, которую никак нельзя было назвать крупной автомобильной державой, выпустила в 1972 г. более 1 млн. легковых, грузовых автомобилей и автобусов и также рассматривала возможность их экспорта, особенно модели «Фольксваген Жук» с двигателем, работающим на спирте.

Во всех этих странах была дешевая рабочая сила, крупный внутренний рынок, и все они хотели экспортировать свою продукцию. В этих государствах действовали также заводы, контролируемые иностранными компаниями — в Бразилии крупными производителями были «Фольксваген» и «Форд», в Мексике — «Крайслер», японские же заводы по производству и сборке автомобилей и выпуску частей и узлов имелись практически повсюду, и их хозяева внимательно следили за тем, чтобы не оказаться за бортом, когда со стороны стран, где находились эти предприятия, будут приняты протекционистские меры. Экспорт изделий японской промышленности, традиционно известной своей осторожностью и осмотрительностью, развивался быстрыми темпами. Руководители большинства японских компаний наверняка двигались бы вперед медленнее, если бы перед их глазами не был пример «Хонда». Эта корпорация продолжала оставаться среди японских компаний лидером по части нововведений, показывая примеры того, как можно ломать сложившиеся обычаи и стереотипы. Компания «Тоёта» и «Ниссан» могли бы в конечном счете прийти к тому, чтобы организовать производство своих легковых автомобилей в США, но факт остается фактом, что первой это сделала «Хонда». Уроки, которые преподала компания, были учтены не только японцами, так как и Дейтройт был вынужден изменить некоторые методы своей работы на основе опыта фирмы «Хонда».

В 1981 г. «Хонда» объявила, что с 1983 г. она начнет производить автомобили «Аккорд» на новом заводе в г. Мэрисвилл (штат Огайо), который с 1984 г. будет иметь мощность 150 тыс. машин ежегодно. Подобно другим японским предприятиям, в США на заводе в Мэрисвилле не было профсоюзов, среди рабочих насаждались японские принципы работы. Хотя ставки заработной платы у компании «Хонда» были на 20% ниже, чем у «Дженерал моторс» и «Форд мотор», все попытки организовать на заводе профсоюз были отвергнуты. Тем, кто раньше заявлял, что японские методы организации труда не могут быть применены в США, небезинтересно было бы узнать, что «Хонда» успешно использовала их на практике. «На предприятии, где действует профсоюз, каждый человек в цеху предоставлен самому себе и каждый настроен против управляющих, — говорил один из рабочих

на «Хонда». — Заработная плата там может быть и выше, но условия труда никуда не годные. Я предпочитаю то, что у меня есть здесь, я вполне доволен, и никакой профсоюз мне не нужен». Американец, начальник отдела кадров компании, заявил одному из репортеров: «У нас нет никаких гарантий на будущее, но если исходить из прошлого опыта компании «Хонда», то рабочие места у нас можно считать надежными».

Современные методы организации производства на новом заводе «Хонда» и на других японских предприятиях в США привели к пересмотру взглядов на рабочую силу как участника производственного процесса и на роль в нем профсоюзов, поставив под вопрос само существование объединенного профсоюза рабочих автомобильной промышленности. В течение многих лет считалось, что труд американских рабочих мотивируется в большей степени экономическим вознаграждением, чем какими-либо другими факторами. С молчаливого согласия сторон отношения между предпринимателями и рабочими складывались таким образом, что первые стремились выжать из последних максимальную производительность труда, а те в свою очередь — максимальный размер заработной платы, различные дополнительные льготы и как можно более короткий рабочий день.

При такой системе отношений роль объединенного профсоюза рабочих автомобильной промышленности состояла в том, чтобы получить от компаний, насколько это возможно, максимум для рабочих, идя одновременно на минимальные уступки. Вопросы лояльного отношения рабочих и их благосостояния являлись предметом особой озабоченности руководства корпораций, причем некоторые менеджеры, наиболее известны в этом плане Чарльз Вильсон и Джордж Ромни, действительно верили в то, что отношения между рабочими и предпринимателями должны выходить за рамки чисто экономических соображений, хотя большинство все-таки думало по-иному. Большинство операций на конвейере не требовало высокой квалификации и могло быть освоено за несколько дней, в крайнем случае — недель, носило повторяющийся, монотонный характер. Управляющий одного из заводов компании «Дженерал моторс» отмечал: «Мы решили все проблемы, используя власть и насаждая дисциплину». А другой заявил, что рабочие «знают, на что они идут, нанимаясь на такую работу. Если у них возникло столь сильное желание поискать более легкую работу, они могут покинуть цех и убраться прочь». На это огорченный представитель профсоюза жаловался: «Мы также важны для них, как стул или пепельница». Но на заводе «Хонда», как и на других предприятиях, которыми владели и управляли японские компании, обстановка была другой. Как уже отмечалось, удовлетворенность рабочих и моральный климат были на высоком уровне. Производство и контроль качества продукции были не только удовлетворительными, но в ряде случаев даже выше, чем на заводах в самой Японии.

О чем же это свидетельство? Неужели американцы согласились работать по японским методам, потому что были рады найти какую угодно работу в период экономического спада? Или, может быть, потому, что некоторые ключевые моменты старого подхода к рабочей силе получили неправильное развитие или были просто ошибочными? Пожалуй, и в том и в другом случае содержалась доля истины. Безработные потянулись на японские предприятия в поисках работы и, возможно, были непрочь отбросить прежнее отношение к труду и старые предрассудки. В течение короткого периода времени они, однако, продемонстрировали трудовой энтузиазм и оценили преимущество японской системы организации производства. Из этого вытекал неизбежный вывод: американская система управления слабо нацелена на мотивацию рабочих к добросовестному труду.

В 1983 г. институт Аспена провел исследование моральных качеств и мотивации к труду у рабочих в нескольких западноевропейских странах, США и Японии. Результаты исследования были неожиданными. 52% из числа опрошенных американских рабочих были согласны с положением «У меня есть внутренняя потребность выполнять порученную мне работу наилучшим образом вне зависимости от получаемой зарплаты», что было на 2% выше, чем в Японии. (Соответственно 17% в Англии, 26 — в ФРГ и 45% в Швеции.) Трое из четырех считали, что не стремятся работать лучше только потому, что руководство предприятия не стимулирует их к этому. Видимо, по этой причине только 22% опрошенных считали, что работают с полной отдачей, а 44% полагали, что они не делали больше того, что требовалось, чтобы сохранить за собой рабочее место. «Меня это совсем не удивляет,— говорил эксперт по вопросам труда Сар Левитан.— Самая идея, что американцам чужда рабочая этика, основывается на очень малом фактическом материале». А другой ученый, Джон Иммервар, отмечал, что «с одной стороны, американские рабочие говорят, что хотят работать напряженно и выполнять свою работу наилучшим образом, а с другой стороны, проявляют сдержанность в работе и их отдача в результате меньше, чем могла бы быть».

Другие ответы, однако, показывали, что фактор экономического стимулирования еще не умер. Например, только 22% опрошенных видели тесную связь между получаемой заработной платой и характером своего труда. Наиболее существенная разница между опрошенными американскими и японскими рабочими состояла в ответе на вопрос о том, получают ли они какие-нибудь выгоды от повышения производительности труда. Только 9% американцев ответили на него положительно против 93% японцев.

Исследование института Аспена подтвердило выводы, к которым в Детройте пришли еще раньше, и дало дополнительную поддержку тем специалистам автомобильной промышленности, кто выступал за необходимость коренных изменений в отношениях между предпринимателями и рабочими и за улучшение условий



труда последних. И не только потому, что надо было искать ответ на японский вызов, но и потому, что по крайней мере начало решения этих проблем позволяло подойти к ответу на вопросы другого характера.

Руководители автомобильной промышленности поначалу даже отказывались обсуждать проблемы, связанные с каким-либо участием рабочих в управлении предприятий. Например в 1968 г. все высшее руководство «Дженерал моторс», кроме ее президента Эдвара Коула, голосовало против предложения рассмотреть возможность расширения участия рабочих в принятии решений, и ответственные за работу конвейеров управляющие не скрывали своего неодобрения этого проекта. Все попытки объединенного профсоюза рабочих автомобильной промышленности добиться разрешения на проведение экспериментов на основе западноевропейского опыта по расширению сотрудничества менеджеров и рабочих неизбежно отклонялись.

Ситуация изменилась в середине 70-х годов, когда значительно ухудшился контроль качества выпускаемой продукции, и на некоторых предприятиях «Дженерал моторс» стали скрыто наблюдать за рабочими. Доведенное до отчаяния, руководство компании дало согласие на создание образований, которые такие корифеи-теоретики, как Деминг, Джуран и Фейгенбаум, называли «группы совершенствования производства». Это было не что иное, как обычные собрания рабочих, посвященные обсуждению вопросов улучшения условий труда и повышения его производительности. Несколько напоминавшие японские кружки контроля качества, они имели, однако, свою чисто американскую особенность — были неформальными и не имели зачастую жестко установленного порядка ведения, как это было в Японии.

Но так ли это было на самом деле? Например, рабочие завода «Дженерал моторс» в г. Боулинг Грин (штат Кентукки), наверное, могли думать по-другому. Занятые выпуском нового автомобиля «Корветт», они проводили групповые занятия и даже все были одеты в японского образца комбинезоны с отличительными знаками «Корветт». Пол в цехах был окрашен в белый цвет. «Это показывает, насколько мы заинтересованы в создании в цехе чистой, конструктивной атмосферы сотрудничества», — сказал представитель отделения «Шевроле», который, наверное, чувствовал бы себя вполне нормально, находясь на заводе «Хонда» в штате Огайо. Таким образом происходила «японизация Детройта».

К концу 70-х годов на заводах американских корпораций действовало около 700 групп совершенствования производства. Начиная с 1977 г. «Дженерал моторс» разрешила их работу на нескольких своих заводах, и к 1981 г. в той или иной форме они действовали на 74 из 155 подразделений этой корпорации. К тому времени все другие американские автомобильные компании также проводили эксперименты с кружками контроля качества. Заметно улучшился моральный климат на предприятиях, число прогулов

снизились в среднем на 50%, а на некоторых заводах — почти на 90%, жалобы рабочих на руководство на ряде предприятий сократились до 75%. Проведенное в середине 1983 г. обследование показало, что 82% рабочих было полностью удовлетворено условиями труда, против 58% в предыдущем году. Вне всякого сомнения, такой показатель получился не без того, что рабочих подстегивали опасения увольнения в период депрессии, но все же нельзя полностью сбрасывать со счетов эффект от новых мероприятий.

В середине 80-х годов уже не было ничего необычного в том, что менеджеры компании «большой тройки» и «Америкэн моторс» встречались со своими рабочими в неофициальной обстановке после окончания работы и даже поддерживали с ними неформальные отношения. Это не говорит, однако, о том, что такое радикальное изменение характера отношений отмечалось в отрасли повсеместно или что руководители легко отказывались от своих прав и с радостью делили их с рабочими. Да и рабочие со своей стороны отнюдь не становились убежденными в том, что руководство стало их союзником, а объединенный профсоюз теперь менее нужен, чем раньше. Но в этих отношениях все же надо было что-то коренным образом менять, учитывая, что автомобильная промышленность попала в очень трудное положение, и у американских покупателей были все основания считать, что выпускаемые в стране легковые автомобили уступают по качеству импортным. И если Дуглас Фрейзер мог сидеть в совете директоров компании «Крайслер», то почему на самих заводах управляющие и рабочие не могли сотрудничать ради улучшения условий труда и качества выпускаемой продукции?

Шло к тому, что объединенный профсоюз рабочих автомобильной промышленности пойдет на широкое сотрудничество по установлению новых форм отношений между рабочими и управляющими, в чем-то похожих, но не имитирующих полностью японскую модель. В феврале 1982 г. профсоюз заключил с компанией «Форд мотор» новый коллективный договор, в рамках которого согласился на замораживание заработной платы на 30 месяцев с одновременной отсрочкой дополнительных выплат за рост стоимости жизни и на уменьшение срока выплаты выходного пособия. Компания со своей стороны гарантировала основную заработную плату постоянных рабочих и служащих до их выхода на пенсию и программу участия их в прибылях. Первое во многом было похоже на применявшийся в Японии принцип пожизненного найма, второе отличалось от часто встречавшейся в японской промышленности бонусной системы и программы участия в прибылях. Компания «Форд» также обязалась в течение двух лет не закрывать ни одного своего завода в США. «Знамение будущего... в расширяющемся участии всех рабочих в наших делах», — заявил один из вице-президентов компании, а Питер Пестилло, проводивший от имени «Форд» переговоры с профсоюзом, отметил, что «мы не собираемся

обращаться с рабочими, получающими почасовую зарплату, как с самым переменным фактором наших издержек производства». Вскоре после этого «Дженерал моторс» также заключила аналогичное соглашение с профсоюзом. Когда компания «Крайслер» в июле 1983 г. полностью рассчиталась с кредитом, гарантированным правительством, Якокка дал понять, что в скором времени будет ликвидирована задолженность по привилегированным акциям. Это было предвестником выплаты дивидендов и по обычным акциям, что и произошло в 1984 г. Хотя профсоюз рабочих этой компании в переговорах о возобновлении коллективного договора хотел добиться тех же условий, что были зафиксированы в соглашениях с «Форд» и «Дженерал моторс», он никак не прокомментировал данное обстоятельство, видимо понимая, что выплата дивидендов необходима для повышения уровня кредитоспособности корпорации, без чего процесс ее оздоровления невозможен.

Не так давно профессор Гарвардского университета Уильям Эбернэти, один из ведущих ученых — специалистов в области экономики автомобилестроения, защищал придуманный им несколько странный термин «новая зрелость» этой отрасли, в который он вкладывал смысл происходившего в ней процесса возрождения путем полного пересмотра сложившихся ранее подходов.

Альфред Слоун однажды заметил, что легковой автомобиль выпуска 1960 г., по существу, мало чем отличается от автомобиля, который выпускался тридцать лет тому назад. Между тем машины 1985 модельного года свидетельствуют о резком скачке вперед по сравнению с тем, что выпускалось еще десятилетие назад. Низкоуглеродистые стали, используемые в этих автомобилях, были заменены другими более легкими и прочными материалами, такими, как алюминий и пластмассы. Современные легковые автомобили имеют алюминиевые детали общим весом около 91 кг против 45 кг четырем годами раньше и 136 кг пластмассовых деталей против 14 кг в 1981 г. Применение их все более расширяется. Алюминиевые радиаторы скоро заменят медные, а когда будет доведена конструкция нового керамического двигателя, они и вовсе не понадобятся. Этот двигатель, полностью или частично изготавливаемый из прочной, выдерживающей высокие температурные режимы керамики, полученной в результате выполнения космических программ, будет иметь срок службы более 160 тыс. км пробега, и его сторонники утверждают, что при использовании кузовов с низким аэродинамическим сопротивлением, прототипы которых недавно были показаны, расход горючего автомобилей не будет превышать 2,9 л на 100 км.

Исследования и разработки в этих областях продолжаются в Западной Европе, в Японии и в США, где большинство крупных автомобильных компаний проходит через этот процесс коренного обновления. Изменения можно видеть на новых заводах, среди которых наиболее современными на сегодняшний день являются завод отделения «Бьюик» в г. Флинт, комплекс компании «Край-

слер» по выпуску микрофургонов в Канаде и полностью обновленный завод двигателей «Форд мотор» близ Дирборна.

