



Альфред Причард Слоун (1875-1966)

А

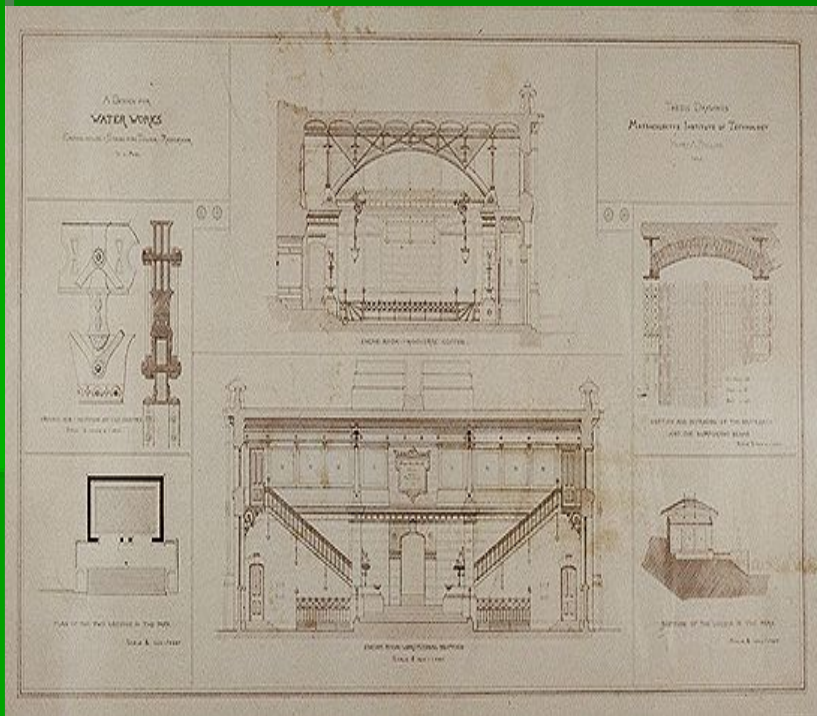


Биография и карьера



Rogers Building (left)
and the Natural History Museum, ca. 1876
Boston, Massachusetts

- Альфред П. Слоун родился в Нью-Хейвене (штат Коннектикут) в 1875 году.
 - В 1895 году по окончании Массачусетского технологического института, он получил диплом инженера-электрика и устроился конструктором в Hyatt Roller Bearing Company в Харрисоне (штат Нью-Джерси).
-



- Карьера Слоуна началась с должности чертежника на небольшом механическом заводе в городе Ньюарк, куда он устроился, в 17 лет (!), окончив Массачусетский технологический институт. Через некоторое время по его предложению завод начал производство шарикоподшипников, а сам Слоун был назначен президентом новоиспеченной компании.



- Среди предприятий, на которые Слоун поставлял свою продукцию, была корпорация «Дженерал Моторс»; ею руководил Уильям Дюрант. В 1916 году он предложил Слоуну присоединиться к его корпорации, а уже через два года Альфред стал членом ее директората. Поглощение фирм, производивших различные марки и детали машин, было излюбленным способом Дюранта развивать свое предприятие.
- В рамках корпорации эти фирмы действовали как самостоятельные хозяйственные единицы. Их работа не координировалась из центра и не подчинялась единой финансовой и ценовой политике.



- Весной 1916 года Уильям С. Дьюрант, основатель General Motors Corporation (GM), предложил Слоуну продать Hyatt холдинговой компании United Motors Corporation.
- После того, как в 1918 году United Motors слилась с General Motors, Слоун стал совмещать пост президента United Motors с обязанностями вице-президента GM.
- В 1923 году Слоун стал главным администратором и президентом GM.

