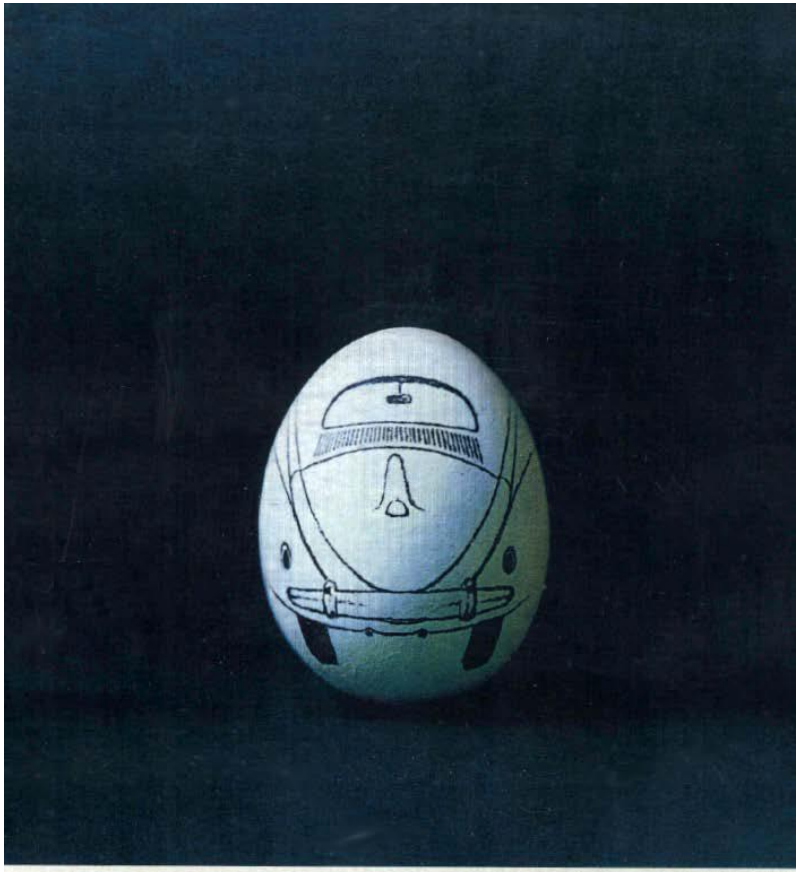
Карл Х. Хан

Годы моей жизни с «Фольксвагеном»



Есть формы, которые нельзя сделать лучше

Что нам следует улучшить в форме VW? Она осмысленна и целесообразна. Она воплощает идею. И не одну – целое собрание идей. Закругленный капот дает хороший обзор почти до самого радиатора автомобиля. Крылья можно заменять по отдельности. Не надо заменять половину автомобиля (переднее крыло стоит 43,25 ДМ с грунтовкой). Задняя часть машины – аэродинамической формы. Пол полностью герметичен. В этом автомобиле все гладкое и округлое. Все линии струятся. Итак, почему же форма VW вне времени? Потому что она разумна, практична и, на удивление, проста. Как Колумбово яйцо. Мы не меняем эту форму по принципу «лишь бы что-то поменять». Если же у нас появляется основание для внутреннего усовершенствования VW, мы это делаем. До сегодняшнего дня мы нашли 2064 таких оснований.

Так мы усовершенствовали яйцо. Изнутри, не разбивая его.

Все права защищены. Никакая часть данной книги
не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме
без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Перевод *с* немецкого: *Седова Инесса Алексеевна*

Хан К. Х. Годы моей жизни с «Фольксвагеном»

© Хан К. Х., 2009

Оглавление

Оглавление 4

Символ созидания 5

Предисловие к русскому изданию 7

Пролог 11

I Семейные корни, годы учебы, начало работы на «Фольксвагене» и карьерный рост 13

II Возвращение на Volkswagen 44

III Стратегия продукта 70

IV Audi: полный риска подъем в высший класс 109

V Seat: стратегия европеизации 151

VI На пути глобализации: концерн Volkswagen — первопроходец в Китайской Народной Республике 168

VII Стратегии кооперации 213

VIII Объединение Европы. Восточная Германия 242

IX Центральная Европа 261

X Номер 1 в Allfinanz 288

Эпилог 306

Именной указатель 332

Символ созидания

В течение восьми лет мне как первому президенту Кыргызстана посчастливилось сотрудничать с профессором Карлом Ханом. В 1996-2004 годах он был советником президента по наиболее актуальным для молодого постсоветского государства проблемам развития предпринимательства и институциональных реформ. Вопреки априорному представлению о профессоре Хане как о технократе — он оказался интеллектуалом в высшем смысле этого слова, хорошо образованным человеком с разносторонними дарованиями и познаниями, в том числе и в сфере искусства. Все это произвело глубочайшее впечатление и изначально определило к нему высокое доверие и человеческие симпатии. С тех пор я думаю о профессоре Хане как одной из самых светлых фигур, с которыми мне пришлось встретиться в жизни.

Во все времена и у всех народов на определенных исторических этапах появлялись лидеры, которые чутко улавливали дыхание эпохи и лучше, чем другие, откликались на сокровенные национальные чаяния. История по древней традиции устроена так, что ее основное внимание приковано к таким переломным событиям, как революции, перевороты и войны, и, соответственно, народное поклонение выпадает на долю государственных деятелей и полководцев, сопричастных к политическим и военным победам. В то же время порой на второй план уводится вклад выдающихся личностей, которые олицетворяют главную сторону жизни человеческого общества, связанную с созиданием.

В конечном же счете только созидание двигает мир вперед. Прослеживая непростой жизненный путь профессора Карла Хана, считаю, что именно он и его многолетняя плодотворная деятельность в национальном и международном плане наиболее полно выражают символ созидания. От линии на созидание профессор Хан никогда не отклонялся. Таким он предстает во всех странах, которые испытали благотворные результаты его трудов. Среди них Кыргызстан. И это я отмечаю с огромной

благодарностью.

Нельзя не видеть логической закономерности в выходе профессора Хана на нынешней стадии российского развития на сотрудничество с Россией. Он всегда был тем человеком, который оказывался в нужное время в нужном месте. То, что потомственный представитель немецкой деловой элиты сделал для возвышения родного «Фольксвагена», он может сделать и в российских условиях. Порукой тому — его многогранная человеческая талантливость, огромный позитивный опыт, международный авторитет, предпринимательская хватка, чисто немецкая деловитость и основательность. Вдобавок «Фольксваген» строит автомобильный завод в Калуге. И, похоже, недалеко то время, когда Россия станет в Европе ведущей автомобильной державой.

С высоким удовлетворением воспринимаю издание блестяще написанной профессором Ханом книги «Моя жизнь с “Фольксвагеном”» на русском языке. Она будет воспринята многочисленными российскими читателями как замечательное повествование о жизни выдающегося сына немецкого народа, а представителями делового мира России — как поучительное руководство в их усилиях по выводу своей страны в мир глобальной развитой экономики. Символично, что книга издается в Санкт-Петербурге, где закладывается целый кластер современных предприятий по производству лучших моделей автомобиля XXI века. В добрый путь!

Первый президент Кыргызстана,
иностранный член Российской академии наук,
профессор *Аскар Акаев*

Предисловие к русскому изданию

История «Фольксвагена» не имеет аналогов в мировой автомобильной промышленности. Она началась в 1945 году, в те времена, когда Германия лежала в руинах после проигранной войны. Британские офицеры сделали тогда первые небольшие шаги, положившие начало процессу, который привел к созданию крупнейшего автомобилестроительного предприятия Европы с уникальной по европейским меркам и по сей день глобальной системой.

Сначала успех «Фольксвагена» базировался на одной-единственной модели, легендарном «Фольксвагене Жуке». Причем этот автомобиль был даже не собственной разработкой, а еще довоенной конструкцией Porsche. Когда в Вольфсбурге наконец началось изготовление первых «жуков» под британской опекой, автомобилю уже было десять лет, и по тогдашним меркам его уже давно пора было сменить. Заключение британских автомобильных экспертов было сокрушительным. Они оценили конструкцию «Жука» как абсолютно непригодную. История внесла свои коррективы: «Жук» стал не только двигателем и символом немецкого экономического чуда, он уже более четверти века являет собой пример небывалого успеха мирового масштаба. Именно этот успех, а также нехватка опыта в области разработки моделей оказались для «Фольксвагена» тяжелым грузом при поиске подходящих преемников «Жука». Кроме того, благодаря триумфальному шествию «Жука» предприятие вышло в новое для Европы измерение, что несло с собой дополнительные риски. Когда в 1974 году путем проб и ошибок наконец был выпущен в свет первый Golf, он сразу же оказался достойным преемником «Жука». С тех пор он тоже вошел в историю автомобилестроения и стал мерилом нового класса автомобилей.

В течение более полувека мне довелось сопровождать

«Фольксваген» на его пути и на больших его отрезках ставить стратегически важные вехи. Это были десятилетия, где не обошлось без риска и даже кризисов выживания, потребовавших принципиальной смены курса.

Теперь под крышей концерна «Фольксваген» объединены девять автомобильных марок, которые выпускаются почти 50 заводами по всему миру. Недавно к ним присоединился новый завод Volkswagen в Калуге. Сегодня в России, подобно тому как это произошло в Китайской Народной Республике, приветствуется и поощряется использование иностранного капитала и ноу-хау для создания современной автомобильной промышленности. В обеих странах это уже привело к невиданным темпам развития в автомобильном секторе. В то время как Китай в обозримом будущем станет самым большим автомобильным рынком мира, Россия собирается в ближайшие годы стать вместо Германии крупнейшим автомобильным рынком Европы.

Автомобильная промышленность по-прежнему остается ключевой отраслью индустрии с высоким эффектом воздействия на все смежные отрасли, лидером всего народного хозяйства. В Германии, например, треть всех расходов на научно-исследовательские и опытноконструкторские работы приходится на автомобильную промышленность, в ней же реализуется 80 % всех инноваций. Лидерство немецкого машиностроения в мире было бы немыслимым, если бы импульсы для его развития не поступали бы от автомобилестроения. Едва ли найдется такая область экономики, на которую оно не оказало бы благотворного воздействия.

Есть еще более важная вещь: никакой иной вид транспорта не предоставляет человеку XXI века такую степень мобильности и свободы, как автомобиль. Одновременно он способствует европейской интеграции, а также и укреплению взаимосвязей со всем миром.

Так пусть же «Фольксвагену» будет суждено — теперь уже в России — внести как «гражданину промышленности» такой же вклад в дело развития, какой он уже это сделал в Западной и Центральной Европе, Америке, Южной Африке, Китае или Индии.

С той поры, как в Германии накануне открытия Международного автосалона 2005 года во Франкфурте вышли мои мемуары, ситуация существенно поменялась. Усиливающаяся глобализация мировой экономики внесла свои коррективы. Рост мировой экономики, приводимый в движение динамикой экономического развития стран БРИК (Бразилии, России, Индии и Китая), шел первоначально по ожидаемому положительному пути.

Однако в середине 2007 года, зародившись в США, новая негативная тенденция чрезвычайно серьезно потрясла международную банковскую систему. В результате мир оказался ввергнут в тяжелейший экономический кризис, по своим масштабам сопоставимый с потрясениями 30-х годов прошлого века. Широкий пакет мер, согласованный с эмиссионными банками и правительствами всего мира, хотя и уберег международную финансовую систему от полного краха, не смог между тем предотвратить скатывания мировой экономики в рецессию. Автомобильную индустрию это затронуло особо.

Во всем мире предпринимаются усилия совладать с кризиом, но при этом нет возможности опереться на хоть сколько-нибудь обширные знания, почерпнутые из опыта. А ведь в конечном счете речь идет не только об экономическом росте, прогрессе и благоденствии, но также о политической стабильности и о возврате утерянного доверия. Создание надежных рамочных условий для ограничения рисков финансовых инструментов представляется в будущем столь же настоятельно необходимым, как более строгие глобальные контрольные механизмы и большая прозрачность. Однако ныне

— ив этом заключается различие свременами крупнейшего по сей день экономического кризиса 1929 года — мир располагает мощью, субстанцией и инструментарием для того, чтобы преодолеть угрозу глобального экономического коллапса.

Поэтому я убежден в том, что страны БРИК, пройдя фазу перехода, вновь станут двигателем мировой экономики, причем ключевую роль сыграет Китай, а для нас в Европе — также и Россия. Стимулируемые этим, вернутся на пусть роста и «классические промышленные державы», и вся мировая экономика в целом.

Под руководством профессора Мартина Винтеркорна, имея в лице своего крупного акционера Porsche надежный «оборонительный щит», концерн «Фольксваген» за минувший период вырос до третьей по величине автомобилестроительной компании мира. Благодаря своей новой, интересной и привлекательной линейке продукции, своей высокой ликвидности, да и принадлежащему концерну банку, он, без сомнения, имеет все, чтобы преодолеть кризис и обрести еще больше сил, опыта и уверенности в завтрашнем дне.

Карл Х. Хан
13 октября 2008 года

Пролог

Почему в моем возрасте я еще берусь за перо? В течение более полувека я имел счастье быть свидетелем и участником истории создания промышленности. «Фольксваген», частью которого я себя ощущаю, проделал за это время путь от нуля до четвертого по величине автомобильного производителя в мире. Более десяти лет я руководил им в качестве председателя правления.

Поскольку я принципиально не вел «доверительных закулисных бесед» с прессой и никогда не стремился к публичности, когда на меня нападали, кое-что, относящееся к хронике VW и послевоенного времени, было бы похоронено вместе со мной.

Я пишу эти воспоминания в основном по памяти, ведь дневника я никогда не вел. Но поскольку я, по существу, концентрируюсь на стратегически важных решениях, принятых за время моей деятельности в качестве председателя правления в 1982-1992 годах, все же надеюсь в этой книге отобразить события достоверно, хотя и не могу исключить ошибок.

В написании этих мемуаров мне очень помогли подборки публикаций, интервью и других документов, составленные моими неутомимыми секретарями Лизелоттой Гроте и Утой Краузе, а также дополнения, поправки и идеи, внесенные моими соратниками. Следует упомянуть Карла Анкера, Рихарда ван Бассхюзена, Кристиана Эингера, Петера Фрерка, Франца Хаука, Зигфрида Хёна, Ханса Хольцера, Ханса-Вигго фон Хюльзена, Антона Конрада, Венпо Ли, Норберта Массфеллера, Мартина Поста, Вернера П. Шмидта, Ханса-Эрдманна Шёнбека, Пауля-Йозефа Вебера и Петера Вайера. Большую помощь мне оказали также Манфред Григер из отдела исторических связей, Утэ Краузе с ее колоссальным опытом, Михаэла Херманн и Кристина Мислак. Я благодарен каждому из них. И наконец, этой книги, пожалуй, не было бы без сотрудничества с моим

ассистентом Клаусом-Дитером Кутчером. Ему я выражаю особую благодарность.

I Семейные корни, годы учебы, начало работы на «Фольксвагене» и карьерный рост

«Фольксваген» работает по всему миру: на благо сотен тысяч людей и семей, на пользу нашим немецким городам в Нижней Саксонии, Баварии, Вюртемберге и Саксонии, а также на благо других стран и регионов. Концерн был не только движущей силой для немецкой экономики, но и стимулом развития промышленности многих стран.

То, что предпринимательская деятельность часто имеет политическую составляющую, ярко проявляется в активности VW в Центральной Европе и Китае. Еще Уиндлл Уиллки, кандидат в президенты Америки в 1940 году, в своей книге «One World» более 50 лет назад писал: «Политический интернационализм без экономического интернационализма — это дом, построенный на песке, ведь ни одна нация не может достичь своего полного развития в одиночку». Слова, которые в эпоху яростной критики идей глобализации должны бы заставить людей призадуматься.

Как взойти на вершину руководства предприятием всемирного масштаба, не планируя этого?

Я вырос в семье предпринимателей. Мой дед по материнской линии управлял текстильными предприятиями в Рудных горах. А дед по отцу был старшим советником по делам лесоводства в Богемии и отвечал за лесные и сельскохозяйственные угодья площадью 30 000 га, принадлежавшие графам Букой. Связь моих предков с этим семейством прослеживается до времен Тридцатилетней войны. Карл Бонавентура Букой, будучи генералиссимусом имперских войск, объединенных с армией Лиги под руководством Тилли, одержал победу над Фридрихом V Пфальцским в битве при Белой Горе в 1620 году. К тому времени император Фердинанд II уже щедро одарил его за заслуги большими земельными

угодьями. Многие поколения семьи Хан служили графам Букой вплоть до 1932 года.

В 20-30-х годах мой отец под началом Йоргена Скафте Рассмуссена (1878-1964), основателя компании DKW, вывел ее на путь превращения в крупнейшего в мире производителя мотоциклов.

В 1932 году DKW вместе с саксонскими автомобильными фирмами Audi, Horch и Wanderer вошла в состав концерна Auto Union, который быстро достиг расцвета.

Прямо напротив завода DKW, расположенного в узкой долине реки Чопау, по распоряжению Рассмуссена для моих родителей был построен дом по улице Зюдштрассе, 30. Еще до моего поступления в школу отец каждое воскресенье после святой мессы обходил со мной завод в долине. За столом карапуз «от горшка два вершка» уже прислушивался к рассуждениям о методах руководства предприятием и коммерческих стратегиях, ассортименте продукции, платежах и производственных конфликтах.

Получив классическое воспитание, мой отец всю жизнь оставался истовым католиком. Его вера сформировала моего брата Вольфганга и меня. В 1933 году, после подписания Гитлером конкордата (договора) с Ватиканом, мой отец вступил в национал-социалистическую партию, в то время как моя чуткая мать интуитивно отвергала новый режим.

Несмотря на вступление в партию, отец не избежал неприятностей. Постоянные трения с председателем наблюдательного совета Auto Union, гауляйтером Саксонии Мартином Мутчманном из-за своей католической веры вынудили его в 1934-1935 годах перейти в табачный концерн Martin Brinkmann в Бремене в качестве председателя. Там из моей речи окончательно исчез саксонский диалект.

Но уже через год успешной работы в городе на Везере моего отца потянуло обратно в Auto Union. Ему не хватало динамики, присущей автомобилестроению. В Имперском союзе

автомобильной промышленности (RDA) в то время как раз рассматривался проект «народного автомобиля» (по-немецки — «фольксваген»). Мой отец из соображений конкуренции был против — решительно, но безрезультатно[1].

Когда началась война, я, будучи восторженным членом детской национал-социалистической организации, во время каникул добровольно работал в Auto Union, чтобы помочь победе Германии. Эта работа, как потом выяснилось, имела кардинальное значение для всей моей последующей жизни. Благодаря ей я смог заглянуть в души наших рабочих, увидел их усердие, чувство товарищества, ответственности и узнал их заботы. Кстати, уважение к людям, ответственность и обязанности, вытекающие из нашего привилегированного положения, были теми заповедями, по которым всегда жил мой отец. Кроме того, от него я уже достаточно рано усвоил, что капитал должен служить человеку, а предприниматель обязан увеличивать его в этих целях.

Начиная с 1941 года я по воскресным дням регулярно ходил с отцом в лагерь к иностранным рабочим нашего машиностроительного завода Germania, который принадлежал нам уже на 50 %. Будучи во время первой мировой войны одним из офицеров австро-венгерской армии, мой отец достаточно хорошо узнал их язык и менталитет, чтобы находить нужные слова. Мы приносили им газеты с их родины, иногда и сигареты, что было строго запрещено.

После свержения Муссолини при участии Бадольо в Италии летом 1943 года мой отец, находясь в подчинении генерал-инженера доктора Ханса Лейерса, был назначен уполномоченным по делам итальянской автомобильной промышленности. Но конфликты с Берлином преждевременно, менее чем через год, прервали его пребывание в Италии, и он

[1] См. также: Hans Mommsen/Manfred Grieger, Das Volkswagenwerk und seine Arbeiter im Dritten Reich, 1996, S. 65 f. (Ханс Моммзен/Манфред Григер «Завод «Фольксваген» и его работники в годы Третьего рейха», 1996 год).

вернулся в Auto Union, членом правления которого он являлся с момента основания предприятия.

Между тем я получил классическое немецкое школьное образование, а в реальной гимназии даже пробился в лучшие ученики класса. Затем был призван в военно-воздушные войска в качестве помощника командира при 211-й тяжелой зенитной батарее ПВО в Фюрте под Хемницем, где в свои 15 лет командовал 110 подростками (с 1942 года зенитные батареи противовоздушной обороны формировались из учеников школ. — *Примеч. автора).* Одновременно я командовал расчетом 88-миллиметрового зенитного орудия «Берта». Тогда нам, мальчишкам, особенно нравились киносеансы, устраиваемые управлением по обслуживанию армии, и английская танцевальная музыка: в армии на нас не распространялся запрет на посещение фильмов, не допущенных к показу в детской аудитории. Майор Вольф был нам тогда отцом-командиром.

Русские военнопленные таскали слишком тяжелые для нас снаряды 88-го калибра. Нас удивляло знание немецкой литературы некоторыми нашими «помощниками», с которыми мы не могли в этом соревноваться. Ничего удивительного: когда учителя по утрам приходили в наше расположение, чтобы давать уроки ученикам в военной униформе, а ночью на батарее была воздушная тревога, занятия отменялись. Так случалось нередко. Иногда, если предстояла контрольная работа, наш фельдфебель Альвин Хартч намеренно объявлял воздушную тревогу, и в этот день с занятиями было покончено. Пропущенные школьные знания мы только отчасти смогли наверстать в последующей жизни. Но зато такие люди, как Вольф и Хартч, дали нам из своего жизненного опыта то, чего не преподают ни в какой школе.

После зенитной батареи была «трудовая повинность» — работа лопатой. Но самым большим испытанием было, когда мне, мальчишке, пришлось сидеть напротив двух офицеров СС и в течение часа — мои родители хорошо меня подготовили —

оставаться при своем «нет» в ответ на предложение о «добровольном» вступлении в войска СС.

Я подал заявку в танковые войска. Но призвали меня в начале 1944 года в пехоту в Лейпциг. Когда летом 1944 года мы выгрузились под Краковом, обнаружилось, что я все-таки переведен в танковую часть. Меня сразу же отправили обратно в Лейпциг, в часть, у служащих которой была самая низкая во всем вермахте продолжительность жизни. О своих сослуживцах-пехотинцах я тоже больше ничего не слышал. Тогда им предстояло сражение на Висле.

По пути в Лейпциг мне удалось заехать в родной Хемниц. В день моего восемнадцатилетия на кухне состоялся разговор с матерью, забыть который я не могу до сих пор. С того времени я был уверен, что война проиграна и нас ждет час расплаты.

Из Лейпцига меня направили в танковый резервноучебный полк № 18 (под командованием полковника фон дер Декена) в Каменц. Там осенью 1944 года я нашел на своей койке книгу Эриха Марии Ремарка «На западном фронте без перемен», чтение которой меня очень взволновало. Но я так и не узнал, через чьи руки попала ко мне эта «разлагающая боевой дух» книга.

Будучи молодым ефрейтором, кандидатом в офицеры, я принадлежал к группе, отобранной для дивизий «гитлерюгенда» (нацистская молодежная организация. — *Примеч. переводчика).* Гитлер искал свежее пушечное мясо. Наши документы были направлены непосредственно в Верховное командование вермахта в Берлин. Никто, кроме них, не имел права распоряжаться нами. Нас использовали в качестве инструкторов. Наш тогдашний наставник лейтенант Фойт позднее был переведен в Монтекассино, где и погиб.

Я занимался своим любимым делом: обучал новичков управлению танком с генератором на древесном газе системы Имберта. Все чаще прибывали колонны беженцев с востока.

На запад гнали и пленных английских офицеров. Некоторые

из них ночевали в нашей казарме, и мы делились *с* ними едой. За это они предлагали свои наручные часы, но мы от них отказывались.

Наконец нас вместе с нашими старыми танками «Панцер IV» отправили по железной дороге в Галле. Это было, кажется, после 5 марта 1945 года — наш состав был тогда отведен на какую-то товарную станцию, — когда мой отец разыскал меня. Он был плохо одет и рассказал о разрушительном авианалете на Хемниц.

Несколько дней спустя наша часть была задействована в Тюрингии возле какой-то деревни. Мы окопали наши танки и прикрывали ими тяжелую батарею противовоздушной обороны. Особенно сильным атакам она подвергалась с самолетов.

С несколькими товарищами я вызвался участвовать в спецзадании. Мы заняли ближайшую к нам маленькую деревню. Гражданское население почти полностью покинуло ее. Там мы устроились по-домашнему. У меня всегда был с собой порошок для пудинга фирмы «Откер», приготовить который вызвалась одна крестьянка. Когда я на следующее утро забрал готовый пудинг и полуголый переходил деревенскую улицу, всего в 100 метрах от меня, на перекрестке, стоял английский танк «Шерман». Чуть позже посыльный привез нам приказ вернуться в расположение батареи. Почти сразу после нашего возвращения был поднят белый флаг. Наша часть капитулировала.

С товарищами, которые были со мной на спецзадании, я решил бежать. Начались ночные марш-броски через знакомые Рудные горы. В Йохштадте (под Аннабергом) мы наконец добрались к нашим. Теперь мы оказались в частях генерала Шёрнера, который командовал армией в одном из последних клочков «великого германского рейха».

Мои друзья и я получили приказ создать пункт наблюдения за танками под Адорфом в районе Хемница, непосредственно на трассе Хемниц—Цвиккау, всего в нескольких километрах

от моего родного дома. У американцев война начиналась лишь после завтрака и продолжалась до ужина. Позже мой отец появлялся на своем грохочущем мотоцикле DKW RT 125 у дома, где мы квартировали, с рюкзаком, полным бутылок с вином из своей коллекции.

6 мая, за два дня до капитуляции, нас направили в протекторат Богемия и Моравия. Поскольку я и мои друзья были лучше всех из пестрой толпы вооружены, мы пользовались в некотором роде особым положением и ночевали не в помещении школы, как все остальные, а поблизости. На следующий день в 7 часов утра нужно было отправляться в путь. Придя в 6.30 на место сбора, мы узнали, что наша часть отбыла уже полтора часа назад. Полагаясь на свое хорошее вооружение, мы решили вернуться в Адорф. Все шло гладко. Тогдашний генеральный секретарь Auto Union Герхард Мюллер, живший в то время на окраине Хемница, обеспечил нас гражданской одеждой, и 8 мая 1945 года начался наш путь в послевоенное будущее вдоль шоссе в направлении Цвиккау.

Через пять дней, в воскресенье, мы первый раз решились зайти в один из городов. Это был Ауэрбах близ Цвиккау. Чтобы избежать нелепой гибели, мы решили прочитать огромное количество объявлений администрации антигитлеровской коалиции. Во время чтения последнего плаката я вдруг обнаружил, что передо мной стоит отец. «How do you do, Sir?», — были мои первые слова, после того как я обрел дар речи. Американцы разместили отца вместе с его коллегой Рихардом Бруном и их семьями в гостинице, где нам, конечно, нельзя было долго оставаться. Поэтому вскоре мы продолжили наш пеший поход.

Отец сделал для нас пропуска на фирменных бланках Auto Union с пометкой «иностранные рабочие, возвращающиеся в Вену». Этот документ был равносилен паспорту, поскольку Auto Union означал для американцев «автомобильный профсоюз». Через 400 километров мы добрались до замка

Зандицелль под Ингольштадтом. Он был выбран местом встречи нашей семьи. У каждого ее члена были при себе адреса места встречи в западной части Германии (которая, как предполагалось, не будет занята русскими войсками. — *Примеч. автора).* Кроме того, в Зандицелле было приготовлено по чемодану для каждого члена семьи и хранилось несколько ящиков с чертежами трехцилиндрового DKW «3 = 6», который был разработан к автомобильной выставке 1940 года в Берлине, не состоявшейся в связи с войной, и должен был быть запущен в производство в 1953 году.

На следующее утро, 22 мая 1945 года, служанка, принесшая мне завтрак в постель, сообщила, что граф ожидает меня у бассейна. В то время это был, пожалуй, единственный в Германии функционирующий бассейн с обслугой. Несмотря на все эти изыски, мы вскоре снова собрались в дорогу — назад в Ауэрбах под Цвиккау. Мои товарищи хотели скорее попасть к своим семьям в Саксонии. Я искал родителей, предполагая, что они все еще находятся в Ауэрбахе, в области, которая хотя и была оккупирована американцами, но, по слухам, должна была отойти к советской администрации. И вот мы отправились в Цвиккау впятером на одном-единственном велосипеде. Наши самодельные удостоверения в целлофановых обложках, на английском языке, безупречно выполняли свою задачу. На всякий случай я придал нашим документам официальный характер, поставив на них печати магистрата, для чего мне пришлось сделать отвлекающий маневр при посещении коммунистически настроенного бургомистра Зандицелля. Кроме того, я добавил очень важную для нас фразу: «Permitted to use military roads» («Разрешено пользоваться военными дорогами»), которая означала, что мы могли пользоваться автобанами. Все это давало возможность преодолевать по 70 километров в день.

За рекордно короткое время мы прибыли в Цвиккау. Там у директора завода «Хорх» Пауля Гюнтера мы встретили

руководителя отдела экспорта Auto Union Вернера Янзена. Он как раз нашел для коменданта Ауэрбаха Horch 853, что оказалось нам очень на руку. Когда тот в своем великолепном восьмицилиндровом кабриолете, без документов на машину, окольными путями вез нас на заднем сиденье в Ауэрбах, то не обратил внимания на явный сигнал остановиться, поданный двумя американскими патрульными. Перед нами появились еще два солдата, и я увидел, что те, которые остались позади нас, взяли оружие наизготовку. Это сразу же заставило нас остановиться. Солдаты однозначно дали нам понять, что дорога закрыта для гражданского транспорта. Только благодаря хорошему английскому языку Вернера Янзена дело обошлось всего лишь угрозой устроить нам выволочку и мы остались в живых. В смутное послевоенное время тоже было много вероятностей погибнуть, правда, в американской зоне меньше, чем в русской, которая находилась всего в нескольких километрах на другом берегу реки Мульде.

Я нашел родителей живыми-здоровыми в том же ауэрбахском отеле, где в последний раз расстался с ними. Вскоре колонна автомашин с семьями Рихарда Бруна, Вернера Янзена и Карла Хана-старшего отправилась в направлении Зандицелля с официальным разрешением на проезд, обеспеченная американцами бензином, так как они не хотели, чтобы члены правления Auto Union попали в руки русских.

Вскоре после нашего приезда замок Зандицелль был превращен в офицерское училище, и мы оказались на чердаке в доме садовника, что по тем временам значило то же, что сегодня бесплатные апартаменты с полным пансионом в пятизвездочном берлинском отеле.

Теперь не было проблем с овощами. Кроме того, благодаря Дону Маннерлину, шеф-повару большой американской воинской части, нам было гарантировано пополнение наших продуктовых запасов. Дон был влюблен в старшую дочь садовника Кигеле и включил нас в свой круг. Его пассию звали

Рези, ее младшую сестру Зоферль. Теперь почти каждый вечер сюда заходило много американцев, и мы ночи напролет беседовали с ними. Приказ Эйзенхауэра, запрещавший братание, не смог помешать нам. Теперь каждый раз, когда я бываю в Далласе, где с 1993 года являюсь членом наблюдательного совета Perot Systems, встречаюсь с Рези, которая после войны обосновалась там с Доном. Сегодня она уже вдова. Садоводство Вегеле в Зандицелле, принадлежащее Зоферль и ее детям, стало солидным предприятием с обширной клиентурой.

Между тем мне все труднее становилось получать продуктовые карточки по самодельному удостоверению, и я очень хотел иметь легальные документы. Поэтому на следующий день после моего девятнадцатилетия, 2 июля 1945 года, американский грузовик GMC с цветными виртуозами-водителями увозил меня в американский лагерь для военнопленных в Ингольштадте. Пожалуй, он был самым комфортабельным из всех лагерей для военнопленных в Европе. Наш комендант, немецкий еврей из Берлина, каждый день получал довольствие для 30 000 немецких и венгерских военнопленных, хотя в лагере нас было не более 20 000 человек. Мы жили в бараках бывшего центрального склада запчастей вермахта, как раз там, где сегодня расположены цеха Audi. Поскольку венгры во время принудительных работ воровали все, что могли, нам скоро стали отдавать предпочтение. В то время как мы более или менее держались в рамках приличия, венгры превратили свою часть лагеря в настоящую мануфактуру, которая благодаря довольным американским клиентам не знала нехватки в заказах. Особую роль играли служившие в вермахте и войсках СС привлекательные девушки, которые из защитных тканей мастерили себе летнюю одежду. Американцы держали их за очень высоким забором из колючей проволоки.

«Цветные» американские солдаты, которые незадолго

до этого в качестве эксперимента получили равенство в правах, рассматривали нас как приятелей и были нашими наставниками. Они показывали нам, как нужно ронять ящики с продовольствием, чтобы они разлетались на тысячи кусочков и не подлежали ремонту. Тогда по вечерам мы, довольно сытые, вместе сидели у костра, и я переводил Stars & Stripes. Если комендант не назначал футбольный матч, мы часто соревновались с венграми в пении. Ходили слухи, что нас должны выдать русским. Но в конце июля все было позади. Меня выпустили из лагеря, я получил легальные документы и отправился в сторону Зандицелля, домой.

Еще осенью 1945 года мой отец и я устроили вторую квартиру в Дюссельдорфе, находившемся в британской зоне. Наряду с политическими соображениями для этого шага были и финансовые причины: наличные средства у нас заканчивались. Переехав из сельскохозяйственной Баварии в Рейнскую область, отец надеялся получить больше шансов для того, чтобы в экономическом отношении снова встать на ноги. Скоро мы въехали в новую квартиру по улице Цецилиеналлее, 23, в фешенебельном районе Дюссельдорфа. Двумя этажами выше жил шеф английской секретной службы майор Гоулд, частенько приглашавший нас на чай.

Мы жили благодаря изобретательности моего отца и фунтовых пачек шпика из Зандицелля, которыми обеспечила нас мама. Сначала занялись производством и сбытом номерных замков, затем алюминиевых кастрюль-скороварок.

Кроме Auto Union наше внимание вскоре сконцентрировалось на продукте, спрос на который, в отличие от мотоцикла, не подвержен сезонным колебаниям. Когда мой отец был вызван на допрос в отделение американской секретной службы CIC в Шробенхаузене, центре округа, куда входил Зандицелль, то, листая в приемной американский журнал Life, он наткнулся на рекламу тампонов Tampax. Она дала толчок к развитию успешного предприятия мирового масштаба.

Неисчерпаемая предпринимательская фантазия моего отца, очевидно, не ограничивалась только мотоциклами, автомобилями или двухтактными двигателями с петлевой продувкой системы Шнюрле, металлорежущими станками или табачным производством.

Через старого доброго друга нашей семьи пастора Шульте, известного как «летающий пастор», мы достали соответствующие патентные описания из США. Пастор Шульте, будучи чрезвычайно отважным миссионером, на всевозможных транспортных средствах уже объездил Арктику и Африку, а во время войны стал полковым священником в американских войсках. Его фильмы, снятые ручной камерой, которые он еще до войны показывал в семейном кругу и своим друзьям, незабываемы для меня, так же как и его книги. Вернувшись в Германию, он спустя годы, уже будучи президентом Миссионерского транспортно-трудового объединения (MIVA) в Па- деборне, стал одним из крупнейших оптовых клиентов VW, закупая до 3000 автомобилей в год. Еще до войны он купил у моего отца DKW. После денежной реформы открыл недалеко от Бонна школу пилотирования для молодежи, где обучение проводилось на десяти самолетах Tiger Moth. Эти машины, которые по всему миру наиболее часто применялись как учебные, были подарены Эрнстом Гёнером. Он, правда, не был католиком, но зато оказался восторженным приверженцем Пауля Шульте и вместе с бароном Фридрихом Карлом фон Оппенхаймом стал первым финансистом Auto Union. Эрнст Гёнер познакомился с пастором Шульте на одном из дней рождения моего отца.

Через школу пилотирования пастора Шульте прошло и первое послевоенное поколение офицеров «Люфтваффе» (военно-воздушных сил Германии. — *Примеч. переводчика),* которые восстанавливали там свои летные права. В 1972 году командование «Люфтваффе» и Союз немецкой автомобильной промышленности (VDA) устроили для него в Бонне

торжественные проводы перед его вылетом в Свакопмунд в Намибии, куда он в одиночку перегонял двухмоторный пропеллерный самолет, предназначавшийся для школьных нужд епископства Виндхука. Шульте прослужил там священником еще два года и умер 7 января 1974 года. В «Люфтваффе» и в автомобильной промышленности его помнят благодаря его доброму юмору, воодушевленности и большому авторитету современного миссионера. Его помнят, конечно, и как собирателя средств для своей миссии. Между прочим, Ферри Порше тайком оснастил «Жука» этого летчика-истребителя первой мировой войны мотором Porsche, что при обгоне вызывало удивление, особенно когда видели, какая профессия указана в документах водителя.