Одновременно происходило и массовое закрытие существующих предприятий, по мере того как компании совершенствовали гамму выпускаемых моделей и сокращали производство ряда автомашин. Начиная с 1980 г. «большая тройка» закрыла 10 крупных заводов, сократив производственные мощности отрасли на 2 млн. автомобилей. Кроме того, были проданы или демонтированы десятки предприятий по выпуску частей и узлов. В настоящее время компания «Крайслер» покупает на стороне более 70% необходимых деталей, узлов и материалов, что на треть больше, чем в 1980 г. Все это сопровождалось массовыми увольнениями рядовых служащих. Компания «Форд мотор» сократила число рабочих на своих предприятиях в Северной Америке на 21 тыс. человек, или на 30%, «Крайслер» — на 11 тыс. человек, «Дженерал моторс» — на 137 тыс. человек. Это позволило им сэкономить более 2,5 млрд. долл. В результате резко снизились издержки производства автомобилей и объемы их выпуска: компания «Дженерал моторс» в 1983 г. могла безубыточно работать при выпуске 4,3 млн. шт., в то время как в 1978 г. она выпускала 5,6 млн. шт., а компания «Форд мотор» — соответственно 2,6 млн. шт. против 4,2 млн. шт. Но наиболее разительны цифры у компании «Крайслер». В 1978 г. она выпустила 2,4 млн. автомобилей, Якокка с помощью профсоюзов сократил производство до 1,1 млн. шт.

Этот процесс далеко еще не закончился. Как никогда со времен «великой депрессии» американские корпорации обеспокоены проблемой издержек производства. «Мы не заявляем, что можем вообще остановить рост издержек производства, — говорит вице-председатель совета директоров «Крайслер» Джеральд Гринвальд, — но если кто-нибудь приходит ко мне с просьбой об увеличении ассигнований, то для этого у него должны быть очень серьезные основания». В этой же связи председатель совета директоров «Дженерал моторс» Смит отметил: «Мы растащили нашу автомобильную промышленность на части, а теперь снова собрали ее».

Это качественно уже другая автомобильная промышленность, особенно повысился уровень ее интернационализации. В 1984 г. компания «Форд» начала строительство в Мексике завода стоимостью 50 млн. долл., который с 1987 г. начнет выпуск 130 тыс. субкомпактных легковых автомобилей ежегодно. «Америкэн моторс» работала с «Рено» по усовершенствованию конструкции новой субкомпактной машины, а «Крайслер» в кооперации с «Мицубиси» разрабатывала новую модель на замену «Омни» и «Хорайзон». «Дженерал моторс» наконец получила одобрение своего соглашения с компанией «Тоёта» о совместном производстве автомобилей в Калифорнии, но все-таки сделала ставку на разработку полностью американской субкомпактной модели, известной под маркой «Сатурн».

Несмотря на рекламную шумиху вокруг этой модели, в настоя-

щее время совершенно очевидно, что Детройт оставил рынок малогабаритных легковых автомобилей иностранным компаниям и решил ограничиться импортом их из-за границы или производством на месте в кооперации с западноевропейскими и японскими фирмами. Более значительным, чем проект «Сатурн», может, например, стать заключенное «Дженерал моторс» соглашение с южнокорейской фирмой «Даеву» об импорте в США после 1986 г. ее автомобилей и одновременном приобретении половины акций этой компании. Не следует оставлять без внимания и соглашение «Форд моторс» с другой южнокорейской фирмой — «Хэндэ». Слухи об американско-южнокорейских соглашениях обеспокоили японцев, ибо в 1984 г. поговаривали о возможности выхода американских корпораций на их внутренний рынок.

В результате прекращения действия негативных факторов, определявших развитие рынка США в течение последних четырех лет, в 1983 г. наступило наконец долго ожидавшееся оживление конъюнктуры. Ежегодные темпы инфляции сократились с двухзначной цифры до немногим более 3%, а оживление экономики привело к снижению уровня безработицы с 10,8% в конце 1982 г. до 8,0% в конце 1983 г.; горючего было достаточно, и цены на него в течение года даже падали.

Поступления и прибыли американских автомобильных компаний  
(в млн. долл.)

	1980 г.	1981 г.	1982 г.	1983 г.
<b>«Дженерал моторс»</b>				
поступления	57 729	62 699	60 026	74 582
прибыли	—762	333	963	3 730
<b>«Форд мотор»</b>				
поступления	37 086	38 247	37 067	44 455
прибыли	—1 545	—1060	—658	1867
<b>«Крайслер»</b>				
поступления	9 225	10 822	10 045	13 240
прибыли	—1 710	—476	—69	526
<b>«Америкэн моторс»</b>				
поступления	2 684	2 589	2 878	3 272
прибыли	—156	—137	—154	—259

Источник. "General Motors", "Ford", "Chrysler" and "American Motors", "Annual Reports 1983".

Всего в 1983 г. было продано 6,8 млн. легковых автомобилей, то есть на 1,7% больше, чем в предыдущем году. Если к ним добавить еще 2,4 млн. импортных, то общий объем продаж составил 9,2 млн. шт. — на 15% выше, чем в 1982 г. Это был наивысший объем сбыта после 1979 г. Прибыли «большой тройки» достигли более 6 млрд. долл., и они вступали в 1984 г. с уверенностью, которой не знали начиная с середины 70-х годов. Только слабая

«Америкэн моторс» продолжала нести убытки, но успех ее модели «Эллайэнс» давал основания для надежд на будущее\*.

Для тех, кто внимательно наблюдал за тем, как шли дела в американской автомобильной промышленности в течение многих лет, не было сомнения, что Детройт выглядит здоровее и настроение там более оптимистичное. Также было и на самих заводах, где понимали ситуацию и знали, что Детройт продолжает борьбу.

---

\* Надежды эти так и не оправдались. В 1987 г. «Рено» уступила свою долю участия в капитале «Америкэн моторс корпорейшн» компании «Крайслер, которая в конечном счете ее полностью поглотила. — Прим. ред.

## Крупнейшие автомобильные компании капиталистического мира

«Дженерал моторс» («General motors corp.»), США. Является крупнейшей автомобильной компанией Запада. В 1986 г. среди промышленных компаний капиталистического мира занимала 1-е место по объему продаж. Основана в 1908 г. Правление компании находится в г. Детройт (штат Мичиган). Удельный вес в мировом производстве автомобилей в 1985 г. составил 20%, в США — 55%. Специализируется на выпуске легковых автомобилей (80% производства), грузовых автомобилей и автобусов (около 20%). Доля автомобильной продукции в общей сумме продаж в 1985 г. составила около 96%. Примерно 4% продаж приходится на другие виды промышленных изделий (тепловозы, тракторы, экскаваторы, двигатели турбовинтовые и дизельные, оборудование холодильное и отопительное, радиоэлектронные приборы, оружие и др.).

Компания контролирует 48 дочерних фирм, в том числе «Дженерал моторс оф Кэнада» в Канаде, «Воксхолл моторс», «Бедфорд тракс», «Лотус» в Великобритании, «Адам Опель АГ» в ФРГ, «Дженерал моторс континенталь» в Бельгии, «Дженерал моторс ду Бразил» в Бразилии, «Дженерал моторс де Мексико» в Мексике, «Дженерал моторс оф Спейн» в Испании. Компанией создан также ряд совместных предприятий в США, в том числе с фирмами Японии («Тоёта», «Судзуки», «Исудзу», «Акебоно»), за пределами США — с фирмами Венесуэлы, АРЕ, Кении, Туниса, Эквадора, Швеции, Италии, Южной Кореи.

Основу автомобилестроительной базы «Дженерал моторс» в Северной Америке составляют шесть производственных подразделений: две группы легковых автомобилей: «Бьюик—Олдсмобил», «Кадиллак» и «Шевроле—Понтиак—ДМ оф Кэнада», группа грузовых автомобилей и автобусов «ДМ трак энд бас груп», группа электрооборудования и приборов «Электрикл компонентс груп», группа механических агрегатов «Механикл компонентс груп», группа силовых установок «Пауэр продактс груп». В составе этих групп имеется 153 завода в США и 13 — в Канаде. Кроме

*Таблица 1*

### Производство и сбыт автомобилей, тыс. шт.

	1980 г.	1984 г.	1985 г.	1986 г.
<b>Производство</b>				
Всего	6857	8071	9077	
в том числе:				
легковые автомобили	5726	6316	7091	
грузовые автомобили и автобусы	1131	1755	1986	...
Всего*	7101	8256	9305	8576
в том числе:				
легковые автомобили	5780	6372	7206	6630
грузовые автомобили и автобусы	1321	1884	2099	1946

\* Включая автомобили, произведенные другими компаниями и проданные через сбытовую сеть «Дженерал моторс».

того, компания располагает производственными и сборочными предприятиями в 36 странах. Реализацию продукции автомобилестроения она осуществляет через сбытовые центры в США и за границей и сеть дилеров (11,5 тыс. в США и более 5 тыс. в других странах).

Характерной чертой деятельности компании в последние годы стало значительное расширение масштабов использования научно-технических достижений в целях повышения конкурентоспособности продукции автомобилестроения. На ее предприятиях идет активная автоматизация производственных процессов, быстро увеличивается количество промышленных роботов и манипуляторов (предполагается, что с 3 тыс. в 1986 г. оно возрастет до 14 тыс. в 1990 г.).

Для обеспечения своих потребностей в услугах по внедрению систем гибкой автоматизации компания приобрела в 1984 г. фирму «Электроникл дейта системз», которая специализируется в этой области. Учитывая растущую роль электроники в автомобилестроении, а также в производстве продукции военного назначения, «Дженерал моторс» в 1986 г. создала фирму «ДМ Хьюз электроник» (на базе поглощенной ею компании «Хьюз эйркрафт»), в задачи которой входит разработка и производство электронного оборудования, проектирование и создание систем связи, в том числе спутниковой.

В состав компании входит крупный научно-исследовательский центр (6 тыс. занятых) в г. Уоррен (штат Мичиган), осуществляющий НИОКР в области автомобилестроения. Кроме того, в 1985 г. открыт Европейский технический центр в Люксембурге, который оказывает техническую помощь западноевропейским филиалам «Дженерал моторс». В 1986 г. в г. Оберн-хиллз (штат Мичиган) открыт научно-исследовательский центр по разработке двигателей. Среднегодовые расходы компании на НИОКР составляли в первой половине 80-х годов около 3,6% объема продаж (в 1985 г.— 3,8%).

Таблица 2

Основные показатели деятельности, млн. долл.

	1980 г.	1983 г.	1984 г.	1985 г.	1986 г.
Объем продаж	57 729	74 582	83 890	96 372	101 507
Чистая прибыль (убытки)	— 763	3 730	4 517	3 999	2 945
Активы	34 581	45 695	52 115	63 833	72 593
Число занятых, тыс. человек	746	691	748	811	876

«Форд мотор» («Ford motor company»), США. Одна из крупнейших зарубежных автомобильных компаний. В 1986 г. занимала среди промышленных компаний капиталистического мира 3-е место по объему продаж. Основана в 1903 г. Правление компании находится в г. Дирборн (штат Мичиган). Удельный вес «Форд мотор» в мировом производстве автомобилей в 1985 г.— 12%, в США — 24%. Специализируется на выпуске легковых и грузовых автомобилей, узлов и деталей к ним (более 90% общей суммы продаж). Около 8% продаж приходится на другие виды промышленной продукции (тракторы, сельскохозяйственные машины, оборудование и средства связи, электронную аппаратуру, аэрокосмическую технику и др.). Компания имеет более 60 филиалов и совместных предприятий в США и ряде других стран.

Производство и сбыт автомобильной продукции в США осуществляет группа «Норт америкэн отомотив оперэйшнз», объединяющая 4 отделения: по производству автомобилей («Форд движн» и «Линкольн-Меркьюри движн»), двигателей («Энджин движн»), трансмиссий, деталей и узлов («Трансмисшн энд шасси движн»). Кроме того, в США имеется многоотраслевая группа «Форд дайверсифайд продакт оперэйшнз», включающая 11 производственных отделений, 8 из которых выпускают продукцию, используемую в автомобилестроении.



Экспортные операции осуществляет «Форд интернэшнл отомотив оперэйшнз», техническое обслуживание автомобилей и обеспечение запасными частями — «Форд партс энд сервис дивижн», страховые операции — «Файнэнс энд иншуренс оперэйшнз». На территории США расположено более 90 заводов компании, из них 21 — по выпуску автомобилей.

Зарубежные предприятия, контролируемые «Форд мотор», объединены в пять региональных групп: Канада; Центральная и Латинская Америка; Западная Европа; Азия, Австралия и Океания; Африка. Производственная база этих групп состоит главным образом из сборочных предприятий.

Таблица 3

Производство и сбыт автомобилей, тыс. шт.

	1980 г.	1984 г.	1985 г.
<i>Производство</i>			
Всего	4170	5349	5449
в том числе:			
легковые автомобили	3086	3813	3686
грузовые автомобили и автобусы	1084	1637	1663
<i>Сбыт</i>			
Всего*	4329	5667	5634
в том числе:			
легковые автомобили	2788	3531	3414
грузовые автомобили и автобусы	1541	2136	2220

\* Включая автомобили, произведенные другими компаниями и проданные через сбытовую сеть «Форд мотор».

В автомобилестроении компанией широко используются новейшие научно-технические достижения, особенно в области электроники. Этому способствует деятельность таких отделений, как «Форд аэропейс энд коммьюникэйшнз» и «Форд микроэлектроникс», входящих в состав группы «Форд дайверсифайд продакт оперэйшнз».

На автомобилестроительных предприятиях компании расширяются масштабы использования САПР/САОУП<sup>1</sup>, промышленных роботов. В 1981 г. в г. Дирборн (штат Мичиган) открыт консультативный центр компании по применению роботов и автоматизации производства «Роботик энд отомэйшн консалтинг сентер». Количество роботов и манипуляторов предполагается довести к 1990 г. до 5—7 тыс. (против 3 тыс. в 1985 г.). «Форд мотор» располагает научно-исследовательским центром «Сайнтифик рисерч лэбораториз» в г. Дирборн (штат Мичиган). Среднегодовые расходы на НИОКР составляют в последние годы около 4% объема продаж (в 1985 г.— 3,8%).

<sup>1</sup> Системы автоматизированного проектирования, системы автоматизированной организации и управления производством.

## Основные показатели деятельности, млн. долл.

	1980 г.	1983 г.	1984 г.	1985 г.	1986 г.
Объем продаж	37 086	44 455	52 336	52 774	62 716
Чистая прибыль (убытки)	-1 543	1 867	2 907	2 515	3 285
Активы	24 348	23 869	27 486	31 604	37 933
Число занятых, тыс. человек	427	380	384	369	382

В 1986 г. по сумме чистой прибыли «Форд мотор» впервые с 1924 г. обогнал крупнейшую автомобилестроительную компанию капиталистического мира «Дженерал моторс».

«Крайслер» («Chrysler corp.»), США. Одна из ведущих автомобильных компаний США. В 1986 г. по объему продаж занимала 11-е место среди промышленных и 6-е — среди автомобильных компаний капиталистического мира. Основана в 1925 г. Правление компании находится в г. Детройт (штат Мичиган). Специализируется на выпуске легковых автомобилей, грузовиков и автобусов. Удельный вес компании в мировом производстве автомобилей в 1985 г. составил 4,3%, в США — 12,7%.