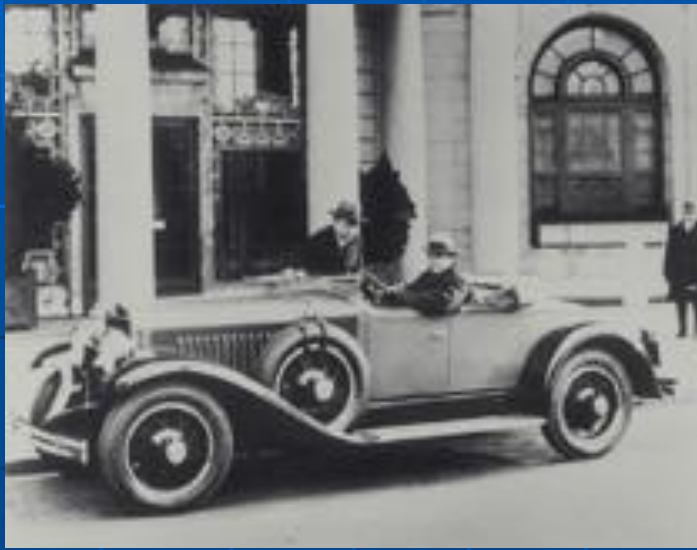


- ▶ В 1920 году в Америке началась экономическая депрессия, вызвавшая обвальное падение прежде стабильного спроса на автомобили. Из-за неэффективного управления «Дженерал Моторс» не успела среагировать на изменившиеся рыночные условия. На ее складах пылились сотни тонн неликвидного сырья и тысячи нераспроданных машин. Курс акций резко снизился. Дюрант организовал скупку акций из собственных средств, разорился и ушел в отставку. Его место занял руководитель химического концерна «Дюпон де Немур» Пьер Дюпон. В 1923 году Дюпон передал пост президента Альфреду Слоуну.
- ▶ Лидером рынка в то время был «Форд Мотор», выпускавший миллионы дешевых, надежных, но однообразных автомобилей и почти полностью контролировавший сферу низких цен. Бороться с Фордом на его поле было бы самоубийством. Однако новому президенту «Дженерал Моторс» удалось вывести компанию в лидеры.



- Корпорация имела пять производственных линий, выпускавших модели «Шевроле», «Понтиак», «Бьюик», «Олдсмобил» и «Кадиллак». Слоун предложил распределить автомобили по разным ценовым категориям так, чтобы рынки их сбыта не перекрывали друг друга. Таким образом продукция «Дженерал Моторс» оказалась на первых местах в каждой ценовой нише, привлекая и того, кто был согласен заплатить немного больше за лучшую модель, и того, кого привлекала низкая цена машины, близкой по качеству к более дорогой модели конкурента.

Новая управленческая технология требовала более эффективной организации производства. Слоун заставил конкурировать между собой полуавтономные подразделения компании, одновременно усилив вертикальные и горизонтальные связи между ними.



- В отличие от Форда, действовавшего по принципу «Корпорация — это я», Слоун не стремился делать все сам. Он делегировал полномочия менеджерам высшего и среднего звена, оставив за собой разработку общей стратегии. Показательно, что Слоун не пошел по пути своих коллег Опеля, Бенца, Крайслера и Форда и не стал называть автомобили своим именем. Одним из важнейших достижений Слоуна, позволившим закрепить успех корпорации и уже через пару десятилетий ставшим неременным атрибутом американского образа жизни, оказалось введение ежегодной модели.

Создавая ежегодную модель, Слоун формировал у потребителей новую потребность — потребность в новом. Отныне автомобиль стал вещью, способной выходить из моды, как выходит из моды прошлогоднее платье. По словам Слоуна, в автомобильной индустрии стали действовать законы парижских модельеров.



- Для изучения спроса Слоун создал специальные экспертные группы. На основе их отчетов в отделе модернизации разрабатывались формы радиатора, очертания и цвет кузова. Впервые в число конструкторов вошли женщины. В 1927 году для «Кадиллака» применялось около 500 различных оттенков, которые можно было подбирать под цвет глаз и вечерних туалетов.