Но вернемся к проекту моего отца, связанному с Tampax. Будучи генеральным директором предприятия Мартина Бринкманна в Бремене, он познакомился с производителями машин для изготовления сигарет. Поскольку процессы производства сигарет и тампонов обнаружили известное сходство, он возобновил эти контакты. Вскоре началась совместная работа с фирмой «Нипманн» из Гевельсберга. Его помощником стал молодой кадровый военный, офицер генерального штаба Хайнц Миттаг. Сообща они сделали заказ на разработку автоматической машины для изготовления тампонов, причем нужно было «обойти» все патенты на Tampax. Насколько это удалось, явствует из того, что не последовало ни одного судебного разбирательства. Благодаря этой полностью новой конструкции тампоны o.b. (ohne Binde) («без тесемок». — *Примеч. переводчика),* впервые появившиеся на рынке в марте 1950 года, получили преимущество перед аналогичными продуктами.

Сенсационный успех пришел к молодой фирме «Д-р Карл Хан КГ Дюссельдорф», управляющим которой стал Хайнц Миттаг, в то время как мой отец вновь полностью занялся восстановлением Auto Union. Между тем тампоны o.b. начали

свое победное шествие по миру. Из-за нехватки собственного капитала, состоявшего из 32 000 рейхсмарок, вырученных от продажи нашего автомобиля Lancia Aprilia, и стремительного роста фирма некими окольными путями в конце концов попала в широко раскрытые объятия одного американского концерна. Сегодня тампоны o.b. являются брендом мирового уровня, а бывшая фирма «Д-р Карл Хан КГ» — частью американского концерна Johnson & Johnson. Конечно, жаль, что была потеряна такая «жемчужина», как это предприятие, но я об этом особо и не задумывался. Напротив, я благодарен судьбе за то, что моя жизнь сложилась таким образом, как сейчас, и имею на это полное основание.

Тогда я был убежден, что для начала мне лучше всего отказаться от моих функций «мальчика на побегушках» в Дюссельдорфе и начать учиться. Уже в конце 1945 года я подал заявление на медицинский факультет в Эрлангене, но лишь в 1947 году мне удалось в течение двух семестров изучать экономику народного хозяйства и экономику производства в Кельне. Сегодня я понимаю, что, вероятно, было бы лучше получить инженерное образование. Но как тогда обстояло бы дело с моими иностранными языками и моим интернациональным образованием, которые должны были стать моим личным «уникальным торговым предложением»? Изначально было решено, что я не буду работать ни у отца в Auto Union в качестве «папенькиного сынка», ни в фирме «Д-р Карл Хан КГ». Моей первоочередной целью было уехать из Германии, чтобы посмотреть, как устроен мир.

Один еврейский друг моего отца, обязанный ему спасением своего имущества и жизни в 1934 году, Вернер Якоби, когда-то бывший оптовым продавцом DKW, подарил мне 1000 швейцарских франков на оплату одного семестра обучения в Цюрихе. В то время как положение многих немцев после денежной реформы 1948 года улучшилось, я жил на пять швейцарских франков в день, остававшихся после оплаты очень

скромной комнаты возле сортировочной станции в Цюрихе и университетской пошлины. Это требовало известной изворотливости, хотя выживать мне помогал своими демпинговыми ценами швейцарский предприниматель Дуттвайлер с его магазинами Migros. Но даже получение цюрихского регистрационного номера для велосипеда, «проглотившее» пять швейцарских франков, нанесло моему бюджету сильнейший удар.

Неофициальная работа у А. Х. Майера, владельца фирмы Franz AG, расположенной на Баденерштрассе в Цюрихе, занимавшейся импортом автомобилей Nash–Rambler и Peugeot, несколько пополнила мой кошелек. Там я занимался вопросами гарантийного обслуживания и приобрел первый опыт, познакомившись с автомобильными предприятиями и их представителями.

Цюрих стал для меня окном в мир и сыграл решающую роль в моей последующей профессиональной карьере. Мне все больше и больше становилось понятным, что нужно уметь жить в этом мире. Поэтому, несмотря на хроническую нехватку средств и голодное существование, я решил продолжить учебу за границей: сначала в Бристоле и Париже, затем в Берне и Перуджи. Это было мое первое стратегическое решение относительно профессионального пути, который только в конце 1954 года привел меня назад в Германию.

Ценнейший опыт я приобрел в Париже в Ecole des Sciences Politique (Школа политических наук), на которую обратил мое внимание цюрихский друг Хуго Бони. Ее генеральный секретарь куриал де Бреваннэ принял меня в школу, хотя я знал только четыре слова по-французски (la vie est belle (жизнь прекрасна). — *Примеч. переводчика)* и поэтому не мог сдать обязательные вступительные экзамены. В «политшколе» я столкнулся с новыми для меня высокими требованиями к успеваемости и с жестким процессом отбора — с ним я вновь столкнулся только в престижных университетах США, в

частности будучи членом наблюдательного совета Института Лаудера при Уортонской школе бизнеса в Пенсильвании. Шкала оценок охватывала 20 позиций: от «20», лучшей оценки, — в мое время ее, правда, не ставили — до «0». Все результаты вывешивались на черной доске.

Я начал с оценки «3», и меня утешал сам куриал. В конце года я получил за работу по теме «Система политических партий во Франции» очень редко выставляемую оценку «16». Мое положение теперь было прочным. Из преподавателей того времени я вспоминаю Антона Баумгартнера (управляющего Французским национальным банком), Пьера Реновена (история средних веков) и тогда уже 80-летнего Андрэ Зигфрида, члена Французской академии (политическая география). На его лекциях аудитория всегда ломилась от слушателей. Он рассказывал о волне коллаборационизма во Франции после возвращения французских военнопленных из Германии в 1940/41 годах, которую остановило только «Радио Свободная Европа».

Когда в 1951 году мы всем классом со свидетельствами об окончании политической школы в карманах собрались на торжественный обед в казино 2-й французской танковой дивизии на Рю де Лилль, меня как одного из лучших учеников класса посадили рядом с куриалом. Я спросил его, почему в свое время он вообще принял меня, неизвестного, неопытного, без протекции. В ответ прозвучала фраза, которую я до сих пор храню в моем сердце: «Потому что я был военнопленным в Германии».

Естественно, ни один немецкий университет тогда не признал моего заграничного образования. Поэтому в 1951 году я направил свой DKW RT между прочим уже с мотором 200 кубических сантиметров, в Берн, к профессору Фритцу Марбаху, декану факультета экономики. Марбах был одним из основоположников заключенного между профсоюзом рабочих металлургической промышленности и их

работодателями Швейцарского мирного соглашения 1937 года, исключавшего любую форму забастовочной борьбы. Соглашение действует уже более семи десятилетий и стало одним из столпов экономического успеха Швейцарии.

Вопреки глубокому скепсису Фритца Марбаха через 12 месяцев я получил диплом и защитил у него с отличием диссертацию на тему «План Шуманна в отношении немецко-французской сталелитейной промышленности». Кроме того, от моего учителя по пилотированию Фогеля, на самолете которого марки Kranich совершил первый в моей жизни полет, я получил права на вождение воздушных транспортных средств категорий A, B и C.

Фритц Марбах также стал одним из моих наставников.

Мы поддерживали связь вплоть до его смерти в 70-х годах. Я также живо вспоминаю Альфреда Амона, теоретика экономики народного хозяйства. Моя диссертация, которую я публично защищал в жаркий день 13 июня 1952 года в Берне — она дважды издавалась у Рихарда Пфлаума в Мюнхене, — дала мне возможность три дня спустя поступить на работу к профессору Фредерику Хауссманну в Женеве. Я ассистировал ему при публикации его работы «План Шуманна в двойном свете» и целое лето наслаждался Женевой.

И еще один француз оказал влияние на мою жизнь: Рожэ Грегуар, государственный советник, директор главного отдела Организации Европейской экономической кооперации (OEEC). И там моя докторская диссертация стала входным билетом. С поступлением на работу в OEEC я получил шанс целый год жить и работать с дипломатическим статусом в лучшем районе Парижа.

В это время мне пришлось за небольшие деньги жить в Suresnes sur Seine. Меня тогда каждый раз приводили в восторг утренние поездки через Булонский лес на моем, по современным масштабам, малюсеньком мотоцикле. Теперь же я жил более чем фешенебельно, в XVI округе, на улице Андрэ

Паскаля, 2, рядом с Шато де ля Мюэтт, резиденцией ОЕЕС. Гордый, как испанский гранд, я ездил на двухместном кабриолете DKW «3 = 6» от Хебмюллера.

Я работал у Рожэ Грегуара в качестве администратора вместе с моим турецким другом Муниром Бендженком и нашей армянской коллегой Надин Эксерджян. Во время второй мировой войны она отвечала за высадку агентов-парашютистов на территорию Франции. Бендженк служил до этого в Корее адъютантом турецкого генерала и в совершенстве говорил на девяти языках. Позднее он продолжил свою карьеру в качестве исполнительного вице-президента Всемирного банка. Когда Надин была назначена в бюро этого турка, то первую неделю там царила мертвая тишина, которая уже в скором времени сменилась на свою противоположность. Редко я оказывался в столь воодушевляющем и энергичном окружении, к тому же связанном великолепной дружбой, которая и сейчас поддерживается вдовой Рожэ Грегуара — Мени. Сегодня она известна во Франции как писательница-политик, первоначально прославившаяся сексуальным просветительством французов через «Радио Люксембург», а также своими бестселлерами на эту тему.

Это был, без сомнения, бесценный опыт знакомства с механизмом работы такой успешной международной организации. Но меня всегда интересовала автомобильная промышленность. Ее особая динамика привлекала так же, как когда-то моего отца. В 1952/53 годы военные связи отца в Италии помогли мне пройти обучение на фирме «Фиат» и получить доступ к одному из тех, кто служил для меня великим примером — Витторио Валлетта. Этот аскетичный профессор математики превратил Fiat после второй мировой войны в крупнейший и современнейший автомобильный завод Европы, ставший, в свою очередь, ядром дифференцированного, чрезвычайно успешного конгломерата. Долгое время Fiat царил на автомобильном рынке как Западной,

так и Восточной Европы. Позднее все же была допущена стратегическая ошибка слишком большого замыкания на своей национальной структуре, что имело известные последствия как для самого предприятия, так и для Италии в целом.

Летом 1954 года я наконец оказался в Вольфсбурге. По рекомендации Альфреда Пирбурга, старого друга семьи и владельца фирмы Solex, я получил возможность представиться легендарному шефу «Фольксвагена» Хайнриху Нордхоффу. После напряженной двухчасовой беседы он скрепил рукопожатием мое назначение в качестве его ассистента.

Только на обратном пути в Париж — я уже проехал Ганновер — мне пришло в голову, что мы ни слова не сказали о моем окладе, настолько я был очарован этим человеком и ошеломлен масштабами его предприятия.

Но мне не пришлось жалеть об этом, хотя в Париже я очень хорошо зарабатывал и не платил налогов.

После путешествия самолетом на Корсику, в Грецию, Турцию и Египет, которые я успел совершить до моего перехода на работу в VW, 1 декабря 1954 года я на своем элегантном автомобиле въехал в Вольфсбург. Почти весь мой багаж состоял из книг. Очень скоро я получил в свое распоряжение меблированную квартиру и в придачу к ней мою верную Йозефину Энгерлинг, в первую смену работавшую уборщицей в дирекции. Она была поваром международного класса, сразу же распознала во мне преемника Нордхоффа и без устали пропагандировала это предвидение. К сожалению, она не дожила до того времени, когда оно сбылось.

Прошло немного времени, и я подал заявление об уходе в связи с «отсутствием фронта работ». Выдающийся шеф-секретарь Нордхоффа Аннелизе Метцнер, которую тогда в некотором отношении можно было рассматривать как лицо номер 2 на предприятии, успешно блокировала меня где только можно. Мое решение оказалось полезным для моей дальнейшей профессиональной карьеры. Нордхофф, который сначала,

казалось, полностью игнорировал мое заявление об уходе, неожиданно передал в мое ведение сферу продвижения экспортных продаж. Попутно я готовил его лекции, проводил семинары и встречался с ним для продолжительных, почти отеческих бесед. Но, на мой взгляд, дел у меня было слишком мало, если только не принимать во внимание огромный рост мощностей VW, который очень тревожил и раздражал правительство в Бонне[2]. Нордхоффа там посчитали авантюристом, когда он представил свой план по изготовлению 1000 автомашин в день.

Поэтому в 1957/58 годы я снова принялся за поиски работы.

И тогда появился мой шанс. Нордхофф решился доверить мне в мои 32 года маленькое, но очень проблемное предприятие Volkswagen of America, которым я стал заниматься с 1 января 1959 года. Вольфсбург охотнее всего ликвидировал бы этот филиал, особенно если бы там послушались советов американских оптовых продавцов. Считалось, что десять человек — идеальное количество сотрудников для американского филиала.

«Теперь можете показать, на что вы способны!» — были слова Нордхоффа, и я попробовал сделать это. Каким должен быть оклад в моей новой должности, там сначала не знал никто, и я сам меньше всего. Поэтому мы решили пока оставить мой старый оклад и поручить специалистам составить заключение относительно размера моей будущей зарплаты. Начальник отдела кадров в Инглвуд Клиффсе Билл Валентайн нашел одну маленькую специализированную фирму под названием McKinsey. В конце моего первого года в США я, смущаясь, показал Нордхоффу заключение экспертов. Со следующего года он стал платить мне, правда, всего лишь небольшую часть от рекомендованной зарплаты, но в пересчете на немецкие марки мой оклад был одним из самых больших среди сотрудников

[2] С 1949 года Федеральное правительство имело право распоряжаться в отношении общества сограниченной ответственностью Volkswagenwerk GmbH.

концерна, и я был очень доволен. США были для меня школой и одновременно трамплином. По моей инициативе мы вскоре открыли в Инглвуд Клиффсе, Нью-Джерси, наше новое главное представительство, расположившееся прямо на Гудзоне, на площади в 40 акров (16 га), со зданием для обслуживания клиентов, сауной, винным погребом и террасами, на 350 сотрудников вместо десяти. Наше представительство и внешне выглядело очень прилично. Лео Сафрата, архитектор из Праги, работавший также для наших торговых предприятий в США, создал еще один шедевр.

Мои соратники, «мои» оптовики и продавцы, да и сами Соединенные Штаты стали для меня главными наставниками.

Наши объявления о вакансиях занимали целые страницы в крупных немецких газетах, что приносило нам кроме богатого урожая кадров еще и известность.

По одному из этих объявлений в 1962 году и появился у нас Ханс Хольцер, перейдя в американское представительство VW из представительства Ford в Кёльне. Применяя современнейшую вычислительную технику, он занимался оптимизацией наших процессов, систем и стандартов, благодаря которой мы явно опережали наших конкурентов.

Философию VW я изложил нашему американскому представительству в 1960 году на встрече оптовых продавцов на Бермудах в предисловии к дилерским договорам концерна VW. С этого момента наша философия стала доступна и клиентам. Ее основные положения были выгравированы на латунных досках и вывешены в каждом дилерском предприятии VW. Эта философия была и моим личным кредо, и я хотел бы процитировать его в части, касающейся продукта, потому что она кажется мне актуальной и спустя 40 лет: «“Фольксваген” знает, что постоянное совершенствование продукции будет отвечать самым притязательным запросам его клиентов, интересам его служащих и владельцев. Поэтому он верит в инновации, и его автомобили предназначены для того, чтобы

отвечать потребностям общества в транспортных средствах, несмотря на постоянное сокращение запасов сырья и топлива. Он также признает необходимость охраны окружающей среды, заботясь при этом о комфортности и безопасности перевозок».

Впоследствии мы творили в США историю в секторе дистрибуции и розничной торговли, и наша торговая организация за несколько лет стала абсолютным лидером. Наши дилерские предприятия были не только самыми однородными, современными и прибыльными, но одновременно имели самый лучший моральный климат и самых удовлетворенных клиентов.

Ключом к нашему успеху в США не в последнюю очередь была удачная рекламная кампания фирмы «Дойл, Дан и Бернбах» (DDB) — она стала самой первой для VW и позднее была признана журналом Advertising Age лучшей рекламной кампанией XX века, а также работа с общественностью под руководством нашего американского коллеги Арта Рейлтона. Я забрал его из журнала Popular Mechanics («Популярная механика»), где он привлек мое внимание своими нелицеприятными вопросами и большой работоспособностью. «Не погубит ли “Фольксваген” его успех?» — так называлась одна из его статей, написанная после посещения Вольфсбурга еще в 1958 году.

В начале 1964 года Нордхофф вызвал меня обратно в Вольфсбург, без формальностей, скрепив договор всего лишь рукопожатием, причем мы ни слова не произнесли об условиях моей работы. Я продал наш дом в Коннектикуте и с моей американской женой Маризой и тремя маленькими американцами Александером, Пиа и Петером (к которым в Вольфсбурге добавился Кристофер) возвратился в Европу. Там я должен был стать преемником руководителя отдела продаж Фритца Франка, который когда-то был шефом такого отдела продаж в фирме Horch. Мой пост в американском представительстве VW занял Стюарт Перкинс, который ранее руководил отделом продаж в нашем американском филиале и

с которым я постоянно работал рука об руку. Он стал гарантом преемственности. В свое время Перкинс был вторым сотрудником, принятым на работу в американское представительство VW. До этого он подвизался золотоискателем в Канаде, а первоначально работал в британской автомобильной промышленности.

Наблюдательному совету VW я был представлен только летом. Совет утвердил мое назначение, причем мне не было задано ни одного вопроса. Вместо этого господа из президиума выразили свое недовольство «сложившейся ситуацией», под которой прежде всего подразумевалось бессилие наблюдательного совета в отношении Нордхоффа.

Эту «ситуацию» я мог наблюдать, еще будучи его ассистентом. Когда накануне заседаний наблюдательного совета я должен был в гостевом доме VW опекать председателя совета Хайнца Марию Оефтеринга [3], тот тоже подпадал под неписаные правила Нордхоффа: никакой горячей еды (кроме томатного супа из порошка «Хайнц Томатензуппе»), никаких напитков после 22 часов и выключение света в помещении клуба в 23 часа. Иногда заседания наблюдательного совета длились менее получаса, что было проблемой для персонала нашей кухни.

Только нижнесаксонский министр финансов Альфред Кубель, ставший позднее премьер-министром, часто был «нарушителем спокойствия», задавая столь дотошные, сколь и умные вопросы. Но, как правило, все критические моменты ближайший сотрудник Нордхоффа Франк Новотны заранее выяснял в Бонне и Ганновере. Большей частью речь шла об увеличении мощностей, которые к моменту согласования в наблюдательном совете уже можно было наблюдать в реальности.

Для нового местожительства нашей семьи мы сначала выбрали Брауншвейг. Там, возле Вильхельмиторвалля, мы

[3] Чиновник высшего ранга в федеральном министерстве финансов с 1950 по 1957 год.

перестроили старые герцогские апартаменты. Вольфсбургское предложение в виде домика площадью 120 квадратных метров от фирмы Bau Otto показалось нам слишком скромным в сравнении с нашим домом в Коннектикуте постройки 1730 года на участке площадью 16 га. От услуг шофера я сначала отказался: с большим удовольствием водил машину сам, хотя тогдашний модельный ряд VW не предоставлял большого выбора. В 1966 году в Вольфсбурге освободилась «Вилла Вест», которая вскоре стала нашим новым домом. Вольфганг Зиберт, перешедший из концерна «Тиссен» в VW на должность управляющего финансами, построил ее для себя в начале 60-х годов. Но в тот момент, когда он на своем BMW 502, великолепном аппарате с мотором V8, впервые проезжал мимо поста охраны VW в Зандкампе, им уже было подано заявление о расторжении договора.

Успех VW в США создал мне репутацию, масштабы которой я тогда просто не мог полностью оценить. В неполные 38 лет я оказался членом правления самого солидного немецкого предприятия, да и в международном масштабе уже не был новичком.

VW в Вольфсбурге прорвался тогда в новое для Европы измерение. Уже давно концерн вышел на мировой уровень. Но Вольфсбург, располагавшийся в десяти километрах от «железного занавеса», находился в некоторой изоляции и далеко от Бонна. За исключением Нордхоффа, в администрации царило скорее местечковое мышление. Во время моего возвращения я даже не предполагал, с конфликтом какого рода и масштаба мне придется столкнуться.

Я очень хорошо знал испытанную группу специалистов по сбыту под началом Хорста Кабиша (сбыт в стране) и Мануэля Хинке (экспорт), поскольку десять лет прямо или косвенно сотрудничал с ними. Но был убежден, что перед лицом нарастающих у нас проблем немного американского опыта не

повредит. Поэтому привез с собой проверенную команду[4] из американского представительства VW.

Чтобы не слишком ослаблять наш американский филиал, я одновременно позаботился о «впрыскивании свежей крови» за счет руководящих кадров из немецкого представительства Ford[5]. В свое время в ходе нашей конкурентной борьбы немецкая команда была полностью деморализована, с моей точки зрения, очень правильной и последовательной централизацией деловой активности в Англии. Реструктуризация низвела немецкий филиал Ford до положения чисто производственной площадки, где функции руководства, за исключением вопросов сбыта, осуществлялись виртуальной организационной структурой, расположенной в Дагенхэме.

Кельн был расположен слишком далеко от центров

---

[4] Дитер Дайс (обслуживание клиентов, в настоящее время Deiss Associates, St. Helena/Napa Valley). Он превратил свою фирму в лидера в сфере консалтинга по маркетингу и обслуживанию клиентов автомобильной промышленности, в том числе и за пределами Северной Америки; Ханс Хинрикс (начальник отдела изучения рынка в американском филиале VW, впоследствии отвечал за планирование маркетинга в Вольфсбурге, после 1972 года — член правления по вопросам сбыта в Daimler-Benz); Хансу Хольцеру мы обязаны нашим превосходством в области информационных технологий (после 1972 года член правления Dynamit Nobel); Хельмут Шмидт отвечал за рекламу в американском филиале VW и Volkswagen AG (увековечен в Зале славы немецкой рекламной индустрии); Херманн Брунс занимался обслуживанием клиентов. Это лишь некоторые из «американцев», которых я привел с собой. Конечно же, они были встречены не только аплодисментами, что можно легко себе представить. Как всегда говорил Арт Рейлтон: «Germans make the best Americans» («Из немцев получаются лучшие американцы»). Но их нелегко реимпортировать, в чем нам всем пришлось убедиться.

[5] Я начал с самой верхушки, с тогдашнего руководителя отдела сбыта немецкого филиала Ford Вернера П. Шмидта (шеф экспортного отдела VW, председатель правления VW do Brasil, затем в Audi, потом член правления концерна по вопросам сбыта, а далее по финансам); Петера Вайера (планирование продукции и разрешение чрезвычайных ситуаций в концерне, в том числе руководитель американского филиала, начальник отдела международного маркетинга и председатель правления Ford Köln); Герда Бурманна (руководил изучением рынка в концерне Volkswagen).

принятия решений Дагенхэма и Детройта для того, чтобы делать там карьеру. Перед некоторыми из впавших в уныние сотрудников — а ведь многие из них окончили школу им. Мак-Намары [6] при концерне Ford, выдающуюся кузницу менеджмента, — теперь мы могли открыть новые перспективы.

Мы получили молодую, боевую команду, члены которой, все без исключения, должны были делать карьеру. Новая команда помогала нам развивать оправдавшую себя философию предприятия и успешно продвигаться по новым путям сбыта. При этом мы никогда не теряли из виду интересы и выгоду торговых партнеров — ведь это «легкие», благодаря которым дышат автомобильные заводы. Для меня это было также решающим основанием для создания первого в Европе совета продавцов автомобилей.

Ниже я еще вернусь к моим восьми годам работы в качестве руководителя по сбыту и к вынужденному уходу из концерна VW. После этого с 1973 года по конец 1981 года я был председателем правления Continental Gummi Werke AG в Ганновере. Эта должность стала для меня важной ступенькой в дальнейшей деятельности в качестве председателя правления акционерного общества Volkswagen AG.

Фридрих Вильхельм Кристиане из «Дойче Банк», знавший меня со времени моей работы в правлении VW, познакомил меня с Альфредом Херрхаузеном, бывшим тогда председателем наблюдательного совета Conti (здесь и далее автор употребляет сокращенное название фирмы. — *Примеч. переводчика).* Мы быстро нашли общий язык. Я, правда, видел масштабы своего риска, связываясь с пришедшей в упадок фирмой. Но Conti принадлежал к отрасли, тесно связанной с автомобильной индустрией, и я верил, что смогу развить здесь свое предпринимательское чутье. И вообще, когда ищешь работу, тебе предлагают проблемные ситуации.

---

[6] Названа в честь Роберта Мак-Намары, президента концерна Ford, впоследствии министра обороны США.

Судя по скорости, с которой Conti становился все более нерентабельным, этому именитому немецкому предприятию оставалось всего несколько месяцев существования. Моим детям учителя уже предлагали пари, через какое время я заявлю о банкротстве Conti. В 1971 году одна консалтинговая фирма порекомендовала правлению радикально свернуть менее доходное, но требующее огромных затрат производство шин для оснащения новых автомобилей в пользу более доходного производства шин для замены. В то время как первое было легко осуществить, второе потерпело провал и только ускорило крах предприятия.

Виноватым в бедственном положении предприятия наблюдательный совет и правление сделали шефа по сбыту внутри страны Кристофа Дальманна, что особенно понравилось техническому отделу, но никак не соответствовало действительности. Однако все, кроме Дальманна, теперь могли несколько расслабиться... до моего прихода.

Вскоре после моего назначения наблюдательный совет начал оказывать на меня давление с целью отказаться от производства шин, составлявшего две трети оборота и основного капитала, в пользу производства так называемых технических резиновых изделий [7].

Этот подход как единственно правильный поддерживался и ориентированной на экономику прессой. Поскольку появившиеся на рынке новые радиальные шины с металлокордным брекером производства Michelin служили в три-четыре раза дольше, чем традиционные диагональные, свертывание мощностей было неизбежным.

Бывшему лидеру производства шин в то время не хватало не только технологии для производства радиальных шин с металлокордным брекером, но и необходимого качества

[7] Производство технических резиновых изделий включало тогда широкую программу продукции, начиная с грелок, клиновидных ремней для моторов, пневматических пружин, уплотнителей для дверей и шлангов и кончая лентами для конвейеров.

изготовления в целом. К тому же и производство резинотехнических изделий Conti пришло даже в больший упадок, чем шинное, хотя это тщательно скрывалось. Поэтому ликвидация последнего означала бы для предприятия полный крах.

Осуществление моей стратегии по спасению Conti (слово «спасение» я тогда нигде не произносил) было бы невозможно без легендарного «Бога-отца» немецкой промышленности Ханса Меркле фон Боша и представителей наемных работников в нашем наблюдательном совете во главе с Бенно Адамсом. Без них Conti сегодня не существовало бы, не говоря уже обо мне.

Мы выкрутились, прежде всего, благодаря лицензии на радиальные шины от Uniroyal. Эта компания по качеству своей продукции наиболее приблизилась к шинам Michelin. Правда, наши ведущие специалисты сначала посчитали для себя унизительным наше решение взять «ноу-хау» от сравнительно слабых конкурентов. С другой стороны, очень важной для возвращения в сферу рентабельности была введенная по моей инициативе программа «Ни одного дефекта», согласно которой производство должно было выпускать только шины высокого качества для автомобилестроения. Для шинной промышленности в то время это было новостью, а для Conti тернистым путем к успеху, который позволил нам добиться приличных цен.

В производстве шин в те времена было принято отсортировывать изделия для первичного монтажа. Производство продолжалось до тех пор, пока не получали необходимый объем высококачественной продукции для автозаводов. Иногда доля таких «хороших шин» составляла менее 50 %. Остальные шли на замену. Шины самого низкого качества теоретически попадали по бросовым ценам в Африку, а на практике — на всевозможные «серые» рынки. Похвальное исключение составлял Michelin, который, будучи пионером в области производства радиальных шин с металлокордным брекером, снабжал всех своих клиентов шинами высшего качества, что

окупалось ценами. У этой фирмы я многому научился, особенно у Франсуа Мишлена, образцового предпринимателя с идеалами, из маленького городка Клермон-Ферран в Центральной Франции. Его фирма собиралась завоевать мир за счет бескомпромиссного качества и прусской экономности. С некоторым удовлетворением я установил, однако, что и на европейских фабриках Мишлена нет установок для кондиционирования воздуха, что в Conti преподносилось как резон для того, чтобы изначально довести программу «Ни одного дефекта» до абсурда.

Качество для меня было nonplusultra *(лат.* — превыше всего). Это относилось к каждому этапу производства, начиная с оборудования, форм для нагрева и заканчивая прессовочным станком. Никому не разрешалось прикасаться к материалу до вулканизации, потому что могло произойти изменение формы. Это, в свою очередь, могло отрицательно сказаться на качествах продукции, к которым среди прочих предъявляет высокие требования автомобильная промышленность, — на качении и послушности автомобиля в управлении, не говоря уже о безопасности. Как демонстрирует «Формула-1», радиальные шины с металлокордным брекером стали одним из важнейших компонентов шасси современного автомобиля.

Итак, моей главной задачей в работе с новым составом правления стало техническое развитие, производство, логистика и качество, причем отчетность по качеству представлялась непосредственно мне. После того как на предыдущем этапе профессиональной карьеры мне пришлось заниматься сбытом, маркетингом и стратегией продукта, новый круг задач представлял собой особый вызов. Теперь в любое время дня и ночи я появлялся на производстве, чтобы быть постоянно в курсе дел. Моим «командным пунктом» было малюсенькое бюро, обставленное старой мебелью, на Кенигсвортерплатц в Ганновере. Прямо напротив находилось правление профсоюза IG Chemie, во главе которого тогда стоял дальновидный Карл

Хауэн- шильд, — мы конструктивно с ним сотрудничали.

Чтобы сделать предприятие конкурентоспособным, мы без страха покупали «ноу-хау», преимущественно в США. Когда в середине 1979 года нам наконец удалось купить у головного предприятия в США семь заводов по производству шин Uniroyal в Европе и завод по выпуску шинного текстиля в Люксембурге, Conti оказался спасен. Предприятие сразу же вышло на европейский уровень и с европейским менеджментом стало номером 2 в Европе. А благодаря сотрудничеству с японской Toyo Tyres компания вошла в глобальную сеть сбыта.

Все немецкие производители автомобилей, а также фирма Bosch помогли мне в финансировании этого огромного конгломерата, подписав заем под твердый процент через банк Sal. Oppenheim, ведь сам Conti был истощен и имел очень низкий уровень капитализации. Идею этой совместной акции мы разработали с моим коллегой из финансовой структуры Хорстом Урбаном в самолете, возвращаясь с переговоров по поводу Uniroyal в Нью-Йорке. Смелость заимодателей оправдала себя благодаря нашему устойчивому биржевому курсу.

В Uniroyal работал выдающийся Альберт Энглеберт. В 50-е годы он продал свои предприятия группе Uniroyal (США) и остался во главе своих европейских фирм. То, что он был выбран в наблюдательный совет Conti, положительно сказалось на моральном климате в Uniroyal. А мы получили в наблюдательном совете хорошего специалиста по шинному производству. Вторым важным приобретением был для нас Хельмут Вернер. В его лице я получил отличного заместителя и одновременно решил вопрос о преемнике. Когда в начале января 1982 года я благодаря Conti приступил к работе в качестве председателя правления VW, то уже имел значительный опыт принятия решений. В качестве прощального жеста я отказался от притязаний на пенсию. Conti был спасен,

хотя еще не совсем поправился. И еще раз мне пришлось организовывать широкомасштабную операцию по спасению нашего единственного немецкого партнера по разработке шин. Это было в 1989 году, когда Pirelli уже стоял у ворот с намерением недружественного поглощения, расплачиваться за которое должен был Conti, и тогдашний председатель наблюдательного совета intra muros (тайно, при закрытых дверях *(лат.) — Примеч. переводчика)* уже решил капитулировать. Но в конце концов чрезвычайно активные действия председателя правления Хорста Урбана спасли независимость Conti. Правда, предпринимательская политика Урбана была оценена не всеми и уж, во всяком случае, не вознаграждена. Договор с ним был расторгнут досрочно («по обоюдному согласию»).

II Возвращение на Volkswagen

Когда летом 1981 года по дороге в аэропорт Ганновера я услышал по радио об инфаркте, случившемся со Шмюкером, тогдашним председателем правления Volkswagen, то подсознательно понял, что это может означать для меня возвращение на Volkswagen. Предчувствие меня не обмануло.

Осенью того же года Шмюкер впервые пригласил меня для разговора в гостиницу «Интерконтиненталь» в Ганновере, что неподалеку от моего бюро Conti. Он сообщил, что идея моего назначения его преемником принадлежит Зигфриду Элерсу, председателю производственного совета концерна Volkswagen, и была поддержана всеми членами президиума наблюдательного совета. Он также за мою кандидатуру. Вплоть до моего назначения в ноябре в средствах массовой информации по этому поводу строились всевозможные предположения.

Возвращение на Volkswagen принесло мне чувство удовлетворения, ведь оно стало дополнительным подтверждением правильности моей предыдущей политики, хотя в 1972 году она привела к моему увольнению. Я проработал в концерне в общей сложности 18 лет, из них последние восемь в качестве члена правления и руководителя по сбыту за границей. Потом наши пути с руководством разошлись из-за разногласий в отношении стратегии VW. В течение следующих девяти лет, будучи председателем правления предприятия Continental Gummi Werke в Ганновере, я имел возможность познакомиться со всей европейской автомобильной индустрией с точки зрения поставщика комплектующих.

В то же время я поддерживал связь со многими бывшими сослуживцами из Volkswagen. Поэтому теперь мне не потребовалось много времени для того, чтобы войти в работу в качестве руководителя VW. Я знал там каждый уголок, от контрольно-пропускного пункта Зандкап в Вольфсбурге до монтажных цехов. Знал почти всех руководящих сотрудников.

Все, кроме одного, члены правления остались с тех времен, когда я там работал. Я хотел сотрудничать *с* ними без столь любимых сегодня средствами массовой информации хитрых тактических маневров вроде «властных решений» или показательных увольнений, а именно напрямую, без своего «штаба» доверенных людей.

Новым для меня членом правления был только предложенный наблюдательному совету моим предшественником и назначенный членом правления и управляющим по кадрам бывший функционер IG Metall (профсоюза работников металлургической отрасли. — *Примеч. переводчика)* и журналист Карл-Хайнц Бриам, *с* которым у меня сложились хорошие отношения: ему стало ясно, что я пользуюсь уважением и доверием производственного совета. Правда, члены совета вскоре попросили меня больше не упоминать о том, что мое назначение руководителем Volkswagen произошло по инициативе его председателя Элерса. Это не соответствовало нашим политическим шаблонам.

С самого первого дня моего возвращения я пытался прививать культуру открытой дискуссии. Это означало основательную перестройку. Члены правления привыкли заранее, перед заседаниями правления определять свои позиции и находить компромиссы — при Нордхоффе царил еще военный принцип руководства. На заседания приходили, как правило, с готовыми и, можно даже сказать, отчасти с уже утвержденными решениями, как на Брюссельскую конференцию министров сельского хозяйства. Внутри изолированных друг от друта секторов правления царила железная дисциплина, никакая информация не должна была проникать наружу без разрешения. Я же требовал, чтобы аргументы взвешивались, практиковалось свободное выражение мнений, чтобы аргументация делалась без оглядки на чины и должности и не было «пения хором».

Прогресс в этом смысле наблюдался, и настоящие дебаты давали положительные результаты, хотя и не сразу.

Наряду с моими поездками по разбросанным по всему миру филиалам и производственным площадкам VW неформальные ежемесячные обеды с «главной сотней» (100 членов высшего руководства) должны были помочь поддержанию чисто человеческих контактов, так же как и коктейли в моем доме летом, и рождественские ужины в конце года, каждый раз с участием дам. При этом особое значение приобрели ежегодные встречи ведущих сотрудников концерна, с 1986 года первый раз за пределами Германии, также в сопровождении дам.

Ситуация в VW к моему возвращению в 1982 году была очень серьезной. Многие неверные, хотя отчасти очень приветствовавшиеся шаги завели компанию в тупик. Сюда можно отнести, в частности, усилия по диверсификации, ставшей в 70-е годы в Германии модным трендом. После того как попытка покупки металлургического завода «Доброй надежды» и тем самым диверсификации с уклоном в тяжелую промышленность, слава богу, провалилась, VW купил в 1979 году Triumph–Adler (TA), всемирно известную немецкую фабрику пишущих машинок.

Тогдашний представитель «Дойче Банк» Вильфрид Гут был первым, кто указал на опасности, кроющиеся в диверсификации, если рассматривать ее как спасительный якорь[8]: «Тот, кто ставит своей целью диверсификацию с уклоном в другую отрасль, нередко будет сталкиваться с тем, что чрезвычайно сложно добиться максимальной технической и экономической эффективности в нескольких абсолютно независимых друг от друга областях. В результате, может быть, и получится продукт-“фаворит”, но наряду с ним возникнут и “больные” секторы производства, которые будут пожирать получаемые от “фаворита” доходы. Кроме того, почти неизбежно нарушится однородность самого руководства; рядом друг с другом будут работать специалисты, которые не смогут

[8] Выступление в связи с 65-летием проф. д-ра Йоахима Цана 24 января 1979 года, Штутгарт-Унтертюркхайм.