Компания имеет более 40 филиалов и дочерних фирм, ряд совместных предприятий. Руководство автомобилестроительными предприятиями концерна осуществляют группы «Крайслер — Додж дивижн» и «Крайслер-Плимут дивижн». В США они располагают семью автомобильными заводами и 23 предприятиями по производству деталей и узлов.

В 1987 г. «Крайслер» установила контроль над американской автомобильной компанией «Америкэн моторс корпорейшн», которая вошла в состав автомобилестроительной группы компании под названием «Джип-Игл дивижн», и специализируется на производстве полноприводных автомобилей многоцелевого назначения типа «джип».

Таблица 5

## Производство и сбыт автомобилей, тыс. шт.

	1980 г.	1984 г.	1985 г.
<i>Производство</i>			
Всего	996	1885	1937
в том числе:			
легковые автомобили	772	1284	1305
грузовые автомобили и автобусы	224	601	632
<i>Сбыт</i>			
Всего*	1225	2034	2157
в том числе:			
легковые автомобили	278	1383	1445
грузовые автомобили и автобусы	947	651	712

\* Включая автомобили, произведенные другими компаниями и проданные через сбытовую сеть «Крайслер».

Компания имеет два крупных автомобильных отделения за рубежом — «Крайслер Канада, лтд.» в Канаде и «Крайслер Мексико СА» в Мексике. За последние годы она значительно диверсифицировала свою деятельность, связанную с использованием научно-технических достижений, чему способствовало создание в 1985 г. группы «Крайслер технолоджиз» (специализируется в области самолетостроения, электроники и компьютеризации, создания новых материалов), а также приобретение фирмы «Галфстрим аэроспейс, корп.». В 1985 г. в США компанией созданы совместные с японской компанией «Мицубиси моторс, корп.» (по выпуску легковых малолитражных автомобилей) и с итальянской фирмой «Мазерати СпА» (по выпуску спортивных автомобилей) предприятия.

Расходы компании на НИОКР в последние годы составляют менее 3% объема продаж (в 1985 г. — 2,8%).

Таблица 6

Основные показатели деятельности, млн. долл.

	1980 г.	1983 г.	1984 г.	1985 г.	1986 г.
Объем продаж	9225	13 240	19 573	21 255	22 514
Чистая прибыль (убытки)	-1710	1 867	2 380	1 635	1 404
Активы	6618	6 772	9 063	12 605	14 463
Число занятых, тыс. человек	93	81	100	108	115

«Фольксваген» (“Volkswagen AG”), ФРГ. Крупнейшая автомобильная компания ФРГ. Правление расположено в г. Вольфсбург. В состав компании входят головная фирма «Фольксваген АГ», 58 дочерних и внучатых компаний, из них: 14 производственных и 9 сбытовых. Среди ведущих автомобильных компаний капиталистического мира в 1986 г. по стоимостному объему продаж занимала 5-е место и 2-е в ФРГ после «Даймлер-Бенц». Доля «Фольксваген» в производстве легковых автомобилей в ФРГ — 43%, в капиталистическом мире — около 8%. Доля частных вкладчиков в капитале западногерманской компании составляет 84%. Остальные 16% капитала принадлежат правительству земли Нижняя Саксония. Основана в 1937 г. Своему быстрому развитию обязана разработанной совместно с фирмой «Порше» модели очень популярного малолитражного автомобиля «Жук» («Фольксваген-1200»), производство которого без каких-либо серьезных конструктивных изменений осуществлялось с 1939 г. до 1976 г. В годы второй мировой войны выпускала военную технику. С середины 50-х годов начала выпускать грузовики и небольшие автобусы, а с 1974 г. перешла на производство новых моделей легковых автомобилей, одновременно проникая в другие сферы деятельности. В 1970 г. приобрела крупнейшую в ФРГ фирму по сдаче автомобилей в аренду. С начала 50-х годов строит новые автомобильные заводы и приобретает действующие предприятия в ФРГ и в других странах. В 1965 г. приобрела фирму «Аутонион» (в 1969 г. объединена с филиалом компании в «Ауди НСУ аутоунион», доля которой в выпуске автомобилей в ФРГ — 9%), в 1979—1980 гг. — филиалы американской компании «Крайслер корп.» в Бразилии и Аргентине.

Основа производственной программы — легковые автомобили с двигателями рабочим объемом 1,1—2,7 л, грузовые автомобили грузоподъемностью 0,5—5,5 т, микроавтобусы, узлы и детали автомобилей, специальное оборудование, инструменты, автоматические и полуавтоматические линии, промышленные роботы. Доля легковых автомобилей в общем выпуске автомашин компаний «Фольксваген» — 91%. Компания выпускает 14 базовых моделей автомобилей и около 120 их модификаций, включая автотехнику, используемую в армии. В рамках компании действуют 8 крупных автомобильных заводов на территории ФРГ и 11 за рубежом, в том числе в Аргентине, Бельгии, Бразилии, Италии, Югославии, Мексике, Нигерии, ЮАР, США, Китае, Испании. Заводы в ФРГ выпускают почти 60% всех автомобилей,

производимых компаниями, и экспортируют 54% своей продукции, поставляя ее в 140 стран мира. Основными покупателями автомашин «Фольксваген» являются страны Западной Европы (30%), США (26%), государства Азии (12%) и Африки (8%). Доля компании на рынке легковых автомобилей в ФРГ в 1986 г. — 29%, а грузовых грузоподъемностью до 6 т — 41%.

Таблица 7

Производство и сбыт автомобилей, тыс. шт.

	1980 г.	1983 г.	1984 г.	1985 г.	1986 г.*
<b>Производство</b>					
Всего	2574	2116	2148	2398	2777
в том числе:					
в ФРГ	1499	1413	1474	1635	1654
за рубежом	1075	703	674	763	1123
<b>Сбыт</b>					
Всего	2495	2127	2145	2398	2758
в том числе:					
в ФРГ	788	750	708	722	838
за рубежом	1707	1377	1437	1676	1920

\* Включая испанскую фирму «СЕАТ».

«Фольксваген» является одной из первых компаний в автомобильной промышленности ФРГ, начавших разработку и внедрение в производство промышленных роботов. В настоящее время на ее заводах применяется 1540 роботов и планируется в 1990 г. довести их количество до 2200 шт.

Компания имеет хорошо организованную и широко разветвленную систему технического обслуживания, насчитывающую более 13 тыс. пунктов, сеть складов по торговле запчастями, 3 научно-исследовательских и конструкторских центра, на которых занято 10 тыс. человек. Затраты на НИОКР в 1986 г. — 1,8 млрд. западногерманских марок.

«Фольксваген» имеет широкие связи с другими автомобильными компаниями, в том числе в области грузового автомобилестроения — с западногерманской фирмой «МАН» (грузовики грузоподъемностью 6—12 т), с австрийской «Штайер-Даймлер-Пух» (соглашение 1982 г. о совместном производстве тяжелых грузовых автомашин и микроавтобусов и их продаже через сбытовую сеть «Фольксваген»), японской «Тоёта мотор» (соглашение 1987 г. о сборке пикапов по лицензии японского партнера на предприятии «Фольксваген» в г. Ганновер).

В 1983 г. заключено соглашение с французской фирмой «Рено» о совместном производстве 4-х ступенчатой автоматической коробки передач с электронным управлением. Производство начато в 1985 г.

С 1984 г. в КНР в рамках совместного предприятия, созданного при участии компании «Фольксваген», начат выпуск легковых автомобилей моделей «Сантана» и «Ауди», а также автомобильных двигателей. Доля участия западногерманской фирмы — 50%. Срок действия соглашения — 25 лет.

В 1985 г. продлено соглашение с японской компанией «Ниссан мотор» о совместной разработке новой модели легкового автомобиля для замены выпускавшейся в Японии с 1983 г. по лицензии «Фольксваген» модели «Сантана».

В конце 1984 г. заключено соглашение о производстве в ГДР автомобильных двигателей рабочим объемом 1,04 л (бензиновых) и 1,3 л (бензиновых и дизельных) по лицензии «Фольксваген» для модернизированных автомобилей «Трабант» и «Вартбург». Производство двигателей (300 тыс. шт. ежегодно) начнется в 1989 г.

С испанской компанией «СЕАТ» в 1982 г. подписано соглашение, предусмат-

ривающее производство легковых автомобилей «Фольксваген» (модели «Сантана» и «Поло») в г. Памплона и Барселона, а также реализацию автомобилей «СЕАТ» через сбытовую сеть «Фольксваген». В 1986 г. «Фольксваген» приобрела 75% капитала испанской фирмы. Ожидается, что в будущем «СЕАТ» станет полной собственностью западногерманской компании.

В Латинской Америке компания «Фольксваген» объединила свои филиалы с местными дочерними фирмами компании «Форд», в результате чего была образована фирма «Аутолатина» (доля западногерманской компании в ее капитале — 51%).

Таблица 8

Основные показатели деятельности, млн. западногерманских марок

	1980 г.	1983 г.	1984 г.	1985 г.	1986 г.
Объем продаж	33 288	40 089	45 671	52 502	52 794
Чистая прибыль (убытки)	321	(215)	228	596	580
Активы	24 797	28 755	32 942	34 822	40 709
Число занятых, тыс. человек	258	232	238	259	282

«Даймлер-Бенц» («Daimler-Benz AG»), ФРГ. Ведущая автомобильная компания ФРГ. Правление расположено в г. Унтертюркхайм. Среди крупнейших автомобильных компаний капиталистического мира в 1986 г. по объему продаж занимала 4-е место и 1-е в ФРГ. Крупнейший в мире производитель грузовых автомобилей (грузоподъемностью свыше 6 т) и автобусов в Западной Европе. В производстве легковых автомашин ее доля в ФРГ в 1986 г. составляла 13,7%.

В 1986 г. компанией было произведено более 814 тыс. автомобилей, в том числе в ФРГ — 726 тыс. шт., из них около 50% поставлено на экспорт.

«Даймлер-Бенц» создана в 1926 г. путем слияния двух старейших (с 1882—1883 гг.) автомобильных заводов Германии: предприятия Г. Даймлера, выпускавшего автомобили «Мерседес», и завода газовых двигателей К. Бенца. В 1909 г. освоила производство авиационных, а в межвоенный период — дизельных двигателей. После восстановления в начале 50-х годов компания активно расширяет свою деятельность: приобретает сначала долевые, а затем контрольные пакеты акций автомобильных заводов в Аргентине (1952 г. и 1969 г.) и Бразилии (1955—1970 гг.), а потом вплоть до 1983 г. — целый ряд производственных и торговых фирм ФРГ и других стран. В 60-х годах поглощает ряд фирм по выпуску дизельных двигателей и объединяет все их производство в совместной с фирмой «МАН» компании «МТУ Мюнхен» (в 1984 г. все 100% акций она сосредоточивает у себя). В 1969 г. присоединяет фирму «Ханомаг — Хеншель» и выходит на 1-е место в ФРГ по изготовлению грузовых и специальных автомашин, а в 1981 г. — крупного производителя тяжелых грузовых автомобилей в США «Фрейтлайнер», контролирующего 8—10% американского рынка этих машин. В 1984—1985 гг. приобретает контрольные пакеты акций крупнейших западногерманских компаний «Дорнье» (самолеты, ракеты, приборы электронного наведения) и «АЭГ» (электротехнические и электронные приборы бытового и специального назначения).

Основные акционеры компаний в 1986 г. — «Дойче банк» (28%), «Мерседес-Бенц холдинг АГ» (25%) и правительство Кувейта (14%).

В номенклатуре продукции «Даймлер-Бенц» — легковые автомобили и двигатели рабочим объемом 2,0—6,8 л, грузовые автомобили всех категорий, автомобили многоцелевого назначения «Унимаг», автобусы, авиационные, судовые и прочие двигатели, детали и узлы автомобилей, военная техника. Доля автомобильной продукции в продажах составляет около 90%.

Производственная база состоит из 40 предприятий, полностью или частично принадлежащих «Даймлер-Бенц», в том числе 21 предприятие в ФРГ и 19 за рубежом (Испания, Австрия, Швейцария, США, Австралия, Индия, Индонезия, Мексика, Турция, Бразилия, Аргентина, ЮАР).

Таблица 9

Производство и сбыт автомобилей, тыс. шт.

	1980 г.	1983 г.	1984 г.	1985 г.	1986 г.
<b>Производство</b>					
Всего	717,5	691,5	686,2	755,4	814,2
в том числе:					
легковые	445,5	489,0	490,5	554,2	607,0
грузовые и автобусы	272,0	202,5	195,7	201,2	207,2
<b>Сбыт</b>					
Всего*	628,1	624,6	600,9	671,7	724,7
в том числе:					
легковые	440,5	485,9	468,3	541,2	591,6
грузовые и автобусы	187,6	137,7	132,6	130,5	133,1

\* Исключая зарубежные филиалы.

Хорошо налаженное производство, обеспечивающее высокий уровень качества выпускаемых автомашин, использование новейших достижений науки и техники в проектировании и технологии позволяют компании поддерживать репутацию выпускаемых ею автомобилей как одних из самых надежных и долговечных. Ежегодно «Даймлер-Бенц» инвестирует в создание новых моделей и совершенствование производства около 4,5 млрд. западногерманских марок. В ее состав входят научно-исследовательский и конструкторский центр, полигон с испытательными треками протяженностью 15,5 км, два учебных центра для подготовки высококвалифицированных специалистов.

Автомобильная продукция «Даймлер-Бенц» экспортируется в основном в страны «Общего рынка» (70%) и США (25%). Компания имеет широко и хорошо организованную сеть пунктов по продаже и техническому обслуживанию автомобилей, общее число которых составляет 4546, в том числе в Европе — 2528, в Америке — 1132, в Австралии — 198, в Африке — 341, в Азии — 347.

«Даймлер-Бенц» кооперируется с компанией «МАН» в производстве двигателей и планетарных коробок передач. Сотрудничает с компанией «Штайер-Даймлер-Пух» (Австрия) в разработке и производстве легковых автомобилей повышенной проходимости и шасси автобусов.

В 1976 г. с фирмой «ИВЕКО» (Италия) создана совместная компания по конструированию, изготовлению и сбыту автоматических коробок передач для грузовиков средней и большой грузоподъемности.

В 1987 г. по соглашению с японской фирмой «Мицубиси моторс» о совместной разработке и производстве легковых, грузовых автомобилей с дизельными двигателями начался выпуск таких автомашин на предприятии «Даймлер-Бенц» в Испании. Часть комплектующих изделий поставляется из Японии. Объем производства грузовых автомобилей — 10 тыс. шт. в год, дизельных двигателей рабочим объемом 2 л — 6 тыс. шт. в год. Автомобили предназначены для сбыта на западноевропейском рынке.

В соответствии с соглашением с КНР на заводе в г. Шанхай осуществляется сборка легковых автомобилей моделей «Мерседес-Бенц-200» и «Мерседес-Бенц-230Е» из компонентов, поступающих из ФРГ. В 1985—1986 гг. ежегодно выпускалась 1 тыс. автомашин, в дальнейшем производство составит 3 тыс. шт. в год.