- Таким образом, само понятие «потребление» наполнялось новым содержанием, приобретая ярко выраженный знаковый характер. Если автомобиль Форда был не более чем средством передвижения, то Слоун наделил свое детище множеством новых сверхчувственных свойств. Ежегодная модель стала способом выражения некоторой позиции, одеждой и языком, на котором говорит ее владелец. Но самое главное, автомобиль превратился в видимый и доходчивый символ личного прогресса, позволяющий людям даже в условиях демократии демонстрировать свой социальный статус.



- В 1937 году был избран председателем совета директоров.
- ...Слоун оставил пост президента в 1937 году из-за прогрессирующей глухоты и, будучи одним из самых богатых людей мира, посвятил остаток жизни размышлениям, как потратить деньги. К тому времени уже существовал основанный им благотворительный фонд, а через несколько лет был открыт онкологический институт.
- В 1956 году он стал почетным председателем компании и оставался в этом качестве до конца жизни.

Вклад в науку

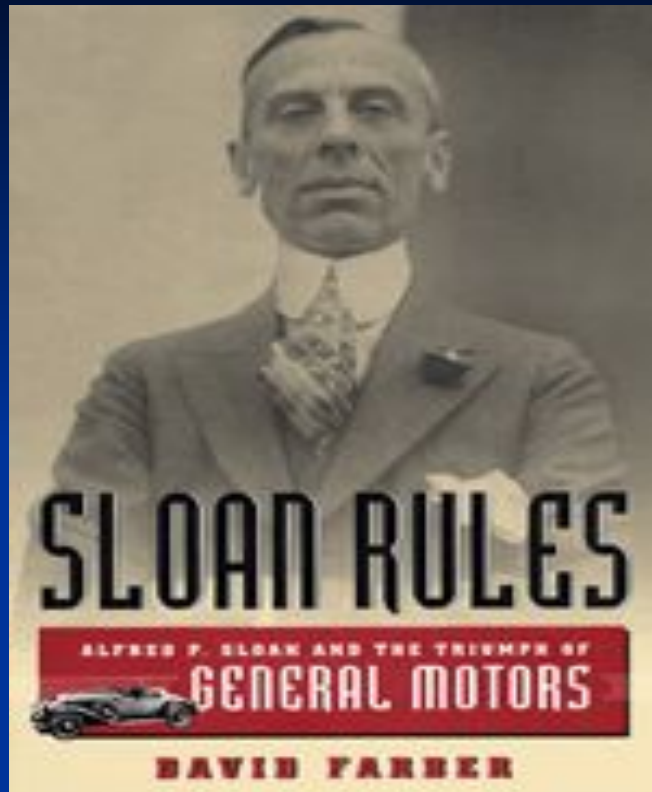


- **"Too often we fail to recognize and pay tribute to the**
- **creative spirit."- Alfred P. Sloan, Jr.**





- Альфред Слоун является автором одной из основных идей маркетинга, а именно, что рынки можно проектировать и создавать, и что при помощи изменения и усовершенствования новых вариантов одного и того же продукта можно продавать его снова и снова. Он показал также, насколько важной является правильная организация финансовой деятельности компании и предложил комплексную систему управления, предполагающую наличие менеджеров с разным уровнем ответственности, каждый из которых получает указания от вышестоящего управленца.
- Выработанная под руководством Слоуна организационная схема "Дженерал Моторс" считается классической, а сформулированные им качества, которыми должен обладать менеджер, можно назвать катехизисом делового человека нашего времени.



- Прежде всего это следующие свойства:
- *умение управлять* – постоянное взаимодействие опыта, знаний и воображения;
- *приверженность к фактам* – неустанный поиск истины;
- *открытость мышления* – стремление к беспристрастному анализу;
- *смелость* – готовность идти на риск, рассчитав его цену;
- *справедливость* – уважение прав других людей и организаций;
- *принципиальность* – стремление отстаивать свою точку зрения;
- *лояльность* – готовность пожертвовать личным в интересах дела;
- *движение вперед* – создание условий для лучшего выбора.