по-настоящему разбираться в сфере деятельности своих коллег».

В то время считалось, что у автомобиля уже нет будущего, и в политическом плане он тоже был дискредитирован. У VW не хватало стратегического руководства и веры в перспективы автомобилестроения. Но главное, не было того идеализма поколения первопроходцев, на котором выросли мы. Некоторые славные традиции и уникальная «культура Нордхоффа» с ее глобальным воздействием были утрачены, при этом в большей степени в руководящей надстройке, нежели в базисе.

В 1981 году с трудом удалось выйти на положительный результат и даже выплатить скромные дивиденды в размере... пяти марок. В плохих показателях VW за 1981 год и еще худших за 1982 год виновата не только слабая конъюнктура. Тяжким бременем оказалось принятое еще при Шмюкере дополнительное соглашение к Тарифному договору с «ИГ Металл». Оговоренный режим перерывов в работе на манер правил земли Баден-Вюртемберг фактически устанавливал 35-часовую рабочую неделю, которая и была несколько позже введена официально. Социальное перемирие стоило дорого. Только за 1981 хозяйственный год это соглашение «обеспечило» издержки в один миллиард марок. Правление и руководящие сотрудники впали в уныние и уже не видели никаких перспектив. Никто не знал, что делать дальше, будучи связаны по рукам и ногам высокой стоимостью производства в Германии.

Все новые и новые «социальные достижения» оставляли за собой все более глубокий тормозной след. За десятилетие не было достигнуто никакого повышения производительности. В то время как Toyota за десять лет, с привлечением 5000 дополнительных работников, увеличила производство на 1,2 миллиона автомобилей, на BW производство сократилось на 245 000 машин, при этом на работу было принято 4000 новых сотрудников.

Вдобавок ко всему бывший раньше гордостью концерна филиал VW do Brasil совместно с только что купленными у компании Chrysler аргентинскими и бразильскими предприятиями выдал издержки в размере 539 миллионов немецких марок. Сюда добавились списания по южноамериканским финансовым вложениям концерна Volkswagen на сумму 420 миллионов марок, так что только по издержкам в нашем южноамериканском филиале получилась сумма в один миллиард марок. В целях выживания филиал просил головное общество о помощи в виде крупных финансовых вливаний, и наблюдательный совет без долгих рассуждений утвердил их. Но это было еще не все. В том же году Triumph-Adler, с учетом отказа от требований и обязательных списаний, стоил концерну еще около 800 миллионов марок. Итого только за счет филиалов сумма издержек составила 1,75 миллиарда немецких марок, что при общем обороте концерна в размере менее 38 миллиардов марок соответствовало квоте в 4,6 %.

Все эти цифры я детально представил наблюдательному совету, руководству, членам производственного совета, доверенным лицам, а вскоре и сотрудникам на одном из производственных собраний. Всем им я говорил чистую правду, агитировал за программу снижения расходов, проведение которой поручил моему коллеге Мюнцнеру, который через Бриама, да и сам лично, поддерживал контакты с производственным советом. Та первая программа сокращения затрат принесла концерну беспримерное повышение производительности, которое ушло в небытие через три года, с переходом предприятий на 35-часовую рабочую неделю с полной компенсацией потерь в заработной плате. В это время наши европейские конкуренты добивались впечатляющих результатов по снижению затрат, в частности, путем увеличения продолжительности рабочего времени.

Наши американские конкуренты, занимавшиеся производством в Германии, при переходе на 35-часовую рабочую неделю, с учетом того, что их фабрики располагались в низкозатратных странах, за счет повышения производительности добивались полной сбалансированности, и даже более того. У нас же, напротив, росло даже число санитаров, работников кухни, пожарных. Персонал в непроизводственной сфере увеличивался параллельно с производственным.

Тогда я умолчал (везде, кроме правления и наблюдательного совета) о том, что в 1981 году мы потеряли полмиллиарда марок из-за теоретически верных и со всех сторон одобренных сделок по обеспечению курса в экспортных операциях.

До моего возвращения в правлении об этом знал только начальник финансового отдела. Я всегда был сторонником гибкой политики поддержания курса и создания встречных товарных потоков. Особенно хорошо она зарекомендовала себя впоследствии, когда началось падение доллара. Почему-то всегда забывают о том, что любое поддержание курса представляет собой спекуляцию.

Итак, в начале 80-х годов мы находились в состоянии кризиса, самого опасного за всю нашу историю, и с возрастающей скоростью падали все ниже, но мне удавалось приуменьшить размеры катастрофы в глазах общественности, я просто должен был так поступить. Ситуация на «Фольксвагене» была слишком серьезной для того, чтобы через общественное обсуждение пытаться создать целительное внутреннее давление — хотя лично для меня это было бы большой помощью. В таких случаях средства массовой информации быстро объявят тебя «санитаром» или даже «спасителем». Это то, от чего я уже отказывался в ситуации с Conti. В отношении наших сотрудников я никогда не пользовался таким аргументом, как страх. Просто давал трезвую оценку положению дел, но

одновременно показывал наличие шансов и подбадривал людей.

Для лечения сильнодействующими средствами «пациент», занимавший в то время пятое место среди автомобильных заводов Европы, был слишком слаб, цена слишком высока и игра с огнем была слишком опасной. Марка Volkswagen стала широко известна по всему миру еще со времен «Жука». Но звучные имена, не подкрепленные успехом, теряют со временем свою ценность, а следовательно, и уровень цен.

Здесь следует добавить, что функционеры профсоюза металлургической отрасли IG Metall в своем большинстве тогда близко не стояли к социально ориентированной рыночной экономике, а все еще цеплялись за иллюзорные преимущества централизованного управления ею якобы в целях установления социальной справедливости. Особенно это относилось к правлению профсоюза IG Metall, за исключением его руководителя Ойгена Лодерера, с которым меня связывали доверительные отношения еще со времен моего первого членства в правлении Volkswagen.

Когда весной 1982 года в связи с ростом цен на сталь мы, будучи лидерами на рынке, подняли цены на наши автомобили VW на 3,9 %, а на Audi на 4,3 %, это вызвало бурный протест. Но не у наших продавцов или клиентов, как можно было бы предположить, а на наших предприятиях. В Касселе на улицы вышли 5000 сотрудников, чтобы выразить протест против нашей политики цен, и это было показано по телевидению. Такая позиция не способствовала ни сбыту, ни сохранению рабочих мест.

В тот период времени для немецкого рынка еще существовал клапан повышения цен. Но с учетом общего рынка такая политика могла иметь успех только ограниченное время. Германия превратилась в страну больших производственных затрат и, соответственно, высоких цен, что очень радовало наших иностранных конкурентов.

В ситуации, при которой нарастала угроза существованию

VW, его главной задачей должна была стать разработка новой стратегии для всех подразделений:

- Пробуждение чувства гордости за свое предприятие и убежденности в правильности проводимой политики.
- Концентрация всех сил на производстве автомобилей, конец диверсификации.
- Нейтрализация смертельной западни для цен Германии.
- Приумножение усилий по разработке и маркетингу.
- Внедрение настоящей стратегии многообразия марок выпускаемых автомобилей во главе с Audi как маркой класса Premium.
- «Оздоровление» южноамериканских дочерних предприятий.
- Урегулирование дел в Северной Америке.

Я сразу же начал с ознакомительных поездок по нашим семи заводам VW и Audi в Германии, а также посетил сборочный завод в Бельгии, который мы вынужденно получили «в наследство» от нашего бельгийского импортера. VW Bruxelles оказался для нас рекордной отметкой, за что невзлюбили и наших бельгийцев, и меня. Проведенный тогда внутри концерна сравнительный анализ показал, что эта сборочная площадка по многим показателям является одной из самых продуктивных, хотя в целях сбалансированности объемов она предназначалась для сборки как Golf, так и Passat.

Но был и недостаток, заключавшийся в том, что завод находился в самом Брюсселе и не было возможностей для расширения производственных площадей. Руководитель VW Bruxelles Луи Френей был таким же выдающимся предпринимателем, как и его преемник, Пьер Ален де Смедт, который впоследствии великолепно проявил себя на посту президента концернов Autolatina и Seat.

В первую двухнедельную поездку за океан я отправился в марте 1982 года. В моих правилах было совершать ознакомительные поездки одному, без «свиты», что, правда,

повышает нагрузку, но еще больше — продуктивность. Будучи немецким предприятием глобального масштаба, мы за границей также представляем и Германию. Это возлагает на нас политическую ответственность. Мы должны служить мерилом и образцом — и не только для наших ведущих сотрудников, но и для рабочих, чтобы философию нашего предприятия разделяли абсолютно все его участники. Представителям Volkswagen приходится работать на опасной «высоте», которая может вызвать «высотную болезнь», вплоть до полной потери ощущения реальности. Для начала я на выходные заехал на VW Canada, наше старейшее дочернее торговое предприятие, созданное в 1952 году Вернером Янзеном, который до войны руководил отделом экспорта в Auto Union. Затем я навестил «моего» старого подопечного — Volkswagen of America (VWoA). К тому времени они покинули Энглвуд Клиффе в Нью-Джерси и переехали в Трой, один из пригородов Детройта.

Моего преемника в VWoA Стюарта Перкинса сменил Джеймс Мак-Лернон. Перкинс не захотел работать под его началом и ушел. Мак-Лернон, бывший видный руководитель производства в General Motors, обладал большой свободой действий и независимостью от руководства в Вольфсбурге. В его лице я познакомился с типичным, в лучшем смысле этого слова, менеджером GM, который прилагал все усилия к выполнению поставленной перед ним задачи по созданию концерна Volkswagen в Америке.

Но если в GM человеку пришлось почти всю свою профессиональную жизнь провести далеко не на «верхних этажах» и постоянно быть затянутым в тугой корсет, а потом вдруг взлететь относительно высоко по карьерной лестнице, то такая задача может оказаться очень рискованной для всех сторон, в чем мне пришлось очень скоро убедиться. Кроме того, эта задача, пожалуй, изначально была нереалистичной, без продуманной стратегии и планирования.

Уже во время моей первой поездки из Вольфсбурга в

аэропорт Брауншвейга на «Гольфе» американского производства, называемом в США и Канаде Rabbit («кролик»), я чуть было не оказался в кювете. Как ходовые качества, так и внутренняя отделка были американизированы. Американскому руководству было позволено «улучшить» «кролика», подогнать его под те мерки, которыми они руководствовались всю свою жизнь и которые соответствовали бы философии General Motors. Но американский клиент, покупая VW, хотел иметь как раз противоположность той преснятине, которой его всю жизнь кормил Детройт. А если к этому добавить еще и недостаточно высокое качество, даже если оно было выше стандартов Детройта, то легко себе представить дальнейшее развитие этой ситуации.

Наше главное управление по планированию производственной программы в Германии очень мало, а если быть абсолютно честным, почти совсем не учитывало огромный американский рынок. Поэтому сначала у нас не было потенциала для расширения в Америке и Канаде. Мы, скорее, находились в фазе сокращения. За последние два года продажи «кролика» уменьшились вполовину и наш завод в Вестморленде, штат Пенсильвания, был значительно недогружен и приносил серьезные убытки.

К моему ужасу, в Стерлинг Хайтс, одном из пригородов Детройта, только что было построено и уже запускалось сборочное производство таких же объемов, как и в Вестморленде. То есть готово было стартовать новое предприятие с производительностью 1000 единиц продукции в день, или четверть миллиона автомобилей в год.

Конечно, руководители производства влюблены в свои предприятия. Так и должно быть. Поэтому было непросто сразу же закрыть этот завод и выставить его на продажу. Благодаря нашему американскому руководителю финансового отдела Яну Андерсону продажа завода фирме Chrysler даже принесла прибыль. Безусловно, решающую роль сыграло современное

оснащение завода, причинившее нашим инженерам истинную боль.

С гордостью Мак-Лернон показал мне еще одну площадку для третьего завода-«тысячника». Кроме того, мы осмотрели бывший испытательный полигон Студебеккера, о котором в тот момент велись переговоры, и, наконец, участок под строительство административного здания для нашего американского концерна, включая и Triumph-Adler. Этим мы, очевидно, хотели внушить страх всем конкурентам, включая IBM. Но удалось это, к сожалению, только со мной. Слава богу, что остановка этих проектов не требовала больших затрат. Сложнее было в городке Форт Ворт, штат Техас. Там в начале 60-х годов находился наш маленький «сарайчик» по изготовлению кондиционеров воздуха под образцовым руководством Герольда Шлагера. Со временем он превратился в огромный завод на такой же огромной территории, чуть ли не с привязкой к аэропорту. За это время тему кондиционирования воздуха в автомобилях подхватили и в Европе. Поэтому Форт Ворт мы продали позже Valeo, одному из наших французских поставщиков. Это было частью наших североамериканских дезинвестиций.

Для американской промышленности, выпускающей комплектующие изделия, мы были слишком мелким, неинтересным клиентом. В этом мы могли убедиться еще в 1955 году, когда купили у Студебеккера сборочное производство в Нью-Брансуике, Нью-Джерси. Уже через несколько месяцев мы вынуждены были также продать его из-за недостаточной рентабельности американских промежуточных поставок. Очевидно, что про этот факт забыли. Мы по-прежнему несли в США валютный риск в связи с недостаточным национальным объемом закупок.

Но, несмотря на это, еще раз решились в США на этот шаг.

В отношении срочного закрытия завода в Вестморленде я не встретил бы в то время понимания ни со стороны

наблюдательного совета, ни в правлении, ни у ведущих специалистов. Кроме того, я хотел дать шанс новому Golf II, производство которого уже готовилось к запуску, а потом уже подчиниться требованиям суровой действительности. Как правило, заводы, закрытие которых стоит на повестке дня, показывают невиданный прогресс в отношении затрат. К сожалению, убытки последующих лет показали нам, что при тех обстоятельствах ситуация была безвыходной.

Процесс принятия решения о закрытии завода в Вестморленде шел очень медленно. Наконец в 1988 году было решено отказаться от предприятия. Для его сотрудников сразу же был разработан масштабный план социальных мероприятий. Кроме этого, мы сообща с местными властями организовали для них центр по трудоустройству.

Тогдашний губернатор Пенсильвании Роберт П. Кейси сразу же после нашего официального сообщения о закрытии завода прислал мне короткую телеграмму следующего содержания: «Полностью понимаю Ваш шаг, что мы можем для Вас сделать?» Но самой трогательной остается в моей памяти реакция персонала. Спустя годы я продолжал получать письма от бывших сотрудников, в которых они выражали «Фольксвагену» благодарность за хорошие условия труда и честное отношение к ним.

Сборочное оборудование было отправлено морским путем из Вестморленда в Китай и вновь смонтировано на площадке нашего совместного предприятия в Чанчуне. Оно служило рекордно долгое время, более четверти века. Сам завод с убытком был продан правительству штата Пенсильвания, которое передало его в лизинг Sony.

Закрытию наших производственных филиалов на рынке США предшествовали острые дискуссии как в нашем правлении, так и в наблюдательном совете, хотя и с разными акцентами. Прежде всего проводилось сравнение с японскими автопроизводителями, которые в свое время, в отличие от нас

или от американских производителей, строили в США заводы один за другим и очень сильно давили на конкурентов. В то время как японцы с 1982 по 1989 год построили в США восемь заводов, с 1987 по 1990 год на этом рынке американскими производителями и нашим VW было закрыто девять. Уже очень скоро японцы благодаря ориентированности их продукции на американский рынок и перспективности их производственной системы достигли таких масштабов, которые стали привлекательны не только для местных поставщиков комплектующих изделий. Все больше и больше японских субпоставщиков появлялось в США.

С 1987 года для нас все же открылся, по крайней мере, один шанс на североамериканском рынке — будущая североамериканская зона свободной торговли (NAFTA), которая кроме США и Канады должна была охватить и Мексику. С этого момента мы рассчитывали на скорейшую реализацию этого проекта, ведь тогда благодаря мексиканскому сборочному производству могла значительно укрепиться наша конкурентоспособность.

Еще до завода в Вестморленде мы уже в 1987 году закрыли наше штамповочное производство в Южном Чарльстоне, штат Южная Каролина, и перенесли все оборудование на наш завод в городе Пуэбла в Мексике. Тем самым мы создали для нашего мексиканского дочернего общества, основанного в 1964 году в Ксалостоке и в 1967 году переведенного в город Пуэбла, важную предпосылку для экспансии.

VW de Mexico вплоть до 1980 года приходилось неоднократно бороться с убытками, а продержаться зачастую удавалось только благодаря финансовым вливаниям головной компании.

Когда акционерному обществу VW AG, которое в середине 70-х годов само еще переживало кризис, в 1976 году пришлось предоставить дотацию в размере нескольких сотен миллионов марок в связи с максимальной девальвацией песо, в

Вольфсбурге стали искать кардинальное решение. Но идея подарить дочернее общество мексиканскому правительству все же не была осуществлена. Значительные уступки со стороны правительства при повышении цен и неуравновешенном валютном балансе способствовали тому, что VW de Mexico остался в составе концерна Volkswagen, что через несколько лет открыло перед нами новые стратегические возможности. Являясь низкозатратным предприятием, этот завод, как оказалось, просто был предназначен для снабжения рынка США[9]. И все же результаты работы наших организаций в США в 80-е годы все еще разочаровывали. Golf II отвечал не всем требованиям американских клиентов — это было очень горькое признание, притом что 20 лет назад, когда я руководил Volkswagen o America, «жуков» у нас просто рвали из рук. Под руководством нового шефа VWoA Ноэля Филипса и его заместителя Джеймса Р. Фуллера [10] хотя и удалось предотвратить самое худшее, но мы потеряли — в большой степени из-за нехватки объемов по экономическим причинам — эксклюзивность нашей торговой организации. А вот ее великолепная лояльность осталась.

Только Golf III, ориентированный на потребности американского рынка, после трудного старта, осуществленного в Америке в 1993 году при моем преемнике, положил начало смене тенденций на рынке США.

Еще при мне Пиех при запуске производства в Мехико лично занялся проблемами качества. После вступления в силу программы NAFTA в 1994 году именно с Golf III началось успешное, экспансивное развитие VW de Mexico. Поскольку

[9] За время наших дружеских контактов с Daimler, во второй половине 60-х годов, на фасаде завода VW de Mexico рядом с фирменным знаком VW было даже оставлено место для мерседесовской «звезды».

[10] Джеймс Р. Фуллер вместе со своим директором по маркетингу Лу Маренго стал жертвой захвата террористами самолета над шотландским Локерби. Оба были пассажирами рейса Pan-Am 103 21 декабря 1988 года.

завод в Пуэбло все еще получал комплектующие из Германии, которые на тот момент не могли быть компенсированы за счет экспорта туда моторов, то экспорт в США стал одним из решений нашей хронической проблемы с валютой. До этого нам удавалось решать ее только за счет наших добрых отношений с правительством, чем мастерски владел руководитель VW de Mexico Ханс Баршкис. В прошлом командир подводной лодки, он во многих отношениях практически играл роль немецкого посла. Баршкис возглавлял VW de Mexico с первого дня существования вплоть до своего выхода на пенсию в 1986 году.

Таким образом, мы выстроили свои организационные структуры в зоне действия NAFTA и сделали их конкурентоспособными. Они действуют по сегодняшний день. Кроме того, с самого начала существовала связь между VW de Mexico и VW de Brasil в целях обмена комплектующими и транспортными средствами. Сегодня в мексиканском филиале осуществляется эксклюзивное производство двух моделей VW для мирового рынка: New Beetle («Новый Жук») и Jetta. Это предприятие было последней производственной площадкой, где до лета 2003 года все еще сходили с конвейера первоначальные модели «Жука». В 1972 году он не только стал самым массовым автомобилем мира, сменив на этом пьедестале Ford T, но и поставил еще один мировой рекорд — по длительности производства, насчитывающей 70 лет, рекорд, который вряд ли когда-либо сможет оспорить другой автомобиль. На втором месте в этом рейтинге стоит вот уже более 50 лет выпускаемый на VW do Brasil коммерческий Volkswagen Transporter. Третье место занимает Golf I, который производится в Южной Африке уже в течение 30 лет и по-прежнему остается там бестселлером.

Volkswagen de Mexico успешно завершил 1981 хозяйственный год, и 1982-й обещал быть таким же удачным. Уже начиная с середины 60-х годов предприятие стало лидером на мексиканском рынке. Мой приезд туда был нужен в первую очередь для информации. Консультации с президентом страны

и важными для нашего дела министрами стали неизбежной формальностью, в то время как в Западной Европе, Северной Америке и Японии приходилось по всем правилам заниматься «только» рынками сбыта.

В Бразилии после спада производства и страшной инфляции кризисного 1981 года, которые довели расположенное там наше дочернее предприятие до резкого падения показателей и поставили его под угрозу ликвидации, существенного улучшения на автомобильном рынке не наблюдалось. Ситуация продолжала оставаться серьезной. Но я увидел, что Вольфганг Зауэр, которого я до этого не знал, собрал вокруг себя мотивированных на успех сотрудников VW. Зауэр пришел к нам из бразильского отделения фирмы Bosch и первоначально намечался на должность председателя правления Audi.

В Бразилии, так же как до того в Мексике, мне не понравилось одно: недостаточная «национализация» руководящих постов. До этого времени никто не подумал об использовании мощного интеллектуального потенциала этих огромных государств. В Вольфсбурге к тому же полностью отсутствовало планирование использования уникальных возможностей глобальной ротации персонала в целях повышения квалификации руководящих сотрудников.

Но Вольфганга Зауэра и обоих его предшественников — Вернера П. Шмидта и основателя самого крупного заграничного предприятия VW Вильхельма (Бобби) Шультца-Венка считали своими, бразильскими, и глубоко уважали. Да и Volkswagen, и «Жука» и без того рассматривали как «бразильцев». В итоге, несмотря на глобализацию, все наши рынки оставались «локальными».

В Бразилии мы начали работать только с 1953 года, гораздо позднее, чем GM и Ford, которые пришли туда еще после первой мировой войны.

Но благодаря «Жуку» мы очень быстро стали там номером

1 и сохраняли эту позицию в течение почти полувека. По причине того, что бразильский рынок находился в изоляции, поскольку закон требовал почти 100-процентного участия национальной промышленности, за нами потянулись и наши поставщики комплектующих изделий, такие как Bosch, Karmann, Thyssen- Krupp, Mannesmann — называю только некоторых из них. Благодаря этому обстоятельству в Бразилии вскоре были представлены все известные предприятия, особенно немецкой промышленности. Как ключевая отрасль мы принесли в страну по нулевым тарифам большие капиталы и новейшие технологии. Трудно понять, почему и сегодня многие политические силы не хотят признать подтверждаемое в глобальном масштабе благотворное влияние крупнейших международных компаний. Благодаря новым перспективам технического прогресса глобализация может более чем когда-либо способствовать процветанию всех участников этого процесса. Для этого, правда, необходимы минимальные политико-экономические предпосылки, социальный мир и базовые знания и не должно быть коррупции и бесхозяйственности.

В кризисном 1981 году массивный обвал спроса и государственный контроль цен вынудили Зауэра значительно сократить численность персонала. Полученный от Шмюкера план «оздоровления» предусматривал в отношении VW do Brasil на 1982 год еще более крутые меры по снижению затрат. Все руководители «проблемных» дочерних предприятий были обязаны ежемесячно отчитываться перед правлением в Вольфсбурге о результатах проделанной работы.

В марте 1979 года Volkswagen купил завод по производству грузовых автомобилей фирмы Chrysler в Бразилии. Он располагался в Анчьета, одном из пригородов Сан-Пауло, прямо напротив нашего завода. Менее чем через год VW принял на себя также и аргентинские заводы Chrysler и стал еще в одной стране первым производителем легковых автомашин.

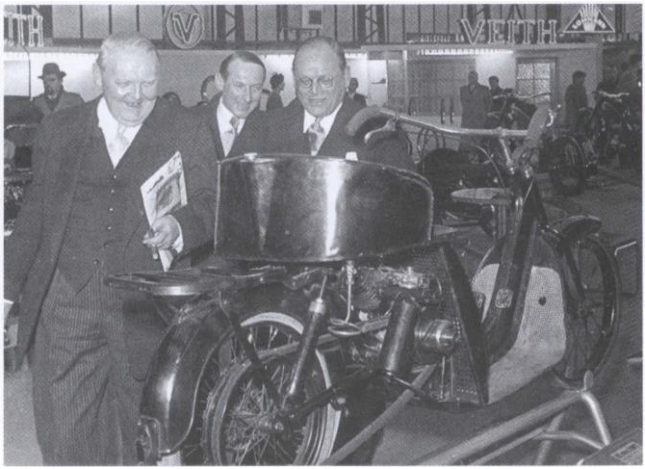
Незадолго до этого GM, правда, уже «упаковывал чемоданы», так как политическая ситуация там считалась безнадежной. Параллельно с нашей покупкой заводов Chrysler в мире начали происходить коренные изменения в настроениях в пользу Аргентины, которые особенно воодушевили европейских инвесторов.

1 Мне пять лет. Тогда мы жили в Чопау. Я всегда представлялся так: «Мое имя Карл Хорст, но все называют меня Буби»

2 Моя мама навестила меня в Хемнице позд ней осенью 1944 года. Там я служил в 18-м танковом резервном учебном полку под командованием полковника фон дер Декена

4 1949 год. Родители с моим братом и мной прогуливаются по Кёльну, где мы с отцом обустроили наше второе жилье. Но нашим основным местом жительства до 1951 года оставался Зандицелль под Ингольштадтом. Там, в нашей уже третьей по счету маленькой квартирке, состоявшей из кухни и общей комнаты, моя мама блистала своим кулинарным искусством, готовя блюда австрийской кухни. В то время у всех было достаточно поводов чувствовать себя счастливыми, ведь у нас наконец снова появилось будущее

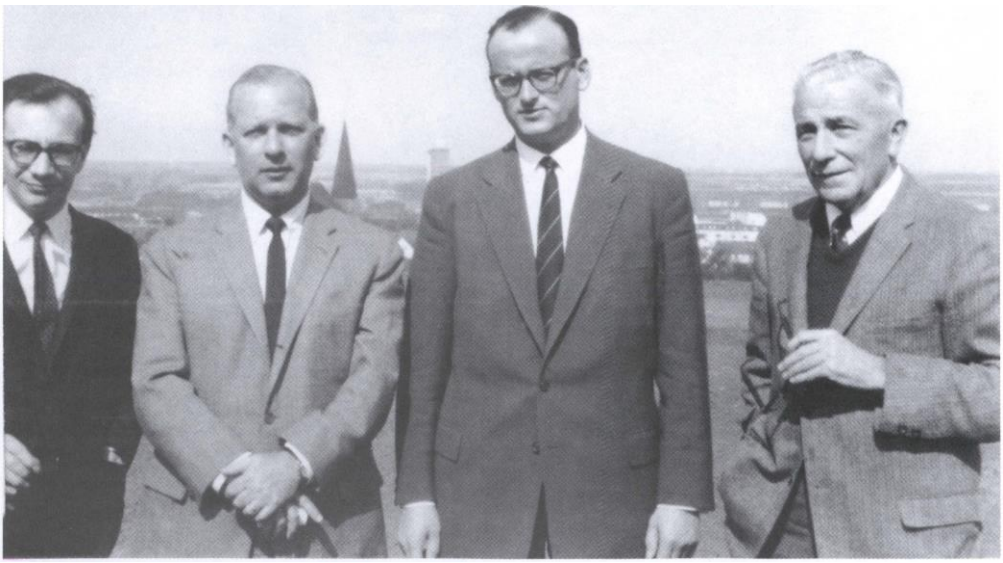
3 Вернер и Хильде Якоби, которые после бегства из Германии обосновались в Монтевидео и открыли там кожевенное производство, а в 1955 году приехали к нам в гости. После войны Вернер Якоби выдал мне 1000 швейцарских франков на оплату моего первого семестра обучения в Цюрихе и тем самым открыл мне окно в мир, помог заложить фундамент моей карьеры



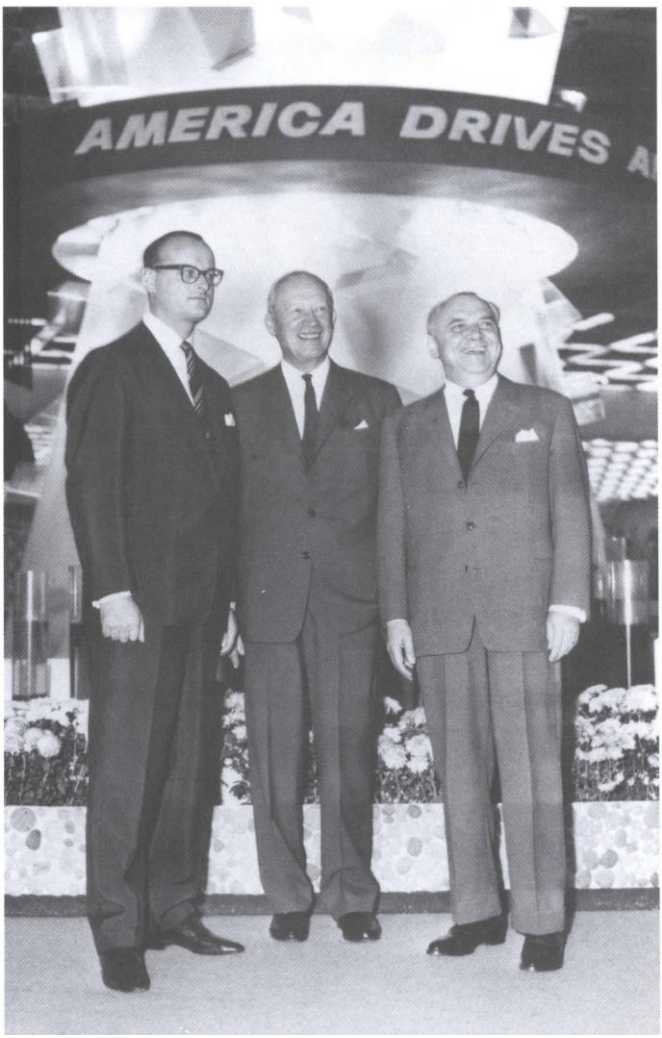
◀ 5 Мой отец знакомит «отца немецкого экономического чуда» профессора Людвига Эрхарда со своей первой выставкой мотоциклов. 1950-й год

6 Наш первый послевоенный, собранный на Западе из запасных частей автомобиль DKW оказался надежной «рабочей лошадкой». Технический паспорт на него подарил легендарный гонщик Тацио Нуволари. Его DKW погиб при пожаре в Модене

7 Билл Бернбах, один из основателей «моего» американского рекламного агентства Doyle, Dane and Bernbach (DDB), тогда еще «крошки» среди других компаний своей отрасли с оборотом 2,5 миллиона долларов, «окунулся» в мир VW в Вольфсбурге в 1959 году. *Слева направо:* Хельмут Шмидт, позднее руководитель сектора рекламы VW, имя которого увековечено в Зале славы немецкой рекламной индустрии, легендарный Билл Бернбах, К. Х. Х. (Карл Хорст Хан) и Нэд Дойл

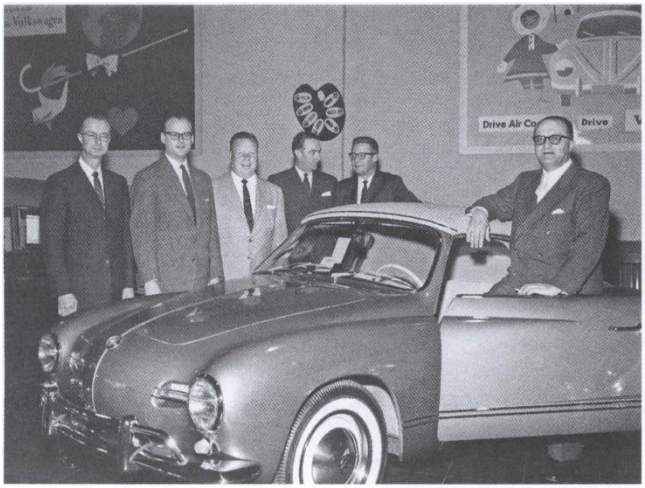


8 Почетным гостем на праздновании 50-летия «Жука» был британский майор Хёрст. Его имя носит одна из улиц Вольфсбурга. Он сыграл ключевую роль в судьбе VW после капитуляции Германии. Завод Volkswagen избежал демонтажа благодаря тому, что британская автомобильная промышленность не была заинтересована в «Жуке». Там считалось, что он of no commercial value (не имеет коммерческой ценности. — *Примеч. переводчика)*



9 Презентация первого послевоенного DKW в казематах ингольштадтской крепости в июле 1950 года: Рихард Брун, Вальтер Освальд, ветеран автомобильной журналистики, Аугуст Хорх и мой отец

10 Хайнрих Нордхофф (в *центре)* и Франк Новотны *(справа)* вместе со мной на открытии нового главного офиса Volkswagen of America в 1962 году в Инглвуд Клиффе (Нью-Джерси). Нордхофф выступил перед представителями автомобильной промышленности США в Детройте с вызвавшим большой интерес докладом, который мне и Арту Рейлтону пришлось срочно за одну ночь переделать в связи с эскалацией Карийского кризиса ▶



11 Во время посещения Сан-Франциско. В светлом костюме рядом со мной сияет и улыбается Рейнолд Джонсон, наш оптовый продавец в Северной Калифорнии. *Рядом с ним:* мой друг и наставник, великолепный руководитель сектора экспорта Мануэль Хинке (из Перу). *Крайний справа:* Альфред Кальмбах, ответственный за сбыт западнее Миссисипи. В то время 50 % автомобилей Karmann Ghia купе и кабриолетов продавались в США

12 «Попутчики»: Хорст Урбан и Хельмут Вернер *(слева направо),* которых я знаю со времен Conti, и Клаус фон Донани, еще в молодые годы создавший себе имя в компании Ford. Его я пригласил в наблюдательный совет Audi. Фон Донани был одним из пионеров движения «Экономическое наступление в новых федеральных землях»

13 Празднование 50-летия «Жука» в Вольфсбурге. *Слева направо:* Антон Конрад, Хорст Мюнцнер, Луиза Пиех, Ютта Мюнцнер, Фердинанд (Ферри) Порше, моя жена Мариза, премьер-министр Нижней Саксонии Эрнст Альбрехт, я и председатель производственного совета VW Зигфрид Элерс

14 Пятидесятимиллионный Volkswagen сошел с конвейера в Вольфсбурге в 1987 году. Глава производственного совета VW Вальтер Хиллер, позднее министр социального обеспечения Нижней Саксонии, держит меня за руку. *Справа от меня:* Герд Ганнингер, глава сборочного производства концерна, и директор завода Хельмут Амтенбринк. Через 18 лет, в мае 2005 года, VW перешагнул 100-миллионную отметку

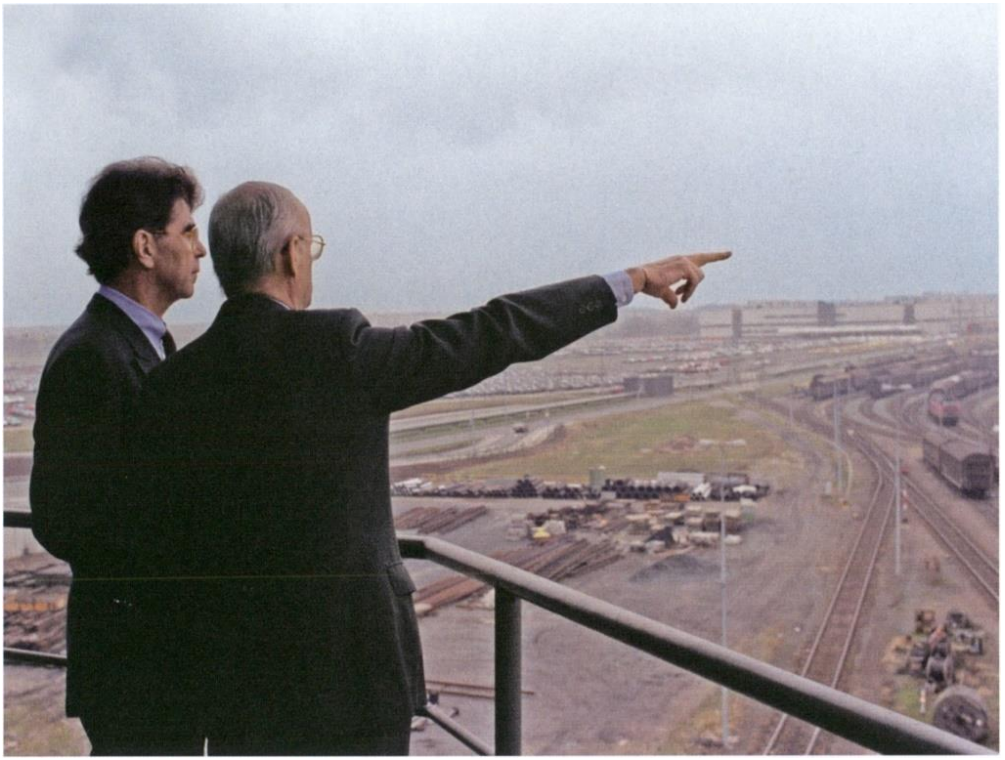
15 Президент Италии Коссига и министр иностранных дел Андреотти были горячо приняты в Вольфсбурге. Ведь это крупнейший «итальянский» город к северу от Альп. Когда в 1962 году в Германии появилась нехватка рабочей силы, ее стали привлекать из-за границы. Тогда в VW приглашали иностранных работников, в основном из Италии

16 Старший бургомистр Вернер Шлимме *(слева)* и профессор доктор Петер Ламберг вручают мне грамоту почетного

17 Сальваторе Правата *(справа)* был во время отработки воскресной смены в 1991 году моим мастером в цехе 54. *Слева от меня:* мой напарник в этой смене Торстен Якобс. С обоими меня и сегодня связывают дружеские отношения

18 Иногда устраивалась проверка и моих практических навыков — во время точечной сварки в одном из цехов нашего мексиканского филиала в 1991 году. Я не мог пожаловаться на отсутствие интереса публики

19 В предпринимательской политике VW Берлин всегда играл особую роль: тогдашний правящий бургомистр Эберхард Дипген, председатель наблюдательного совета VW Карл Густав Ратьен и я



20 Глава Немецких железных дорог Хайнц Дюрр на заводе Volkswagen в 1991 году. С помощью Дюрра мне удалось, вопреки планам всех партий, добиться прокладки новой железнодорожной ветки для ICE (Intercity Express) от Берлина через Вольфсбург. Теперь столица концерна Volkswagen, самого крупного клиента европейских железных дорог всех времен, получила станцию ICE

21 Сотрудники моей охраны были одновременно и моими партнерами по занятиям спортом. *Слева направо:* Хельмут Кауссель, Хуберт Шпренгер, Франк Георг, Петер Штеммлер, Михаэль Ландманн, Детлев Штамер, Ханно Функе, Клаус-Дитер Хоффманн, Клаус Рюгер, Михаэль Нойзе, Манфред Кюн, Томас Краль, Ханс-Юрген Велауэр

Однако уже в начале 80-х годов аргентинский автомобильный рынок вновь претерпел резкое сокращение — почти вполовину. Вряд ли ситуация могла быть более тяжелой и убыточной. Наш руководитель производства Юрген Бергер отчаянно бился над выпуском автомобиля, детали которого должны были импортироваться из Англии. Наконец удалось использовать в этом — нашем единственном — легковом автомобиле четырехцилиндровый мотор VW объемом 1,6 литра (с задним приводом!), так что уже вскоре мы с гордостью могли представить аргентинской публике наш VW 1500. На самом деле это был британский Hillman-Minx, который ранее, у Chrysler, носил гордое имя Dodge 1500. Но благодаря ему наши продавцы смогли вновь получить в этой стране хотя бы основу для существования. Совместно с бразильским предприятием VW мы напряженно искали возможность расширения производственной программы.