В социалистических странах Европы «Даймлер-Бенц» сотрудничает с фирмой «Балканкар» (НРБ) в производстве и сбыте болгарских электро- и мотоциклов в ФРГ.

Таблица 10

Основные показатели деятельности, млн. западногерманских марок

	1980 г.	1983 г.	1984 г.	1985 г.
Объем продаж	31 054	40 005	43 505	52 409
Чистая прибыль	1 102	988	1 104	1 682
Активы	17 479	24 827	28 626	35 780
Число занятых, тыс. человек	188,0	184,9	199,9	231,1

«ФИАТ» (*"Fiat group"*), Италия. Крупнейшая автомобильная компания Италии. В 1985 г. по объему продаж занимала 15-е место среди промышленных компаний капиталистического мира, 8-е — среди автомобильных. Основана в 1906 г. на базе созданного в 1899 г. акционерного общества «Фабрика италиана аутомобиле (Торино) С. А.». Правление находится в г. Турин.

Сфера деятельности компании охватывает автомобилестроение (65% общего объема продаж), производство комплектующих изделий, в том числе для автомобилей (более 12%), сельскохозяйственных тракторов (8%), дорожно-строительного оборудования (3,5%), металлоизделий (3,6%), станков и технологических линий (около 3%), а также авиационных и судовых двигателей, газовых турбин, оборудования для атомных электростанций, аппаратуры связи и др. Кроме того, «ФИАТ» имеет интересы в сферах туризма, транспорта, издательского дела, финансовых услуг. Она контролирует 418 филиалов и дочерних компаний, участвует в 136 совместных предприятиях в Италии и 47 в других странах, в том числе 22 автомобилестроительных и 22 по производству комплектующих изделий.

Таблица 11

Производство и сбыт автомобилей, тыс. шт.

	1980 г.	1983 г.	1984 г.	1985 г.
<b>Производство</b>				
Всего	1571	1471	1508	1533
в том числе:				
легковых автомобилей	1442	1371	1410	1420
грузовых автомобилей	129	100	98	113
<b>Сбыт</b>				
Всего			1594	1632
в том числе:				
легковых автомобилей			1502	1532
грузовых автомобилей			92	100

Отделение легковых автомобилей возглавляется дочерней фирмой «ФИАТ ауто С.п.А», созданной в 1979 г. в результате слияния филиала компании «Аутобьянчи» с итальянской автомобилестроительной компанией «Лянчия». Отделение специализируется на производстве и сбыте легковых автомобилей «ФИАТ», «Аутобьянчи», «Лянчия» и «Феррари», компонентов и запасных частей к ним. «ФИАТ ауто СпА» имеет дочерние фирмы в 16 странах, его производственная база насчитывает более 50 заводов, в том числе 26 — в Италии.

Дочерняя фирма компании «Ивеко» (бывшая «ФИАТ вериколи индустриали СпА», с 1975 г. является головной в отделении и грузовых автомобилей. Она имеет дочерние предприятия в 17 странах, включающие более 40 заводов, в том числе — 15 в Италии.

По лицензиям «ФИАТ» производятся автомобили на заводах ряда стран Европы, Азии, Африки и Латинской Америки.

В 1986 г. совместно с компанией «Форд оф Бритэн» создано совместное предприятие по производству и сбыту грузовых автомобилей — «Ивеко Форд трак лтд.» (доля участия концерна — 48%) в г. Лэнгли (Великобритания).

Активно сотрудничает с социалистическими странами. При участии «ФИАТ» в СССР был построен Волжский автозавод. В 1987 г. компанией заключено соглашение с внешнеторговым предприятием ПНР «Поль-мот» сроком на 15 лет о сотрудничестве в области производства микролитражных легковых автомобилей с объемом двигателя 700 куб. см.

Таблица 12

Основные показатели деятельности, млрд.  
итальянских лир

	1980 г.	1983 г.	1984 г.	1985 г.
Объем продаж	75 075	21 985	23 813	27 101
Чистая прибыль	303	253	627	1 326
Активы	59 685	26 358	29 291	31 663
Число занятых, тыс. человек	231	219	230	226

«Ровер груп» («Rover group»), Великобритания. Государственная автомобильная компания. Специализируется на производстве легковых автомобилей, микроавтобусов, автофургонов, грузовых автомобилей, городских и международных автобусов, тягачей, деталей и узлов для транспортных средств, двигателей различного назначения, а также некоторых видов строительного оборудования.

В 1986 г. общая сумма продаж составила 3,8 млрд. ф. ст. По этому показателю заняла 24 место среди крупнейших автомобильных компаний капиталистического мира.

Под контроль государства компания передана в 1975 г. Название «Ровер груп» получила в 1986 г., ранее именовалась «БЛ», а до 1979 г. — «Бритиш Лейланд». Контролирует через входящую в группу фирму «БЛМК» (бывшая частная компания «Бритиш Лейланд мотор корп.») более 50 фирм в Великобритании и 24 в других странах.

Компания «Бритиш Лейланд мотор корп.» была создана в результате слияния в 1952 г. автомобильных фирм «Остин» и «Моррис» в компанию «Бритиш мотор ходдингз» и объединения последней (после поглощения) в 60-х годах ряда фирм, в том числе автомобильной компании «Ягуар» в 1966.) в 1968 г. с «Лейланд мотор корп.». Эта частная автомобильная компания, располагавшая в начале 70-х годов 60 заводами в Великобритании и других странах с общим количеством занятых свыше 170 тыс. человек, в условиях усилившейся в 70-х годах конкуренции на автомобильном рынке стала испытывать серьезные финансовые затруднения. Лейбо-



ристское правительство Великобритании в 1975 г. приняло решение об установлении государственного контроля над компанией (доля государства в ее акционерном капитале составила более 90%). Была принята программа, предусматривающая реорганизацию компании, модернизацию производства, оказания ей финансовой поддержки. В первой половине 80-х годов был закрыт ряд ее заводов, сокращено количество моделей выпускаемых автомобилей, осуществлено переоснащение оставшихся предприятий, что позволило несколько увеличить производительность труда и снизить издержки производства. Эти меры, однако, не привели к радикальному улучшению положения компании, деятельность которой оставалась убыточной (за период с 1975 г. по 1986 г. валовая прибыль была получена лишь в 1976—1978 гг.).

Правительство консерваторов, сменившее лейбористов в 1979 г., взяло курс на передачу государственных предприятий частному сектору, что отразилось и на «Ровер групп». В 1984 г. из-под государственного контроля была выведена входившая в нее фирма «Ягуар». В парламенте неоднократно рассматривались вопросы о передаче английским и иностранным частным компаниям других дочерних фирм компании.

В настоящее время, в соответствии с принятой в 1982 г. организационной структурой компании, фирма «БЛМК» контролирует отделения легковых автомобилей («Карз») и грузовых автомобилей и автобусов («Лэнд Ровер-Лейланд»), а также фирмы «Наффилд сёрвис», и «Бритиш мотор херитидж».

В отделение «Карз» входят: компания «Эй-Ар-Джи холдингз», имеющая 3 филиала («Остин Ровер групп» с 11 зарубежными дочерними фирмами, «БЛ текнолджи» и «ЭСЮ индастриз»); компания «Юнипарт групп», имеющая филиал «И-Дабл-ю холдингз».

В отделение грузовых автомобилей и автобусов «Лэнд Ровер-Лейланд» входят компании «Лэнд Ровер Ю. К.», «Лэйланд-виклз» и «Лэнд Ровер-Лейланд интернэшнл холдингз».

Фирма «Наффилд сёрвис» контролирует две дочерние фирмы: «Наффилд пресс» (издательско-полиграфическую) и «Истэл» (инженерно-консультационную).

Таблица 12

Производство и сбыт автомобилей, тыс. шт.

	1980 г.	1981 г.	1982 г.	1983 г.	1984 г.	1985 г.
<i>Производство</i>						
Всего	525,4	496,7	471,9	531,6	455,8	555,5
в том числе:						
легковые	395,8	413,4	383,0	445,4	383,3	465,1
грузовые и автобусы	129,6	83,3	88,9	86,2	72,5	90,4
<i>Сбыт</i>						
Предприятий в Великобритании			498	535	492	541
на внутреннем рынке			320	390	371	399
в том числе:						
легковые			290	357	332	360
грузовые и автобусы			30	33	39	39
на внешнем рынке			178	145	121	142
в том числе:						
легковые			138	121	91	106
грузовые и автобусы			40	24	30	36
зарубежных предприятий			21	29	19	1

К началу 1987 г. доля «Ровер групп» в продажах легковых автомобилей в стране составила менее 16%, достигнув самого низкого уровня за последние 35 лет.

Таблица 13

Основные показатели деятельности, млн. ф. ст.

Показатели	1980 г.	1983 г.	1984 г.	1985 г.
Объем продаж	2877	3421	3402	3415
Чистая прибыль (убытки)	-294	-143	81	-138
Активы	2273	2505	2229	2271
Число занятых, тыс. человек	143,3	103,2	96,0	77,8

«Рено» (*«Régie Nationale des Usines Renault»*), Франция. Крупнейшая автомобильная компания Франции основана в 1898 г. как частная фирма. В 1945 г. перешла в собственность государства и получила название «Национальное управление заводов Рено». Правление компании находится в г. Булонь-Бийанкур. Основная продукция: легковые и грузовые (в том числе специализированные) автомобили, автобусы, тягачи, сельскохозяйственные тракторы, бензиновые и дизельные двигатели, металлообрабатывающие станки, подшипники, специальные стали, чугунное и алюминиевое литье.

Компания контролирует более 200 филиалов и фирм во Франции и за рубежом (в Бельгии, Великобритании, Испании, Италии, Норвегии, Португалии, ФРГ, Швейцарии, Аргентине, Бразилии, Мексике и других странах). В ее составе имеется 4 отделения: легковых автомобилей, грузовых автомобилей, промышленной неавтомобильной продукции, финансовых услуг. На долю автомобильной продукции приходится около  $\frac{3}{4}$  общего объема продаж.

Удельный вес компании в мировом производстве автомобилей в 1985 г. составил около 4%, во Франции — 51%. На зарубежные предприятия и экспорт приходится примерно 60% общего объема производства автомобилей.

Таблица 14

Производство и сбыт автомобилей, тыс. шт.

	1980 г.	1984 г.	1985 г.	1986 г.
<b>Производство</b>				
Всего	2133	1983	1879	2048
в том числе:				
легковых	1892	1706	1608	1792
грузовых и автобусов	241	277	271	256
<b>Сбыт</b>				
Всего*	878		637	
в том числе:				
легковых	759	545	508	
грузовых и автобусов	119		129	

\* Только во Франции.

Доля «Рено» в продажах легковых автомобилей во Франции составила в 1986 г. около 32%, в продажах грузовых автомобилей грузоподъемностью свыше 5 т — почти 40%. В 1987 г. компания, уделяющая основное внимание внутреннему рынку, продолжала начатую ранее перестройку своей сбытовой сети во Франции, сократив количество сбытовых фирм в стране с 10 тыс. до 9 тыс. Она располагает научно-исследовательским и конструкторским центром в г. Рюэй, тремя испытательными полигонами в г. Ларди, Обевау, Гайон. Расходы на НИОКР в начале 80-х годов составляли около 2% объема продаж.

Таблица 15

Основные показатели деятельности, млн. французских франков

	1980 г.	1983 г.	1984 г.	1985 г.	1986 г.
Объем продаж	75 075	110 274	110 274	122 138	131 060
Чистая прибыль (убытки)	303	—1 576	—12 555	—10 925	— 5 542
Активы	59 685	...	103 542	...	...
Число занятых, тыс. человек	232	220	214	196	182

В связи с убыточностью деятельности «Рено» правительство Франции приняло решение осуществить денационализацию этого крупного государственного предприятия. Наиболее вероятным вариантом изменения его статуса считают превращение его в акционерное общество под контролем государственной холдинговой компании. Денационализацию компании предполагается провести поэтапно. В 1987 г. была осуществлена денационализация ее отделения, занимающегося производством грузовых автомобилей — компании «Рено веикль эндюстриэль». До конца 1988 г. компании намечено предоставить государственную помощь в сумме 12 млрд. французских франков, из которых 9 млрд. французских франков поступят в распоряжение акционерного общества «Рено», 3 млрд. французских франков — государственной холдинговой компании.

«Пежо» («Peugeot S. A.»), Франция. Вторая (после «Рено») крупнейшая автомобильная компания Франции. Среди автомобильных компаний капиталистического мира в 1985 г. занимала 11-е место по объему продаж. Специализируется на производстве легковых и грузовых (грузоподъемностью до 2 т) автомобилей. Выпускает также велосипеды, мопеды, мотороллеры, легкие бронетранспортеры, детали и узлы автомобилей. Доля в мировом производстве автомобилей в 1985 г. составила 4%, во Франции — 49%. Основана в 1876 г. Правление находится в Париже.

В 1976 г. в состав «Пежо» вошла фирма «Ситроен». В 1978 г. ею приобретены западноевропейские филиалы автомобильной компании «Крайслер» (США), из которых было образовано отделение «Отомобиль Тальбо».

Компания имеет группы автомобилестроения, машиностроения, транспорта, финансовых услуг. Группа автомобилестроения состоит из отделений «Отомобиль Пежо» (в которое в 1980 г. вошло отделение «Отомобиль Тальбо») и «Отомобиль Ситроен».

«Пежо» имеет 166 филиалов и дочерних фирм, в том числе 78 — за рубежом. Среди них совместные предприятия с компаниями «Рено» (Франция), «Вольво» (Швеция), «ФИАТ» (Италия), «АЭГ А. Г.» (ФРГ), «Хонда мотор» (Япония).

Производственная база компании во Франции состоит из 18 заводов, в том числе 4 автомобилестроительных.

Таблица 16

## Производство и сбыт автомобилей, млн. шт.

	1980 г.	1984 г.	1985 г.
<i>Производство</i>			
Всего	1647	1748	1819
в том числе:			
легковые автомобили	1446	1564	1546
грузовые автомобили	201	184	273
<i>Сбыт</i>			
Всего		1581	1661

Более  $\frac{4}{5}$  общего количества автомобилей, выпускаемых предприятиями «Пежо», производится во Франции, из них около 15% поставляется на экспорт.

Во Франции компания располагает двумя научно-исследовательскими центрами в г. Пуасси (900 человек занятых) и г. Бельшамп (600 человек).

Таблица 17

## Основные показатели деятельности, млн. французских франков

	1980 г.	1983 г.	1984 г.	1985 г.	1986 г.
Объем продаж	71 103	85 207	91 111	100 295	104 880
Чистая прибыль (убытки)	-1 473	-2 693	- 341	543	3 590
Активы	60 641	63 641	67 744	70 395	...
Число занятых, тыс. человек	245	203	187	177	165

«Вольво» («AB Volvo»), Швеция. Ведущая шведская автомобильная компания. В 1986 г. по объему продаж занимала среди промышленных компаний капиталистического мира 35-е место (в отрасли — 14-е). Основана в 1915 г. как дочерняя фирма подшипникового концерна «СКФ», с 1926 г. стала специализироваться на сборке легковых и грузовых автомобилей. С 1935 г. является самостоятельной компанией. Правление находится в г. Гётеборге. В настоящее время контролирует более 70 филиалов, дочерних компаний и сбытовых фирм в Швеции и за рубежом (в Бельгии, Голландии, Дании, Великобритании, Австрии, США, Канаде и др.). Основная продукция: легковые автомобили, грузовые автомобили (в том числе большой грузоподъемности, а также специализированные), автобусы, двигатели внутреннего сгорания (автомобильные, морские, авиационные), строительное оборудование, некоторые другие виды промышленного оборудования. С начала 80-х годов распространила свою деятельность также на нефтяное хозяйство и пищевую промышленность. На долю продукции автомобилестроения приходится около 60% общего объема продаж. Удельный вес «Вольво» в мировом производстве автомобилей — 1%, в Швеции — 70%.