Для нас как новичков на рынке ситуация в Аргентине, вопреки нашим ожиданиям, была чрезвычайно опасной. Было необходимо в первую очередь остановить «кровопотерю» и спасти торговую организацию. Покупательная способность в стране была очень низкой, а с учетом политики правительства относительно обменного курса нечего было даже и думать об экспортных операциях, за исключением экспорта в Бразилию, сопряженного с большими проблемами в сфере логистики. Мы все же пытались сохранить большую часть нашего персонала. В главе «Стратегия кооперации» я еще вернусь к теме Аргентины.

Самым приятным воспоминанием о моем первом приезде остался бег трусцой ранним утром после прибытия в одном из прекрасных парков Буэнос-Айреса в компании молодого полицейского. Улицы и здания города и по сей день отражают благополучие этой страны, занимавшей до первой мировой войны пятое место среди богатейших стран мира.

В Бразилии самым насущным вопросом являлась модернизация грузового автомобилестроения. Напротив завода VW в Анчьете, который по размерам приближался к

Вольфсбургу, я встретил на другой стороне улицы, где располагался бывший завод фирмы Chrysler, опытного американского менеджера и профессионала в области производства грузовых автомобилей Дона Дэнси.

У него я мог научиться многому. Слава богу, что у Conti благодаря производству шин для грузового автотранспорта я смог набраться опыта и в отношении производства грузовых автомобилей. И мои знания относительно продукции, изготовителей, рынков и, самое главное, клиентов оказались очень к месту.

Дэнси все еще пребывал в полнейшем замешательстве после встречи, которая у него только что состоялась. Он не понимал, что творится в мире: один высокопоставленный менеджер специально приехал из Вольфсбурга только затем, чтобы уговорить его, а лучше сказать — вынудить принять премию для него и его сотрудников за истекший хозяйственный год, несмотря на то что на каждый грузовой автомобиль приходился рекордный убыток в 10 000 немецких марок. Избалованные былым успехом «Жука», некоторые сотрудники продолжали рассматривать VW как организацию по обеспечению уровня жизни, гарантированного законом VW.

В Бразилии, где и по сей день почти отсутствуют железные дороги, фирма Мегсебез, будучи фактическим монополистом в производстве грузовых автомобилей и автобусов, имела, безусловно, достаточно сил для того, чтобы в один прекрасный день профинансировать «атаку» на наше предприятие по производству грузовых автомобилей. Поэтому я видел нашу четкую стратегическую задачу в том, чтобы взломать эту монополию. Тогда я, честно говоря, еще не думал о завоевании лидирующего положения на рынке, а просто хотел добиться нормальных условий для соревнования. Цель завоевания лидерства на рынке мы реалистически поставили перед собой только после создания Autolatina. Это произошло лишь через 20 лет, особенно благодаря Хосе Игнасио Лопесу.

Мне было ясно, что с покупкой у фирмы Chrysler завода по

производству грузовых автомашин у нас появился шанс. Но для того, чтобы на этом производстве зарабатывать деньги, необходимы предварительные вложения. Прежде всего на очереди стояла замена старых крайслеровских грузовиков с восьмицилиндровым мотором на бензине и на спирте (самогон из сахарного тростника) на современную производственную программу. Очень помог нам опыт совместной работы с производителем грузовых автомобилей фирмой MAN.

Шаг за шагом модельный ряд грузовых автомобилей создавал абсолютно конкурентоспособное предложение в весовом классе от 6 до 26 тонн, причем Аксель Бальк, молодой инженер из Ганновера, конструируя первый в своей жизни грузовой автомобиль большой грузоподъемности, как потом выяснилось, создал великолепную модель.

Столь же важным было и создание эксклюзивной торговой структуры высокого уровня, хотя начинать нам пришлось с минимальной доли присутствия на рынке. Достаточно большое число особенно успешных и состоятельных продавцов VW помогли нам в создании современной эксклюзивной организации по сбыту грузовых автомобилей концерна VW. Успехи в рыночной борьбе с мощным конкурентом Мегсебез не заставили себя ждать.

Одновременно мы пытались организовать в Северной Америке рынок экспорта. С этой целью я позвонил, так сказать, «без подготовки» Чаку Пиготту, председателю холдинга Paccar в Сиэтле (Peterbuilt, Kennworth, а теперь и DAF). В его производственной программе не хватало грузовых автомобилей среднего класса, которые были ему особенно нужны для того, чтобы его продавцы могли конкурировать с японцами, в то время как нам не хватало рыночного потенциала. Paccar, правда, не всегда был номером 1 в Америке по производству грузовых автомобилей класса 6-8, но зато почти всегда, по крайней мере до того дня, был лидером в получении прибыли. Это предприятие, принадлежавшее семье Пиготт, и должно было стать нашим партнером с 1985 по 1995 год и тем самым —

важным мостом в будущее. К сожалению, расчеты по нашей комбинации с Paccar в Бразилии не были убедительны.

Разнообразные возможности открылись для VW do Brasil с выведением на рынок автомобиля Santana (класс Passat) летом 1984 года. На его базе был разработан широкий спектр предложений, включая Gol в классе Polo, который между тем уже нашел свою дорогу в Китай. «Жук» по-прежнему выпускался в Бразилии. Спустя 27 лет, в 1986 году, его производство было прекращено, но весной 1993 года возобновилось, хотя и на ограниченный срок.

Не в последнюю очередь это объясняется тем, что «Жук» являлся частью потребительской корзины для определения стоимости поддержания жизни в Бразилии, и правительство предоставило нам серьезные преференции [11].

Во время теперь уже регулярных поездок в Бразилию мой день на заводе начинался сразу же после приземления самолета. Иногда я останавливался в дешевой гостинице в Анчьете, что не всем нравилось, зато я экономил несколько часов, которые требовались на неоднократные поездки из центра города на завод и обратно. Первым номером в моей программе всегда были технические разработки и испытания как наших моделей, так и легковых автомобилей и грузовиков конкурентов. Мне очень пригодились водительские права, которые я получил в немецком вермахте, на вождение грузовых автомобилей и танков.

Попутно хочу заметить, что во время второй поездки в программе моего визита первый и последний раз стояло посещение нашей фермы по выращиванию бычков Companhia Vale do Rio Cristalino в Паране. Это было сельскохозяйственное предприятие, расположенное на 140 000 га, которое, начиная со школы посреди девственного леса и кончая оплатой

[11] Возобновление производства «Жука» произошло в рамках Popular Car Programme (программа производства популярных автомобилей для поддержки производства малолитражных либо очень популярных автомобилей).

сверхурочных ковбоев (!), мы содержали образцово, но для нашей отрасли нереалистично. Под профессиональным руководством дипломированного агронома, выпускника швейцарского технического университета в Цюрихе (ETH), на этом предприятии уделялось большое внимание охране окружающей среды. Ферма и расположенная рядом скотобойня, которые мы держали совместно с целым рядом известных бразильских предпринимателей, оказались финансовым бедствием. В конце концов их выставили на продажу, что тоже оказалось длительным и дорогостоящим делом. Бразильская модель развития обернулась для нас убытками в несколько сотен миллионов.

Договоры с Международной финансовой корпорацией (IFC) «повесили» на нас все долги по самой крупной скотобойне Южной Америки.

Северная и Южная Америка оставались для нас критическими регионами. Письменный отчет, представленный правлению, без прикрас передал мои впечатления от первой поездки. Это был прецедент в истории VW, что председатель правления после посещения дочерних предприятий за границей представил письменный отчет и предложил обсудить его.

Кроме дочерних обществ концерна на американском континенте была еще и фирма Triumph-Adler (TA), источник постоянных забот, находившаяся в большой опасности. Мой коллега Мюнцнер принял на себя обязанности председателя наблюдательного совета Triumph-Adler от своего коллеги по финансовым делам Фридриха Томэ после выхода последнего на пенсию и честно старался оздоровить эту фирму. К тому времени расходы по ее содержанию дополнительно стоили нам более чем в два раза больше ее покупной цены в 650 миллионов марок. Во всех службах концерна я видел пишущие машинки TA, но это было равносильно ложке меда в бочке дегтя.

В этой области мы не имели никакого опыта. Нам просто не хватило предпринимательского и технического чутья, следовательно, и умения реально оценить ситуацию. Но надо

сказать, что все вышеперечисленное присутствовало у фирмы TA тоже в недостаточном объеме. Там очень держались за прошлое, отдавали дань традициям. Несмотря на это, были предприняты значительные усилия, число продаж электронных пишущих машинок заметно возросло, и было разработано семейство компьютеров для многофункциональных систем рабочих мест. Мы отчаянно старались поднять фирму на достаточный для продажи уровень, сохранить рабочие места.

Новая революционная индустрия будущего в области информационных и коммуникационных технологий «на силиконовой основе» развивалась в первую очередь в США, а позднее в Азии в рамках чрезвычайно специализированного разделения труда, в чем мы сегодня убеждаемся, посмотрев в свой ноутбук или заглянув в офис. Она не только создала миллионы рабочих мест, но и катапультировала целые регионы, а косвенным образом и всю мировую экономику, и все наши жизни в новое измерение. Фундаментальные исследования, положенные в основу этих технологий, нередко начинались в немецких лабораториях, если вспомнить о компьютере Конрада Цузе или изобретении аппарата факсимильной связи.

Нам было ясно, что TA надо продавать, и чем скорее, тем лучше, за любую цену, так как мы, хотя и увеличили обороты, не сократили убытки. Но мы продали бы TA, даже если бы она стала приносить доход. Я исповедовал и пропагандировал идущую вразрез с тогдашними тенденциями веру в будущее автомобиля и вместе с моими коллегами решительно выступал против любой диверсификации или хотя бы вертикальной интеграции, то есть против участия или покупки предприятий-поставщиков или торговых предприятий. Вскоре мы даже начали бороться за сокращение доли собственного производства при создании продукта, после того как узнали от наших японских конкурентов о преимуществах такой политики.

Чтобы избежать опасности скандального закрытия TA, в 1986 году не оставалось ничего другого, кроме ее продажи моему другу Карло де Бенедетти, в то время владельцу контрольного пакета акций Olivetti, он был вообще единственным заинтересованным в этой покупке лицом. Мы выручили при этом чисто символическую сумму, а в ответ должны были уплатить довольно много фирме Olivetti, поскольку договор предусматривал приобретение нами акций этой компании на сумму, эквивалентную 595 миллионам немецких марок. В итоге мы с нашей пятипроцентной долей вынужденно становились вторым по величине акционером компании Olivetti. Необходимо было разъяснить вынужденность этой трансакции коллегам из правления и наблюдательного совета. Она представляла для нас самое экономически верное решение. Для Olivetti это приобретение не стало удачной сделкой.

Несмотря на старания менеджера Olivetti Франко Тато, приехавшего в Нюрнберг из Италии, дальнейшее «хождение по мукам» TA предотвратить не удалось.

Как и ожидалось, наши акции компании Olivetti еще раз потребовали значительной корректировки стоимо сти. У меня в памяти остался окончательный расчет по нашим обязательствам

в связи с ТА — убыток в размере 2,5 миллиарда немецких марок, о чем мы докладывали нашим акционерам на общем собрании в 1987 году. В итоге то, что должно было, как надеялись в концерне VW, стать его «опорной ногой», обошлось ему дороже, чем приобретение предприятий Seat и Škoda, вместе взятых.

Слава богу, что значительная часть моего рабочего дня все больше и больше стала заполняться направленными на расширение концерна и успешными проектами, которые вывели Volkswagen на новые, глобальные и сильные позиции, рассчитанные на тем временем уже наступавший XX век

III Стратегия продукта

История Volkswagen не имеет параллелей: после Гитлера, ада второй мировой войны и кратковременной американской оккупации город Вольфсбург был занят британцами. Майор Айвен Хёрст из REME (Королевская инженерная служба электрики и механики) под началом полковника Чарльза Радклиффа отвечал за разработку новой продукции с 1945 по 1949 год. Хёрст нашел Хайнриха Нордхоффа, назначил его с января 1948 года генеральным директором и предоставил ему свободу действий [12]. С этого началось восстановление предприятия из руин и восхождение до высоты символа немецкого экономического чуда. Некоторые застольные речи я начинал с признания того факта, что Volkswagen был самым успешным предприятием в мире, когда-либо созданным вооруженными силами Великобритании.

Такое развитие событий было бы немыслимо без воли и идеализма послевоенной команды участников — здесь следует особо упомянуть Хуго Борка, председателя производственного совета. Борка связывали с Нордхоффом интересы «их» предприятия, которому отдавался безусловный приоритет и которое было тогда практически бесхозным, а также социальные обязательства и взаимоуважение.

В наших бесчисленных разговорах с Борком и его коллегами во времена Нордхоффа была лишь одна тема — сверхурочная работа. Я уважал Борка за его человечность и самоотверженность.

Первым послевоенным продуктом VW стал автомобиль, который был разработан Порше еще во времена Третьего рейха. Он заключал в себе сумму знаний и опыта одного из самых известных творцов истории автомобиля первой половины XX века — Фердинанда Порше из Мафферсдорфа (теперь

[12] Предшественником Хайнриха Нордхоффа был д-р Херрманн Мюнх, назначенный британцами на должность управляющего имуществом.

Вратиславице) в Богемии. Его автомобиль, позднее ласково названный американцами «Жуком», а на производстве именовавшийся Typ 1, унаследовал даже элементы созданного им в Auto Union гоночного автомобиля «Формулы-1» того времени. В этом «Жуке» было столько молодой жизненной силы, что его выпуск был прекращен только через без малого 70 лет со дня его рождения, что было расценено многими как слишком преждевременный шаг.

Всемирный успех этого автомобиля является заслугой предпринимателя Хайнриха Нордхоффа [13]. После Ford T «Жук» стал вторым «всемирным автомобилем». Но, в отличие от американского предшественника, он обозначал престиж и был символом прогресса и качества. Будучи внеклассовым транспортным средством и пользуясь популярностью у бедных и богатых, «Жук» приобрел высочайший статус, какой только может иметь автомобиль: свободный от всякого статуса. Его форма, признанная приятной, привлекала к себе внимание. Не было автомобилей, похожих на него.

Триумфальное шествие «Жука» сделало вопрос о его замене вопросом выживания предприятия. Прогнозы были весьма скептические, ведь в Америке снятие с производства Ford Model T сначала привело к закрытию соответствующих заводов. Правда, уже были созданы новые модели, такие как VW Transporter, VW Karmann Ghia или Cabrio. Но, за исключением VW Transporter, который создал свой собственный класс коммерческих автомобилей, все остальное было лишь дополнением к программе на базе «Жука».

Разработка преемника автомобиля, производство которого давало до 4300 единиц продукции в день, означала выход в новое измерение по постановке задач в Европе для предприятия, которое к тому же не являлось собственно разработчиком этого уникального автомобиля. Это был вопрос жизни и смерти.

---

[13] См. также «Heinz Nordhoff und Volkswagen. Ein deutscher Unternehmer im amerikanischen Jahrhundert», Heidrun Edelmann, 2003).

Нордхофф осознавал этот растущий вместе с успехом риск. Еще в самом начале, когда выход продукции был невысок, продавцы громче всех кричали о необходимости создания нового автомобиля: «Четыре двери и мотор где положено!» Денег на это не было. А разработки, которые в течение 20 лет почти все базировались на концепции «Жука», были неубедительны, их обгонял постоянно растущий успех «Жука», и они оказывались под прессом. Выведенный на рынок в начале 60-х годов Тур 3 чуть-чуть превосходил «Жука», но он также был разработан на его основе со всеми вытекающими отсюда недостатками. Для покупателя он не представлял собой почти ничего, кроме малоубедительной вариации традиционного кузова.

Поэтому я придерживался мнения, что лучше продолжать делать ставку на «Жука» и использовать до конца его потенциал со всеми инструментами маркетинга, нежели преждевременно заменять его второсортными автомобильными конструкциями. Они только подорвали бы его позиции на рынке, а сами не смогли бы достичь там даже приблизительно подобного уровня.

Пока мы в Америке могли почти гарантировать достаточный рост производства за счет «Жука», я долгие годы отказывался даже от ввоза автомобиля Тур 3, что подвергалось жесткой критике в Вольфсбурге. Но наша американская организация продолжала работать с оптимальными затратами, и мы планомерно создавали резервный рынок для прогнозируемого избытка мощностей в Европе. В 1971 году эта функция американского рынка как выпускного клапана позволила нам продать более полумиллиона автомобилей VW и произвести рекордное количество «жуков».

Своей рекламой и модельной политикой ежегодных косметических изменений Детройт воспитал у американских клиентов мышление категориями престижности. В этой связи можно даже говорить о потребительском терроре. Постоянство «Жука» за счет отказа от политики внесения изменений ради

самих изменений освободило

покупателя от этих оков и тем самым вызвало революцию, которая сняла дополнительную нагрузку с семейного бюджета.

«Жук», занимавший нижнюю ступеньку на ценовой лестнице рынка, стал пользоваться популярностью сначала в сегменте более образованных покупателей с хорошим достатком [14]. Благодаря этому он добился высокого престижа, что в конце концов привлекло и менее обеспеченные слои покупателей и привело к взрыву спроса.

«Жук» стал любимым членом семьи, который лишь по случайности жил в гараже.

На американском рынке появилось первое поколение

[14] В Америке «Жук» в своем ценовом классе конкурировал с большим шестицилиндровым Chevrolet

японских легковых автомобилей малого класса, но они исчезли так же быстро, как и появились. И только вторая волна в 70-е годы произвела там революцию. Производители автомобилей в США не уловили сигналов рынка и к концу XX века потеряли 50 % отечественного рынка легковых машин. И мы, европейцы, также долгое время не вникали в причины успеха японцев или, в лучшем случае, говорили о демпинге.

Сокращение продаж «Жука» в Европе в 1960-х годах для некоторых из нас не было неожиданностью. Еще в 1959 году, будучи руководителем Volkswagen of America, я отдал распоряжение в профилактических целях увеличить нашу торговую структуру в США с 300 до 1000 продавцов, хотя теоретически для их загрузки не имелось достаточных мощностей, на что мне было указано из Фольфсбурга.

Но, видимо, мы более реально оценивали рынок. Так называемый серый импорт «жуков» показался нам явным подтверждением этому. В 1958 году в США «серый» импорт достиг почти 50 % от всех зарегистрированных 100 000 автомобилей VW. Без учета такого импорта из Европы, благодаря нашим крупным деловым партнерам, Renault со своим Dauphine в то время, пожалуй, даже перегнал бы нас. В свое время в гамбургском порту существовали большие мастерские, в которых производилось серийное переоснащение европейских «жуков» по американским спецификациям. С этим бизнесом было резко покончено только с моим возвращением в Европу весной 1964 года.

В Вольфсбурге руководителям дочерних обществ VW из Канады (Вернер Янзен), Азии, Австралии / Новой Зеландии и Африки (Клаус Детлеф фон Оертцен), Бразилии (Вильхельм Шультц-Венк) и мне уже в 1960 году был представлен прототип будущего лимузина Typ 3.

Мы не дали ему высокой оценки. Вернер Янзен тогда предложил разработать Typ 3 Variant (в кузове «универсал». — *Примеч. редактора)* и тем самым дал старт модификации

автомобилей, которая по сей день играет важную роль в программе продукта концерна VW.

Вскоре после возвращения в Европу мне все чаще приходилось участвовать в решении вопросов разработки новых моделей. Для руководителя по сбыту это была рискованная область: ведь если что не так, он «вылетал» первым. Порше внес тогда предложение по изготовлению автомобиля *с* шестицилиндровым двигателем с воздушным охлаждением, расположенным в задней части кузова, класса сегодняшнего Audi A6, который должен был открыть для нас новые, хотя тогда еще очень небольшие рынки сбыта. Я был единственным из руководства в Вольфсбурге, кто проголосовал за этот автомобиль, и не только потому, что он мог бы послужить нам в качестве испытательного образца для введения новой модели, но и из тех соображений, что на рынке он попал бы на другую, достаточно удаленную от «Жука» ценовую ступень.

Когда я еще работал в США, меня очень привлекли автогонки «Формулы V» [15], которые находили там все больше поклонников. Восторженные американские продавцы VW и офицеры американских ВВС, включая самого генерала Грисуорлда из стратегического штаба ВВС в Омахе (штат Небраска), которые тогда отдавали предпочтение «Жуку», были родоначальниками этой категории спортивных гонок [16]. Во время пасхальных каникул в Нассау, на Багамах, мы с женой тоже с восторгом прокатились на автомобиле «Формулы V», но не на гонках...

---

[15] «Формула V» — это формула автомобильной марки, расцвет которой пришелся на 60-е и 70-е годы прошлого века. Все основные детали (двигатель, коробка передач, подвеска) должны были заимствоваться у «Жук».

[16] «Жук» стал объектом культа и хобби, что, например, привело к созданию Dune Buggy («пляжного багги»), заполонивших вскоре все пляжи США. При содействии Кармана я бесплатно привез его в Европу.

По возвращении в Германию возникла идея познакомить Европу с этим популярным в США видом автоспорта. В 1966 году я получил от Нордхоффа «добро» и бюджет в размере 100 000 немецких марок.

С помощью Ферри Порше и его хорошего друга, руководителя гонок Хушке фон Ханштайна недорогие гоночные автомобили «Формулы V» сразу превратились по количеству в самый большой в мире класс гоночных машин. Он насчитывал 2500 автомобилей. С этой машиной VW просто не мог проиграть. Целое поколение гонщиков «Формулы-1» 60-70-х годов вышло из «Формулы V», среди них были Лауда, Розберг, Шектер, Пике, Фиттипальди и Масс.

Антон Конрад, директор отдела по связям с общественностью концерна Volkswagen в тот период, когда я возглавлял его правление, стал менеджером этой серии гоночных машин, которую с восторгом поддержали наши оптовики и импортеры. Лед был сломан, VW и автоспорт впервые нашли друг друга. Для меня этот круг замкнулся в 1990 году, когда мы поздравляли Михаэля Шумахера с победой в немецких соревнованиях «Формулы-3» (с двигателем от Golf). VW добился успехов и в авторалли, в которых большие победы одерживала Audi. От «Формулы-1» нам удавалось успешно уберечься.

Но обратимся к собственно политике продукта. Когда я вернулся в 1964 году в Германию, то абсолютно не одобрил подготовленный к серийному производству автомобиль EA 97. Он снова был сделан на базе «Жука», и с обычным кузовом получился дороже и тяжелее, чем было запланировано, и был совершенно непригоден для компенсации сокращения продаж «Жука». Я опасался, что этот автомобиль, не отвечающий поставленной перед ним задаче, подорвет наше доброе имя. Тур 3 и так уже слишком приблизился к «Жуку», а EA 97 — еще больше. Поэтому данную концепцию я рассматривал как смертельную опасность для предприятия, потому что ее могли бы

воспринять как признание приближающегося конца «Жука», что и так было излюбленной темой в прессе того времени.

Тогда я потратил очень много энергии на «агитацию» моих коллег против этого автомобиля. В это время со сборочного конвейера нашего завода в Вольфсбурге уже сходила пробная серия, запланированная для показа на автомобильной выставке 1965 года. Мое предложение о приостановке проекта было наконец одобрено Нордхоффом. EA 97 исчез после заседания правления в мае 1965 года без всяких дебатов, но к ужасу его создателей: только что собранные автомобили были пущены под пресс. Наблюдательный совет принял это решение к сведению без комментариев.

В отличие от Европы наши позиции в Бразилии, где наша доля на рынке составляла более 40 %, казались мне достаточно прочными для того, чтобы взять на себя ответственность и попросить Бобби Шультца-Венка запустить производство EA 97 с передачей ему всего оборудования и инструментов. Однако этот проект опять оказался не под счастливой звездой. Грузовое судно со сборочным оборудованием затонуло, и только через год его удалось поднять со дна. Но поскольку на бразильском рынке не был представлен Тур 3 и была очень слабая конкуренция, то EA 97, особенно его бразильский вариант Brasilia, все же нашел свой путь. В 1982 году его выпуск там был прекращен.

Другой текущей разработкой был EA 158. Идея размещения на рынке современного автомобиля с объемом двигателя 900 кубических сантиметров ступенькой ниже «Жука» — в то время транспортные средства классифицировались для налогообложения по рабочему объему — сначала показалась мне многообещающей. Правда, когда я услышал, что вес автомобиля будет не 750 кг, как запланировано (это был тогда вес «Жука»), а приблизится к отметке в 900 кг, я, как руководитель отдела продаж, сделал представление Нордхоффу. Через день я улетел в Южную Африку. Когда

вернулся, то узнал, что мой «информатор», заслуженный начальник производства опытных образцов Рудольф Рингер был отправлен на пенсию. Беспокоясь о своем предприятии, он преступил неписаный кодекс поведения руководящих сотрудников, согласно которому только соответствующий член правления имел право давать информацию по своему ведомству.

Для таких случаев не существовало никакой апелляционной инстанции, никакого шанса реабилитироваться. В то время мы, как и все большие компании, представляли собой организацию со строгим разделением функций, с иерархией, напоминающей военные структуры. Оба главных технических руководителя предприятия ревниво охраняли свою информационную монополию.

Уже через пару месяцев VW тихо прекратил работу над EA 158. Вес автомобиля перешагнул за 900 кг, и все отведенные бюджетные средства были исчерпаны. Таким образом, Volkswagen снова стал зависеть от «Жука». Ни выведенный на рынок в середине 1968 года VW 411, тоже созданный на базе «Жука», ни «полученный в наследство» от NSU автомобиль K 70 той же ценовой категории (с двигателем спереди и передним приводом) не представляли собой достойной замены. Показатели по их продажам хотя и демонстрировали силу нашей торговой структуры, но ни она, ни мы не смогли бы существовать на вырученные средства.

Хотя с момента моего возвращения из Америки показатели по сбыту «Жука» снова улучшились, нам было ясно, что на случай спада спроса на него, что не исключалось, нам необходимо разработать определенную стратегию. Ведь ящики наших столов были абсолютно пусты.

На этом фоне в 1967 году, на стыке между эрами Нордхоффа и Лотца, был создан комитет по планированию продукта (AAP), который в концерне окрестили «гвардией

Принца» по фамилии его создателя Герхарда Принца [17]. Лотц привел его с собой, когда перешел из Би-би-си в VW.

Возглавляемый пришедшим из Krupp Вильфридом Ульбрихтом APP состоял из представителей всех подразделений предприятия. Его задача состояла в том, чтобы планировать и координировать процесс перехода от «Жука» к новой, более современной номенклатуре продукта. Для VW это был вопрос жизни и смерти, поскольку у часов, отмеряющих время «Жука», завод действительно кончался, хотя нам и удавалось снова и снова заводить их.

Ввиду масштабности задачи разработка новой концепции была поручена нескольким отделам:

- отделу технического развития (TE) концерна в Вольфсбурге;
- отделу разработки продукта Auto Union в Ингольштадте;
- отделу развития компании Porsche в Штутгарте, часто выполнявшему заказы для VW.

Все три отдела представляли различные технические разработки для преемника «Жука» в стадии опытных образцов. APP строго следил за их соответствием всем установленным признакам и требованиям, предъявляемым к продуктам.

Отделу технического развития в Вольфсбурге под руководством недавно пришедшего из компании NSU Ханса-Георга Вендерота, предложившего много свежих идей, удалось сбросить старые путы и пойти по новому пути. В качестве преемника «Жука» они представили компактный легкий седан с передним приводом, поперечным расположением двигателя и с

[17] Членами APP были также Клаус Боргвард (отдел обеспечения качества), Вольфганг Линке (исследования и разработка), Хельмут Мюльманн (финансы), Людвиг Абмайер и Райнер Тиде (закупка), Артур Шульд и следом за ним Хельмут Амтенбринк и Петер Крон (все производственники), Эдгар барон фон Шенк цу Швайнсберг, Петер Вайер (оба специалисты по сбыту), а также секретарь Курт Больманн (наука и развитие).

простой до гениальности подвеской задних колес на продольных рычагах, связанных балкой, укрепленной на кузове. Ключевыми фигурами команды разработчиков VW были Курт Швенк, стоявший у колыбели VW (и Horch/Audi), — он отвечал за ходовую часть, Герхард Конэ и Эккехард Дёринг, ответственные за разработку агрегатов и ходовой части. Два последних инженера, тогда еще только начинавшие работать в концерне, погибли в 1973 году при проведении ходовых испытаний.

При очень высоких технических качествах внешний вид новой модели VW был неинтересным.

Но эта проблема вскоре разрешилась. Джорджетто Джуджаро получил дополнительные средства на дизайн, и ему удалось придать кузову Golf ту форму, которая в своей принципиальной концепции уже более трех десятилетий прослеживается в автомобилях всего гольф-класса.

Разработка, предложенная Auto Union, в основном базировалась на уже применявшейся в компании концепции с передним приводом и продольным расположением двигателя. Но по сравнению с серийными моделями новая конструкция была значительно легче и компактнее.

Разработанный Фердинандом Пиехом в фирме Porsche автомобиль EA 266, как и «Жук», обладал уникальными потребительскими качествами, что очень ценилось менеджерами по сбыту, но из-за конструкции с расположением четырехцилиндрового однорядного двигателя с водяным охлаждением перед задней осью автомобиля он дал повод для острых дискуссий не только среди разработчиков.

В 1971 году, в эру Рудольфа Ляйдинга, наконец-то было принято решение в пользу разработки, предложенной инженерами VW. Это и был, собственно, момент рождения Golf. С его созданием Volkswagen провел разделительную линию между задним приводом с воздушным охлаждением и передним приводом с водяным охлаждением. Опытный образец Auto

Union лишь незначительно уступал ему, в основном из-за слишком традиционного дизайна. Однако некоторые его элементы были использованы в преемнике «Жука», в частности четырехцилиндровый однорядный двигатель с водяным охлаждением от EA 827. Модель Audi была использована для дальнейшей разработки автомобилей более высокого класса и появилась на рынке сначала в виде Audi 80, затем как Passat с полого опускающейся крышей задней части кузова.

А вот все работы над EA 266 у Porsche были резко прекращены. Единственный экземпляр этого типа, который избежал того, чтобы по распоряжению концерна быть раскатанным гусеницами танка Leopard на испытательном полигоне центра разработки проектов Porsche в Вайссахе — не только в Древнем Египте история писалась резцом, — сегодня, спустя более 30 лет, можно увидеть попеременно то в музее Zeithaus в Volkswagen Autostadt, то в музее автомобилей VW в Вольфсбурге.

Ляйдинг совершенно правомерно всегда сомневался в том, сможет ли одна какая-то модель отвечать всем требованиям к преемнику «Жука» и обеспечить полную загрузку колоссальных мощностей концерна по всему миру. Поэтому, еще будучи руководителем Auto Union, он занимался разработкой меньшего по размерам и более дешевого в производстве автомобиля. Он появился на рынке как Audi 50 и Volkswagen Polo. Обе модели, оснащенные двигателем от EA 111 Auto Union, помогли концерну Volkswagen укрепить свою конкурентоспособность во всем мире. Вопреки ожиданиям многих скептиков Golf в одиночку взвалил на свои плечи роль преемника «Жука». Платформа Golf была одновременно использована в двухместном спортивном автомобиле Scirocco, кузов которого являлся произведением того же самого дизайнера Джуджаро.

Примененные в новых моделях двигатели серии EA 827 (Passat/Audi 80) и EA 111 (Audi 50/Polo) из Ингольштадта,

многократно модернизированные, и сегодня являются стандартными агрегатами концерна. Их было произведено не менее 100 миллионов единиц. Конструктором этих первых, сразу же ставших популярными двигателей VW с водяным охлаждением стал Франц Хаук, который был вместе с Людвигом Краузом откомандирован в Auto Union фирмой Daimler-Benz за год до того, как мы приобрели предприятие. Совершенно новая техника, вплоть до блока цилиндров двигателя из серого чугуна вместо магния, требовала полностью нового оснащения производства. Одни только инвестиции в производство радиаторов на заводе в Ганновере совместно с французской фирмой Valeo были беспримерными. Новая производственная программа вызвала потребность в гигантских вложениях средств не только у нас, но и у наших поставщиков и торговых организаций.

Можно рассматривать как еще одно из многих чудес «Жука» то, что предприятие и его организации по всему миру смогли с помощью этого автомобиля доплыть до спасительного «берега Golf» через девять лет после завершения попытки создать преемника — EA 97.

Даже этот временной отрезок превосходит обычный модельный цикл. Он показывает масштабы риска для предприятия в этой фазе истории VW, но говорит также и о жизнеспособности «Жука».

Эти чудеса имели разное происхождение. В первую очередь сыграла роль зрелая, оригинальная концепция автомобиля, его уникальная форма — они гарантировали почти невероятную по тем временам надежность и постоянное возрастание популярности вплоть до «супержука» в начале 70-х годов. И наконец, он обрел на рынке «свое лицо», стал «внеклассовым» автомобилем, в котором не стыдно было проехаться любому человеку. Привычная классификация была им нарушена, и наше американское рекламное агентство DDB («Дойл, Дан и Бернбах»), которое последовало за мной в Европу, а потом и по

всему миру, умело использовало это обстоятельство [18]. Конечно, нельзя забывать и о роли наших продавцов, которые помогали наводить спасительные мосты по всему миру.

Сегодня, пожалуй, трудно себе представить, что бы стало с Volkswagen в тот критический переломный момент без помощи Audi — марки из Ингольштадта. А ведь в 1965 году мы едва не ликвидировали их «ноу хау» по разработке и сборке переднего привода и двигателей
с водяным охлаждением — того единственного, что мы имели в концерне[19]. Может быть, именно в этом кроется причина некоторой «закомплексованности» в отношениях с Югом, с карликом, который помог гордому великану перешагнуть через пропасть?

Теория и практика стратегии продукта VW до сегодняшнего дня остаются верными новой программе и ее философии. Лейтмотивом стала политика под девизом «Спуститься на землю», четко ориентированная на прибыльные сегменты рынка и потребности наших клиентов и в меньшей степени — на славу или модные тенденции. Благодаря ей даже без уникальной формы «Жука» мы сохранили эксклюзивность автомобилей VW на мировом рынке. Тогда мы еще не могли предполагать, что разработанный нашими инженерами преемник «Жука» с кузовом от Джуджаро не только отберет у «Жука» всемирный успех, но и создаст новый, собственный класс автомобилей — гольф-класс. И сейчас, более чем 30 лет спустя, семейство автомобилей VW Golf, пополненное Golf Plus, остается по- прежнему всемирным эталоном в своем классе.