Производством и сбытом автомобильной продукции занимаются три отделения: легковых автомобилей («Вольво кар корп.»), грузовых автомобилей («Вольво трак корп.»), автобусов («Вольво бас корп.»). Отделения имеют в своем составе предприятия по производству автомобилей и их компонентов (деталей, узлов, агрегатов), сбытовые центры, сеть дилеров. В последние годы компания активизировала свою

деятельность в области производства и сбыта грузовых автомобилей на рынке США и Канады. В 1981 г. в США была приобретена за 75 млн. долл. крупная фирма по производству грузовых автомобилей «Уайт моторс» с тремя заводами (в штатах Вирджиния, Огайо и Юта). Дополнительные капиталовложения в 75 млн. долл. в этот филиал, получивший название «Вольво Уайт», позволили «Вольво» довести выпуск тяжелых (грузоподъемностью более 16 т) грузовых автомобилей в США до 11 тыс. шт. в год.

Таблица 18

Производство и сбыт автомобилей, тыс. шт.

	1980 г.	1984 г.	1985 г.	1986 г.
<b>Производство</b>				
Всего	205*	437	457	332*
в том числе:				
легковых	170*	390	407	295*
грузовых и автобусов	35*	47	50	37*
<b>Сбыт</b>				
Всего		423	442	
в том числе:				
легковых		379	397	...
грузовых и автобусов		44	45	44

\* Исключая зарубежные филиалы.

В 1987 г. компанией совместно с «Дженерал моторс» (США) в Канаде создано смешанное предприятие по производству тяжелых грузовых автомобилей (доля участия «Вольво» в капитале предприятия — 76%) — «Вольво-Дженерал моторс Кэнада хэви трак корп.». Проектная мощность предприятия, начавшего функционировать в январе 1988 г., — 24 тыс. грузовых автомобилей в год (в 1988 г. намечено выпустить около 15 тыс. шт.).

В конце 1988 г. в Швеции предполагается завершить строительство в г. Уддевалла нового завода по производству легковых автомобилей, где будет применен новый принцип сборки готовой продукции, коренным образом отличающийся от традиционного конвейерного. Сборку автомобилей будет вести от начала до конца бригада рабочих, каждый член которой будет выполнять несколько видов операций. Этот принцип уже доказал свою эффективность на заводе в г. Кальмар. Он переносится на другие предприятия концерна и заимствуется некоторыми компаниями других стран, в частности «Дженерал моторс».

Таблица 19

Основные показатели деятельности, млн. шведских крон

	1980 г.	1983 г.	1984 г.	1985 г.
Объем продаж	23 803	99 460	87 052	86 196
Чистая прибыль	38,5	204	1 565	2 546
Активы	23 119	53 506	57 629	62 793
Число занятых, тыс. человек	64	76	68	67,8

«Тоёта мотор корп.» (“Toyota motor corp.”), Япония. Является одной из ведущих промышленных компаний Японии. Основная сфера деятельности — производство и сбыт легковых и грузовых автомобилей, автобусов, автопогрузчиков, тракторов, деталей и узлов для транспортных средств, автомобильных двигателей, а также домостроительных конструкций и бытового электрооборудования.

«Тоёта мотор» выпускает автотранспортные средства нескольких десятков наименований, в том числе 19 моделей легковых автомобилей, включая полноприводные, и 13 моделей грузовиков и автобусов. Практически четверть выпуска автомобилей за всю историю компании приходится на модель «Королла», которая и сейчас занимает ведущее место как в продажах на внутреннем рынке, так и в сбыте за рубежом.

В 1986 г. общая сумма продаж составила 31,6 млрд. долл. По этому показателю «Тоёта мотор» заняла 3-е место среди крупнейших автомобильных компаний капиталистического мира, уступая лишь американским корпорациям «Дженерал моторс» и «Форд мотор». Компанией было произведено 3,7 млн. автомобилей, из них более 51% экспортировано.

В целом на долю «Тоёта мотор» приходится около 30% производства, продаж и экспорта автотранспортных средств Японии. По некоторым оценкам, она контролирует около 40% автомобильного рынка страны. Доля компании в мировом производстве автомобилей составляет немногим более 8%.

Наиболее крупными держателями акций компании являются «Мицуи бэнк», «Токай бэнк» и «Санва бэнк» (по 5%), контролируемая компанией фирма «Тоёда отомэтик лум уоркс» (4,3%), а также другие банки и крупные страховые компании.

«Тоёта мотор» основана в 1937 г. на базе имевшегося в 1933 г. в рамках компании «Тоёда отомэтик лум уоркс» отделения по производству автомобилей и действовала до 1982 г. под наименованием «Тоёта мотор К<sup>о</sup>, лтд.». Со дня своего основания компания управляется представителями семьи Тоёда.

Компании принадлежит 11 заводов в Японии и 30 предприятий в 20 странах. Общее число занятых непосредственно в сфере производства автомобилей достигает 35 тыс. человек.

Таблица 20

Производство и экспорт автомобилей, тыс. шт.

	1980 г.	1983 г.	1984 г.	1985 г.	1986 г.
<i>Производство</i>					
Всего	3293,3	3272,3	3429,3	3665,6	3660,1
в том числе:					
легковых	2303,3	2380,8	2413,1	2569,3	2684,0
грузовых и автобусов	990,0	891,5	1016,2	1096,3	976,1
<i>Экспорт</i>					
Всего	1785,4	1664,4	1800,9	1980,0	1875,8
в том числе:					
легковых	1149,4	1069,0	1100,4	1199,0	1210,2
грузовых и автобусов	636,0	595,3	700,5	781,0	665,6

Внутри страны компания сотрудничает с 318 дилерами, располагающими 4333 торговыми пунктами, не считая дилеров, специализирующихся на торговле спецавтомобилями (31 дилер), запчастями (31 дилер) и на прокате автомобилей (61 дилер).

За пределами Японии — с помощью 159 оптовых фирм (дистрибьюторов) и 6761 дилера — компания выступает на рынках более чем 140 стран мира. Только в ФРГ, например, компания пользуется услугами почти 800 дилеров.

## Заграничная сбытовая сеть компании\* (на апрель 1985 г.)

Регион	Число дистрибьюторов	Число дилеров
Северная Америка	7	1248
Западная Европа	19	3182
Юго-Восточная Азия, Дальний Восток, Австралия и Океания	26	855
Ближний и Средний Восток	24	551
Латинская Америка	44	436
Африка	39	489

\* Исключая дилеров, торгующих спецавтомобилями.

Компания имеет в Японии три научно-исследовательских центра. На НИОКР в области автомобилестроения «Тоёта мотор» ежегодно расходуются средства в размере около 4% общего объема продаж, т. е. примерно 270 млрд. иен (1,1 млрд. долл.).

Около 60% экспорта компании приходится на США и страны Западной Европы. В своей деятельности за рубежом «Тоёта мотор» в последние годы уделяла особое внимание созданию производственных мощностей за рубежом, особенно в США и Канаде. Переход компании от традиционного экспорта автомобилей к вывозу капитала был вызван резким обострением конкурентной борьбы с американскими автомобильными монополиями и переходом под их давлением к «добровольному» ограничению экспорта легковых автомобилей в США.

В 1984 г. в США создано совместное с компанией «Дженерал моторс» предприятие — «Нью юнайтед мотор мэнюфэкчуринг инк.», — ежегодно выпускающее 200 тыс. малогабаритных легковых автомобилей «Шевроле Нова» и 50 тыс. автомобилей «Тоёта». Компания приступила к строительству двух новых заводов: в США — годовой мощностью 200 тыс. автомашин и в Канаде — 50 тыс. автомобилей.

В 1987 г. «Тоёта мотор» заключила соглашение с западногерманской компанией «Фольксваген» о совместной сборке в ФРГ по лицензии «Тоёта мотор» легковых грузовиков грузоподъемностью 1 т. Начало производства намечено на 1989 г., ежегодный выпуск автомашин — 15 тыс. шт.

Таблица 22

## Основные показатели деятельности, млрд. иен

	1980 г.	1983 г.	1984 г.	1985 г.	1986 г.
Объем продаж	3310	5324	5909	6770	5317
Чистая прибыль	144	228	295	406	290
Активы	1724	3219	3868	4279	4473
Число занятых, тыс. человек		57,8	59,5	61,7	

«Ниссан мотор» («Nissan motor Co, Ltd.»), Япония. Одна из ведущих промышленных компаний Японии. Основана в 1933 г. Специализируется на производстве и сбыте легковых и грузовых автомобилей, микроавтобусов, автомобилей специаль-

ного назначения (пожарные, полицейские, аварийные, санитарные), двигателей для ракет, текстильных и промышленного оборудования.

Среди крупнейших автомобильных компаний капиталистического мира в 1986 г. по объему продаж, составившему 20,1 млрд. долл., занимала 7-е место и 2-е в Японии. Всего было произведено 2,2 млн. автотранспортных средств, из них почти 60% экспортировано.

В целом на долю компании приходится более 18% производства и около 20% экспорта всех автомобилей Японии. Доля «Ниссан мотор» в мировом производстве автомобилей составляет около 5%.

Компании принадлежит 9 производственных предприятий в Японии, 24 сборочных и специализированных завода в 21 стране мира. В головной компании занято 55 тыс. человек. Доля иностранного акционерного капитала в «Ниссан мотор» на март 1985 г. составляла 6,4%.

В 1987 финансовом году совокупный экспорт автомобилей впервые за время существования компании достиг 20 млн. шт. «Ниссан мотор» поставляет свою продукцию в более чем 150 стран мира, в том числе: в Северную Америку — 45,5% всего экспорта, Европу — 21,5%, Ближний и Средний Восток — 8,2%, Азию — 7,4%, Африку — 6,5%, Латинскую Америку — 5,8%, Океанию — 5,1%.

Таблица 23

Производство и экспорт автомобилей, тыс. шт.

	1980 г.	1983 г.	1984 г.	1985 г.	1986 г.
<i>Производство</i>					
Всего	2644,1	2482,5	2481,7	2500,1	2243,0
в том числе:					
легковые	1940,6	1858,8	1846,4	1864,7	1769,6
грузовые и автобусы	703,5	623,7	635,3	635,4	473,5
<i>Экспорт</i>					
Всего	1465,8	1359,7	1403,4	1435,4	1308,4
в том числе:					
легковые	1041,1	953,7	1011,9	1032,6	1023,3
грузовые и автобусы	424,7	406,0	391,5	402,8	285,1

Компания имеет 230 дочерних компаний и 139 производственных и торговых отделений. С ней тесно связаны фирмы «Фудзи хэви индастриз» и «Ниссан дизл».

Расширяется сотрудничество с зарубежными партнерами. В 1987 г. на зарубежных предприятиях «Ниссан мотор» было выпущено 359 тыс. автомобилей. Имеет соглашения о кооперации и совместном производстве автомобилей с испанской компанией «Мотор Иберика», итальянской «Альфа-Ромео», американской «Форд мотор», западногерманской «Фольксваген». Так, по кооперационному соглашению с последней, заключенному в 1982 г., производственные мощности «Ниссан мотор» используются для выпуска западногерманского легкового автомобиля модели «Сантана» с целью сбыта в Японии и странах Юго-Восточной Азии.

Начиная с 1985 г. компания осуществляет производство в США легковых грузовиков грузоподъемностью 1 т и легковых автомобилей модели «Сентра», ежегодный выпуск — 240 тыс. шт. В Великобритании с 1986 г. освоено производство легковых автомашин модели «Остер», ежегодный выпуск — 24 тыс. шт.



## Основные показатели деятельности\*, млрд. иен

	1983 г.	1984 г.	1985 г.	1986 г.	1987 г.
Объем продаж	3188	3460	3618	3754	3429
Чистая прибыль	96	71	74	65	47
Активы	2213	2385	2487	2485	2677
Число занятых, тыс. чел	59,0	59,6	58,9	57,6	54,6

\* Данные головной компании (без учета дочерних фирм) за финансовые годы (с 1 апреля по 31 марта).

«Хонда мотор» («Honda motor Co., Ltd.»), Япония. Третья по величине автомобильная компания Японии. Основана в 1948 г. Специализируется в основном на производстве и сбыте мотоциклов, легковых автомобилей, легковых грузовиков, энергосилового оборудования.

Среди крупнейших автомобильных компаний капиталистического мира в 1986 г. по объему продаж, равному 12,5 млрд. долл., занимала 13-е место. Выпуск автотранспортных средств составил 1,2 млн. шт., из них 57% экспортировано.

В целом на долю компании приходится более 10% производства и около 11% экспорта всех автомобилей Японии. Доля «Хонда мотор» в мировом производстве автомобилей составляет почти 3%.

Компании принадлежит 5 автомобильных заводов в Японии и 51 предприятие в 31 стране мира. Общее число занятых в головной компании, за исключением работающих на дочерних фирмах и филиалах, достигает 28 тыс. человек.

Таблица 25

## Производство и экспорт автомобилей, тыс. шт.

	1980 г.	1983 г.	1984 г.	1985 г.	1986 г.
<i>Производство</i>					
Всего	956,9	1032,4	989,0	1120,3	1236,4
в том числе:					
легковые	845,5	857,7	843,8	956,4	1025,4
грузовые и автобусы	111,4	174,7	145,2	163,9	211,0
<i>Экспорт</i>					
Всего	659,0	612,3	633,3	668,1	707,9
в том числе:					
легковые	651,1	603,5	625,0	660,6	698,0
грузовые и автобусы	7,9	8,8	8,3	7,5	9,9

«Хонда мотор» имеет разветвленную производственную и сбытовую сеть как в стране, так и за рубежом. Дочерних фирм и отделений в Японии насчитывается соответственно 187 и 45, за границей — 35 и 21. В начале 1985 г. сбыт автомобилей марки «Хонда» осуществляли 850 дилеров.

Особенно высокими темпами расширяется производство автомобилей за рубежом, в частности в Северной Америке. Цель компании — создание в США самостоятельной фирмы с мощным производственным потенциалом. Уже сейчас «Хонда

мотор» занимает в США 4-е место среди производителей автомобилей после «Большой тройки» («Дженерал моторс», «Форд мотор», «Крайслер корп.»). Первая (с 1982 г.) среди японских фирм начала производить автомашины в США, выпускает ежегодно 320 тыс. легковых автомобилей модели «Аккорд» и «Сивик». С вводом в строй в 1989 г. второго предприятия, мощностью 150 тыс. машин, производство легковых автомобилей «Хонда» в США возрастет до 510 тыс. шт. в год, а общие инвестиции компании в организацию их производства достигнут рекордной суммы 1 млрд. долл.