Еще одним достижением новой команды разработчиков был спортивный VW с двигателем в передней части автомобиля, но

[18]Рекламный лозунг «Он все бегает, бегает и бегает...»; рекламный слоган Think small был признан журналом Advertising Age лучшим рекламныйм слоганом XX столетия. Был создан в противовес американскому Think big.

[19] См. также главу IV «Трудный подъем Audi в высший класс», с. 97 и далее.

с задним приводом, при котором коробка передач была сзади на фланцах присоединена к дифференциалу для лучшего распределения веса. Я смог оценить этот тип конструкции после войны, в машине, на которой бежали из Хемница мои родители — Lancia Aprilia с двигателем VR-4. Это был единственный автомобиль, работавший не на древесном газе, а на бензине, который мой отец смог достать, когда Советы уже приступили к взятию Хемница. Новый спортивный автомобиль VW, разработанный Порше с компонентами VW и Audi, увидел свет не в качестве, как это планировалось, преемника также произведенного Порше двухместного автомобиля с центральным расположением двигателя VW 914/916 (с электронным впрыском бензина, который впервые был применен в 1967 году в VW 1600LE), а как Porsche 924[20]. Он был произведен фирмой Audi на заводе в Некарсульме.

Нашу миссию в концерне мы видели отнюдь не в установлении новых мировых рекордов, хотя они сами неоднократно падали нам в руки. Ведь автомобильный мир ожидает от нас выполнения функций лидера массовой моторизации. Для клиентов это означает доверие к производителю, безопасность во всех смыслах, надежность, прочность, стабильность цен, экономичность, отличный сервис, комфорт. Гармония и синтез этих параметров требовали новаторских разработок, экономии ресурсов и экологического прогресса при оптимальном соотношении затрат и доходов. Volkswagen сохранил свою эксклюзивность, свой уникальный имидж и при явно более традиционной программе продукта. Ведь каждый знал, что он получил: сделанный на совесть автомобиль, который все бегает, и бегает, и бегает...

Стратегия, базировавшаяся на платформах сначала двух, а затем и четырех марок, дала концерну Volkswagen возможность уверенно обслуживать рынки и постоянно возникающие на них сегменты и ниши. При этом производство всех наших марок

[20] См. также главу VII «Стратегии кооперации», с. 199 и далее.

обеспечивается агрегатными блоками: мостами, приводами, двигателями и модулями — при поддержке действующих по всему миру закупочных организаций концерна. Контролируемая свобода внутренней конкурентной борьбы в концерне способствует дифференциации и формированию отдельных марок: там латинский, средиземноморский характер у Seat, тут славянский у Škoda, здесь Volkswagen в обширных сегментах, включая в том числе и их техническую дополнительную ценность, и, наконец, Audi в сегменте Premium.

Таким образом, мы изначально исключили возможность того, что наши марки будут отличаться друг от друга только чисто внешними, косметическими признаками, как это произошло в General Motors, где недальновидная оптимизация, предпринятая доминирующими финансовыми сферами, привела к слишком далеко зашедшей унификации (вплоть до кузова) автомобильных марок. Тем самым марки лишились своей индивидуальности, что повлекло за собой тяжелые потери на рынке в последней четверти XX века. Только в 2003 году GM дал согласие на самостоятельное техническое развитие класса Cadillac, что, конечно же, является заслугой нового вице-председателя и руководителя департамента развития GM, моего друга Боба Лутца[21]. За счет полной централизации технической сферы GM затраты снизились, но зато полностью была скована инициатива, марки были размыты и обесценены. Сторонники такой философии готовы вкладывать от 1000 до 4000 долларов за машину на стимулирование продаж, но не хотят потратить дополнительно по 100 долларов на более качественный задний мост автомобиля, который на рынке для европейцев будет стоить так, как если бы он был позолочен.

Европейские и японские производители и их продавцы не отдают большую часть своих автомобилей в лизинг или аренду

[21] Боб Лутц был до этого президентом компании Chrysler, членом правления Opel, BMW и Ford Europa.

по низкой цене, и тем не менее за последние десятилетия они постоянно занимают все новые доли рынка.

Доведенная Пиехом до совершенства конкурентная борьба внутри концерна в области разработки новых продуктов является самой жесткой формой такой борьбы, поскольку она самая прозрачная. Поэтому у нас высокие темпы развития.

А вот автомобильная индустрия США из-за пренебрежения этими реалиями и «краткосрочного» мышления категориями Shareholder-Value (акционерной стоимости. — *Примеч. переводчика)*[22] потеряла половину собственного автомобильного рынка и едва нашла рынки экспорта при одновременном падении курсов акций и кредитоспособности.

Когда в 1982 годуя вернулся на Volkswagen, благодаря профессорам Эрнсту Фиала и Ульриху Зайфферту уже были проведены первые всемирно признанные исследования в области пассивной безопасности. Еще в 1968 году мы официально участвовали в США в разработке безопасного автомобиля за счет средств одного американского автомобильного ведомства и узнали при этом много полезного. К тому моменту эти темы не стояли на повестке дня европейских правительств, хотя количество жертв дорожно- транспортных происшествий было пугающе велико.

Еще за год до этого я через наше американское дочернее общество дал поручение Университету Корнелла проанализировать последствия ДТП с участием VW «Жук» и довести результаты до сведения общественности.

---

[22] Один из экономических показателей предприятия, который выводится ежеквартально. Такое «поквартальное» мышление негативно сказывается на долгосрочных планах. От этого показателя в большинстве случаев частично зависит размер гонорара руководящих сотрудников предприятия. Мы в Европе всегда мыслили долгосрочными категориями, хотя теперь весь мир придерживается американских методов. Но для сильного менеджмента это не является обязанностью. Например, в Porsche квартальные отчеты не составляются, что является единственным в мире исключением из общепринятых правил.

Это было сделано впервые не только в концерне VW, но и во всей отрасли. Я тогда находился под впечатлением, произведенным на меня известным адвокатом по делам потребителей Ральфом Надером и особенно его книгой «Unsafe at any Speed» («Опасен на любой скорости»).

При разработке поколения Golf III в середине 80-х годов я выдвинул тему безопасности на первый план. Договорился с коллегой Зайффертом о том, что строгие правила соблюдения безопасности, которые до того времени существовали только в США, должны защищать потребителей по всему миру. Американская общественность через свои потребительские организации требовала, чтобы легковые автомобили отвечали предписаниям правительства в отношении безопасности при столкновении не только на скорости 30 миль в час, но и на скорости 35 миль в час при фронтальном столкновении. Стало неизбежным применение подушек безопасности.

В то время как в Европе, да и в остальном мире, практически не существовало стандартов безопасности автомобиля, мы первыми среди массовых производителей ввели самые жесткие нормы с прицелом на будущее для всех наших рынков.

Когда в 1991 году появился Golf III, он был оснащен подушками безопасности и первым в своем классе соответствовал требованиям безопасности не только при фронтальном столкновении на скорости 35 миль в час, но и при боковом ударе на скорости 33,5 мили в час. Эта норма была принята в США для всех автомобилей только через пять лет.

Если я и могу чем-то гордиться, то это моим тогдашним решением. Давление конкуренции способствовало тому, что вскоре все крупные производители стали применять подушки безопасности. Это спасло жизни сотням тысяч людей или предотвратило тяжелые последствия ДТП. До того момента подушками безопасности оснащались только немногие автомобили высшего класса, и в основном за дополнительную плату в размере более 2000 немецких марок.

Автомобильные журналы, например Auto, motor & sport, или Германское общество автолюбителей (ADAC) активно и конструктивно взялись за эту тему. Они давали ей необходимый импульс, а покупателям информацию.

Этими шагами VW произвел в области безопасности автомобилей настоящую революцию, к которой его побудили только требования рынка, без каких-либо директив со стороны законодателей и связанных с этим затрат, компромиссов и проволочек. Прогресс в области активной и пассивной безопасности происходит теперь все быстрее, особенно благодаря новым датчикам и компьютерам, которые могут осуществлять индивидуальное управление уже до десяти подушек безопасности в одном автомобиле. Но этим мы еще далеко не исчерпали все технические возможности, которые приведут к сокращению количества тяжелых последствий дорожно-транспортных происшествий и в большой степени предотвратят сами ДТП. А это идет не только на благо людей, но и на пользу народному хозяйству.

В моменты кризиса, как это было во время моего возвращения на VW, существует опасность, что «за борт» бросают не то, что нужно. Как это уже было в случае с Conti, и на VW я старался исключать сферу исследований и разработки из программы снижения затрат. Конечно, в нашем руководстве возникали острые споры, особенно когда технические новшества требовали повышения затрат на новые товары. И только техническое превосходство позволило нам в высокозатратной стране Германии положить в основу нашего уровня цен соответственно высокую потребительскую пользу и тем самым сохранить наше доброе имя. Несмотря на наше лидерство по количеству выпускаемых машин, клиент, покупая автомобили VW, приобретает эксклюзивность, а не скоротечные модные тенденции, которые только уменьшают ценность автомобиля при его перепродаже.

Снижение сопротивления воздуха было одним из технических достижений марки Audi на ее пути в класс Premium. Инновации, ориентированные на клиентов, даже если они требуют дополнительных затрат, как правило, создают дополнительную ценность продукта. В фазе депрессии предприятия они более чем когда-либо являются ключом к успеху.

Поэтому я четко представлял себе, что, хотя мы находимся в тисках больших затрат, без технических инноваций с дальней перспективой не сможем выбраться из этой ямы.

К моменту моего вступления в должность за счет политики продукта неожиданно обнаружилась возможность экономии инвестиций и расходов, которая дала нам преимущества в отношении оборотов, доходов и доли участия на рынках сбыта и в конце концов рабочие места.

Ситуация была следующая: в 1982 году второе поколение Golf стояло на пороге запуска в производство. Почти готов был и Golf II Cabrio. Запланированные инвестиции резко подняли бы цену автомобиля. Поэтому я выступил за сохранение Golf I Cabrio, хотя наш новый Golf, разработанный под началом главного инженера VW Вольфганга Линке, значительно превосходил своего предшественника по комфорту и технике. Все это не убавляло рискованности моего предложения. Кроме того, подобный шаг абсолютно не соответствовал обычному образу мыслей в нашей отрасли. Все это вело к прогнозам, осуществление которых автоматически возложило бы именно на меня ответственность за ожидаемое резкое сокращение продаж Golf Cabrio.

Я один противостоял совету. К счастью для меня и к еще большему для нашего предприятия и для фирмы Karmann, нам удалось продлить производство этого вполне зрелого продукта, уже прошедшего списание по нашим бухгалтерским книгам, на целое десятилетие при отличной доходности и большой экономии капитала. Объем продаж достиг невиданной высоты.

Наш Cabrio стал самым продаваемым в мире, причем мне всегда казалось, что мы могли бы добиться еще более высоких показателей[23]. Это вполне относилось и к обогнавшему свое время производному от Golf — модели с оптикой внедорожника, любимому детищу моего коллеги Фиала.

В общем и целом наша структура, занимающаяся сбытом, прибавляла обороты. Никогда нельзя останавливаться на достигнутом, а с другой стороны, нельзя предъявлять своей команде завышенные требования.

Выпуск нового автомобиля всегда связан с известной выжидательной позицией покупателей, противостоять которой можно с помощью дополнительных средств и выпуска недорогих специальных моделей. Мне кажется, я изобрел эту тактику в 1972 году, будучи членом правления, отвечавшим за сбыт, когда «Жук» стал чемпионом автомобильного производства. К сожалению, такие изобретения нельзя запатентовать.

При планировании выпуска Golf I я выяснил, что Golf GTI, созданный в свое время влюбленными в автомобильное дело инженерами и нашим PR-шефом Антоном Конрадом, позиционировался как совершенно новый класс спортивных автомобилей. Он принес самые высокие маржи. Поэтому в качестве специальной завершающей версии мы по выгодной цене выставили GTI, который привлек клиентов сверх всякого ожидания. Спрос возрастал так резко, что у нас начались проблемы с поставками, поскольку у наших поставщиков не хватало мощностей. При выпуске новой модели невозможно себе представить что-либо более прекрасное.

Одновременно мы создали наилучшие предпосылки для хорошего старта нового Golf II. И хотя, в принципе, было уже слишком поздно, я все же убедил наших дизайнеров в

[23]Golf I Cabrio сохранялся в модельной программе 14 лет. Благодаря 388 522 экземплярам, произведенным фирмой Karmann в Оснабрюке, он стал самым продаваемым в мире кабриолетом.

необходимости стилистических изменений задней стойки кузова. Журналисты заключали со мной пари, что Golf II не продержится на рынке даже четырех лет. А он стал таким же большим успехом, как и его предшественник. За девять лет было собрано 6,8 миллиона автомобилей марки Golf I. Его преемник дошел до 6,3 миллиона единиц за восемь лет.

В области разработки двигателей перед нами стоял целый ряд важных и капиталоемких задач: после того как VW занял доминирующее положение в секторе дизельных легковых автомобилей, последовала техника непосредственного впрыска дизельного топлива (Audi) и бензина (VW), цилиндры VR6 для VW, цилиндры V6 и V8 для Audi, ДВС на бензине и на дизельном топливе с наддувом, а также четырех- и пятиклапанные агрегаты. Все это были разработки, которые мы проводили так, как этого ожидал от нас рынок. Затем последовали привод на все колеса для VW и облегченные конструкции (изготовление картера из алюминия), мероприятия по повышению безопасности автомобиля, электронная автомобильная диагностика[24], электронное управление движением и многое другое.

Была и стратегическая задача обеспечения главенствующей позиции Golf. Первым в своем классе он должен был получить шестицилиндровый гибридный двигатель и пройти испытания у 20 частных водителей в Цюрихе с 1991 по 1993 год, после того как мы еще в 1987 году совместно с фирмой Bosch разработали такой комбинированный привод и впервые опробовали его в модели Golf. Насколько мы опередили время с этой комбинацией из двигателя, работающего на бензине, и электромотора, продемонстрировал почти два десятилетия спустя бурный спрос на гибридные автомобили на рынке США, выгоду от которого получают почти все японские производители во главе с Toyota.

[24] Под руководством Ханса-Дитера Дайсса наши инженеры по автосервису разработали самый первый электронный диагностический прибор для мастерских гарантийного ремонта.

Мы в VW уже заранее заботились о завоевании и укреплении позиций в сегментах рынка, в которых были представлены слабо либо вообще не представлены. Большие усилия, кроме того, затрачивались на повышение надежности автомобилей и оптимизацию затрат на километр пробега. Сюда же относились в том числе и более выгодные классификации страхования, требовавшие тесного сотрудничества конструкторов и сервисных служб. Наряду с этим мы интенсивно занимались периферийными на первый взгляд проектами, например зазорами между днищем поршня в верхней мертвой точке и головкой блока цилиндров, наведением порядка в подкапотном пространстве (разумное размещение табличек, прокладка кабелей и проводов) и, наконец, защитой моторного отсека, которая сейчас практически полностью закрывает подкапотное пространство.

Все эти кажущиеся незначительными работы по улучшению являются важной составляющей качества.

Благодаря обеим новым маркам — Seat и Škoda — нам удалось основательнее заполнить нижние ценовые группы классических массовых сегментов, которые раньше нам вообще не были доступны. Благодаря тому что марка VW высоко ценилась клиентами, как объективно, так и субъективно, VW постоянно занимал в отношении цен верхнюю часть соответствующего сегмента рынка. Ниже Golf и Polo в ценовом отношении есть еще большое пространство, и прежде всего в средиземноморском регионе, а также в Южной Америке, где всегда был и есть спрос. Более половины всего рынка там занимают автомобили нижних классов. А теперь нельзя забывать и Китай, вообще всю Азию и не в последнюю очередь — Центральную Европу.

Именно в более бедных странах, как, например, в Бразилии, в течение нескольких десятков лет автомобили малого класса практически полностью отсутствовали на рынке. Первым шагом в этом направлении был разработанный в середине 80-х годов

на унифицированной платформе Santana автомобиль Gol, малый автомобиль класса Golf. А сейчас европейский рынок в сегменте мини-автомобилей собирается завоевывать VW Fox, как-то тихо и незаметно разработанный в Бразилии и только там и изготовляемый. Этот сегмент для класса ниже Polo считается самым большим на многих рынках, включая Японию. Fox теперь продается и в Китае.

Seat со своим автомобилем Marbella, производным от Fiat Panda, открыл новый для нас сегмент на европейском рынке. Благодаря новым производственным площадкам в Испании и Центральной Европе мы имели возможность проникновения в эти нижние ценовые группы. Кроме того, перенос сборочного производства Polo в Памплону, на испанские сборочные площадки Seat, позволил нам получать прибыль и в этом классе автомобилей вместо того, чтобы вынужденно вообще отказаться от него.

То, что наши марки многократно представлены в относительно большом сегменте автомобильного рынка, часто приводит к неверному предположению: мол, мы «съедим» сами себя. При этом каждый сегмент ошибочно рассматривается как монолитный, гомогенный блок. Но все как раз наоборот, и именно здесь начинается «многомарочная» политика — только нужно уметь применять это оружие.

Задача состоит в том, чтобы придать отдельным маркам яркую индивидуальность, подкрепленную ценовой политикой. В связи с растущей многослойностью наших рынков, их сегментов и ниш, выражающейся в том числе и в разнообразии цен внутри одного сегмента, становится все менее реальным насытить их модельными вариантами только одной марки. Если ресторан McDonald‘s предлагает высокое качество обслуживания и блюд в своей категории цен, то в ресторане класса «люкс» такое качество является само собой разумеющимся. Но никому не придет в голову из соображений рационализации произвести слияние данных марок, двух

категорий цен. Это привело бы к их размыванию и в данном примере — к уничтожению.

Достоинства марки как результат политики продукта, качества и маркетинга определяют цену и степень признания в отдельном конкурентном окружении внутри каждого сегмента, а также цену при перепродаже. В отношении автомобилей некоторые, вероятно, об этом забыли.

При этом ценообразование базируется не только на внутренней калькуляции цен, которая совершенно не интересует рынок. Комплексная политика продуктов, цен и позиционирования, особенно в случае с предприятиями, производящими много марок, существенным образом определяет общий успех завоевания рынка. При этом следует избегать замещений, реально держать курс на определенные подсегменты и оптимально использовать их в финансовом смысле. Успех достигается только последовательными долгосрочными действиями, хотя рынок требует и известной гибкости. Если говорить о концерне Volkswagen, то маркам Seat и Škoda отводится в этом совместном выступлении важная фланговая роль в соревновании со всеми конкурентами, которые представляют более низкие, чем у VW, цены. Одновременно обе эти марки могут выполнять внутри концерна важную функцию испытания рынком, которая снижает риски.

Как производители автомобилей мы с нашим портфолио моделей и политикой цен несем ответственность также и за будущее бесчисленных частных коммерсантов по всему миру, которые в течение всей своей профессиональной карьеры нередко целыми поколениями вкладывают в наше совместное дело свои капиталы, работу своего персонала и свою предпринимательскую энергию.

До второй половины 80-х годов Audi и VW имели в сегменте Passat-Audi 89/90 общую платформу[25]. В 1973 году

[25] Когда я, будучи председателем правления Conti, в 1981 годупосетил руководителя отдела проектирования и развития Audi, он дал мне понять,

Джуджаро по заданию Ляйдинга элегантно модифицировал платформу и кузов Audi для VW Passat за счет большего скоса задней части кузова с минимальными затратами средств и времени. То, что в начале 70-х, во время первого нефтяного кризиса, спасло VW, в 1986 году, когда мы поставили себе целью сделать Audi фешенебельной маркой, теперь оказалось недейственным. Модели VW и Audi, выставленные к тому же в одном помещении, подменяли и ограничивали друг друга в отношении политики цен и профилирования рынка из-за их слишком большого сходства. Это стало одной из причин, по которой я решил разделить платформы, чтобы способствовать политике четкой дифференциации VW и Audi.

В Audi двигатель по-прежнему монтировался в продольном положении, а в VW Passat как в Golf и Polo, должен был применяться предложенный мной принцип поперечного расположения двигателя. Преимущество такой конструкции состояло, в частности, в более эффективном использовании подкапотного пространства.

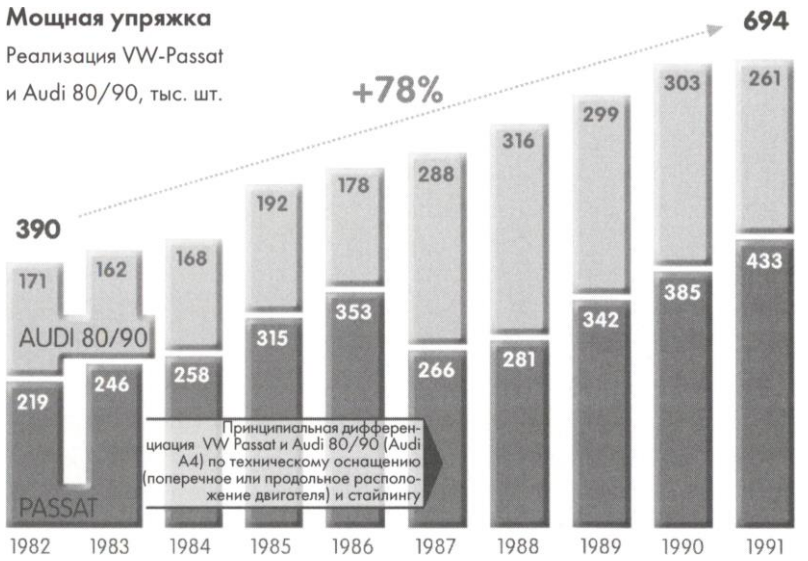
Проведение водораздела между Passat и Audi 80/90 означало максимальную свободу творчества для инженеров, работавших над обеими марками, без значительных издержек в связи с некоторым сокращением соответствующих серий. Мы снижали издержки за счет того, что часть деталей одной марки использовалась в другой. Нам это сходу удалось более чем на 25 %. Правда, к этому добавились серьезные вложения, вызванные перестройкой нашего производства, и трудности у наших поставщиков, что вызвало острые дискуссии в правлении, прежде чем мне удалось осуществить свою идею. Тогда мы исходили из того, что эти затраты будут единовременными.

Рынок сразу же оценил нашу политику, о чем убедительно свидетельствовали показатели продаж Audi. Теперь Audi могла

что политика использования одних и тех же деталей, нашедшая свое воплощение в обоих модельных рядах Passat и Audi 80/90), совершенно не оправдала надежд...

позволить себе более дорогую, но соответствующую своему классу платформу. Так мы создали убедительную альтернативу автомобилям конкурентов —Daimler или BMW.

Сразу же после моего ухода из VW разделение платформ обеих серий Passat и Audi 80 (теперь Audi A4) было отменено с тем, чтобы потом, через одно поколение автомобилей, снова вступить в силу.



Астрономически дорогостоящий зигзаг для повторного подтверждения правильности моей теории на практике. Нельзя одновременно победить BMW и Daimler, а также всех конкурентов VW, имея только одну-единственную платформу.

В стадии разработки нового поколения Passat были сложности с утверждением представленных мне вариантов стайлинга будущей супермодели VW. Тогда мы просто еще не имели достаточного опыта в данном классе.

После этого было принято решение развивать наши

мощности в сфере дизайна — качественно, количественно и географически[26]. Дизайном Audi стали дополнительно заниматься в Мюнхене-Швабинге, Volkswagen — в Дюссельдорфе и Барселоне. Кроме того, для обеих марок был открыт общий Центр дизайна в Калифорнии, близ Лос-Анджелеса. Многие другие производственные площадки последовали за ними, ведь и для новых марок требовался собственный дизайнерский центр, точно так же как и нашим фабрикам в Китае, Мексике и Бразилии. Первым плодом стайлинга в Лос-Анджелесе был эскиз New Beetle. По приезде в Калифорнию летом 1992 года я посмотрел этот, тогда еще «строго засекреченный» проект, и он произвел на меня очень сильное впечатление. Похоже, что любовь к «Жуку» в Америке, особенно среди молодежи, не остывала. Поэтому меня, чемпиона мира по его продаже, идея «Жука» преследовала постоянно. Первоначально энтузиасты Audi-дизайна США поставили автомобиль на платформу Polo. Этот проект был позднее одобрен Пиехом, но, что совершенно правильно, перенесен на платформу Golf.

К счастью, я уже видел у Джорджетто Джуджаро, с которым поддерживал дружеские отношения со времен разработки Golf I — его оригинальный чертеж висит в моем бюро, — на Женевском автосалоне 1983 года автомобиль класса Passat с поперечным расположением двигателя. Автомобиль, выставленный под именем Огса, был совершенен полностью, как технически, так и стилистически, отвечал моим представлениям о будущем Passat и был куплен нами. Наша команда VW, конечно, с трудом приняла этот шаг. Но новый

[26] В этих местах существует особая атмосфера, необходимая дизайнерам в их творчестве. Дюссельдорф — город моды и искусства, Академии художеств. То же относится и к Барселоне — дизайнеры Seat должны жить в испанском мире и думать как испанцы, а еще лучше — быть испанцами. Такие разные культуры невозможно воспроизвести в одном месте.

Passat принес выдающийся успех и прославлялся прессой как «истинное чудо пространства». Журнал Auto, motor & sport вышел с заголовком на обложке «Материал, из которого состоит пространство». Теперь уже не могло быть и речи о точках пересечения с Audi.

Еще до моего возвращения в VW, осенью 1981 года, практически перед моим летним домом на Сардинии, в отеле Cala di Volpe, прессе был представлен новый Polo. На Сардинию прибыли все правление и несколько членов производственного совета, где нами заодно был запланирован осенний отпуск. Отсутствовал только Тони Шмюкер, только что перенесший инфаркт. Старые коллеги случайно встретили меня и пригласили нас с женой к себе. На этой встрече я говорил с моим коллегой Фиала, ведавшим вопросами развития концерна VW, о необходимости разработки шестицилиндрового двигателя для Volkswagen. Почему водитель автомобиля Golf должен отказывать себе в том, что уже давно является само собой разумеющимся для мотоциклиста? И не применят ли японцы в скором времени такой двигатель в классе Golf? Слава богу, что это не случилось и более чем через 20 лет. В этом классе мы все еще единственные, кто оснащает автомобили шестицилиндровыми двигателями.

После моего возвращения в VW эта тема стала актуальной. Речь шла о «моторной» политике для нашего среднего класса. Пиехом, правда, был разработан пятицилиндровый двигатель, чрезвычайно мощный и успешно зарекомендовавший себя в ралли благодаря турбокомпрессору, работающему на отработанных газах. К моей радости, он был и нашим первым дизельным двигателем с прямым впрыском, а также нашим первым оппозитным двигателем с пятью клапанами на каждый цилиндр.

Теперь нам требовалась продуманная, конкурентоспособная программа по шестицилиндровым двигателям, которая отвечала бы нашим масштабам, нашим экспансивным

намерениям и нашей стратегии продукта, а также, что естественно, запросам нашей, в том числе и потенциальной, клиентуры. Она должна была в первую очередь предназначаться для поперечного расположения двигателя. Наш пятицилиндровый агрегат был для этого слишком длинен. Ведь у европейских и японских конкурентов уже были шестицилиндровые двигатели, начиная с класса Passat и выше, и даже несколько шестицилиндровых конструктивных семейств, хотя довольно устаревших. В США автомобили, начиная с этого класса, практически не оснащались четырехцилиндровыми двигателями, даже временно.

Поэтому во второй половине 80-х годов мы организовали для концерна в Вольфсбурге и Ингольштадте параллельную разработку двух совершенно разных концепций шестицилиндровых двигателей, проходившую в жестком соревновании. Результаты по обеим маркам оказались настолько перспективными, что я предложил комитету по разработке стратегии продукта (PSK) и моим коллегам из правления применить обе разработки в производстве. Эта двойная стратегия представляла собой совершенно новый мир для образа мыслей в концерне Volkswagen. Кроме того, она повлекла за собой значительные инвестиции. Но оба двигателя идеально дополняли друг друга и наилучшим образом подходили как для конструкционного принципа с поперечным расположением двигателя у VW, так и с продольным у Audi.

Двигатель VR6 для VW, разработанный Петером Хофбауэром под началом Эрнста Фиала, в 1991 году был запущен в серийное производство для Passat и Golf. При углах развала цилиндров 15° он значительно короче однорядного двигателя и гораздо уже V-образного. В отличие от обычных V-образных двигателей он обходится всего одной головкой блока цилиндров. Тем самым он создает великолепную основу для системы модулей, начиная с трех цилиндров, которая особенно подходит для поперечного расположения двигателя в VW,

создающего дополнительное пространство под капотом. Даже в маленьких машинах двигатель VR оставлял больше места в передней части для зоны деформации и этим способствовал повышению безопасности наших автомобилей.

Кстати, одним из первых оптовых покупателей двигателей VR6, позже переименованных в V6, был Daimler-Benz, для которого гениальный Майбах еще в 1887 году сконструировал двухцилиндровый двигатель с подобным малым углом развала цилиндров.

Как производные двигателя VR6 уже после моего выхода на пенсию были разработаны экономящие подкапотное пространство двигатели с пятью, восемью, десятью, двенадцатью и шестнадцатью цилиндрами. Производственные издержки были относительно приемлемыми благодаря использованию многочисленных одинаковых деталей. Но при той конкурентной ситуации я видел для VW в качестве верхнего предела шестицилиндровый двигатель для автомобилей вниз по шкале вплоть до класса Polo.

Для оснащения Audi с концепцией продольного расположения двигателя я утвердил модель V8, в разработке которой можно было выгодно использовать детали на основе стандартного двигателя 827 и на той же базе дополнить двигателем V6. При этом продольно размещенный стандартный V-образный двигатель помогает за счет небольшой длины экономить место, так что и в этом проекте были изначально заложены резервы безопасности. Двигатель V8 только казался традиционным агрегатом. В действительности это был компактный и легкий силовой блок, почти не знавший «детских болезней».

Кроме того, мы занимались и вариантами двигателей с меньшим количеством цилиндров, причем речь шла не только о трехцилиндровых производных от наших классических двигателей 111 и 827. Так, в Вольфсбурге по моей инициативе был сконструирован четырехцилиндровый двигатель объемом

0,8 литра как стратегический резерв для малых автомобилей.

Второе крупное преобразование платформы произошло вскоре с нашим успешным коммерческим Transporter. Эта модель с расположением двигателя в задней части кузова создала собственную семью автомобилей, которая была производной еще от «Жука», что со временем оказалось причиной постоянного удорожания. К тому же компактный Transporter, будучи грузопассажирским транспортным средством, имел тот недостаток, что из-за заднего расположения приводного блока была затруднена загрузка, что, правда, превращалось в преимущество, когда он использовался для перевозки пассажиров. Я и сам с большим удовольствием вожу микроавтобус VW еще со времен моей деятельности в США, и эту любовь всячески поддерживает вся моя семья.

Когда мы в США в начале 60-х годов уже не могли справляться с конкуренцией со стороны национальных производителей, у меня возникла идея целевой ориентации нашего продукта на семью, в особенности на домохозяек, живущих в пригородах. Грузовой автомобиль, слишком маломощный для интенсивной коммерческой эксплуатации, превратился в надежный семейный автобус. Наши средние показатели по выручке от продажи более оснащенных автомобилей пошли вверх, а издержки по реализации и рекламе — вниз. Почти сразу пришел успех, который помог нам в 1961 году преодолеть кризис в реализации этого типа автомобилей в США.

В Европе лишь через 30 лет удалось привлечь симпатии семей к этой категории автомобилей. В 70-е годы мы прикладывали очень много усилий, чтобы продавать для семейного пользования наши легковые автомобили с кузовом «универсал», такие как VW Variant. За этой формой кузова все еще держалось прозвище «машина ремесленника». Теперь это уже не проблема, даже наоборот. Уже многие годы VW Variant или Audi Avant продаются в большем количестве, чем седаны.

В США легкие грузовые автомобили вытеснили легковые как самое распространенное транспортное средство. Причиной стала растущая популярность пикапов — легких грузовых автомашин с открытой грузовой платформой, но в еще большей степени — так называемых внедорожников (Sport Utility Vehicles (SUV)). Имеются в виду автомобили повышенной проходимости, которые часто были производными от пикапов и привлекали больше своим дизайном, нежели техническими характеристиками.

В дальнейшем развитии нашего типа Transporter, как и в свое время при переходе от «Жука» к Golf, перед нами встала необходимость принципиальной замены концепции заднеприводного автомобиля на переднеприводный. Затраты на разработку транспортного средства, включающего в себя широкий спектр моделей — от современного легкого грузового автомобиля во всевозможных вариациях до подобного лимузину пассажирского «транспортера», были несравненно выше, чем на разработку чисто легкового автомобиля.

Вспоминаются бесчисленные встречи с сотрудниками завода коммерческих автомобилей VW в Ганновере во главе с Карлом Нахбаром на нашем испытательном автотреке под Вольфсбургом, где мы проверяли качества прототипов. Это оказалось очень непросто — придать теперь уже переднеприводному грузопассажирскому автомобилю, пустому или с грузом, ходовые качества легкового. Но наши инженеры убедительно справились и с этой задачей.

Результат был хороший — автомобиль T4. Его жизненный цикл составил 14 лет. Концепция тягача с передним положением двигателя и приводом на передние колеса, а также две различные базы позволили создать значительно расширенный спектр предложений. На выбор предлагались четырех-, пяти- и шестицилиндровые двигатели, а также привод на все колеса. Если сегодня посмотреть на Transporter T5, можно констатировать, что преобразование было удачным.

Правда, надо признать, что лично мне отход от концепции расположения двигателя в задней части кузова дался тяжело, и не только из-за больших вложений. Мы потеряли при этом те самые «уникальные продажные качества». Но мне пришлось подчиниться реальностям калькуляции, особенно в отношении нашего высокозатратного производства в Ганновере. И только благодаря нашей политике в Центральной Европе и нашему второму европейскому производству в Познани, состоявшему теперь уже из четырех заводов, проблематика производственных издержек стала менее острой и для Transporter.

При разработке автомобилей постановка целей ни в коем случае не ограничивалась только лозунгом «Все больше, все быстрее и выше». Мы осознавали и стоящие перед нами общественно-политические и экологические задачи: к ним относились как альтернативные проекты двигателей, начиная с биотоплива и кончая гибридными автомобилями, так и утилизация старых автомобилей, использование экологически безопасных технологий или работа над расположенными в классах ниже Polo прототипами будущего для автомобильных выставок в целях проверки реакции публики. Наш отдел технического развития представил первые проекты двухместного Polo. Это был правильный ход. В 1988 году мы с тремя марками автомобилей вошли в сектор автотранспорта для доставки товаров в черте города.

Срочные действия требовались в классе малых легковых автомобилей ниже Polo в связи с устареванием модели Marbella, то есть Fiat Panda и Seat. Направленные на опережение конкурентов, обещавшие успех усилия по разработке преемственной модели в этом сегменте, так же как и наши первые шаги в сегменте больших пикапов и многоместных лимузинов, описаны в главе «Стратегии кооперации». При этом нашим правилом было разделение рисков путем стратегического партнерства.

В автомобильной промышленности правильность однажды

принятого решения выявляется лишь спустя многие годы и зачастую в изменившихся условиях конкуренции и рынка. До истечения жизненного цикла продукта мы не знаем, сможем ли получить положительные результаты от миллиардных капиталовложений. Поэтому «краеугольными камнями» успеха предприятия являются качество и сроки реализации стратегии продукта. Желания и потребности нашей интернациональной клиентуры, как и анализ локальных экономических условий, доходов, сроков эксплуатации и конкуренции, — это важные, но далеко не исчерпывающие параметры, которые надо учитывать в этом комплексном процессе.

Если решения оказались неверными, потому что не удалось в достаточной степени предугадать ходы конкурентов, или разработки были направлены на неверно выбранный рыночный сегмент, это может быстро привести к спаду или даже к серьезному кризису. Рабочие места, благополучие продавцов и судьбы целых предприятий будут находиться под угрозой. Здесь проявляются масштабы ответственности нашей ключевой отрасли не только за производство, но и за мировое народное хозяйство. В конце концов, речь идет о судьбах отдельных людей и целых семей, а в экстремальных случаях и об экономике целой страны.

Принятию бюджета и технического задания для разработки новой модели, как правило, предшествуют долгие дебаты и подчас очень острые схватки с коллегами, инженерами и другими участниками этого процесса. К тому же приходится действовать при постоянном цейтноте. Внесение поправок, когда автомобиль уже на пути к серийному производству, становится все более сложным и дорогостоящим, если вообще возможным. Это должно быть исключительным случаем. Велики персональные нагрузки, многие проблемы приходится «уносить с собой домой».

С рисками в нашей отрасли, связанными с огромным разнообразием продуктов и их постоянно сокращающимися

циклами, в течение длительного времени в состоянии справляться только немногие успешные предприятия. Более чем когда-либо успех определяется не только качеством отдельного продукта, но и его местом в «совместном концерте». Правильное распределение сил по маркам и рынкам столь же важно, как и мобилизация интеллектуального потенциала в концерне. Глобальная сегментация и децентрализация проектирования и производства играют важную роль. Именно центры разработки должны быть привязаны к крупным рынкам Европы, Азии (Китай) и Америки. При растущих темпах прогресса и постоянном увеличении разнообразия продуктов одной из основных составляющих успеха также является управляемое из единого центра, ориентированное на клиентов разделение труда по всем континентам. На этом фоне ротация персонала и долгосрочная кадровая политика, принимающая в расчет целую профессиональную жизнь специалиста, приобрели особое, зачастую еще не осознанное значение. Здесь требуются авторитетные руководители большого калибра, разбирающиеся в общих проблемах автомобильной индустрии, умеющие мыслить глобально и с перспективой на будущее.

Растущие требования рынка повысили степень сложности разработки и производства продукта, а также давление времени и расходов. В этих условиях максимальный приоритет получает сокращение сроков разработки и оптимизация всей цепочки создания стоимости — требования, которые невозможно выполнить без применения информационных технологий. Введение информационных технологий в автомобильной промышленности произвело переворот в разработке продукта и планировании производства, резко ускорило производственные процессы. Только с помощью информационных технологий стала вообще возможна обработка постоянно растущего количества данных и координация действующих в глобальном масштабе проектных мощностей. Кроме того, «виртуальные фабрики» позволяют заниматься планированием,

стимулированием и оптимизацией всех производственных процессов, включая интеграцию поставщиков комплектующих изделий. Таким образом, информационная технология стала главным критерием оценки успеха предприятия. Ее значение для инновационной гонки будет постоянно возрастать.

Вообще, хороших идей и инновационных предложений гораздо больше, чем их можно себе позволить или которые стоит рискнуть внедрить. Но решение ограниченно использовать инновации столь же вредно, сколь и противоположное. Многое в этом процессе не поддается предварительной калькуляции. В разных регионах в разное время требуются разные ответы. Тем важнее использовать весь имеющийся у нас инструментарий, включая современные методы тестирования реакции потребителей, в целях получения многоаспектной базы для принятия решений.

Более чем когда-либо это потребует большого искусства, чтобы иметь под рукой в центрах принятия решений нужную информацию в нужный момент. Но конечным определяющим успеха является наличие предпринимательского инстинкта у руководства предприятия. Для этого требуются не решения большинства, а независимость и умение отстаивать свое мнение. Инстинкт предпринимателя складывается из суммы международного опыта и постоянного изучения рынка. «Интуиция есть не что иное, как результат накопленного опыта», — говорил Альберт Эйнштейн.[27] При этом наличие знаний о конкурентах — начиная с их менеджмента и заканчивая продуктом — столь же важно, как и постоянный обмен знаниями и опытом во всех возможных областях политики продукта.

Поэтому я проводил очень много времени не только в наших организациях по сбыту или на производстве, но и с нашими проектировщиками и дизайнерами, которые день за

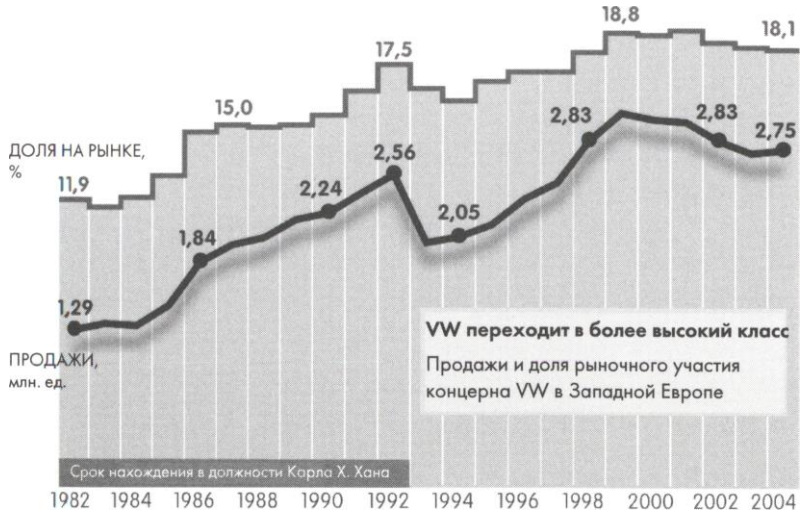
[27] См.: Albert Einstein und die Physik des 20. Jahrhunderts: Abenteuer der Erkenntnis, Deutsches Museum, 2005, Seite 56.

днем находятся под давлением, казалось бы, неразрешимого спора между бюджетом и техническим заданием.

Таким образом, происходит знакомство с различными коллективами, будь то группа Херберта Шефера в Вольфсбурге, которому вместе с его коллегами мы обязаны дизайном моделей Golf I и Golf III, или коллектив Хартмута Варкуса в Ингольштадте, который создавал линию Audi. «Ноу-хау» коллег приносит пользу, и идет постоянный взаимообмен знаниями и опытом. На предприятиях Seat и Škoda я также познакомился с интернациональным коллективом дизайнеров, заслуживающим высокой оценки. Так развивается «чувство» разнообразных культур и образа мышления, которые находят свое отражение в наших продуктах.

Кроме того, фирмы, занимающиеся исследованием рынка, как, например, J.D.Powers, предоставляют нам целостную объективную картину настроений клиентов автомобильной промышленности по всему миру. Мы получаем информацию о наших продуктах и продуктах наших конкурентов, начиная с ощущений, вызываемых прикосновением к ручке двери автомобиля и заканчивая реакцией на внеплановое посещение автосервиса. Но, при этой всеобъемлющей информации, каждый производитель в конце концов делает свои выводы, что опять-таки отличает его от конкурентов.

Наилучшие возможности непосредственно знакомиться с клиентами всех возрастов и таким образом оттачивать свое чутье рынка и продукта, кроме внезапных приездов к нашим продавцам, снова и снова предоставлялись мне на автомобильных выставках в Германии и за границей. Упражняться в оценке можно на собственных выставочных стендах и у конкурентов, прислушиваясь к тому, что говорят посетители.



Это бывает и утомительно: постоянно в большой толпе народу, вне комфортабельных залов заседаний. Но даже самый лучший Research (исследование, поиск. — Примеч. переводчика) не может заменить такую приближенность к рынку.

Именно рынок, как точный сейсмограф, решает, правильно ли выбран путь. За время моей служебной деятельности нам удалось почти на 50 % увеличить нашу долю присутствия на европейском рынке и занять там лидирующее положение.

IV Audi: полный риска подъем в высший класс

Говоря об Audi, я прежде всего вспоминаю DKW, до второй мировой войны самый большой в мире завод по производству мотоциклов. Датчанин Йорген Скафте Рассмуссен основал его для производства машин, металлоизделий и арматуры в 1907 году в долине реки Чопау. В начале 20-х годов он приступил к производству мотоциклов. В 1922 году к нему присоединился мой отец, выходец из Богемии. Он получил должность начальника отдела сбыта и стал правой рукой Рассмуссена. Отец, вернувшийся домой после второй мировой войны старшим лейтенантом запаса 37-го полка австро-венгерской армии, сохраняя верность семейным традициям, защитил докторскую диссертацию в Высшей школе агрономии в Вене.

Своим бурным расцветом в 20-е годы DKW во многом обязан его любви к мотоциклам и изобретательскому таланту, особенно в сфере продуктовой политики, маркетинга и сбыта. С неутомимой энергией он посвящал себя разработке двухтактного двигателя, а также эффективной организации сбыта. Отец не только первым создал современную службу по работе с клиентами, но и открыл совершенно новые пути стимуляции продаж за счет введения сделок продажи с оплатой в рассрочку и организации для продавцов конференций и показательных тест-драйвов. Он стал одним из пионеров маркетинга в немецкой автомобильной промышленности.

В сезон мотоциклетных гонок узкая долина Чопау ночью наполнялась ревом моторов гоночных мотоциклов, доносившимся с испытательных стендов. Если этого звука не было или когда он прекращался, мы тут же просыпались.

В 1931 году модельная линейка DKW пополнилась легковым автомобилем с поперечно расположенным в передней части кузова двухтактным двигателем и приводом на передние колеса F1. Этот принцип конструкции, окончательно принятый к производству в автомобиле Morris Minor в 1959 году

благодаря конструктору сэру Алеку Иссигонису, сегодня мы найдем у большинства легковых автомобилей. В 1928 году DKW купил фирму Audi в Цвиккау. Эта марка уже в начале 30-х годов со своей моделью Audi Front тоже стала мерилом в области переднего привода. Под давлением мирового экономического кризиса в 1932 году DKW под руководством Рихарда Бруна стала ядром Auto Union. В этом союзе объединились четыре саксонских традиционных предприятия, решающим образом повлиявшие на становление тогда еще молодой автомобильной техники: DKW, Audi, Horch и Wanderer. Этот союз стал вторым по величине производителем автомобилей в Германии.

Война и раздел страны привели к демонтажу и ликвидации Auto Union. Марка получила второе рождение в Ингольштадте на Дунае. До 1945 года это был богатый военными традициями город, где находился гарнизон баварских инженерно-саперных войск. С окончанием войны он утратил эту основу своего существования. Теперь в город пришли пионеры автомобильной промышленности. Выбор места определила близость к Зандицеллю, где тогда жила моя семья.

Уже после капитуляции Германии в 1945 году в Ингольштадте возник центральный склад запчастей Auto Union. Первая команда сотрудников была собрана нашим продавцом DKW Эдгаром Фридрихом, причем почти всех он привел туда из Саксонии, через строго охраняемую советскими войсками границу оккупационной зоны. В 1946 году главный инженер Херманн Вебер в своем багаже тайком провез сквозь «железный занавес» чертежи мотоцикла DKW RT 60.

Согласно плану союзников антигитлеровской коалиции в отношении промышленности в Германии, было разрешено строить только мотоциклы с объемом мотора до 60 кубических сантиметров. Поэтому RT 60, собственно говоря, положил начало новой Auto Union. Но она существовала только на бумаге. Ведь уже в 1947 году американский министр

иностранных дел Джордж Маршалл обнародовал получивший его имя план восстановления Европы, который открывал путь в неизвестное будущее. Для главного инженера Вебера и его команды вскоре после его появления в Западной Германии началась «одиссея» в Советском Союзе, где он впоследствии и умер.

Тогда мне был 21 год, и в новом кельнском офисе Рихарда Бруна и моего отца на Клостерштрассе, 57, я состоял при фрау Шнайдерайт «прислугой за все»: водителем, секретарем и поваром. В этой роли однажды мне выпало задание напечатать одно важное письмо, скрупулезно продиктованное Рихардом Бруном со всеми точками и запятыми. Получателем письма был банкир из Кёльна Фридрих Карл (Сани) фон Оппенхайм, с которым моего отца познакомил Отто Вольф фон Амеронген.

Барон Оппенхайм предоставил Рихарду Бруну и моему отцу кредит без вещественного обеспечения в один миллион марок. В год проведения денежной реформы это была очень значительная сумма, с которой началось восстановление Auto Union. (Между прочим, в Цюрихе тогда можно было совершенно легально купить в банках новую немецкую марку за приблизительно 17 сантимов в качестве так называемой Зреггшагке для инвестиций в трех западногерманских оккупационных зонах. Запас марок пополнялся целыми ящиками, привозившимися из французской зоны.)

Барон Оппенхайм и Эрнст Гёнер, владелец швейцарской фирмы-импортера DKW HOLKA (деревянные кузова), предоставили дополнительные средства. Таким образом, сложился уставный капитал в размере трех миллионов марок. В 1949 году фон Оппенхайм, Рихард Брун и мой отец создали в Ингольштадте второе общество с ограниченной ответственностью Auto Union GmbH, которое было зародышем сегодняшнего акционерного общества Audi AG. Банкир фон Оппенхайм, тогда уже ездивший на Bentley, стал председателем наблюдательного совета. Его вхождение в автомобильное дело вызвало мало энтузиазма у его скептически настроенного партнера Роберта Пфердменгеса, друга и советника по финансам федерального канцлера Конрада Аденауэра.

Наделенная скромным собственным капиталом, новая Auto Union жила за счет векселей. Но жила. Уже в год основания (1949 год) был вновь запущен в производство мотоцикл DKW RT 125, который еще до второй мировой войны был одним из самых современных мотоциклов. Именно он стал моим верным спутником в годы учебы в Париже — на нем я проехал десятки тысяч километров по Франции, Швейцарии, Италии и добрался даже до Испании.

В конце 1949 года программа продуктов DKW была расширена за счет автомобиля для перевозки мелких партий грузов (F 89 L). Он появился на рынке еще до первого грузового автомобиля VW. Его внешние габариты были навеяны

пришедшему из фирмы Horch молодому начальнику конструкторского отдела Курту Швенку планами крепости ингольштадтского саперного гарнизона. Ведь его строили именно там. Это был первый в мире грузовой автомобиль с вынесенной вперед кабиной, инновация DKW, сразу же нашедшая последователей. Завершил программу легковой автомобиль DKW-F-89. Сначала его строили в Дюссельдорфе, на бывшей площадке Rheinmetall, где теперь собираются коммерческие автомобили Daimler[28].

В 1954 году крупным акционером Auto Union стал Фридрих Флик. В то время он был особенно платежеспособен, поскольку союзническая администрация вынудила его продать горнорудное производство, которое тогда все еще символизировало предпринимательский престиж и национальную мощь. Благодаря многочисленным вкладам в уставный капитал Флик к 1958 году стал вторым крупнейшим владельцем акций Auto Union. Гёнер и Флик держали по 37,57 % акционерного капитала. Кроме того, Флик постепенно приобрел 37,9 % акционерного капитала компании Daimler-Benz. Вполне логично, что вскоре после этого он вложил свою долю участия в Auto Union в компанию Daimler-Benz. В 1959 году сделка состоялась. Его крупный партнер-акционер в компании Daimler (наряду с банком Deutsche Bank) Херберт Квандт, одновременно являвшийся самым крупным акционером в BMW находился тогда на грани банкротства. Слияние под крышей Daimler с включением Auto Union было запланировано и согласовано, но отклонено на общем собрании BMW в 1959 году. Глядя с сегодняшних позиций, можно сказать, что мелкие акционеры и продавцы BMW спасли тогда не только BMW, но косвенно и Audi.

В 1964 году, после пяти лет работы в США, я вернулся в Вольфсбург и стал членом правления VW. Однажды меня

[28] В свое время по решению союзнической администрации военное производство Rheinmetall вынуждено было расстаться с этой площадкой. Auto Union удалось арендовать ее по выгодной цене.

вызвал к себе Нордхофф. В его бюро находился Йоахим Цан, в то время начальник финансового управления Daimler–Benz. Я все еще хорошо помню его весьма потертый и, пожалуй, единственный портфель, который сопровождал его всю его успешную жизнь. Он предложил нам купить Auto Union GmbH, поскольку Ингольштадт принес им не счастье, а лишь одни убытки.

Эта сделка заложила фундамент для сегодняшнего крупного конкурента компании Daimler–Benz и BMW — акционерного общества Audi AG. Приобретение было жизненно важной помощью для VW при переходе от концепции заднего привода с воздушным охлаждением к переднему приводу с водяным охлаждением и стало тем самым «подарком судьбы». Большие стратегии возникают в умах предпринимателей — реже в отделах стратегического развития, а самые великие — иногда просто результат стечения обстоятельств.

После трехступенчатой трансакции, сначала на 50 %, затем два раза по 25 %, для того чтобы партнер по сделке смог сохранить свое лицо, 1 января 1965 года «Фольксваген» стал владельцем Auto Union GmbH. Первоначально мой коллега Вольфганг Зиберт, отвечавший за финансы, видел возможность выторговать даже более низкую цену. Но Нордхофф удержал его от этого, поскольку еще с 1955 года его преследовала идея слияния с фирмой Daimler. С продажей убыточного предприятия Auto Union Цан создал предпосылки для создания завода по производству грузовых автомобилей Wörth. Он стал отправным пунктом на пути превращения Daimler в лидера мирового рынка в области производства тяжелых грузовых автомобилей.

После покупки предприятия VW пришлось срочно запустить в Ингольштадте производство по сборке «Жука».
Уже с мая мощности были загружены, в то время как легковые автомобили с двухтактными двигателями почти не раскупались и у Auto Union и ее продавцов скопились огромные запасы машин с двухтактным мотором. Вскоре их производство, за

исключением одной модели, было прекращено. Мне как руководителю сбыта удавалось продавать и эти 300 дополнительных, ежедневно сходящих с конвейера «жуков» — в 1965 году их общее число составило почти 62 000 машин. С мая 1965 года по июль 1969 года в Ингольштадте было собрано 348 000 «жуков». Оглядываясь назад, я удивляюсь своей тогдашней смелости, ведь запуск производства «Жука» в Ингольштадте произошел через шесть месяцев после ввода в строй в декабре 1964 года производства по сборке «Жука» в Эмдене, где уже в скором времени собиралось более 1000 автомобилей в день.

Наши показатели по продажам в психологическом плане оказались важным шагом по восстановлению уверенности в будущем «Жука». В начале 60-х годов он стал объектом пересудов как у европейской общественности, так и у немецких политиков. Сокращение числа регистраций автомобиля в Европе удавалось с успехом компенсировать за счет продаж в США. До моего возвращения из США эта тенденция спада в Европе продолжалась. Наконец нам удалось добиться перелома ситуации, в частности благодаря переводу продавцов VW на торговлю со складов. Раньше клиентам, как правило, приходилось долго ждать, пока завод поставит заказанный им у продавца автомобиль. Теперь же клиент зачастую получал свой автомобиль со склада продавца. Это привело к увеличению нашей доли на рынке и к повышению торговой этики при активной рекламной поддержке «моего» американского рекламного агентства DDB, между тем уже имевшего филиал в Дюссельдорфе.

Убытки Auto Union в Ингольштадте имели место, правда, и после нашей покупки, несмотря на производство «Жука». В первый год они достигли 84 миллионов немецких марок, в то время суммы очень значительной. Принятие на себя этой компании мы представляли себе слишком простым делом. В этой ситуации я боролся за введение стратегии двух марок с их собственными программами продукции и раздельной

организацией сбыта. Успешная работа подразделения довоенного Auto Union на DKW, Audi, Wanderer и Horch, резко закончившаяся с началом войны, была для меня примером, достойным подражания. Если расположиться на берегу пруда в правильных местах и с подходящей наживкой, то с двумя удочками можно выловить больше рыбы, нежели с одной.

Еще более убедительный наглядный урок преподнес мне в США General Motors. В те времена GM настолько совершенно владел политикой нескольких марок, что концерну вплоть до 70-х годов с трудом удавалось держаться на уровне ниже 50-процентного присутствия на рынке США, предела, установленного антимонопольным ведомством. Сейчас в связи с ошибочной политикой в отношении марок и продуктов GM имеет прямо противоположные проблемы, и сократилось не только до 30 % их присутствие на рынке, но и их предложение — в целом на пять марок, включая Oldsmobile. Это показатель уровня сложности такой политики. Она не терпит шаблонов и краткосрочных планов.

Я был уверен, что грамотная политика двух марок — это единственно верный долгосрочный рецепт для Вольфсбурга и Ингольштадта. В октябре 1964 года я изложил эту стратегию в докладной записке Нордхоффу:

«Кроме того, нашей целью является создание с помощью DKW второй мощной торговой организации, и поэтому мы должны стремиться к тому, чтобы обе эти организации и дальше существовали раздельно... Также совместно с господами из Ингольштадта нужно проверить, следует ли продавать версию F 102 с четырехтактным двигателем — с внешними изменениями — под маркой Audi и продолжать производство сегодняшней версии F 102 как DKW. Тогда мы сможем и дальше обеспечивать относительно небольшое количество фанатов двухтактных двигателей и пытаться сделать из сегодняшнего F 102 под старой доброй маркой Audi солидный европейский автомобиль среднего класса, отличающийся от машин того же класса в США, в чем американцы особенно сильны».

Эту стратегию я также описал в докладе, который сделал Нордхофф в ноябре 1964 года перед продавцами Auto Union в Ингольштадте. Нордхофф подчеркнул тогда следующее:

«Речь не идет о том, чтобы поглотить... или присоединить торговую организацию Auto Union. Напротив, мы решительно намерены сохранить эту торговую организацию как самостоятельный организм с ее филиалами, с ее крупными и, особенно, с многочисленными мелкими продавцами... Они по-прежнему будут торговать автомобилями Auto Union».

Я видел следующие предпосылки для осуществления такой политики:

1. Восстановление веры продавцов DKW в будущее Auto Union.
2. Восстановление доверия публики к качеству автомобилей DKW.
3. Возрождение эксклюзивности и развитие торговой организации DKW.
4. Своевременное введение обещанных технических усовершенствований и пополнение программы продуктов DKW.

Быстро растущие убытки привели к тяжелому пробуждению от сна, но не к принятию моей стратегии двух марок. Вскоре я стоял один в чистом поле. А притом что не последовало поддержки и со стороны Нордхоффа, с тогдашним образом мыслей правления нечего было и ожидать, что у меня найдутся союзники. Каждое заседание правления становилось испытанием на разрыв и одновременно болезненно сказывалось на наших отношениях с моим наставником. Я обособленно стоял в эпицентре все более жестких дискуссий.

Еще в 1963 году, будучи шефом филиала Volkswagen of America, я предложил Нордхоффу пригласить к нам представителей немецкой прессы. Их визит в США состоялся в тот же год. Под впечатлением от нашей, по тем временам перспективной, торговой организации в США и ее энтузиазма в отношении автомобилей Volkswagen журналисты во время

обратного полета в Европу окрестили меня «наследным принцем» Вольфсбурга. В прессе последовала лавина хвалебных песен, и не только в адрес «Жука» и нашей торговой организации в США. Общество вновь признало «Жука» как современный автомобиль, ведь мнение высокомоторизованного американского покупателя не подвергалось никаким сомнениям.

Итак, устроенная нами для журналистов экскурсия достигла намеченной цели, но для меня она стала чем угодно, только не хорошим входным билетом в правление в Вольфсбурге. Таким образом, было много серьезных причин, по которым я в возрасте 38 лет, будучи членом правления, в состав которого, без исключения, входили люди в возрасте моего отца, изначально попал в затруднительную ситуацию, которая из-за моих Ингольштадтских стратегических установок только обострилась.

У меня уже не было никаких возражений против прекращения дальнейшей разработки двухтактных двигателей. Растущие потери в Ингольштадте все же подвели Нордхоффа к решению впредь не заниматься там вообще никакими техническими разработками. Все «ненужные побочные предприятия» должны были быть ликвидированы, а в Ингольштадте должен был появиться завод № 7 VW. В соответствии с этим руководство было радикально сокращено. В первую очередь уволили — или отправили назад в Штутгарт — тех, кто именовался «директором» (должность, которой не было в Вольфсбурге). Мой директор по продажам Эмиль Гребнер и переехавший из Штутгарта, но родившийся в Ингольштадте начальник отдела технического развития Людвиг Крауз были единственными, кому удалось пережить эту весеннюю акцию 1965 года. В то время как Daimler пытался повлиять на производственную политику Ингольштадта путем дачи рекомендаций, Нордхофф действовал посредством жесткого диктата.

Мой коллега по правлению, отвечавший тогда за развитие и

качество, Хельмут Орлих, к моему удивлению и радости, смог убедить остальных членов правления в том, что производство в Ингольштадте нельзя сравнивать с нормальными, высокоспециализированными заводами Volkswagen и что оно представляет собой интегрированное автомобильное предприятие.

Спасительное решение Нордхоффа последовало за назначением Рудольфа Ляйдинга новым руководителем производства в Ингольштадте в июле 1965 года. Ляйдинг, хотя и прошелся по предприятию «железной метлой», сохранил при этом его основную автомобильную субстанцию. Он также покрывал неизвестные руководству концерна в Вольфсбурге проектные работы, после того как во время одного из своих обходов предприятия наткнулся на безусловно перспективную модель Audi, тогда еще в пластилине.

Без всякого согласования и утверждения Людвиг Крауз начал в своих конюшнях разрабатывать действительно перспективный автомобиль в то время более высокого среднего класса. Результат этой работы, F 104, названный позднее Audi 100, был воистину «подпольной» разработкой. Я регулярно незаметно посещал Крауза, где с восторгом мог наблюдать, как без всякого заказа с третьей стороны созревает автомобиль, который по своей гармоничности и техническому прогрессу мог бы стать сенсацией и под звездой Mercedes. Крауз со своей стороны делал мне комплименты по поводу наших успешных продаж «Жука», которые он считал феноменальными.

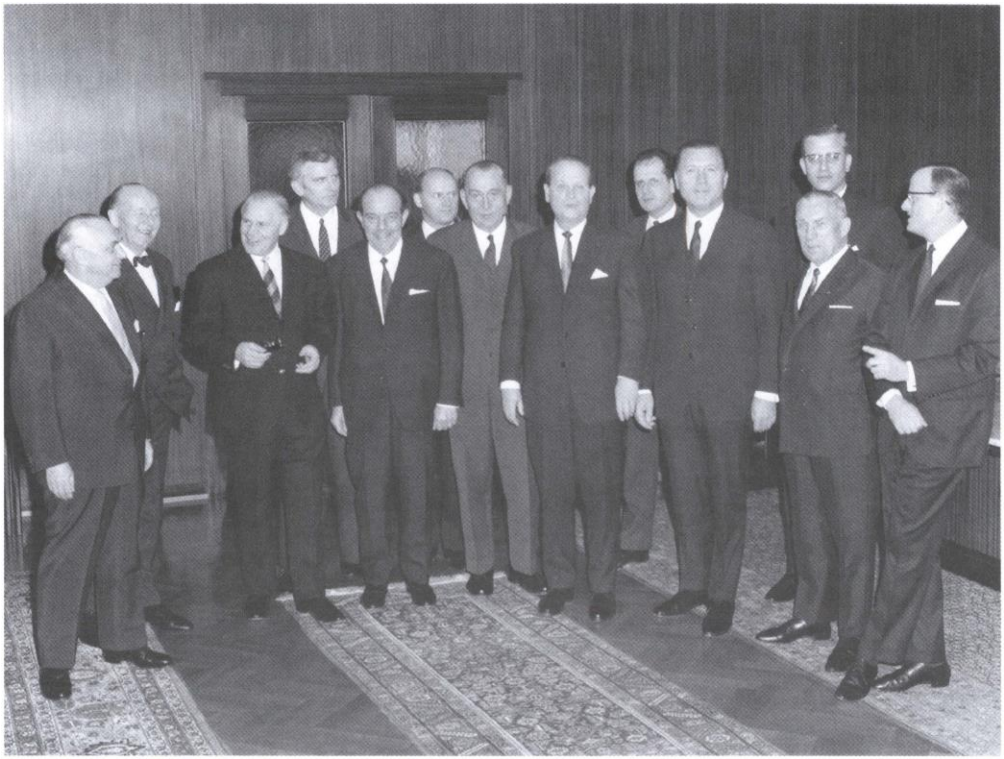
Вскоре Крауза решили перевести в Вольфсбург, где он должен был руководить разработкой двигателей. Он сразу же подал заявление об уходе и в тот же день, зная, как это заведено в Вольфсбурге, освободил свой рабочий стол. Коллега Новотны, отвечавший в правлении концерна за урегулирование всяких чрезвычайных ситуаций, после согласования с Нордхоффом тут же вылетел в Ингольштадт. Очевидно, в Вольфсбурге все же понимали ценность Крауза. Новотны уговорил его отозвать свое заявление об увольнении и гарантировал ему должность

в руководстве ингольштадтского предприятия, соответствующий оклад и переезд из конюшен и казематов в новое здание отдела технического развития, которое должно было строиться.

Под давлением рынка, уже не принимавшего двухтактные двигатели — сюда добавился и мой отказ продавать находящиеся на складах DKW через нашу торговую сеть в США, — правление в Вольфсбурге в 1965 году согласилось с тем, что разработка F 103 должна ускоренно продвигаться. Новый автомобиль с карбюраторным двигателем создавался на базе легкового автомобиля с двухтактным двигателем F 102. Daimler при продаже Auto Union обязался поддерживать предприятие в Ингольштадте в разработке этого двигателя вплоть до его серийного запуска. Легендарный профессор Фритц Наллингер, отвечавший в компании Daimler за новые разработки, лично курировал эти работы. Дело требовало большой срочности, поскольку наши продавцы DKW держались на плаву практически только за счет технического обслуживания DKW Munga — внедорожника для Бундесвера. Но стратегические установки концерна ограничивались только тем, чтобы сохранять торговую сеть Auto Union до тех пор, пока расходы на эту модель не оправдаются, а затем Ингольштадт превратится в предприятие VW[29].

Правление не делало из своих разногласий большого секрета, и в результате мне приходилось постоянно успокаивать взбудораженных продавцов Auto Union, в частности, через их представителя, знакомого мне еще с детства, Эмиля Шпара из Штутгарта. И на конгрессах торговых организаций я «продавал» свою политику, которая вскоре обеспокоила наблюдательный совет Auto Union, поскольку шла вразрез с их внутренними целевыми установками. При этом мне приходилось стимулировать продавцов Auto Union к повышению показателей, что было непростой задачей. Но

[29] Приложение к протоколу заседания правления от 26 августа 1965 года.



22 Курт Лотц в кругу действующих и вышедших на пенсию членов правления после смерти Нордхоффа в апреле 1968 года. *Слева направо:* Франк Новотны и Фритц Франк (оба уже на пенсии), Фридрих Томэ, Хорст Баксманн, Курт Хааф, Хорст Мюнцнер, Ханс Хименц и Юлиус Паульзен (оба на пенсии), Герхард Принц, Курт Лотц, Вернер Хольсте, Отто Хёне и К. Х. Х.

Think small.

Our little car isn't so much of a novelty any more.

A couple of dozen college kids don't try to squeeze inside it.

The guy at the gas station doesn't ask where the gas goes.

Nobody even stares at our shape.

In fact, some people who drive our little flivver don't even think 32 miles to the gallon is going any great guns.

Or using five pints of oil instead of five quarts.

Or never needing anti-freeze.

Or rocking up 40,(XX) miles on a set of tires.

That's because once you get used to some of our economies, you don't even think about them any more.

Except when you squeeze into a small parking spot. Or renew your small insurance. Or pay a small repair bill.

Or trade in your old VW for a new one.

Think it over.

23 Рекламные объявления нашего американского рекламного агентства DDB оказали революционизирующее влияние на всю мировую рекламную индустрию. Рекламный слоган Think small был признан лучшим рекламным слоганом XX века не только специализированным журналом Advertising Age

24 Гоночные автомобили «Формулы V», созданные на базе компонентов «Жука», получили тогда наибольшее распространение в мире. Знаменитые пилоты «Формулы 1» начинали свою спортивную карьеру с участия в «Формуле V»

25 Компактный VW Futura привлек всеобщее внимание на международной автомобильной выставке во Франкфурте в 1989 году своим необычным дизайном, распашными дверьми и многочисленными техническими новшествами. Кроме управления всеми четырьмя колесами новинкой был мотор с непосредственным впрыском и компрессор для повышения мощности. Этот автомобиль был новой вехой в деле обеспечения надежности, комфорта и безопасности для окружающей среды

26 Безграничная любовь и творческий подход: Dune Buggy, культовый автомобиль из Калифорнии на платформе «Жука». Здесь в версии Karmann

27 VW-прототип Student 1983 года более чем на десять лет опередил свое время благодаря экстремально компактной конструкции, высоким ходовым качествам и экономному расходу горючего. Но наша тогдашняя ситуация со слишком большими затратами воспрепятствовала производству этого автомобиля, который имел массу преимуществ и в отношении техники сборки

28 Настоящий шедевр представили инженеры VW к моему уходу на Международной автомобильной выставке 1991 года: Chico, четырехместный трехдверный автомобиль

29 Несмотря на небольшую длину, всего 3,15 метра, он отвечал даже самым строгим требованиям к безопасности в США. Гибридный привод и вес меньше 800 кг обеспечивали экономичность в эксплуатации и щадящее воздействие на окружающую среду

30 Правление VW в 1991 году возле автомобиля Golf III. *Слева направо:* Даниэль Гёдевер, Вернер П. Шмидт, Мартин Пост, Ульрих Зайфферт, К. Х. Х., Петер Фрерк, Гюнтер Хартвих и Дитер Улльшпергер

31 / 1991 год. Тогдашний шеф концерна Springer Петер Тамм вручил мне «Золотой руль», награду от журнала Bild am Sonntag

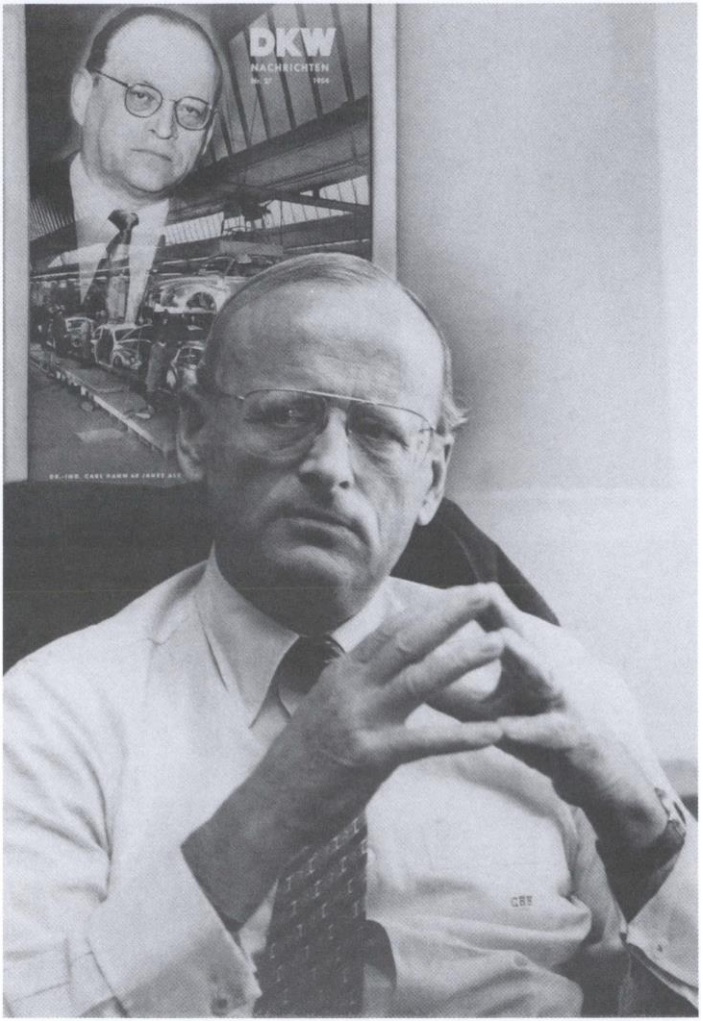
32 В 1985 году Golf GTI был выбран в США «автомобилем года». Во второй половине 70-х годов планировался выпуск всего 5000 этих автомобилей. На сегодняшний день продано более полутора миллионов GTI

33 В 1988 году я впервые сел на гоночный мотоцикл DKW с двухтактным мотором с нагне-тателем. До и после второй мировой войны такие известные гонщики, как Зигфрид Вюнше, Х.П. Мюллер или Эвальд Клюге, одерживали на нем крупные победы. Наряду с автомобилями, планерным и парусным спортом, подводным плаванием, лыжами, теннисом, спортивными санями и верховой ездой, к моим хобби относился и мотоцикл. Все, что может передвигаться, всю жизнь вызывало у меня восторг

34 Пробная проездка на автомотоцикле моего друга и соседа по Сардинии Джорджетто Джуджаро. На его чертежной доске проекты возникают как на конвейере. Он знает, что я испытываю слабость к таким идеям

35 Выездные заседания сотрудников концерна с участием дам привели нас и за границу. Сначала в Вену, затем в Барселону (фото 1989 года), Прагу и Детройт

36 Контакты с нашими пенсионерами я рассматривал не только как свою обязанность, но и как радостное событие. Я всегда ценил их советы. *Слева направо:* Рудольф Ляйдинг, К. Х. Х., легендарный председатель производственного совета Audi Фритц Бём и мой предшественник Тони Шмюкер



37 Моему отцу (на заднем плане на плакате) 60 лет, мне 50. Включая моего сына Кристофера, семья Хан более 80 лет связана с отраслью промышленности, которая, пожалуй, более всего восхищает человечество

38 Audi V8, здесь в его удлиненной версии, имел решающее значение для нашей баварской «дочери». Этот автомобиль, созданный в Ингольштадте, был убедительной альтернативой автомобиля высшего класса

нужда заставляла их цепляться за соломинку в надежде, что мои тезисы победят — faute de mieux (за неимением лучшего *(фр.). — Примеч. переводчика).*

Некоторая передышка наступила после того, как продавцы сети Auto Union с помощью проводимой мной после жесткой борьбы ценовой политики стали продавать F 103 даже лучше, чем это было обещано моим коллегам из правления. Правление даже согласилось с моим предложением, которое я сделал в своей докладной записке в сентябре 1964 года, и этот автомобиль вышел под маркой Audi. Он ознаменовал собой четкое отмежевание от прошлого в виде двухтактного DKW. Правда, из Вольфсбурга поступил указ, запрещающий на автомобилях, начиная с F 103, присоединять к буквенному логотипу Audi четыре кольца. Слава богу, это требование никогда не выполнялось на практике. Позднее, во время спада конъюнктуры 1967 года, Нордхофф все же пожалел, что дал разрешение на имя Audi и сделал вывод, что предложенное мной имя было «самым неудачным» из всех, какие только можно было найти[30].