В настоящее время основной рынок сбыта автомобилей «Хонда» — США. Начиная с 1991 г. компания планирует реализовывать изготовленные в США легковые автомобили частично в западной Европе и Японии.

В ноябре 1986 г. в Канаде введен в эксплуатацию автомобилестроительный завод по производству легковых автомобилей модели «Аккорд», стоимость предприятия — около 203 млн. кан. долл., ежегодный выпуск — 80 тыс. шт.

Большое внимание уделяется компанией развитию научно-технического потенциала. Свыше 2 тыс. человек заняты исследованиями и конструкторскими разработками в научно-техническом центре «Хонда мотор». Развивает межфирменное научно-техническое кооперирование с зарубежными партнерами. Компания сотрудничает с английской «Ровер груп» по проектированию новых моделей машин, которая по японской лицензии, используя силовые агрегаты «Хонда мотор», производит легковые автомобили «Ровер-213». В 1983 г. между ними подписано соглашение о разработке конструкции и организации производства легкового автомобиля 2000 года. Имеет ряд договоров о техническом сотрудничестве и совместном производстве с французской компанией «Пежо», китайскими «Шайхай ичу» и «Джайлинг машин фэктори», индийскими «Хироу сайкез», «Кинетик инжиниринг».

Таблица 26

Основные показатели деятельности\*, млрд. иен

	1980** г.	1983 г.	1984 г.	1985 г.	1986 г.
Объем продаж	1308	2230	2374	2652	2910
Чистая прибыль	28	72	96	129	147
Активы	893	1322	1428	1550	1675
Число занятых, тыс. человек	33,4	46,2	51,4	50,6	53,7

\* Включая дочерние фирмы и филиалы.

\*\* Здесь и далее указаны финансовые годы (с 1 марта по 28 февраля).

«Мазда мотор» («Mazda motor corp.»), Япония. Одна из ведущих автомобильных компаний Японии. Основана в 1920 г. под наименованием «Тоё Когё». С 1984 г. зарегистрирована как «Мазда мотор». Основная сфера деятельности — производство и сбыт легковых автомобилей малого и среднего классов, грузовых автомобилей малой грузоподъемности, микроавтобусов, полноприводных многоцелевых автомобилей, автомобильных двигателей. Доля автомобильной продукции в общем объеме продаж составляет более 90%.

Среди крупнейших автомобильных компаний капиталистического мира в 1986 г. по объему продаж, равному 9,7 млрд. долл., занимала 17-е место и 4-е в Японии, после «Тоёта мотор», «Ниссан мотор» и «Хонда мотор». Компанией было произведено 1,2 млн. автомобилей, из них свыше 69% поставлено на экспорт более чем в 120 стран мира.

В целом на долю «Мазда мотор» приходится около 9% японского производства и почти 13% экспорта автотранспортных средств. Доля компании в мировом производстве автомобилей составляет около 3%.

Компания имеет 3 автомобильных завода в Японии с общим числом занятых

15 тыс. человек и около 20 зарубежных сборочных предприятий в Южной Корее, Малайзии, Индонезии, Пакистане, Кении, Греции, Португалии, Новой Зеландии, Ирландии и других странах.

В США в конце 1987 г. в г. Флэт-Рок (штат Мичиган) введен в эксплуатацию завод по сборке легковых автомобилей среднего класса модели «Мазда-626». Стоимость строительства предприятия — около 550 млн. долл. Проектная мощность — 240 тыс. шт. в год, из них 10—12 тыс. автомашин планируется продавать компании «Форд мотор», которой принадлежит 25% акционерного капитала «Мазда мотор». Доля деталей местного производства составляет более 50%. Общее количество занятых — 3,5 тыс. человек.

К настоящему времени «Мазда мотор» создала за рубежом исключительно мощную сбытовую сеть. Например, в начале 1987 г. только в США продажи автомобилей этой компании осуществлял 771 дилер.

Таблица 27

Производство и экспорт автомобилей, тыс. иен

	1980 г.	1983 г.	1984 г.	1985 г.	1986 г.
<b>Производство</b>					
Всего	1121,0	1171,4	1133,3	1193,7	1195,6
в том числе:					
легковых	736,5	861,6	764,8	815,1	811,4
грузовых и автобусов	384,5	309,8	369,0	378,6	384,2
<b>Экспорт</b>					
Всего	699,4	760,2	788,1	844,0	833,2
в том числе:					
легковых	500,3	590,4	562,0	603,6	591,3
грузовых и автобусов	199,1	169,8	226,1	240,4	241,9

В Южной Корее в 1987 г. по соглашению с фирмой «Киа индастриэл», ведущим продуцентом грузовых автомобилей и автобусов, начато производство малолитражных легковых автомобилей для продажи их на рынке США. «Мазда мотор», владеющая 8% акционерного капитала южнокорейской фирмы, поставляет основные комплектующие узлы, детали и агрегаты. Ежегодный объем производства легковых автомобилей составит более 100 тыс. шт. Свыше 50% выпуска автомашин будет отгружаться в США для реализации через сбытовую сеть «Форд мотор».

Таблица 28

Основные показатели деятельности\*, млрд. иен

	1980 г.	1983 г.	1984 г.	1985 г.	1986 г.
Объем продаж	1031	1364	1432	1570	1626
Чистая прибыль	16	26	30	31	8
Активы	662	765	707	932**	...
Число занятых, тыс. чел	27,3**	40,0**	27,4	27,6	28,4

\* Данные головной компании (без учета дочерних фирм) за финансовые годы (с 1 ноября по 31 октября).

\*\* Включая дочерние фирмы и филиалы.

С 1961 г. компания «Мазда мотор» активно сотрудничает с фирмами «НСУ» и «Ванкель» (ФРГ) в исследованиях и конструкторских разработках автомобильных роторно-поршневых двигателей, а с 1965 г. с английской фирмой «Перкинс» по дизельным двигателям. Первый автомобиль компании с роторно-поршневым двигателем поступил в продажу в 1967 г., а в следующем году началось его массовое производство. К настоящему времени изготовлено свыше 0,5 млн. таких автомашин. На исследования в области роторно-поршневого двигателя компания израсходовала около 8 млрд. иен (22 млн. долл.).

«Мицубиси моторс корп.» («Mitsubishi motors corp.»), Япония. Входит в концерн «Мицубиси хэви индастриз». Основана в 1970 г. Специализируется на производстве и сбыте легковых и грузовых автомобилей, автобусов, автомобилей специального назначения (пожарные, полицейские, аварийные, санитарные), промышленных двигателей. 20% акционерного ее капитала принадлежит американской компании «Крайслер корп.»

В 1986 г. «Мицубиси моторс» по объему продаж, составившему 15,9 млрд. долл., входила в десятку крупнейших автомобильных компаний мира и занимала 5-е место в Японии. Выпуск автотранспортных средств этой компанией составил почти 1,2 млн. шт., из них 56% реализовано на внешнем рынке. В целом на долю компании приходится примерно по 10% производства и экспорта автомобилей Японии. Доля «Мицубиси моторс» в мировом производстве автомобилей составляет около 3%.

Компания имеет в Японии 8 современных высокоавтоматизированных сборочных и специализированных заводов и два научно-исследовательских центра. Общее число занятых, без учета работающих в дочерних фирмах и филиалах, достигает 23 тыс. человек.

Таблица 29

Производство и экспорт автомобилей, тыс. шт.

	1980 г.	1983 г.	1984 г.	1985 г.	1986 г.
<b>Производство</b>					
Всего	1104,9	974,7	1095,2	1152,8	1178,0
в том числе:					
легковые	659,6	523,8	547,8	570,9	578,6
грузовые и автобусы	445,3	450,9	547,4	581,9	599,4
<b>Экспорт</b>					
Всего	570,7	495,5	564,8	635,3	656,6
в том числе:					
легковые	360,2	302,2	344,0	376,7	414,9
грузовые и автобусы	210,5	193,3	220,8	258,6	241,7

«Мицубиси моторс» имеет сборочные предприятия в Ирландии, Португалии, Камеруне, Кении, ЮАР, Бангладеш, Таиланде, Малайзии, Парагвае, Южной Корее, Новой Зеландии, Тайване, Тринидаде и Тобаго, а также производственно-сборочные отделения на Филиппинах, в Индонезии и Австралии.

Компания имеет тесные деловые связи с ведущими зарубежными автомобильными компаниями. С 1971 г. «Мицубиси моторс» активно сотрудничает с американской компанией «Крайслер корп.». В 1985 г. в США с этой компанией создано на паритетных началах совместное предприятие «Даймонд стар моторс корп.», которое в 1988 г. начало выпуск легковых автомобилей (мощность предприятия 240 тыс. автомашин с двигателем рабочим объемом 1,8—2,0 л, число занятых — около 2,9 тыс. человек).

Имеет соглашение с западногерманской компанией «Даймлер-Бенц» о разработке и производстве развозных фургонов грузоподъемностью 0,75 т с дизельным двигателем. Выпуск автомобилей начался в конце 1987 г. на заводе испанского филиала «Даймлер-Бенц». В настоящее время ежегодно изготавливается 10 тыс. автофургонов и 6 тыс. дизельных двигателей рабочим объемом 2,0 л. В дальнейшем предполагается увеличить объем их производства. Объектом совместных работ по созданию легковых и грузовых автомобилей станут модели от 2,2 до 4,6 т. (в будущем стороны будут координировать различные аспекты производства и сбыта совместно разработанных автомобилей).

В 1986 г. заключила соглашение с южнокорейской фирмой «Хендэ мотор» о кооперации в производстве грузовых автомобилей малой грузоподъемностью с двигателем рабочим объемом 2,0—3,0 л. Ежегодный объем выпуска — 30 тыс. автомобилей. Их сборка осуществляется как в Японии, так и в Южной Корее. «Мицубиси моторс» поставляет своему партнеру двигатели и ряд других комплектующих изделий.

Таблица 30

Основные показатели деятельности\*, млрд. иен

	1983 г.	1984 г.	1985 г.	1986 г.
Объем продаж	1061	1174	1408	1579
Чистая прибыль	13	6	7	25
Активы	785	799	877	1057
Число занятых, тыс. человек			24	23

\* Данные головной компании (без учета дочерних фирм) за финансовые годы (с 1 апреля по 31 марта).

«Исудзу моторс» («Isuzu motors, Ltd.»), Япония. Входит в шестерку ведущих автомобильных компаний страны. Основана в 1916 г. под названием «Токио Исихо-вайма шипбилдинг энд инжиниринг К<sup>о</sup>». В 1949 г. компания переименована в «Исудзу моторс». Правление расположено в Токио. Американской компании «Дженерал моторс» принадлежит 42% ее акционерного капитала. Основная сфера деятельности — производство и сбыт легковых автомобилей малого и среднего класса, грузовых автомобилей грузоподъемностью до 16 т, полноприводных многоцелевых автомобилей, специальных автомашин, седельных тягачей, автобусов, автомобильных и промышленных двигателей, комплектующих деталей и узлов. Среди крупнейших автомобильных компаний капиталистического мира «Исудзу моторс» по объему продаж, равному 6,3 млрд. долл. в 1986 г. занимала 22-е место. Выпуск компанией средств автотранспорта в Японии составил 555 тыс. шт., из них примерно 71% поставлено на экспорт. Объем реализации на местном рынке — 173 тыс. шт.

Производство автомобилей в Японии осуществляется на 4 заводах с общим числом занятых 13,7 тыс. человек.

Компания «Исудзу моторс» имеет производственные отделения в Таиланде и на Филиппинах, более 20 сборочных предприятий в Ирландии, Португалии, Греции, Нигерии, Пакистане, Южной Корее, Малайзии, Индонезии, Австралии, Новой Зеландии, Сингапуре и других странах и территориях.

## Производство и экспорт автомобилей\*, тыс. шт.

	1980 г.	1983 г.	1984 г.	1985 г.	1986 г.
<b>Производство</b>					
<b>Всего</b>	472,1	390,7	432,3	587,0	554,9
в том числе:					
легковых	107,1	116,2	88,5	213,1	211,2
грузовых и автобусов	365,0	274,5	343,8	355,9	343,7
<b>Экспорт</b>					
<b>Всего</b>	271,4	201,3	286,0	407,8	393,8
в том числе:					
легковых	44,9	44,5	59,5	154,4	154,9
грузовых и автобусов	226,5	156,8	226,5	253,4	238,9

\* Исключая зарубежные филиалы.

В 1981 г. заключила соглашение с японской компанией «Судзуки мотор» о сотрудничестве в разработке, производстве и сбыте полноприводных автомобилей многоцелевого назначения.

В КНР по соглашению с «Нанкин трак К<sup>0</sup>» на автозаводе в Фучжоу освоен выпуск грузовых автомобилей «Исудзу» грузоподъемностью 1,5—3,5 т. В 1986—1988 гг. ежегодный объем производства автомашин составил по 500 шт., в дальнейшем — 5 тыс. шт. На автомобильном заводе в Цзянси также планируется изготовление этих грузовиков.

В США совместно с японской фирмой «Фудзи хэви индастриз» (ей принадлежит 51% акционерного капитала совместного предприятия) будет построен сборочный завод легковых и грузовых автомобилей мощностью 120 тыс. шт. в год с общим числом занятых 1,7 тыс. человек. Общий объем инвестиций в его строительство и оснащение — 500 млн. долл. Начало производства запланировано на конец 1989 г.

Продажа автомобилей «Исудзу» в США осуществляется 338 дилерами через сбытовую сеть компании «Дженерал моторс». В 1986 г. было реализовано около 128 тыс. автомобилей.

«Исудзу моторс» тесно сотрудничает с «Дженерал моторс», которая пытается использовать ее для проникновения на рынок Китая и других стран Азии.

Таблица 32

## Основные показатели деятельности\*, млрд. иен

	1980 г.	1983 г.	1984 г.	1985 г.	1986 г.
Объем продаж	701	754	872	1100	1013**
Чистая прибыль (убытки)	5	(5)	(17)	9	(4)**
Активы	609	703	680	696	...
Число занятых, тыс. человек	21,8	21,0	21,4	24,2	25,6

\* Данные за финансовые годы (с 1 ноября по 31 октября).

\*\* Данные по головной компании (без учета дочерних фирм и филиалов).

«Судзуки мотор» («Suzuki motor Co., Ltd.»), Япония. Основана в 1920 г. Правление расположено в г. Хамамацу. С 1981 г. американской компании «Дженерал моторс» принадлежит 5% ее акционерного капитала. Специализируется на производстве и сбыте легковых микролитражных автомобилей, развозных грузовых автофургонов, полноприводных многоцелевых автомобилей, мотоциклов, сборных домов, автомобильных и промышленных двигателей, генераторов, подвесных моторов, инвалидных мотоколясок. Автомобильная продукция занимает около 50% объема продаж.

Среди крупнейших автомобильных компаний капиталистического мира в 1986 г. «Судзуки мотор» по объему продаж (3,6 млрд. долл.) занимала 26-е место и 8-е место в Японии. Выпуск компанией автотранспортных средств в Японии составил 872 тыс. шт., из них около 42% экспортировано. Объем реализации автомобилей на местном рынке — 492 тыс. шт. Производство автомашин в стране осуществляется на 4 заводах с общим числом занятых 6,2 тыс. человек.

Таблица 33

Производство и экспорт автомобилей, тыс. шт.