Основываясь на успехе F 103, следующим спасательным крутом для выживания наших продавцов Audi стал разработанный Краузом легковой автомобиль с кузовом «универсал», проект которого мои коллеги в правлении также одобрили с большой неохотой. Карбюраторный двигатель, купленный нами у Daimler-Benz в одном пакете с Auto Union, лег в основу нашей рекламной кампании. Между тем рекламное агентство DDB уже приняло заказ на рекламу марки AUDI. Но, вопреки всем теоретическим преимуществам, сенсационный карбюраторный двигатель, как оказалось, не имел будущего.

Рудольфу Ляйдингу совместно с членом правления, отвечавшим за сбыт Audi, Людовикусом Деккерсом, удалось совершить настоящее чудо — завершить 1966 хозяйственный год с положительным итогом. Он также доложил о продаже всех

[30] Протокол заседания правления от 26 апреля 1967 года.

произведенных автомобилей F 103 и даже говорил о возможности снижения цены. Без этого успеха моя политика осталась бы чистой теорией.

После одного из посещений Ингольштадта правление Вольфсбурга дало зеленый свет для разработки F 104. Вопреки желаниям некоторых вся разработка от «А» до «Я» производилась не в Вольфсбурге, а в Ингольштадте.

Официальное разрешение на автомобиль было, правда, сначала снабжено оговоркой, что это будет большой автомобиль компании Volkswagenwerk AG, как это можно прочесть в приложении к протоколу заседания правления от 30 августа 1966 года. Это ограничение я рассматривал как спорный момент в будущем. Главным для меня было то, что этот автомобиль был уже разработан в Ингольштадте и что не выкинули на улицу «заговорщиков» Ляйдинга и Крауза, хотя они вполне ожидали этого.

Во время презентации автомобиля правлению в Вольфсбурге Ляйдинг на всякий случай даже не снимал пальто, пока не прозвучало окончательное «о'кей».

Сегодня даже не могу сказать, откуда я тогда, с 1965 по 1972 год, будучи самым молодым в правлении, черпал силы на постоянные споры по поводу самостоятельности Audi. Речь шла не только о второй марке и увеличении доли нашего участия на рынке, но и о существовании продавцов Audi. Они абсолютно не были «в упадке»[31]. Эту оценку со стороны Нордхоффа внушили ему, конечно же, оптовые продавцы VW, которые умело использовали преимущества своих разросшихся многолетних связей с Вольфсбургом. Совершенно очевидно, что вторая торговая организация, к тому же еще и при системе прямых продаж с завода продавцам DKW/Audi, была для них как бельмо на глазу.

Несмотря на это, с моими торговыми партнерами я вел через созданный мною в 1965 году совет продавцов VW (первую

[31] Протокол заседания правления от 22 октября 1964 года.

организацию такого рода в Европе) очень сложные, но всегда честные и конструктивные диалоги, которые сами по себе были напряженными, но не оставляли после себя никакой напряженности в отношениях. Первым председателем этого совета был Фритц Хаберль из Мюнхена, один из наших крупнейших и выдающихся партнеров. Он знал свое дело от начала до конца, был немного моложе меня, одарен красноречием, обладал шармом, но и жесткостью, и вдобавок ко всему баварским юмором. Ситуация с Audi и «Жуком», а также мои непривычные для продавцов новые задания, читай нагрузки, заполняли повестки дня наших заседаний, не говоря уже о моих планах отказа от оптовых продавцов. Обоюдная готовность к диалогу гарантировала конструктивное сотрудничество в очень сложное время.

Людвиг Крауз, с 1965 года член руководства Auto Union GmbH, был выдающимся инженером-конструктором и умел продавать свою работу, выгодно демонстрировать ее. Он относился к той давно уже вымершей породе инженеров, которые знали оразработке автомобиля все до последней детали, начиная с двигателя и кузова и кончая окраской, в лучших традициях фирмы Daimler. Иногда Крауз спорил о цвете автомобиля так, что искры летели, и стучал своим костылем по столу.

После тяжелой травмы, полученной при испытаниях, у него не сгибалась нога, но это ни в коей мере не убавляло его темперамента.

Первый Audi 100 (прообраз сегодняшней модели Audi A6) получился у бывшего конструктора двигателей для гоночных автомобилей фирмы Daimler с помощью его команды энтузиастов и самых передовых методов (конечные элементы) опередившим время своего рода «супермерседесом», то есть именно тем, что было необходимо Audi. Потенциал этого автомобиля стал попутным ветром в парусах продавцов Audi, до тех пор не имевших особых привилегий, но никоим образом не упростил мою аргументацию в спорах с руководством VW или

с оптовыми продавцами, ведь крепко стоящие на ногах продавцы VW могли бы значительно увеличить число продаж такого автомобиля.

В 1967 году, в день окончательной приемки Audi 100 правлением VW, в завершение презентации эмблема Audi с четырьмя кольцами была снята с автомобиля и заменена эмблемой VW. Это переименование могло нанести смертельный удар по торговой организации DKW и тем самым ознаменовать конец Audi. Предприятие в Ингольштадте окончательно превратилось бы взавод VW №7, а я был бы, пожалуй, единственным человеком в Вольфсбурге, который не рад этому. В конце концов буквально в последнюю секунду мне удалось привлечь Курта Лотца на сторону моей стратегии нескольких марок и предотвратить экзекуцию над Audi. Это решение особо говорит в пользу Лотца, ведь после его прихода с BBC, когда его прочили в преемники Нордхоффа, между нами существовали некоторые разногласия.

То, что F 104 под маркой Audi вообще увидел свет как Audi 100, было никогда не оцененной и даже неупоминаемой заслугой Карла Лутца, который после смерти Нордхоффа весной 1968 года стал председателем правления Volkswagen. Ингольштадтское предприятие было на первое время спасено, но я слишком хорошо знал, что это могло быть только отсрочкой, потому что отношения с руководством концерна были по-прежнему отягощены разными комплексами. В концерне VW не было даже и признака согласия в отношении подразделения Audi.

Это завело бы нас слишком далеко, если детально описывать в этой книге начало становления Audi, отдать должное всем тем людям, которые наряду с командой Рихарда Бруна, Карла Хана-старшего, Эрнста Гёнера и барона Сани фон Оппенхайма с увлеченностью и умением восстанавливали Audi после второй мировой войны. После того как Audi вошла в VW, наряду с Людвигом Краузом следует особо упомянуть Рудольфа Ляйдинга, главу Audi с 1965 по 1968 год, и Людовикуса

Деккерса, члена правления, отвечавшего за продажу Audi, которого я переманил от нашего голландского импортера еще до приобретения производства в Ингольштадте. Далее следует упомянуть Герда Штилера фон Хайдекампфа, возглавлявшего Audi с 1969 по 1971 год, а также его преемников на этом посту — Герхарда Принца (1972-1973 годы), В. П. Шмидта (1973-1975 годы), Готтлиба М. Штробля (1975-1978 годы), Вольфганга Хаббеля (1979-1987 годы) и, наконец, Фердинанда Пиеха (1988-1992 годы). К этому кругу относится, конечно, и Курт Лотц.

Между прочим, Ингольштадт — не единственное место, где его заслуги не были оценены. Хотя он находился в должности всего три года, при нем в концерне Volkswagen практически были переведены стрелки с монокультуры «Жука» на широкий спектр моделей совершенно иной технической концепции. Ему до сих пор также не воздано должное за то, что он начал осуществлять этот почти революционный переход. Напротив, он был дискредитирован за счет шатких доводов своих противников и добит с помощью некоторых журналистов. Пора бы уже исправить это в Ингольштадте и Вольфсбурге, ведь, в конце концов, речь тогда шла не больше не меньше, как о существовании молодого концерна Volkswagen.

В 1968 году Лотц — с моей подачи — снова вступил в контакт с компанией NSU в Некарсульме, после того как первые переговоры о кооперации со швабским традиционным предприятием были прерваны Нордхоффом. Последовавшие за этим переговоры под руководством Герхарда Принца привели в 1969 году к слиянию Audi и NSU. Хотя новая компания сразу же располагала самой большой в количественном отношении торговой сетью в Германии, большая часть огромного количества торговых партнеров была еще времен производства и сбыта мотоциклов. Многие из них являлись чисто семейными предприятиями, где «она» стояла за кассой, а «он» работал в мастерской. Большинство этих предприятий объединяло то, что им не хватало соответствующего продукта и денег. Продажа

автомобилей NSU, как и DKW первого послевоенного поколения, была тяжелым делом. Поэтому требовалась невиданная до того времени консолидация для создания крепкой торговой организации. Она должна была послужить стартовым выстрелом для формирования сети прямых продаж Audi и создания наших собственных центров сбыта.

Базируясь на тесных связях с Porsche, VW в 1969 году по моему предложению организовал совместно с производителем спортивных автомобилей в Цуффенхаузене торговую фирму, совершавшую сделки по всему миру, — VW-Porsche-Vertriebs GmbH, в которой доли обоих партнеров составляли по 50 %. Идея создания этого общества возникла из понимания того, что с одним только Audi мы не могли иметь в США успешную торговую организацию, но Audi был необходим рынок в США. С другой стороны, Audi мог пополнить и укрепить позиции Porsche в Америке. Вместе они могли бы создать конкурентоспособную торговую организацию. Наши продавцы VW в США по оборотам и прибыли с большим отрывом превосходили все другие торговые организации США. Если бы мы дали им еще и Audi, это было бы равносильно применению на практике «закона об убывающем плодородии земли» Йохана Хайнриха фон Тюнена, который применим не только к сельскому хозяйству.

Исходя из этого, мы образовали Porsche Audi of America, которая в рекордно короткие сроки превратилась в мощную и приносящую очень хорошие доходы торговую организацию. Только в исключительных случаях и если на рынке не находилось партнеров Porsche, мы разрешали надежным продавцам VW подписание второго договора о продаже Porsche Audi в отдельных торговых предприятиях с самостоятельным менеджментом. Требования, которые мы тогда предъявляли к соискателям на участие в нашей торговой организации, были беспрецедентными. Но кандидаты выстраивались в очередь. Репутация нашей торговой политики и вера в наш успех магически притягивали опытных продавцов автомобилей. Все

хотели попасть в Rolex Club [32]. Спустя 20 лет нашему примеру последовала компания Toyota, создав организацию по сбыту своей фешенебельной марки Lexus.

Porsche ввел в новое общество по сбыту свою, уже существовавшую в США торговую организацию под руководством Отто-Эриха Филиуса и его коммерсантов. В то время она абсолютно не была оптимальной, поскольку, за малым исключением, ей не хватало нормальных объемов и как следствие — адекватного присутствия на рынке.

Разработанный Фердинандом Пиехом гоночный автомобиль Porsche Audi 917 мощностью 1000 лошадиных сил в те годы лидировал в серии трансамериканских гонок и сделал нас известными, так же как спортивный автомобиль его деда прославил до войны Auto Union.

По моей инициативе фирма по сбыту VW-Porsche- Vertriebs GmbH, вопреки сильному сопротивлению со всех сторон, заменила в Германии промежуточную ступень продажи Porsche через оптовых продавцов на систему прямых продаж. Оптовая торговля давно уже стала слишком дорогостоящей для нашей отрасли и отставала от своего времени. Реорганизация представляла собой тяжелую, углубленную операцию, особенно для сложившихся за долгие годы человеческих отношений. Из бывших оптовых продавцов Porsche теперь получились современные прибыльные крупные дилерские предприятия, так называемые центры Porsche. Компания из Цуффенхаузена получила, таким образом, базу для создания образцовой торговой организации в Германии.

Для оптовых продавцов VW и их сторонников в Вольфсбурге система прямых продаж Porsche стала тревожным сигналом. Поэтому несложно угадать, что это мероприятие стало для меня, отвечавшего за сбыт члена правления, еще одним «гвоздем, забитым в крышку гроба». Мне

[32] Часы Rolex символизировали успех, богатство. Этим вскоре уже могли похвастаться наши продавцы Porsche Audi.

это было ясно, но это не стало поводом к тому, чтобы из-за личного риска отказаться от цели, жизненно важной для всего предприятия — замены системы оптовых продавцов на систему прямых продаж. У оптовиков, конечно, было больше времени, чем у меня, для того чтобы убедить в своей правоте правительства в Бонне и Ганновере[33], а также наблюдательный совет VW, в котором к тому же имелся их представитель в лице одного из импортеров.

Первый раз я предложил ввести систему прямых продаж в докладной записке руководству VW в 1955 году, что в то время было относительно просто и не потребовало бы больших затрат. К тому же эту «антикварную» форму сбыта через оптовых продавцов все еще практиковал практически только VW. Там нередко по-прежнему мыслили довоенными категориями.

Заключение договора оптовой продажи означало большую подготовительную работу, а также значительные инвестиции и ответственность перед продавцами и мастерскими, и еще престиж и обеспеченную пенсию. Оптовиков было слишком много, и мощности их были самые разные, то есть не было однородной структуры. К этому следует добавить, что, в отличие от системы сбыта VW, практиковавшейся мною в США, оптовые торговцы одновременно выступали и в качестве розничных продавцов, создавая тем самым сильную конкуренцию для других партнеров VW в их регионе. Для концерна эта система означала потери вдоходности (явно более 2 %) и конкурентные проблемы. Поэтому я хотел ее упразднить и, к ужасу Вольфсбурга, начал постепенно осуществлять это в США.

Осенью 1971 года Курта Лотца на посту председателя правления VW в Вольфсбурге сменил Рудольф Ляйдинг. Мое положение в качестве начальника по сбыту не стало от этого

[33] Федерация и земля Нижняя Саксония владели в свое время суммированно 40 % акций предприятия.

более устойчивым. Слишком разными были наши представления о краеугольном камне стратегии нашей фирмы, и не только по поводу выделения Audi в отдельный дивизион, но как раз и относительно системы оптовых продавцов. Поэтому в конце 1972 года нам пришлось расстаться. «Либо он, либо я» — такова была альтернатива, перед которой Ляйдинг поставил наблюдательный совет после того, как я, видимо, неудачно затеял посещение нашего предприятия федеральным канцлером Австрии Крайским, с которым меня связывали добрые отношения. Но тот случай был только поводом.

Еще за год до этого один влиятельный импортер VW — явно по поручению — во время обеда с глазу на глаз в ресторане правления VW призывал меня к капитуляции.

Я согласился с решением, которое с сожалением объявил мне председатель наблюдательного совета VW, бывший государственный секретарь Йозеф Руст. Первое лицо в правлении в конце концов отвечает за политику и, соответственно, определяет ее до тех пор, пока его поддерживает наблюдательный совет.

С моим увольнением все планы по созданию новой формы сбыта VW, а также отдельной организации по сбыту Audi можно было отправлять в макулатуру. И только в 1989 году, то есть через 17 лет, система прямых продаж автомобилей концерна Volkswagen все же была введена, после большой потери времени и прибыли. Одновременно с этим были поэтапно созданы предпосылки для прямого сбыта запасных частей, системы сбыта, в которой бывшие оптовики принимали участие на законных основаниях вплоть до сегодняшнего дня.

После того как Рудольф Ляйдинг и производственный совет очень быстро разошлись во мнениях по вопросам руководства, что очень приветствуется в Германии, хотя и влечет за собой предсказуемые последствия, в начале 1975 года концерн Volkswagen возглавил Тони Шмюкер. До этого он был председателем правления Rheinstahl и Ford Deutschland. Инфаркт сердца, перенесенный им осенью 1981 года, вынудил

его досрочно оставить эту должность и спустя год привел меня обратно в Вольфсбург. Впервые у концерна Volkswagen появился председатель правления, а у Audi председатель наблюдательного совета, который был знаком еще с «зародышем» предприятия, располагавшегося в Ингольштадте по Шранненштрассе, 3, и которого не надо было убеждать в правильности стратегии выпуска нескольких марок автомобилей.

В Ингольштадте я столкнулся с председателем производственного совета времен моего отца, выходцем из Судет Фритцем Бёмом, выступавшим за четкую независимость дивизионов внутри концерна. Он пользовался необычайным политическим авторитетом и обладал независимым умом. В течение 15 лет он был депутатом ландтага и бундестага и членом наблюдательного совета в Штутгарте еще во времена вхождения Auto Union в состав компании Daimler. Бём умел сплачивать вокруг себя коллег и сотрудников и даже смог объяснить им, что для них лучше отказаться от высокой заработной платы в Вольфсбурге, то есть от повышенных тарифных ставок (согласно договору о тарифах между VW и профсоюзом). Эта экономия стала одной из основных предпосылок для выживания Audi. При пользовании тарифными ставками VW путь к заводу № 7 был бы очень коротким. Такая независимая политика неизбежно создавала определенную дистанцию по отношению к руководству профсоюза IG Metall во Франкфурте, как и к производственному совету в Вольфсбурге. Роль Бёма в сохранении Audi едва ли можно переоценить. Он боролся только за интересы Audi. Хотя в 1982 году Audi оставалась самостоятельной маркой, но с момента моего ухода в 1973 году у нее не было собственной торговой организации. В фирме не осталось и следа самостоятельного сбыта, не говоря уже о должности члена правления по вопросам сбыта.

Международная торговая сеть Audi после моего ухода была ликвидирована с выплатой компенсации за ущерб импортерам

Audi в размере сотен миллионов марок, а вопросы сбыта были безвозмездно переданы в ведение оптовых продавцов и импортеров VW. Единственное исключение составляли США, где продавцов спасло законодательство по защите коммерсантов. Всего нескольким европейским продавцам Audi удалось заключить торговые договоры с VW.

Таким образом, единственная возможность для Audi сохраниться в качестве самостоятельной марки была в буквальном смысле предопределена — сделать рывок в техническом отношении. Это была moving target (движущаяся цель), которую, конечно, нужно иметь перед собой, но ее нельзя сразу достичь и уж тем более арендовать. База была уже заложена Людвигом Краузом в виде Audi 100. В 1975 году его преемником в должности руководителя отдела проектирования в Ингольштадте стал Фердинанд Пиех.

Пиех творчески разработал основы для убедительного «превосходства высоких технологий». Первым и, вероятно, решающим шагом стал постоянный полный привод quattro. Превосходство этой системы в части безопасности, благодаря его независимости от состояния дороги, было ярко продемонстрировано общественности в авторалли. У нас сразу же появились первые настоящие клиенты. Но дорога, ведущая к статусному автомобилю, к сердцам водителей S-классов, была долгой и полной мин. Уже зарекомендовавшие себя конкуренты имели хорошо организованные, мощные торговые организации. У Daimler, например, они имели поддержку в лице собственных филиалов, созданных в свое время с главной целью сэкономить на налоге с оборота.

У публики, которую мы планировали привлечь в виде нашей клиентуры, Audi все еще ассоциировался с голубым шлейфом выхлопных газов от работы двухтактного двигателя DKW. Поэтому самым большим недостатком вначале была нехватка постоянной платежеспособной клиентуры. А именно на таких клиентов в классе Premium, как правило, приходится львиная доля продаж. Тогда в еще большей степени, чем

сегодня, при смене автомобиля из этого сегмента покупатели оставались верными одной марке, в основном более чем на 90 %. В то время как повышение ценности наших автомобилей, соответствовавшее высшему классу, не могло проходить без увеличения затрат на производство — возьмем хотя бы привод quattro, — вначале в связи с нехваткой соответствующей клиентуры нам пришлось справляться с ситуацией при недостаточном количестве произведенных автомобилей со всеми вытекающими финансовыми потерями. Сюда добавлялась и низкая покупательная способность нашей традиционной клиентуры, за счет которой мы должны были выживать. Мы не могли себе позволить сидеть «между всеми стульями» и терять наших верных клиентов.

Главнейшей причиной финансовых неудач при попытке прорыва в высший класс для большинства производителей является, в конце концов, недостаток клиентуры. Предприниматель с трезвым расчетом вообще не вступит на этот путь. Поэтому неудивительно, что мои коллеги выставили весомые аргументы против моей политики.

Пресса, не без подпитки со стороны нашего ингольштадтского филиала, и после моего приезда жила за счет страшной сказки о гнете безыдейного, но всесильного правления в Вольфсбурге. И хотя я, будучи председателем наблюдательного совета Audi AG, никогда не давал повода сомневаться в том, какую именно линию мы тогда преследовали своей политикой разделения марок, и в том, что я неоднократно выступал спасителем Audi, сказочка об угнетенном положении фирмы была привлекательнее, и ее с интересом читали и в Ингольштадте.

Темы разделения марок и высшего класса стояли у меня первыми пунктами повестки дня. Я не имел обыкновения «развлекать» общество нашими планами относительно будущей политики предприятия. Лично мне это, может быть, и пошло бы на пользу и в еще большей степени соответствовало сегодняшнему стилю менеджмента, но не моему стилю и не

интересам предприятия.

Разделение марок было продолжительным и дорогостоящим процессом по причине существования выгодных для продавцов договорных условий, установленных в 1973 году при передаче сферы сбыта Audi продавцам VW. В Северной Америке у нас была другая проблема — недостаточно высокое качество Audi, которое подрывало авторитет продавцов Porsche и Audi. Вне всякой зависимости от этой проблематики в 1985 году по инициативе Porsche произошло отделение от Audi в США и Канаде. Концерн Porsche посчитал себя достаточно большим для того, чтобы вновь самостоятельно заниматься сбытом в США. Все мои попытки вмешаться были безрезультатными. Тем самым VW-Porsche-Vertriebs GmbH утратил основание и был ликвидирован.

Несмотря на некоторые качественные недостатки, число продаж Audi в США к середине 80-х годов достигло более 70 000 автомобилей. И только направленная против предприятия кампания, где речь шла о случаях так называемого unintended acceleration (непроизвольного ускорения), означала глубокий водораздел с почти уничтожающим воздействием на североамериканском рынке.

Претензия состояла в том, что автомобили серии Audi 5000 (в Европе они продавались под наименованием Audi 200) с автоматической коробкой передач, несмотря на нажатие педали тормоза, якобы продолжали ускорение и поэтому становились причиной тяжелейших аварий. Так, об Audi писали, что они проламывали стены гаражей и даже падали в бассейн, как только включалась передняя или задняя передача. Телевизионная программа «60 минут» регулярно очень подробно, но односторонне освещала эту тематику и среди прочего сообщала о трагической смерти маленького мальчика в результате несчастного случая с участием автомобиля Audi.

Последствия этой передачи были для Audi губительными. На автостоянках и фасадах паркингов появились плакаты с надписью «No Audis». Число продаж на рынке США к 1991

году упало до 12 000 автомобилей, да и это количество нам удалось продать только при помощи астрономически больших реализационных затрат.

Нас просто линчевали. В такой ситуации настроение не располагает к восприятию доводов рассудка. И хотя службы безопасности движения не установили ни одного случая нашей вины и мы один за другим выиграли сотни судебных процессов, затраты доходили до миллиардных сумм. Эта свистопляска постепенно улеглась, после того как инженеры Пиеха применили в автомобилях доработанную ими электронную блокировку переключения передач. Теперь для того, чтобы перевести рычаг переключения скоростей в автоматической коробке передач в положение включения, нужно было одновременно нажать на педаль ножного тормоза. Таким путем водитель перед началом каждой поездки получает напоминание о том, где именно находится педаль тормоза. Непроизвольная путаница водителями педалей тормоза и газа, которая на самом деле была проблемой отрасли в целом, после этого нововведения, как показывала наша статистика, сразу же прекратилась. В общем и целом предприятию понадобилось более полутора десятков лет, чтобы вернуть свое доброе имя. Лишь недавно марке из Ингольштадта удалось вновь достичь в Северной Америке уровня продаж середины 80-х годов, и Audi была признана там престижной маркой.

Мои посещения отдела технического развития Audi в Ингольштадте, несмотря на хороший старт привода quattro, принесли мне и разочарование. Я увидел у одного из преемников Audi 80 крышу-«пагоду», что в моем понимании делало автомобиль в стилистическом плане непригодным к продаже. Осенью того же года, когда Пиех и я возвращались с автомобильной выставки в Японии, мы сразу же сошлись на том, что этот автомобиль надо пустить «под нож». Промежуток времени до появления следующей модели мы использовали для косметических усовершенствований. Мне понравилось, что такой вопрос можно было по-деловому решить без долгих

разговоров. В Германии это, пожалуй, следует рассматривать как исключение, особенно если не привлекается пресса.

Мне было ясно, что нам следовало бы, и не только из-за временно используемой совместной торговой сети VW и Audi, еще больше дифференцировать Audi от VW в техническом и стилистическом плане. Только надежный продукт более высокого качества, а не красивая реклама, мог шаг за шагом создавать имидж фирмы Audi.

Финансовые показатели Audi — отвлекаясь от внутрипроизводственных расчетных цен в концерне, — несмотря на меньшие по сравнению с Вольфсбургом расходы на персонал в Баварии, пока что далеко отставали от BMW, и, конечно же, из-за больших предварительных вложений. Мюнхенцы со своей продукцией создали клиентуру, располагавшую значительно большими доходами, и более высококачественный набор различных моделей и вариантов отделки, поэтому получали, соответственно, более высокие маржи. Но ведь и BMW когда-то начинал с самого низа. И даже не стоит вспоминать модель Isetta, а просто подумать, например, о BMW 1500.

Кроме того, Ингольштадт не мог ни от кого ожидать безвозмездной помощи, как это получилось у BMW, который в начале 70-х годов имел поддержку за счет Audi благодаря тогдашней политике VW. Когда VW в 1973 году ликвидировал организацию по сбыту Audi с ее старательными и образцово лояльными продавцами, — в первые послевоенные годы они продавали продукцию DKW, отказавшись от комиссионного вознаграждения, — это было преподнесено наблюдательному совету как экономия реализационных затрат.

Результат этого решения VW имел для BMW большое значение. Они получили, как говорится, на «золотом блюдечке» Ханса-Эрдманна Шёнбека, ставшего ненужным Audi начальника сбыта, вкупе с лучшими специалистами его команды и некоторыми избранными продавцами. Это «переливание крови» дало мощный импульс, в частности, развитию экспорта BMW, в то время как до того взгляды «бело-

голубых» (фирменные цвета BMW. — *Примеч. переводчика)* едва ли устремлялись дальше Альп. Никто в Мюнхене до сегодняшнего дня не оценил этого подарка. Ханс-Эрдманн Шёнбек, родом из Силезии, воевавший офицером под Сталинградом, успешно работал у крупнейшего немецкого оптового продавца VW MAHAG München, пока я не забрал его в фирму Audi в качестве начальника отдела сбыта. После перехода на BMW он вплоть до достижения пенсионного возраста оставался верным этому предприятию. Впоследствии он стал президентом Союза немецкой автомобильной промышленности и параллельно был долгие годы президентом Европейского автомобильного союза.

Итак, в 1982 году нам с Audi пришлось во многих отношениях начинать все сначала. На последней до моего возвращения конференции высшего руководства концерна Volkswagen в 1981 году в качестве рекомендации его правлению было предложено сэкономить на правлении Audi, и это явно получило поддержку со стороны производственного совета в Вольфсбурге.

«Что делать?» был главный вопрос. Как вернуть Audi самостоятельность за счет жизнеспособной организации сбыта и дать в качестве предпосылки для этого программу продукта, которая соответствовала бы желаемым позициям на рынке, не забывая и о синергических потенциалах концерна? Создание комитетов мало помогает в таких ситуациях. А со стороны правления в Ингольштадте никаких конструктивных идей не поступало. Только начальник отдела развития Пиех регулярно предлагал технико-стратегические решения, которые, хотя и с недоверием, рассматривались в концерне в связи с нашим финансовым положением, но всегда приносили Audi дополнительные очки. Их ценность проявилась тогда, когда все они без исключения были воспроизведены конкурентами. Иногда это длилось очень долго, например в случае с приводом quattro — десятилетиями. Иногда инженеры отличаются умением отделываться отговорками.

С Пиехом нас объединяло не только пристрастие к Японии и мотоциклам — в отношении политики продукта мы тоже были настроены на одну волну. Я знал, что для выживания Audi нам нужна такая независимая, творческая личность. Конечно, для ингольштадтцев Пиех был человеком тяжелым, а мои коллеги в Вольфсбурге его, мягко говоря, недолюбливали. Но наша совместная работа всегда шла хорошо и дисциплинированно, о чем, безусловно, позаботился еще мой предшественник Шмюкер.

И в VW мы тоже вновь добились динамики в отношении технического развития и политики продукта, хотя в связи с другими масштабами производства марки VW это принесло и иные трудности. Если Audi состоял из двух заводов в стране, то Volkswagen имел уже более 30 заводов по всему свету. Это два разных мира! Ведь VW должен был соответствовать запросам своей интернациональной клиентуры и ее покупательным способностям, учитывать экономическое положение и условия конкуренции в странах третьего мира. И все же в технических рабочих группах практиковалось тесное сотрудничество и согласование с Audi, которое было плодотворным для обеих сторон, хотя и не обходилось без трений.

Впоследствии Audi стал вводить новшества одно за другим:

- Привод quattro (постоянный полный привод): сразу же после моего возвращения он был взят на вооружение и стал применяться в важных моделях VW, вплоть до Volkswagen Transporter.
- Аэродинамика: открывающие новые возможности коэффициенты аэродинамического сопротивления означали меньший расход топлива, меньший шум, больший комфорт (сегодня это международный стандарт!).
- Оцинкованные кузовные элементы и десятилетняя гарантия от коррозии для новых автомобилей: конец ржавым «коробкам» и повышение цен на подержанные автомобили.
- Безопасность.
- Моторы с четырьмя и пятью клапанами (совместно с

VW).

- Облегченная конструкция (кузов из алюминия A8).

В ходе соперничества с VW Audi революционизировал и технологию дизельных двигателей. Еще в 70-х годах VW сделал в этой области шаг вперед, разработав способ вихрекамерного смесеобразования, и стал в 1980 году лидером на мировом рынке легковых автомобилей с двигателями на дизельном топливе. При правильном разделении работы с Вольфсбургом и под покровом тайны Audi приступил к разработке пятицилиндрового дизельного агрегата с непосредственным впрыском и электронным блоком управления двигателем, который благодаря своей инновационной технологии должен был стать еще одной вехой на пути к рынку легковых автомобилей с двигателями на дизельном топливе.

Однажды, в конце 80-х годов, когда правление VW прилетело в Ингольштадт на заседание комитета по разработке стратегии продукта, в аэропорту меня ожидал автомобиль Audi с таким двигателем. Тихая работа и тяговое усилие этого мотора восхитили меня. Но Audi держал этот проект в тайне, и сначала это вызвало большое недовольство у «северян». Несмотря ни на что, Audi, оставаясь верным своему девизу «Превосходство высоких технологий», стал первым в мире производителем, выставившим на международный рынок серийную дизельную технику TDI. Вместо шумного и относительно слабого агрегата на свет появилось подвижное и комфортабельное транспортное средство, которое не только доставляет большое удовольствие при езде, но и до сих пор не имеет себе равных по части экономичного потребления топлива. Согласно расчетам Рихарда ван Бассхюзена[34], использование непосредственного впрыска в сравнении с обычными дизельными агрегатами

[34] Рихард ван Бассхюзен руководил в фирме Audi разработками автомобилей комфортабельного класса и отвечал за разработку агрегатов для всех типов автомобилей. Разработка серийного дизельного мотора с непосредственным впрыском для легковых автомобилей проводилась под его руководством.

только в Германии приносит ежегодную экономию восьми миллиардов литров топлива, что соответствует расходу топлива для девяти миллионов легковых автомобилей.

Конкуренты, которые сначала просто отмахнулись от дизельного мотора с газотурбинным наддувом как от бабочки-однодневки, вскоре поняли свою ошибку. Ведь VW тоже обратился к этой технологии на базе разработок Audi и уже через несколько лет представил в сегменте массового производства четырехцилиндровый дизельный двигатель с прямым впрыском. Так началось триумфальное шествие дизельной техники TDI, уникальным образом соединившей в себе такие достоинства, как спортивная динамика, низкий расход топлива и износостойкость, хотя этим ее потенциал далеко не исчерпывается.

Для меня этот решительный успех дизельного мотора с непосредственнным впрыском был еще одним убедительным примером плодотворного влияния конкуренции внутри нашего концерна. Должно было пройти еще несколько лет, прежде чем конкуренты смогли подтянуться к нам. Еще до этого мы стали лидировать на международном рынке в области многоклапанной моторной техники. Обе разработки объединили в себе существенное увеличение мощности и преимущества в экологичности.

Но все эти перспективные инновации для Audi еще не означали прорыва наверх. Audi по-прежнему не хватало престижности, убедительности марок Mercedes, Porsche или Volkswagen, цены которых, как новых, так и бывших в употреблении, отражали достоинства каждой из этих марок.

Будучи руководителем Conti, я ездил на Audi 200. Наверное, я был единственным пришедшим со стороны членом правления в Вольфсбурге, прибывшим туда на автомобиле, произведенном концерном. Тогда не только по внешним габаритам, но и по внутренним размерам он был слишком большим для своего класса. Тем не менее линейка моторов ограничивалась пятицилиндровым двигателем. Единственный имевшийся у VW

шестицилиндровый мотор не подходил ни к одной из наших легковых моделей, а только к легким грузовикам и к некоторым легковым автомобилям VOLVO, которые в полученном от VW дизельном исполнении имели большой успех в Италии и Франции. Политика продукта — это целый комплекс различных мероприятий.

В 1983 году на одном из заседаний комитета по разработке стратегии продукта (PSK) концерна я неожиданно для всех выступил с предложением использовать Audi 200 как относительно недорогой исходный продукт для создания модели Audi высшего класса и одновременно разработать восьмицилиндровый мотор. Это позволило бы автомобилю сделать первый экономически обоснованный шаг в сегмент машин класса Premium и приступить к фазе обучения персонала. Кроме того, неизбежной была разработка новых шестицилиндровых моторов, давно уже переживших себя и на VW, где их отсутствие до того времени, впрочем, и не замечалось.

Последствиями такого шага должны были стать значительные инвестиции в технические разработки, в производство и в сбыт, включая всех поставщиков, к тому же с начальными убытками и относительно нескорым возвратом капитала. Для таких моторов у нас не было и трансмиссий, как для вариантов с полным приводом, так и для переднеприводных, не говоря уже о тормозах и новых деталях шасси. Мое предложение было для нашего PSK и даже для коллег из фирмы Audi, выражаясь осторожно, более чем революционным, так как было сопряжено с большим риском. Действительно, это означало открытие совершенно новой главы в истории нашего предприятия. Для того чтобы вступить в борьбу с обоими немецкими лидерами на рынке автомобилей высшего класса, одних слов было недостаточно, и требовалась соответствующая модельная линейка. А ее так просто не сделаешь только за счет авторалли или мощных пятицилиндровых моторов. У нас, правда, была концепция

quattro — «уникальное торговое предложение», которым мы могли пользоваться достаточно долго, чтобы завершить наше вхождение в класс автомобилей Premium.

Мое предложение не вызвало восторга, разве только у некоторых коллег из Ингольштадта и моего коллеги по правлению Боргварда, отвечавшего в концерне за качество.

Но прошло всего несколько недель, и мы уже ехали по испытательному полигону Porsche в Вайссахе на Audi 200 с восьмицилиндровым мотором от Porsche 928. К сожалению, этот агрегат оказался слишком тяжелым и большим и не подошел для наших целей.

Пиех запустил разработку восьмицилиндрового мотора с блоком из алюминия одновременно в Ингольштадте и Некарсульме. Под руководством Рихарда ван Бассхюзена сразу же получилось изделие, образцовое по своей надежности, весу и мощности. В автомобиль, конечно, нужно было внести много изменений, касающихся техники и отделки, чтобы он мог соответствовать своей новой моторизации и требованиям к ходовым качествам в этом классе. Мы сознавали, что небольшие начальные объемы не смогут сделать нас конкурентоспособными в плане затрат и уж тем более сразу же достичь уровня цен на Mercedes. Наша марка просто еще не имела такой ценности, ей предстояло завоевать ее в глазах общественности. Это было частью огромных предварительных расходов, которые требовались для вхождения в высший класс. Конечно, мы экономили за счет использования Audi 200. При разработке совершенно нового автомобиля наши начальные затраты и убытки были бы еще больше, но мы вряд ли смогли бы достичь больших объемов. Теперь нам прежде всего надо было всему учиться.

Наша клиентура в этом классе равнялась нулю, так же как и опыт нашей торговой организации по привлечению и работе с такой клиентурой. К этому можно добавить боязнь оступиться, нехватку торговых площадей соответствующего качества и размеров, а также квалифицированного персонала.

Но мы были полны решимости идти по этому пути, сделать попытку переломить устоявшиеся отношения также и в эмоциональном плане, и помочь этому могло не что иное, как «превосходство высоких технологий». Все 100 % наших продаж на довольно насыщенном рынке приходилось завоевывать с боем, что даже для сильной торговой организации означало естественное ограничение объемов в первой фазе и одновременно значительные расходы на привлечение новых клиентов.