	1980 г.	1983 г.	1984 г.	1985 г.	1986 г.
<b>Производство</b>					
Всего	467,8	631,3	689,9	781,9	872,4
в том числе:					
легковых	87,8	137,5	164,1	236,2	300,6
грузовых	380,9	493,8	525,8	545,7	571,8
<b>Экспорт</b>					
Всего	96,1	157,6	217,6	302,9	370,1
в том числе:					
легковых	16,1	37,2	90,3	170,7	229,8
грузовых	80,0	120,4	127,3	132,2	140,3

«Судзуки мотор» имеет свыше 130 дочерних фирм и филиалов (в том числе 19 за рубежом), из них около 80% — торговые фирмы. За пределами страны компании принадлежат сборочные предприятия в Пакистане, Таиланде, Индонезии, Кении, Новой Зеландии, Малайзии, на Филиппинах.

В Канаде по соглашению с отделением «Дженерал моторс» строится совместный завод по сборке полноприводных легковых автомобилей мощностью 200 тыс. шт. Общий объем капиталовложений в строительстве и оснащении этого предприятия — 615 кан. долл. Начало производства — в 1989 г.

В АРЕ по соглашению с египетской фирмой «Модерн моторс» в 1987 г. начата сборка грузовых автомобилей малой грузоподъемности и фургонов на базе импортируемых из Японии комплектов деталей и узлов. Ежегодный объем производства — 4 тыс. шт. В КНР на двух заводах в г. Пекин и Цзиминь по лицензии «Судзуки мотор» осуществляется сборка грузовых автомобилей особо малой и малой грузоподъемности с двигателями рабочим объемом 550 см<sup>3</sup> на базе японских комплектующих частей. При достижении проектной мощности объем производства автомашин достигнет 80 тыс. шт. в год.

## Основные показатели деятельности\*, млрд. иен

	1980 г.	1983 г.	184 г.	1985 г.	1986 г.
Объем продаж	518	604	634	677	722**
Чистая прибыль	11	1	6	8	6**
Активы	298	386	368	414	...
Число занятых, тыс. человек	14,2	17,7	17,3	16,7	20,1

\* Данные за финансовые годы (с 1 апреля по 31 марта).

\*\* Данные по головной компании.

«Дайхатцу мотор» («Daihatsu motor Co., Ltd.»), Япония. Входит в группу японских фирм, контролируемых «Тоёта мотор». Основана в 1907 г. Правление расположено в г. Икеда. Основная сфера деятельности — производство и сбыт микро- и малолитражных легковых автомобилей, грузовых автомобилей полной массой до 4,6 т и автофургонов, небольших автобусов, полноприводных многоцелевых автомобилей, автомобильных двигателей, трансмиссий, режущего инструмента, штампов. Осуществляет сборку легковых автомобилей «Тоёта».

Среди крупнейших автомобильных компаний капиталистического мира в 1986 г. «Дайхатцу мотор» по объему продаж, равному 2,9 млрд. долл., занимала 28-е место и 9-е в Японии. Выпуск компанией автотранспортных средств в стране составил в 1986 г. 603 тыс. шт., из них около 20% поставлено на экспорт. Объем реализации автомобилей на местном рынке — 471 тыс. шт. Производство автомобилей в Японии осуществляется на четырех заводах с общим числом занятых 8,1 тыс. чел.

Таблица 35

## Производство и экспорт автомобилей\*, тыс. шт.

	1980 г.	1983 г.	1984 г.	1985 г.	1986 г.
<b>Производство</b>					
Всего	432,4	530,3	566,1	578,9	602,5
в том числе:					
легковых	155,6	185,2	162,4	161,6	142,1
грузовых и автобусов	276,8	345,1	403,7	417,3	460,4
<b>Экспорт</b>					
Всего	142,3	135,7	151,6	130,1	120,4
в том числе:					
легковых	57,7	63,0	58,8	60,0	57,9
грузовых и автобусов	84,7	72,7	92,8	70,1	62,5

\* Исключая зарубежные филиалы.

Компания «Дайхатцу мотор» имеет сборочные предприятия в Ирландии, Португалии, Греции, Кении, Тринидаде и Тобаго, Зимбабве, Таиланде, Малайзии, Республике Коста-Рика, Сингапуре, на Тайване, а также производственно-сборочные отделения в Индонезии и Новой Зеландии.

Сотрудничает с социалистическими странами. По соглашению с китайской



автомобильной компанией «Тяньцзинь отомотив индастри» с 1985 г. осуществляет сборку на заводе в г. Тяньцзинь развозных автомобилей «Хай-джет» с двигателями рабочим объемом 850 см<sup>3</sup> в количестве 20 тыс. шт. в год, а с 1986 г.— легковых автомобилей «Шарада» в количестве 10 тыс. шт. ежегодно.

Заключено соглашение с польским производственным объединением «ФСО» об экспорте в Польшу заводского оборудования и технологии для производства легковых автомобилей «Шарада» с двигателем рабочим объемом 1000 см<sup>3</sup>. Выпуск автомобилей этой модели начат в 1988 г. в количестве 120 тыс. шт. в год. На первой стадии реализации указанного соглашения из Японии поставлено оборудование на сумму около 20 млрд. иен. В течение нескольких лет в Польшу будут также поставляться важнейшие комплектующие части и узлы.

Таблица 36

Основные показатели деятельности\*, млрд. иен

	1980 г.	1983 г.	1984 г.	1985 г.	1986 г.
Объем продаж	378	426	470	516	536
Чистая прибыль	5	5	5	7	5
Активы	193	264	271	295	299
Число занятых, тыс. человек	10,0	10,7	10,5	10,7	11,1

\* Данные по головной компании (без учета дочерних фирм и филиалов) за финансовые годы (с 1 июля по 30 июня).

## Именной указатель

- Аояма с. 92  
Аюкава И. с. 97—99, 106
- Баттерфляй с. 89  
Бентсен Л. с. 275  
Бенц К. с. 33  
Болдридж М. с. 277  
Браун Р. с. 24  
Бриско Б. с. 289  
Брич Э. с. 19, 34, 35  
Брок Б. с. 278
- Вайденбаум М. с. 224, 225  
Ванкель Ф. с. 194  
Вильсон В. с. 104  
Вильсон Ч. с. 294  
Винкль Р. с. 5
- Герстенберг Р. с. 209  
Ги П. с. 283  
Гитлер А. с. 33, 42, 49  
Гордон Дж. с. 78  
Гринвальд Дж. с. 299  
Гувер Г. с. 11, 103
- Даймлер Г. с. 33  
Дедрвердер Ж. с. 265  
Делинг Э. с. 119, 131, 283, 296  
Джером Д. с. 18  
Джонсон Л. с. 70  
Джонсон Ч. с. 167  
Джуран Дж. с. 119, 130, 296  
Дизель Р. с. 33  
Додж Дж. с. 108  
Доул Р. с. 277  
Дэн с. 92  
Дэнфорт Дж. с. 275  
Дюрант У. 289
- Зингер К. с. 102, 119, 120
- Иммервар Дж. с. 295  
Иосидо С. с. 92  
Ирвин В. с. 5  
Исида Т. с. 146  
Итиада Х. с. 7, 89, 101  
Итияма К. с. 92  
Ито М. с. 277
- Кавамата К. с. 167  
Камия С. с. 146, 147, 149  
Камп В. В. де с. 47, 48, 50, 51  
Кан Г. с. 5  
Каннингем У. с. 54  
Катаяма К. с. 175  
Катаяма Т. с. 88  
Като С. с. 146, 147, 149, 162  
Кафьеро Ж. с. 266, 270  
Кейдел А. с. 153  
Келлер К. Т. с. 17, 18  
Кеннеди Дж. с. 179  
Кеннеди Р. с. 179  
Киси Н. с. 99  
Китинг Т. с. 11, 15  
Китс Д. с. 10  
Кларк К. с. 134  
Кнудсен С. с. 15  
Кобаяси Т. с. 147  
Колберт Л. с. 17, 18, 74, 77, 78  
Коул Э. с. 11—13, 15, 296  
Крайслер У. с. 18, 54  
Крафве Р. с. 24  
Крейслер Ч. с. 24  
Крюзо Л. с. 21, 23  
Кэртис Х. с. 9—11, 14, 17, 72, 74
- Ламбедорф О. с. 277  
Ланд Р. с. 284  
Ланден Д. с. 238  
Ландин О. с. 222  
Леви Р. с. 10  
Левис Д. с. 277  
Левитан С. с. 295  
Линкольн Дж. с. 131  
Лориан Дж. Де с. 15, 196, 281
- Макартур Д. с. 107, 109, 110, 112, 114  
Макита Е. с. 184  
Макнамара Р. с. 14  
Маркус Э. с. 33  
Маршалл с. 108  
Мейерс Дж. с. 265  
Мейсон Дж. с. 8, 54—58, 60—64, 66  
Мур М. с. 58, 60  
Мэзон Дж. с. 264  
Мэрфи Т. с. 235, 258

Надер Р. с. 179—182, 219, 225  
Накасима Х. с. 278  
Нейман Дж. фон с. 47  
Никсон Р. с. 58, 203, 204, 207, 216, 217  
Нисио С. с. 88, 89, 101  
Нордхофф Х. с. 34, 35, 38—40, 42, 43,  
45—48, 50, 53, 71, 146, 163, 165  
Нэнс Дж. с. 8  
Нэш с. 38, 54, 56

Овчинников В. с. 124  
Окада К. с. 96  
Отто Н. с. 33

Парди К. с. 9, 10  
Перри М. с. 103  
Пестилло П. с. 297  
Пол Б. с. 42, 43  
Порше Ф. с. 33, 34, 39, 40, 46

Райт Дж. П. с. 15  
Рейган Р. с. 277  
Рибикофф Э. с. 179, 180  
Риган Д. с. 277  
Риккардо Д. с. 266, 270  
Ромни Дж. с. 53, 54, 58—60, 62, 64,  
66—71, 76, 264, 265, 294  
Рош Дж. с. 179, 181  
Рузвельт Т. с. 103

Саито М. с. 96  
Ситон Л. с. 280  
Слоун А. с. 13, 20, 40, 54, 159, 260,  
261, 287, 297  
Слоун-мл. А. с. 280  
Смит Р. с. 258, 260, 261, 299  
Соубел Р. с. 6  
Сперлик Х. с. 72  
Стемпэл Р. с. 272  
Судзуки Я. с. 277

Таити О. с. 132  
Такэути с. 92  
Танака Р. с. 278  
Таунсенд Л. с. 18, 19  
Тейлор Ф. с. 119  
Темплин Р. с. 196  
Типпит-мл. П. с. 239, 265  
Тоёда К. с. 94—99, 106  
Тоёда Р. с. 97  
Тоёда С. с. 93—95, 105

Трумэн Г. с. 108  
Тэтчер М. с. 243

Уилсон Ч. с. 70  
Умэмура С. с. 128  
Уолш Д. с. 59  
Уоррен А. с. 280  
Уэно К. с. 103

Фэйгенбаум А. В. с. 119, 296  
Форд Генри I с. 23, 54, 73, 77, 88, 95,  
104, 261  
Форд Генри II с. 19, 20, 23, 32—34, 40,  
64, 159, 165, 173, 196, 203, 222, 243,  
266, 281, 288  
Форд Дж. с. 213, 216, 217  
Форд Э. с. 104  
Фрейзер Д. с. 267, 297  
Фумихико К. с. 176

Хан К. с. 117  
Хансбергер У. с. 105  
Хасимото М. с. 92  
Хаяси С. с. 96  
Хейг А. с. 277  
Хигдон Х. с. 8  
Хирота К. с. 96  
Хонда С. с. 172, 173, 199, 200, 254  
Хоул Э. с. 222  
Хофбауэр П. с. 246  
Хоффман М. с. 46, 47  
Хоффман П. с. 8

Цветов В. с. 124

Чемберлен Б. с. 153  
Чэпин Р. с. 222

Эбернети У. с. 134, 298  
Эгберт Ш. с. 19  
Экснер В. с. 17, 18  
Эрл Х. с. 21  
Эстес П. с. 258

Якокка Л. с. 59, 72, 86, 95, 208, 231,  
232, 262, 266, 267, 269, 270, 279, 281,  
283, 286, 288, 289, 291, 296, 299  
Ямада Т. с. 91  
Ямадзаки Е. с. 258  
Ямамото С. с. 103  
Ямамото Т. с. 103

## Предметный указатель

- «Адам Опель» с. 33  
«Аккорд» с. 213, 255—257, 293  
«Аллард» с. 29  
«Альфа-Ромео» с. 291  
«Алюминум компани оф Америка» с. 59  
«Алюминум уэйрз ассошиэйшн» с. 59  
«Амбассадор» с. 66  
Американская федерация труда (АФТ) с. 127  
«Америкэн» с. 68, 69, 71, 75, 76  
«Америкэн моторс» с. 5, 8, 29, 53, 54, 66—71, 83, 166, 180, 263—266, 281  
«Армстронг-Сиддли» с. 29  
Ассоциация производителей автомобилей с. 175  
«Атлантик мансли» с. 10  
«Аутомотив ньюс» с. 282  
«Ауто-Унион» с. 34, 35  
«Аэро» с. 65
- «Бад меньюфекчуриг» с. 56  
«Байерише моторенверке» («БМВ») с. 38, 245  
Банк Японии с. 113, 139, 154  
«Баракуда» с. 163  
«Бель эйр — 6» с. 75  
«Бендикс авиэйшин» с. 19  
«Бизнес уик» с. 137  
«Битл» («Жук») с. 26, 36—53, 68, 72, 74, 75, 80, 81, 149, 163—165  
«Блюберд» с. 190  
«Бритиш Лэйланд» с. 30  
«Бритиш моторс» с. 30  
«Бьюик» с. 13, 14, 16, 20, 23—25, 50  
«Бьюик Скайхаук» с. 232  
Бюро по энергетической политике с. 206
- «Вардз аутомотив рипортс» с. 220  
«Вега» с. 183, 204, 231  
«Великая депрессия» с. 64, 70  
«Велиэнт» с. 71, 82—85, 163  
«Версаль» с. 262  
Версальский договор с. 104  
«Вестингауз» с. 102  
«Виллис» с. 8, 29, 53, 65, 144  
«Виллис ларк» с. 31  
«Воксхолл» с. 30  
«Вольво» с. 52, 53, 245
- Всеобщая федерация японских автомобильных рабочих с. 128  
Всеяпонская федерация профсоюзов автомобильных рабочих с. 128  
Всеяпонский союз рабочих автомобильной промышленности с. 128
- Гарвардская юридическая школа с. 179  
Гарвардский университет с. 134, 298  
«Генри Джей» с. 65  
«Глобл моторс» с. 289  
«Гранада» с. 226  
«Гранд туризмо» с. 85  
«Грэмлин» с. 183
- «Даймлер-Бенц» с. 34, 53  
«Дайхатцу когё» с. 168  
«ДАТ» (Дэн, Аояма, Такэути) с. 92, 98, 99  
«Датцун» с. 92, 137, 158, 159, 162, 188, 189  
«Десото» с. 20, 23, 25  
«Джапэн инкорпорейтед» с. 90, 103, 145  
«Джевелин» с. 163  
«Джей» с. 284  
«Дженерал моторс» с. 5, 8—21, 30, 38, 50, 64, 72, 74, 75, 102, 105, 110, 117, 159, 181, 185, 186, 204, 208, 209, 258—260, 282, 287  
«Дженерал моторс-Джапэн» с. 106  
«Дженерал электрик» с. 102  
«Джет» с. 65, 66  
«Джетт» с. 29  
«Додж» с. 20, 23, 25  
«Додж Аспен» с. 233  
«Додж Дарт» с. 84  
«Додж Кастомруд» с. 25  
«Дофин» с. 52, 86
- Закон о запрещении частных монополий и об обеспечении справедливых и честных сделок с. 126  
Закон о производстве автомобилей с. 96  
«Фефир» с. 262, 273  
«Зингер» с. 29, 102

«Импала» с. 16  
 «Империал» с. 85  
 Институт Аспена с. 295  
 «Интернэшнл телефоун энд телеграф» с. 102  
 «Исика вадзима шипбилдинг» с. 92, 93  
 «Исудзу» с. 168, 171, 176

«Кавальер» с. 284  
 «Кадиллак» с. 11, 13, 16, 20, 21, 27, 28, 52, 62, 72, 85  
 «Кадиллак Симаррон» с. 261  
 «Кайзер — Фрейзер» с. 8, 29, 53, 65  
 «Камаро» с. 86, 163  
 «Каприче» с. 285  
 «Кардинал» с. 83  
 «Карманн Гиа» с. 83  
 «Кар фэт бул» с. 42  
 «Катлес» с. 84  
 «Клиппер» с. 66  
 «Кляйнауто» с. 38  
 «Комет» с. 84  
 Комиссия по справедливой торговле (КСТ) с. 126, 127  
 Комитет по вопросам нефтяной политики с. 206  
 Конгресс производственных профсоюзов (КПП) с. 127  
 «Консюмер рипортс» с. 70, 187, 196, 231, 235  
 «Континентл» с. 20  
 «Корвейр» с. 80, 81, 84, 85, 163, 180  
 «Корвет» с. 21, 22, 296  
 «Королла» с. 117, 190, 191  
 «Корона» с. 161, 163—166, 190  
 «Корсэр» с. 24  
 «Коупленд продактс» с. 55  
 «Крайслер» с. 5, 10, 16—21, 28, 29, 55, 59, 74, 83, 84, 185, 208, 265, 267, 282, 288, 289  
 «Крессида» с. 250, 251  
 «Кунимацу мотор уоркс» с. 92

«Ларк» с. 71  
 «Ласаль» с. 14  
 «Линкольн» с. 20, 22, 23, 72  
 «Линкольн-Меркьюри» с. 24, 25  
 «Линкс» с. 273, 274  
 «Лэнд Круизер» с. 161

«Мазда мотор корпорейшн» с. 6, 125, 167—170, 175, 195—197, 215, 253, 254  
 «Мазда моторс оф Америка» с. 195  
 «Майзер» с. 253  
 «Максима» с. 250, 251  
 «Малиба» с. 224  
 «Марубени» с. 149  
 «Мацусита электрик» с. 6

Международный банк реконструкции и развития с. 14  
 «Мейнлайн» с. 11  
 «Меркьюри» с. 20, 23, 24, 50, 84, 85  
 «Мерседес-Бенц» с. 140, 246  
 «Метрополитэн» с. 62, 63  
 «Миджет» с. 21, 46  
 Министерство внешней торговли и промышленности с. 6, 139, 141, 142, 144, 174—176  
 «Минкс» с. 31, 37, 38, 41, 46, 50  
 «Мицубиси» с. 90, 91, 100, 149, 168, 170, 176, 184, 185, 279  
 «Мицубиси хэви индастриз» с. 176  
 «Мицубиси шипбилдинг» с. 91  
 «Мицуи» с. 90, 91, 94, 100  
 «Мицуи бэнк» с. 91, 94  
 Модель «К» с. 5  
 Модель «МГ» с. 33  
 Модель «Т» с. 23, 40, 104, 105  
 Модель «ТР — 3» с. 33  
 Модельный год с. 8  
 «Монарх» с. 226  
 «Монза» с. 72  
 «Монте-Карло» с. 225  
 «Моррис» с. 28—30, 32  
 «Моррис майнор» с. 32  
 «Мотор викл индастриз» с. 98  
 «Мустанг» с. 86, 163  
 «Мустанг-II» с. 232  
 «Мэйверик» с. 183

«Ниппон индастриз» с. 98, 99  
 «Ниппон стил» с. 6  
 «Ниссан» с. 6, 33, 97, 99, 100, 109, 110, 112, 113, 137, 151—159, 190, 250, 251, 290  
 «Нова» с. 224, 229  
 «Нью-Йорк таймс мэгэзин» с. 8  
 «НЭИ» («Нэш экспериментл интернэшнл») с. 62, 63  
 «Нэш» с. 8, 12, 29, 43, 54—58, 63, 64, 168  
 «Нэш — Кэлвинейтор» с. 55, 60, 64

Объединенный профсоюз рабочих автомобильной промышленности США с. 128, 152  
 «Окленд» с. 14  
 «Олдсмобил» с. 13, 16, 23—25, 84  
 «Олдсмобил Старфайер» с. 232  
 «Омни» с. 233, 266  
 «Опель» с. 34, 35, 38, 86  
 Организация стран — экспортеров нефти (ОПЕК) с. 128, 205—207, 216  
 «Остин» с. 28—30, 32, 43, 45, 62, 158  
 «Остин А—40» с. 32

«Паблика» с. 162, 163  
 «Паккард» с. 8, 28, 29, 43, 44, 57, 60, 168

- «Патришн» с. 66  
 «Пежо — Ситроен» с. 268  
 «План Маршалла» с. 35, 108  
 «Плимут» с. 12, 17, 18, 23, 25, 26, 30, 31, 56, 85  
 «Плимут Волэр» с. 233  
 «Плэтт бразер» с. 94  
 «Понтиак» с. 13—15, 20, 23—25, 85  
 «Понтиак Каталина» с. 25  
 «Понтиак-Чифтэн» с. 14  
 «Порше» с. 46  
 «Прелюд» с. 213  
 «Принс» с. 175  
 «Пэйсер» с. 24
- «Рамблер» с. 26, 28, 53, 58, 60—62, 64—68, 70, 72  
 «Рено» с. 5, 43—46, 52, 53, 73, 74, 156, 157, 264, 265  
 «Рилайэнт» с. 266  
 «Ровер» с. 28—30  
 «Ройял-Датч» с. 102  
 «Роллс-Ройс» с. 28, 29, 32, 140  
 «Роуд энд трэк» с. 150  
 «Рутс» с. 30, 44  
 «Рэббит» с. 245  
 «Рэдио корпорейшн оф Америка» с. 102  
 «Рэйнджер» с. 24, 25
- «СААБ» с. 152  
 «Сатурн» с. 299, 300  
 «Симка» с. 74, 166  
 Система канбан с. 132  
 «Ситроен» с. 43  
 «Скайларк» с. 84  
 «Скайлендер» с. 22  
 Смитсоновский институт с. 204  
 Совет по проблемам стоимости жизни с. 206, 208  
 «Стандард ойл оф Нью-Джерси» с. 110  
 «Стар Чиф» с. 15  
 «Студебеккер» с. 8, 10, 19, 29, 30, 43, 45, 55, 65, 168  
 «Студебеккер — Паккард» с. 29, 67, 71  
 «Студебеккер — Хоффман» с. 8  
 «Субару — 360» с. 197—199  
 «Судзуки» с. 168  
 «Сумитомо» с. 90, 169, 170  
 «Сумитомо хэви индустриз» с. 169  
 «Супер Жук» с. 192
- «Тайм» с. 9  
 «Тандербёрд» с. 21—23, 82, 86  
 «Таунус — 12» с. 83  
 «Темпест» с. 84  
 «Терсел Старлет» с. 271  
 «Тобата кастинг компани» с. 98  
 «Тоёда» с. 96, 97  
 «Тоёда лум» с. 94  
 «Тоёпет краун» с. 137, 147—149, 160
- «Тоёта» с. 6, 33, 93, 94, 96, 97, 100, 109—113, 128—130, 132, 134, 145, 151, 154, 156, 157, 160, 168, 169, 188, 248, 251, 271, 276  
 «Тоёта мотор» с. 112  
 «Тоёта мотор сэйлз» с. 112, 146  
 «Тоёта мотор сэйлз Ю-Эс-Эй» с. 147, 148  
 «Тоёта-СА» с. 110  
 «Токио мотор уоркс» с. 92  
 «Торнадо» с. 163  
 «Трайамф» с. 33, 46, 86
- Управление чрезвычайной готовности с. 206
- «Файербёрд» с. 163  
 «Фалкон» с. 71, 72, 79—82, 163  
 Федеральная торговая комиссия с. 218  
 Федеральное энергетическое управление с. 206  
 Федерация профсоюзов всех автомобильных предприятий «Тоёты» с. 128  
 «ФИАТ» с. 43—45, 53, 86, 156, 157  
 «Фиеста» с. 292  
 «Фишер» с. 83  
 «Фольксваген» с. 26, 27, 33—52, 57, 68, 78, 79, 117, 247  
 «Фольксваген оф Америка» с. 50, 51, 145  
 «Фольксваген Рэббит» с. 292  
 «Фольксваген Юнайтед Стейтс» с. 50  
 «Форд» с. 5, 10—17, 20—25, 28, 30, 32, 34—36, 50, 52, 53, 59, 73, 80, 102, 105, 226, 261  
 «Форд-Джапэн» с. 104—106  
 «Форд Капри» с. 216  
 «Форд Консул» с. 32  
 «Форд Пинто» с. 183  
 «Форд Темпо» с. 290  
 «Форд Топаз» с. 290  
 «Форчун» с. 8  
 «Фудзи» с. 168, 170, 176, 197  
 «Фудзи бэнк» с. 125  
 «Фэйрлэйн» с. 85  
 «Фэйрмонт» с. 262, 273
- «Хадсон» с. 8, 12, 29, 43, 57, 64, 66, 67, 168  
 «Хадсон джет» с. 31  
 «Хамбер» с. 46  
 «Хертц корпорейшн» с. 281  
 «Хиллман» с. 43, 45  
 «Хиллман минкс» с. 30—32, 36  
 «Хино» с. 168  
 «Хонда» с. 6, 125, 168, 171—174, 199—202, 211, 212, 215, 251, 254, 293, 294  
 «Хонда Аккорд» с. 284, 285  
 «Хорайзон» с. 266
- «Цедрик» с. 151  
 «Целика» с. 211, 248

«Чарджер» с. 163

«Чемпион» с. 71

«Шевели» с. 163

«Шеветт» с. 117, 234, 236, 237

«Шеви» с. 82, 224

«Шеви-II» с. 84, 85

«Шеви Монза» с. 232

«Шевроле» с. 8, 10—18, 20—23, 25, 27,  
31, 32, 36, 50, 72, 74, 75

«Шевроле Бель эйр» с. 14, 16

«Шевроле Импала» с. 201

«Шевроле Селебрити» с. 285

«Шевроле Ситэйшн» с. 271

«Эдзел» с. 23—26, 76—79

«Эдзел Форд» с. 69

«Экспорт» с. 273

«Экспериментл» с. 23

«Элвис» с. 29

«Эллайэнс» с. 286, 301

«Эльдорадо» с. 163, 286

«Эриес» с. 270

«Эрроу» с. 198

«Эстон-Мартон» с. 29

«Ягуар» с. 28—30, 43, 46

«Ясуда» с. 90

## Оглавление

Предисловие	5
<i>Часть I</i>	
<b>АМЕРИКАНСКАЯ ИМПЕРИЯ</b> . . . . .	7
<i>Глава 1</i>	
Эра детройтского барокко . . . . .	8
<i>Глава 2</i>	
Чудо Вольфсбурга . . . . .	27
<i>Глава 3</i>	
Западногерманская атака . . . . .	42
<i>Глава 4</i>	
Появление компактного автомобиля . . . . .	54
<i>Глава 5</i>	
«Большая тройка» подумывает о малолитражках . . . . .	72
<i>Часть II</i>	
<b>ЯПОНСКИЙ ВЫЗОВ</b> . . . . .	87
<i>Глава 6</i>	
Восход солнца в Японии . . . . .	88
<i>Глава 7</i>	
Соединенные Штаты — ориентир номер один . . . . .	102
<i>Глава 8</i>	
Отличие японского пути . . . . .	115
<i>Глава 9</i>	
Японцы спотыкаются . . . . .	137
<i>Глава 10</i>	
Плацдарм . . . . .	153
<i>Глава 11</i>	
Реорганизация . . . . .	167
<i>Глава 12</i>	
Успех в Америке . . . . .	187
<i>Глава 13</i>	
Вызов принят . . . . .	203
<i>Часть III</i>	
<b>ВНОВЬ СОЗДАННАЯ АВТОМОБИЛЬНАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ</b> . . . . .	221
<i>Глава 14</i>	
Американская болезнь . . . . .	222
<i>Глава 15</i>	
Победа обеспечена . . . . .	239
<i>Глава 16</i>	
Американский ответ . . . . .	258
<i>Глава 17</i>	
Очертания будущего . . . . .	280
Крупнейшие автомобильные компании капиталистического мира . . . . .	302
Именной указатель . . . . .	329
Предметный указатель . . . . .	331



Научная литература

Р. Соубел

**АВТОМОБИЛЬНЫЕ ВОЙНЫ**

Редактор *О. Г. Радынова*  
Младший редактор *О. В. Тимофеева*  
Художественный редактор *О. Б. Барвенко*  
Технический редактор *Н. И. Касаткина*  
Корректор *Т. С. Дмитриева*

ИБ № 16003

Сдано в набор 31.08.88. Подписано в печать 5.06.89. Формат 60×90<sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Бумага офсетная № 1. Гарнитура тип таймс. Печать офсетная. Условн. печ. л. 21,0+1,0 печ. л. вклеск. Усл. кр.-отг. 46,6. Уч.-изд. л. 24,04. Тираж 30 000 экз. Заказ № 956. Цена 2 р. 50 к. Изд. № 43418. Ордена Трудового Красного Знамени издательство «Прогресс» Государственного комитета СССР по делам издательства, полиграфии и книжной торговли. 119847, ГСП, Москва, Г-21, Zubovskiy bulvar, 17. Можайский полиграфкомбинат В/О «Совэкспорткнига Государственного комитета СССР по делам издательства, полиграфии и книжной торговли. 143200, Можайск, ул. Мира, 93.

2р. 50к.

Р. СОУБЕЛ  
**АВТОМОБИЛЬНЫЕ  
ВОЙНЫ**

Поражения в автомобильных войнах одних и успехи других показывают, что тот тип организации, те люди и концепции, которые в перспективе обеспечат успех в конкурентной борьбе, будут существенно отличаться от тех, которые доминировали в автомобилестроении до самого недавнего времени. Будущее за теми фирмами, которые преуспеют в разработке и освоении нового и сумеют приспособиться к неопределенности развития потребительского спроса. Этими фирмами будут руководить люди, предпочитающие нетрадиционные решения, а организационная структура таких компаний будет тесно взаимосвязанной и легко приспособляемой к любым изменениям рынка.



**АВТОМОБИЛЬНЫЕ ВОЙНЫ**

Р. СОУБЕЛ