На каждом заседании нашей технической комиссии по стратегии месяц за месяцем решалось, быть или не быть этому проекту, порог прибыльности которого едва просматривался на горизонте. Как правило, по этим вопросам повестки дня выступал я. В результате мы все же пришли к единому мнению о том, что в конце такого пути марка Audi и ее продукция смогли бы занять значительно более высокое положение, хотя этого нельзя было гарантировать. Исходя из этого предположения, мы брали на себя ответственность за необходимые капиталовложения, а также за ожидаемые убытки в начале пути наверх. Более привлекательной альтернативы разделению обеих марок не было. К тому же опыт учит нас, что цена вступления в клуб Premium — как в любой другой действительно хороший клуб — постоянно возрастает.

Хотя оба наших немецких конкурента точно так же, как и Audi, страдали от больших затрат на производство в Германии, превосходство в плане ценности их марок и позиционирование их цен все же позволяли им получать очень хорошие доходы. Кроме того, их автомобили были престижными марками политиков высокого ранга и поэтому отличались незначительной чувствительностью клиентуры к изменению цены при определенной стабильности количества продаж. К тому же большие объемы производства обеспечивали соответствующее снижение затрат.

Хотя наша «тактика вхождения» в высший класс на базе Audi 200 была относительно экономична, мы, конечно,

понимали, что потребуются значительные дополнительные инвестиции, если мы после успешно пройденной фазы обучения захотим занять с нашим безупречным автомобилем второго поколения достойное место в классе Premium. В ином случае можно и нужно было бы отказаться от этого первого раунда.

Шаг ко второму поколению потребовал миллиардных инвестиций. К технике полного привода и шести- и восьмицилиндровым моторам добавилась технология с применением алюминия, то есть облегченная конструкция. Много лет назад Audi и Alcoa были пионерами в этой области. За исключением восьми- и шестицилиндровых моторов и их приводов, сразу же признанных специалистами высшим достижением в данной области, для второго поколения автомобилей Audi высшего класса речь могла идти только о новых деталях. Carry-over (перенос, здесь — применение уже имеющихся деталей. — *Примеч. переводчика)* в целях сокращения расходов было изначально исключено, причем в отношении не только самого автомобиля, но и оснащения сборочного производства. У нас все еще не было такой постоянной клиентуры, как у наших конкурентов, и наша конкурентоспособность была из-за этого по-прежнему на более низком уровне, и не только по объемам. Лишь с третьим поколением модели эти недостатки наконец были преодолены.

В 1988 году, во время одного из приездов в Англию, куда я пригласил с собой Пиеха, мы увидели, пожалуй, самое примитивное автомобильное производство, какое вообще может быть в Западной Европе. Но одновременно заметили, как уникально применялись дерево и кожа в весьма устаревших в техническом отношении автомобилях Rolls-Royce и Bentley, чтобы потом продавать их по высоким ценам как самые престижные автомобили класса Premium. В местечке Крю мы приобрели важный опыт для того, чтобы наши автомобили и по внутренней отделке представляли класс Premium.

До конца моей деятельности на посту председателя правления, то есть до 1992 года, я не получил от Audi ни одного

стратегического предложения по теме класса Premium — только от отдела сбыта VW под руководством В. П. Шмидта — и не приобрел много соратников. Кроме Пиеха и его отдела технического развития, все остальные «сидели в укрытиях» и не желали разделять ответственность за миллиардные затраты, а в то же самое время мы пытались с VW завоевать полмира. Потребовалось много времени для того, чтобы благодаря убедительной спецификации продукта и привлекательному спортивному дизайну, но при минимальных начальных расходах на маркетинг, ввести Audi в высший класс автомобилей. Предварительные расходы представляли собой чрезвычайную финансовую нагрузку, плохо сочетавшуюся с краткосрочной отчетностью. Важно то, что мы были в состоянии осилить эти предварительные расходы в концерне и зарабатывать деньги даже при самой консервативной бухгалтерии. Никакие затраты на развитие не записывались в актив в отличие от принятой сегодня практики. Лишь позднее Audi стало полегче за счет нового производства в Дьёре (Венгрия), но особенно благодаря привлекательным ценам и большим объемам.

С третьим поколением своих автомобилей Audi в техническом отношении опередил всех своих конкурентов, о чем убедительно свидетельствует количество зарегистрированных автомашин. Будучи лидерами на европейском рынке по восьми- и двенадцатицилиндровым моторам, мы добрались до самой вершины автомобильного производства. Но, в отличие от альпинистов, у нас нет времени для отдыха «на вершине горы», потому что инновационная гонка не знает пауз и постоянно ускоряется. Еще не достигнута одна цель, как уже ставится следующая. Но все идеи, теории и средства не принесли бы нам хорошего урожая без труда инженеров и квалифицированных рабочих вместе с их руководством в Ингольштадте и Некарсульме. Они сразу же доказали, что в состоянии разработать и произвести продукты высочайшего качества для класса Premium при поддержке коллег из отделов исследований

и разработок в Вольфсбурге.

Параллельно шел сложный процесс размежевания организаций по сбыту VW и Audi, благодаря которому Ингольштадт вновь получил самостоятельную организацию сбыта. В начальной фазе наши продавцы VW и Audi занимались дележом выставочных помещений и персонала. В густонаселенных районах наши бывшие оптовые продавцы построили представительные, впечатляющие автоцентры. И им на нашем общем пути в высший класс понадобилось много лет, чтобы получить хорошие финансовые результаты. К концу моего пребывания на посту председателя правления эта работа далеко не была завершена, еще не были полностью устранены негативные последствия ликвидации торговой организации Audi в 1973 году. Но уже с января 1993 года у Audi снова появился собственный отдел сбыта во главе с членом правления Францем-Йозефом Кортюмом, пришедшим из фирмы Daimler.

В 80-е годы множились признаки того, что BMW и Daimler собираются «напасть» на нас в нашем исконном секторе автомобилей нижних классов, особенно класса Golf. Анализ рыночной ситуации всегда показывал, что их клиентура покупает машины, не входящие в их программу, преимущественно у нас. А с другой стороны, именно мы до недавнего времени поставляли им клиентов с более высокими запросами.

Независимо от этого с конца 80-х годов на наших заседаниях по обсуждению бюджета и среднесрочных программ Audi мне снова и снова приходилось констатировать, что запланированное количество произведенных за год автомобилей останавливается на цифре 450 000. Не было движения вперед, не было плана преодоления этой границы. Казалось, все замерло на месте.

Тогда я попытался пойти нетрадиционным путем, обращая при этом особое внимание на ускорение. Пиех и я решили обсудить одну модель Audi класса Golf. С ней мы отклонялись от нашей системы планирования и стратегии. Пиех, с которым

я встречался каждый вторник на заседании правления VW, куда он вошел в 1989 году, привел своего плановика, молодого инженера по имени Франц-Йозеф Пэфген. Еще раньше на наших совещаниях в Ингольштадте по теме стратегии продукта я увидел в нем не только перспективного инженера, но и менеджера. Позднее Пэфген стал очень успешным руководителем Audi и теперь возглавляет Bentley, Bugatti и VW Motorsport.

Вольфганга Беезе я привел с собой из концерна Volkswagen. Помню, что состоялось только три заседания нашей команды из четырех человек, после которых была принята концепция нового класса продуктов Audi. Это своевременно создало оборонительный вал против новых конкурентов из высших классов. Конечно, мой способ действия не обошелся без теоретически правильной критики со стороны тех, кого мы обошли. А с другой стороны, разве у них не было достаточно времени, чтобы внести свои идеи?

Единодушное предложение команды Пиеха/Хана сводилось к следующему: платформа Golf с типичным для Audi кузовом, но с передним мостом от Audi A4 и задним мостом от Golf. Так можно было выгодно использовать программу моторизации Audi и достичь явного отличия от VW. Одновременно это позволило бы устанавливать соответственно независимые (более высокие), подкрепленные техническим уровнем цены и минимизировать потери прибыли в связи с заменой марки. Позднее было принято решение использовать также передний мост VW, что вовсе не повредило успеху A3. Эта модель способствовала рывку в наращивании объемов и дифференцированию цен. Модельный ряд Audi был пополнен двухместным спортивным автомобилем Audi TT на базе Audi A3, который производится в венгерском городе Дьёр и привлекает также клиентов Porsche. Благодаря этому фирма Audi догнала BMW по объемам производства и начала обставлять мюнхенцев на многих рынках, начиная с Германии, Западной Европы и кончая Китаем.

В нашей отрасли промышленности требуется более десяти лет для того, чтобы автомобильная марка смогла по праву занять высокие позиции и соответствовать требованиям к классу Premium. Но этот относительно короткий период реален только в том случае, если удается минимизировать количество ошибок. А вообще, здесь нужна и некая доля везения. Обязательным условием является предложение настоящих инноваций в смысле новых, привлекающих клиента альтернатив, которые помогут ему перешагнуть границу своих привычных автомобильных предпочтений. С одним-единственным исключением: чисто немецкий клуб класса Premium должен считаться с тем, что число производителей в сегменте автомобилей класса Premium по всему миру будет расти, а конкурентная борьба ужесточаться. Вскоре сюда подключатся Корея и Китай. Скорость появления инноваций и пополнения модельного ряда резко возрастут.

Имидж концерна и ценность марок являются для покупателя истинными гарантиями, но еще, хотя он в этом не признается, и символом его статуса, престижа. В конце концов в любом классе автомобиль остается продуктом, вызывающим множество эмоций.

Исправление и заглаживание ошибки, состоявшей в ликвидации организации по сбыту Audi, потребовало не одного, а более трех десятков лет! Страшно даже подсчитать, во что обходятся такие мероприятия. При этом нельзя недооценивать или забывать поддержку со стороны испытанных партнеров VW. Они сыграли решающую и благородную роль в деле восстановления организации по сбыту фирмы Audi, особенно в достижении более высоких позиций.

В конце 1986 года истек срок договора с председателем правления Audi Вольфгангом Хаббелем. Наверное, не было просто совпадением, что именно к заседанию президиума наблюдательного совета фирмы Audi, на котором должно было приниматься решение о преемнике, мы получили пробный номер журнала для менеджеров из Гамбурга, в котором

поносили Пиеха и «отсутствие у него финансовой дисциплины». Мой коллега из наблюдательного совета Штайнкюлер в то время, вне всякого сомнения, не был другом Пиеха. Не помогло и наше великолепное сотрудничество, часто сводившее нас вместе для различных согласований, поскольку он был заместителем председателя наблюдательного совета VW. Скепсис в отношении Пиеха был слишком глубок. Мой вольфсбургский коллега из правления, входивший в президиум наблюдательного совета Audi, Мюнцнер, также не оказал мне поддержки. Поэтому мой план лопнул еще на заседании президиума, где Штайнкюлер произнес категорическое «нет», и даже не дошел до пленума наблюдательного совета Audi AG. После этого Пиех устно сообщил мне о своем желании расторгнуть трудовой договор, но я отклонил его. В том, что вообще было какое-то продолжение, я вижу в большой степени заслугу его глубокоуважаемой матери, которой я тут же позвонил, — Луизы Пиех, основательницы Porsche Austria, самого большого предприятия этой страны.

Отношения между обоими господами, кандидатуры которых обсуждались, становились невыносимыми, хотя Хаббель уже достиг своей цели — продления договора еще на один год. Пиеха наблюдательный совет все же назначил заместителем председателя правления Audi. Теперь я попробовал себя в роли слесаря-ремонтника и психолога. Но и три совместных, очень продолжительных ужина с Хаббелем и Пиехом в мюнхенском отеле Four Seasons, во время которых я старательно пытался наладить между ними отношения, взывал к благородству и соблюдению интересов фирмы, дали лишь кратковременный и очень скромный результат, поскольку Хаббель в конце концов оставался верен своему курсу.

Те, кто блокировал Пиеха, были несколько «близоруки», ведь он наверняка мог бы дать каждому корейскому и японскому производителю то, чего этим фирмам не хватает и сегодня, и это было бы на пользу немецкой автомобильной промышленности. Все же мне пришлось искать альтернативу,

чтобы не оказаться между двумя стульями. Едва ли можно было надеяться, что мои коллеги и профсоюз во Франкфурте изменят свое мнение о Пиехе. Только Лизен, председатель наблюдательного совета, был в целом за нашу стратегию и кадровую политику и более чем явно поддерживал ее. Мой ставший необходимым второй кандидат Хельмут Вернер, сменивший меня на посту руководителя фирмы Continental, ни в коей мере не был просто заменой, совсем наоборот. В этом случае у меня были более слабые рычаги воздействия, ведь председателем наблюдательного совета у него был Альфред Херрхаузен, который, не боясь идти на конфликт, переманивал его в правление фирмы Daimler-Benz.

Сегодняшняя успешная программа продуктов Mercedes базируется на революционных действиях моего друга Хельмута Вернера. После его досрочного ухода с поста председателя правления Mercedes-Benz он вновь продемонстрировал свои выдающиеся способности при создании предприятия глобального характера в транспортном секторе совместно с Джеком Уэлчем и Роджером Пенске, который в свое время начал блистательную карьеру как успешный продавец VW и автогонщик от фирмы Porsche. Вернер занимал многие другие ответственные должности в сфере экономики и общественной деятельности. Я не знал никого другого, кто обладал бы таким по-юношески спортивным, позитивным настроем и вдохновением, которые буквально излучал слишком рано умерший Хельмут Вернер.

Через год, после соответствующей подготовительной работы, я смог рискнуть на одном из заседаний правления в Вольфсбурге вновь вернуться к моему старому предложению по кандидатуре на должность председателя правления Audi. Между тем мою сторону принял и Штайнкюлер, не без помощи членов производственного совета в Ингольштадте, которые всегда выступали надежными стабилизаторами при слишком резких «рывках» Пиеха. На сей раз я получил молчаливое согласие с кандидатурой Пиеха. Теперь во главе Audi стоял

человек, который, как мне уже давно казалось, идеально подходил на роль моего преемника, который знал, по какому пути и к какой цели идти этому предприятию. Его слабости также были известны наблюдательному совету, которому, правда, не всегда удавалось им противостоять.

Размышляя об истории Audi, начинаешь осознавать, из скольких кирпичиков складывается здание успеха и как много на этом пути подводных камней. Но даже притом что имелся четкий план действий, потребовалось стечение множества обстоятельств для того, чтобы вновь превратить ту крупную традиционную фирму Аугуста Хорха в Цвиккау, с которым я провел много месяцев после войны, в то, чем она была в течение длительного времени и чем стала теперь: лидером, девиз которого — «Превосходство высоких технологий». Я благодарен судьбе за то, что мне удалось неоднократно спасать дело отцов от гибели и стать свидетелем его триумфа.

V Seat: стратегия европеизации

Это было, кажется, на третий день после моего возвращения в Volkswagen в 1982 году. Я довольно поздно ужинал в гостинице, когда мой коллега В. П. Шмидт спросил, не хотел ли бы я познакомиться с его гостем Хуаном Антонио Атноньянцасом. Так мы встретились. Антоньянцас раньше был партнером в консалтинговой компании McKinsey, а теперь главой фирмы Seat, после того как головное общество Fiat под давлением постоянных убытков в связи с появлением новых производителей капитулировало на испанском рынке. Seat, пионер современного испанского автомобилестроения, вновь стал стопроцентным государственным предприятием. В тот вечер Антоньянцас в манере McKinsey представил мне свою фирму, и, конечно же, в выгодном свете.

Испанский автомобильный рынок, к началу 80-х годов пятый по величине, а теперь уже третий в Европе, был для концерна Volkswagen белым пятном. Все производители, работавшие в Испании — кроме Seat это были GM и Ford, а также Peugeot и Renault, — до этого момента блокировали рынок для прихода новых участников.

Но Испания вместе с Португалией были на пути в Европейское Сообщество. Брюссель тогда не жалел времени на подготовку к интеграции кандидатов на вступление в ЕС. Их было по два за десять лет. Это, конечно, способствовало делу. Каким же образом VW должен был выстраивать свои позиции в Испании, если с вступлением этой страны в ЕС в 1986 году и с уничтожением всех границ шкура медведя уже была поделена и рынок на 100 % был занят конкурентами?

К тому же до этого времени нам не удалось создать у испанского правительства дружественного настроя по отношению к VW. В конце 50-х годов испанский министр промышленности во время визита в Бонн заехал в Вольфсбург, скорее всего, с целью пригласить нас в «клуб». Но его не

пропустила охрана на КПП концерна — случай, пожалуй, уникальный.

Во второй половине 60-х годов мой тогдашний коллега Франк Новотны, несмотря на то что был довольно близок с Нордхоффом, не смог пробудить у того любви к Испании. Тем не менее мы снова и снова предпринимали совместные попытки в получении лицензии на производство легковых автомобилей. Но каждый раз нас поражал все повышавшийся порог минимального объема производства, так что мы в конце концов отступили.

Но благодаря Audi в 1950-м, в год создания Seat, у нас все же появился завод по производству автомобилей типа Transporter — Industrias del Motor (IMOSA) в городе Витория. После приобретения фирмы Audi я обнаружил в конференц-зале IMOSA серебряный поднос с посвящением по поводу открытия и с выгравированными именами обоих основателей Audi — Брун —Хан. Фирма устанавливала дизельные моторы от Mercedes на автомобили DKW, предназначенные для перевозки мелких партий грузов, и дела ее шли ни шатко ни валко. Новотны и я должны были регулярно посещать ее.

Поскольку во второй половине 60-х годов мы находились, так сказать, в стадии «братания» с фирмой Daimler, господа из ее правления часто ездили вместе с нами в Испанию. Нам постоянно составляли компанию начальник финансов Йоахим Цан и его коллега Ульрих Рауэ, ведавший производством. В разговорах на месте, когда речь шла о поставках моторов для IMOSA, производившихся дочерней фирмой Daimler в Барселоне, это «братство» чувствовалось очень мало. В отличие от менее престижного альтернативного дизельного мотора Перкинса дизельный агрегат от Daimler имел более высокую цену, но по качеству был, мягко говоря, ниже. Шаг за шагом мы

добивались позитивных изменений, но прорыва не было. Спустя годы Daimler купил фирму IMOSA. До недавнего времени она играла важную роль в концерне Daimler-Chrysler в части производства легких грузопассажирских автомобилей.

Наши просчеты (неприятный случай с испанским министром), с одной стороны, и доброе имя нашего дочернего предприятия в Испании, с другой стороны, в 1982 году в сумме дали в лучшем случае нулевой результат. Хотя VW производил в Германии автомобили в основном для открытых рынков мира, а наш внутренний рынок уже давно не знал ограничений по импорту, концерну не хватало стратегических планов для общеевропейского внутреннего рынка. Точно так же как Испания, все другие крупные страны Европы, производящие автомобили, были почти полностью закрыты для импорта. Поэтому экспорт концерна VW ограничивался мелкими рынками Европы, что принесло нам пятое место в европейской статистике регистрации автомобилей.

В тот январский вечер 1982 года в нашей ведомственной гостинице Антоньянцас, В. П. Шмидт и я пришли к совместному решению активнейшим образом заняться проверкой финансовой благонадежности Seat и приступить к соответствующим переговорам с государственным промышленным холдингом INI. Наряду с принципиальным вопросом, являемся ли мы вообще желательными партнерами, надо было, в частности, говорить о том, чтобы государство освободило фирму Seat от старых долговых завалов в размере трех миллиардов в пересчете на немецкие марки.

В ходе проверки мы уже скоро пришли к заключению, что сможем привести дела фирмы Seat в порядок и что традиционное испанское предприятие смогло бы стать важным элементом нашей политики европеизации. Альтернативы у меня не было, а Alfa Romeo, которую нам тоже тогда предлагали, я как таковую не рассматривал. Уже одна только разница в масштабах и, не в последнюю очередь, возможность выхода на испанский рынок определенно говорили в пользу Seat. А с двумя фирмами

одновременно мы бы не справились, поскольку и с Audi находились в начальной стадии. Seat также подходил нам в качестве «острия копья» для проникновения в чрезвычайно важный для средиземноморских рынков Европы сегмент малых автомобилей. Ведь все изделия фирмы Seat были, в конце концов, переименованными автомобилями Fiat, то есть созданы для этих рынков. Правда, полностью отсутствовал сбыт за границу. До того момента иногда просто заполнялись пробелы при нехватке мощностей у Fiat.

В. П. Шмидт разработал для этих переговоров стратегию, которая предусматривала уже на первом этапе техническую кооперацию с Seat и сборку автомобилей VW. Таким шахматным ходом предприятие, во-первых, было бы привязано к нам и стало бы непригодным для конкурентов. Этот «блокирующий договор» не стоил нам ни пфеннига, напротив, мы сразу же бесплатно получили бы мощности и имели бы доход за счет поставки деталей для сборки Volkswagen Passat и Volkswagen Polo. Мы также определили формулу цен для выкупа автомобилей. Итак, этот договор давал нам возможность снизить производственные затраты на Polo до уровня испанских цен и использовать освободившиеся мощности в Вольфсбурге для производства Golf, и все это — без инвестиций в новые мощности. Поскольку все автомобили в сегменте малых автомобилей — за исключением Polo — в то время производились в странах Европы с дешевой рабочей силой, структура затрат определяла уровень цен. Уже одно это подвергало будущее производства Polo в Германии большим сомнениям.

Кооперация с фирмой Seat могла проложить концерну VW дорогу для более активного освоения иберийского рынка. Уже в 1981 году В. П. Шмидт открыл фирму V.A.G. España, S.A. и заложил тем самым основы сбыта VW и Audi с самостоятельной организацией импорта[35]. Для нас этот шаг тогда представлял

[35] V.A.G. España, S.A. прекратила свою деятельность после подписания договора о кооперации с фирмой Seat и интеграции ее торговой организации

скорее особый случай, поскольку мы, в отличие от всех сильных конкурентов, работали с независимыми импортерами. Единственными исключениями были на тот момент V.A.G. France и принадлежавшая компании Scania шведская фирма по импорту, в которой мы владели 33 % акций. Но мы изменили нашу стратегию. Наша цель состояла в том, чтобы в будущем на всех крупных европейских рынках (тогда это означало годовые объемы более чем в 50 000 автомобилей, произведенных концерном) нас представляли собственные предприятия-импортеры. В конце 1984 года мы приобрели итальянскую фирму-импортера Autogerma S.a.A., а 1 января 1993 года, после двухлетних переговоров с лондонской группой Lonrho, которой руководил я сам вместе с сэром Тини Роулендом, и британскую фирму-импортера V.A.G. United Kingdom. Таким образом, после Франции, Италии и Испании функции сбыта и в Великобритании перешли к концерну, причем дело обошлось без всяких процессов, что было весьма необычно в случае с Lonrho.

Фирма Seat владевшая почти 30 % испанского рынка, хотя и с тенденцией быстрого сокращения, была наглядным образцом предприятия, слишком долго находившегося под защитой своего практически монопольного статуса на внутреннем рынке. Кроме заводов в Барселоне, к тому моменту уже устаревших, Seat: имела в Памплоне приобретенный у British Motors сборочный завод. Мы выбрали его для сборки Polo и после его включения в концерн провели модернизацию, расширили его.

Уже на первом этапе кооперации в части сборки автомобилей он стал превращаться во все более важное, а потом и единственное производство по сборке Polo. Линия по сборке кузовов была произведена фирмой Commau, дочерним предприятием фирмы Fiat, которое строило такие линии для автомобильных заводов по всему миру. Таким образом, нам не надо было рисковать качеством, к тому же мы приобрели

в систему сбыта фирмы Seat.

первоклассный менеджмент и квалифицированных сотрудников.

Этот первый этап кооперации позволил нам получить важные для ведения о покупке сведения о ценности фирмы Seat, начиная с руководящих кадров, организации, производства и качества, положения на рынке, организации сбыта и заканчивая финансовой оценкой и экономическими результатами. Лучшей формы для проверки финансовой благонадежности фирмы потенциальным покупателем я едва ли мог себе представить.

Сначала, к моему удивлению, мой энтузиазм в отношении этого плана не был разделен: все правление VW, разумеется за исключением В. П. Шмидта, не выказало никакого пыла в плане оценки этого проекта, а просто категорически отклонило его. Авантюра с фирмой Triumph-Adler и многие другие неудачи, в частности почти во всех заокеанских предприятиях, оставили неизгладимый след и ввели правление в состояние паралича. Кроме того, большинство из них все еще не могли прийти в себя после кризиса середины 70-х годов. Тогда после слишком затянувшихся переговоров на VW были проведены массовые сокращения именно в тот момент, когда рынок уже вновь начал требовать обратного. Чтобы сохранить лицо, в концерне медлили с повторным принятием на работу тех, кого еще недавно уволили с выплатой выходного пособия.

В начале 80-х годов основной темой дискуссий правления была отнюдь не кооперация с Seat потому что VW терпел убытки, так как наши производственные затраты все больше и больше превосходили подобные показатели у наших конкурентов. Поэтому подумывали об «оздоровительном» свертывании концерна, причем за счет не только резкого снижения объемов производства, но и экономии на оснащении моделей и техники якобы с целью удешевления автомобилей. Уже почти приступили к тому, чтобы отменить те технические особенности, которые и создавали статус и авторитет VW.

«Оздоровительное свертывание» в комбинации с отказом от всякой технической агрессивности является для предприятия

смертельным шагом, гарантией его гибели. Такая стратегия была бы связана по меньшей мере с потерей самостоятельности. Превращение нашего высококачественного и поэтому внеклассового модельного ряда в обыкновенные автомобили сначала разрушило бы нашу ценовую политику, а затем и наше существование. Едва ли в подобной ситуации удается сократить постоянные издержки быстрее, чем объемы производства, только последнее было бы возможно без всяких оговорок.

Поэтому моей первостепенной задачей было разъяснить моим коллегам из правления давно уже назревший первый шаг в направлении европеизации и внушить им и руководящим сотрудникам уверенность в собственных силах. Одновременно надо было представить членам производственного совета всю драматичность ситуации с затратами.

Слава богу, у нас был расположенный неподалеку в старом особняке учебный центр «Дом Роде», атмосфера которого способствовала проведению конструктивных и в то же время острых дискуссий, три из которых, как мне помнится, длились целый день и стоили немало нервов. Совместно с моим коллегой Шмидтом мы разъясняли нашу европейскую политику, предусмотренную в ней стратегическую роль Seat и наши тактические шаги в отношении Seat и государственного промышленного холдинга INI. Речь шла о создании укрепленных позиций за счет приобретения автомобильной марки не только вместе с заводами, но и вместе с продавцами и их рыночными долями, то есть с клиентурой, сервисами и обеспечением запасными частями. Получение такой доли на рынке может стоить дороже, чем целый автомобильный завод.

Чтобы убедить наблюдательный совет в необходимости нашей политики в отношении фирмы Seat, мне пришлось пойти на компромисс с производственным советом. Тот разрешил нам перевести в Испанию только 50 % производства Polo, невзирая на негативные последствия для персонала и для доходов. В целях уравнивания рисков там настаивали на второй «опорной ноге» для головного предприятия в Вольфсбурге.

Несколько лет спустя мы договорились и о переводе остальных 50 % производства Polo в Испанию. За эти годы наш производственный совет смог увидеть в заводе в Памплоне производственную площадку, где производились модели Polo высочайшего качества при затратах, делавших нас конкурентоспособными. Мы никогда не получали от наших клиентов рекламаций на автомобили, сделанные в Испании. К тому же благодаря Памплоне мы смогли увеличить количество автомобилей Golf, производимых в Вольфсбурге, до 4000 единиц за рабочий день. Бывали дни, когда руководство завода в Вольфсбурге (Хельмут Амтенбринк) с вполне оправданной гордостью докладывало мне о превышении этих цифр. Победное шествие Golf как лидера европейского рынка с 1983 года подтолкнуло производственный совет к одобрению политики в отношении Polo.

Для лучшего понимания следует упомянуть, что, согласно закону о VW, перенос сборочных предприятий обязательно требует разрешения наблюдательного совета. При этом нельзя забывать, что производственный совет подлежит регулярному переизбранию и его полномочия являются политическими функциями со всеми вытекающими преимуществами и недостатками для обеих сторон.

План в отношении Seat является ярким примером того, как путем рационализаторского перевода производства за границу достигается не только положительный эффект в плане обеспечения занятости для обеих сторон, но и одновременная позитивная цепная реакция внутри концерна в виде повышения производительности, положительного баланса и счета прибылей и убытков. В принципе мы с первого часа сборки Polo начали снижать покупную цену за счет разницы между выручкой и затратами.

Поскольку и в 1983 хозяйственном году мы не получили в Вольфсбурге положительного итога, перенос производства Polo в Испанию в марте следующего года означал первый серьезный стратегический шаг к сокращению затрат в концерне.

К тому же договор о кооперации с фирмой Seat создал предпосылки к тому, что концерн Volkswagen в 1985 году занял на европейском рынке лидирующее положение. С момента подписания договора, то есть в течение всего лишь трех лет, было ускорено также и создание организации по сбыту VW и Audi. Число продаж моделей VW и Audi на испанском рынке возросло в 20 раз. Рыночная доля концерна VW в Испании выросла до 8,6 %, в то время как к началу 80-х годов она составляла всего 0,5 %. В результате мы за счет Испании увеличили наш рыночный потенциал в Западной Европе более чем на 10 %.

Решение правления о приобретении Seat было в конце концов принято единогласно, так что команда В. П. Шмидта и нашего коллеги Фрерка смогла начать переговоры с представителями испанского производителя, промышленного холдинга INI, и с соответствующими министрами. Даже испанский король Хуан Карлос оказывал нам любую мыслимую поддержку. Он был и остается выдающимся послом своей страны.

Разговор «с глазу на глаз» с испанским премьер- министром Гонсалесом во время государственного визита в Бонн помог заложить основы взаимного доверия. Происшествие на пропускном пункте на предприятии в Вольфсбурге в 50-е годы стало теперь просто анекдотическим эпизодом. Важную конструктивную роль во всех политических процессах тогда играл испанский посол в Бонне Эдуардо Фонсиллас. После прекращения его активной деятельности я пригласил его в административный совет Seat, который мы в основном составляли из видных испанских предпринимателей и политиков. После моего выхода на пенсию Volkswagen отказался от его услуг.

С тогдашним вторым лицом фирмы Seat, позднее первым лицом у нас, Хуаном Антонио Диасом Альваресом я встретился на Всемирном экономическом форуме в Давосе, чтобы с его помощью создать хорошую репутацию нашей фирменной политике, которая является неотъемлемым условием

продуктивного и доверительного сотрудничества. При этом я выяснил, что слияние с Seat будет характеризоваться равенством возможностей, причем для нас важно было создать интегрированное испанское автомобильное предприятие, а не продолжение нашего конвейера, как это практиковалось всеми нашими конкурентами без исключения. Наша политика разделения по маркам в большей степени исходила из того, что все марки в рамках одной федеративной автономии при исчерпании синергизма концерна, особенно посредством использования общих платформ, должны будут мобилизовать свои национальные возможности при четком руководстве, в частности, через комитет концерна по стратегии продукта и контроллинг. Целью была дифференциация предложений модельных рядов, чтобы не только приобретать новый рыночный потенциал, но и максимально соответствовать постоянно растущим требованиям рынка. Прозрачность такой внутренней конкуренции дает мощную мотивацию и пробуждает творческое начало.

Переговоры, проводившиеся моими коллегами Шмидтом и Фрерком, закончились подписанием договора в офисе INI в Мадриде 18 июня 1986 года, через четыре с половиной года после нашей первой встречи в гостинице концерна. В тот же год VW в два этапа приобрел 75 % основного капитала Seat S.A. при безупречном балансе, и теперь мы стояли на старте обширной рабочей и инвестиционной программы, которая привела в Seat дополнительных руководящих сотрудников и специалистов из всех областей коммерческой деятельности, многие из которых остались там на годы. Наряду с созданием и расширением мощных торговых организаций VW и Audi в Испании речь шла о решении трех стратегических задач:

1. Совершенствование организации сбыта Seat в Испании, а также создание организации сбыта Seat в Европе, а затем и в остальном мире.

2. Расширение и улучшение номенклатуры изделий Seat и самостоятельная разработка программы продукции Seat на

базе платформ концерна VW.

3. Рационализация и модернизация производства Seat, а также интеграция закупок и унификация систем.

Благодаря компетентному испанскому менеджеру Диасу Руису и опытным соискателям на свободные места продавцов мы хорошо продвигались в деле расширения организации сбыта внутри страны. Нам удалось привлечь серьезных дилеров, которые до того времени представляли марки конкурентов, что, без сомнения, означало двойной успех. Однако когда я с семьей в 1991 году путешествовал на микроавтобусе VW по Испании, то отметил, что фирма Renault предъявляла к своим продавцам более высокие требования и добивалась их выполнения. Они смотрелись гораздо лучше, чем наши партнеры по договору. Барселона получила после моего отпуска целую коллекцию фотографий. Мы останавливались не только у достопримечательностей испанской природы и культуры, но и у дилерских предприятий, встречавшихся на нашем пути. Ничто не может превзойти по эффективности внезапное, незапланированное посещение дилерских центров. Для меня это было делом совершенно обязательным и регулярным, и прежде всего для того, чтобы на много недель опередить все наши внутренние статистические сводки и отчеты и увидеть неприукрашенную картину реальной ситуации, получить нефильтрованные сведения о перспективах нашего развития. Официальные посещения дилеров «сверху» подобны театральной постановке со сценарием и репетициями. Следовало бы избавить всех участников от этих ненужных и неприятных затрат времени и средств.

За пределами Испании имя Seat не было известно. Поэтому мы не могли рассчитывать на таких крупных, сильных соискателей для нашей торговой организации, как в Испании, ведь у нас пока еще не было соответствующих объемов. По этой причине мы начинали, как правило, с маленьких семейных предприятий с относительно низкими ценовыми структурами. Но зато они работали с полной отдачей. Мы считали, что своей

политикой продукта и маркетинга также отвечаем за их рост.

Наши ожидания вскоре были превзойдены. Все шло лучше, чем мы это представили наблюдательному совету в плане аквизиции по фирме Seat. С темпами прироста внутри страны и на рынках экспорта, находившимися за отметками 20 и 30 %, наше испанское дочернее предприятие показало в 1987 году, всего через год после приобретения, прямо-таки стремительный рост количества продаж. При этом удалось добиться успехов на европейских экспортных рынках, особенно в классических сегментах Fiat. Настоящим хитом продаж стал, прежде всего, автомобиль Ibiza, до вхождения в наш концерн разработанный Karmann и Porsche. С его современным дизайном, убедительной техникой и в высшей степени конкурентоспособным соотношением цены и качества он приобрел множество почитателей и за пределами Испании. Он был хорошей помощью в деле развития торговой организации Seat на испанском рынке и ее создания «с нуля» на европейском рынке. Уже в первый год в составе концерна VW доля фирмы Seat на европейском рынке составляла в целом 2 % — квота, которая тогда соответствовала рыночной доле ведущих японских производителей. Seat вышел в лидеры среди производителей и экспортеров автомобилей в Испании, а в отдельные годы был даже самым быстрорастущим автомобильным предприятием Европы. Мой слишком рано умерший друг Умберто Аньелли сделал нам комплимент, что мы производим «самые лучшие Fiat».

Стратегия продукта под маркой Seat была направлена на программу автомобилей с «южносредиземноморским духом» при высочайшем качестве и надежности на базе платформ VW. При этом класс Golf должен был в обозримый период времени представлять собой верхнюю планку, а основной упор однозначно должен был делаться на классы автомобилей ниже, чем Golf. На рынках латинских стран малые автомобили вплоть до Golf составляли более половины, что было великолепной основой для существования Seat и его продавцов.

Одновременно, благодаря модельной программе Seat и нашей политике маркетинга, уменьшались риски, связанные с заменой моделей внутри концерна Volkswagen.

Пока в номенклатуре моделей концерна не был представлен такой автомобиль, как маленькая Marbella — по бесплатной лицензии фиатовского малого автомобиля Panda, — и мы не начали в этом плане работать с фирмой Suzuki [36], которая обладала богатым опытом в данном сегменте, уделяя основное внимание разработке преемника Ritmo в классе Golf. Для нас не подлежало сомнению, что новая топ-модель фирмы Seat получит платформу VW. Мы считали платформу Golf II не только все еще конкурентоспособной, но и полностью отвечавшей в техническом плане позиционированию цен и потенциалу Seat. Этим обеспечивалось и отличие от следующей модели Golf III без какой-либо критики со стороны прессы и клиентуры. Дело довершил кузов, разработанный Джуджаро. Имя Seat не позволяло устанавливать уровень цен, существовавший в концерне. Все наши конкуренты вынуждены были тоже опустить цены на 6-10 % по сравнению с сильным Golf. Его росту это не повредило. При равенстве цен ни один конкурент не мог устоять против него.

Когда Диас Альварес в 1991 году в Толедо представил общественности в присутствии испанского короля первый автомобиль, самостоятельно разработанный фирмой Seat под именем Toledo, он встретил великолепный прием. Toledo был со времен гордого легендарного Hispaño Suiza 20-х годов прошлого века первым автомобилем, созданным в Испании, хотя и при существенной поддержке инженеров из Вольфсбурга.

Использование платформы концерна, уже прошедшей списание по нашей бухгалтерии, но не снижавшей конкурентоспособность Seat, давало, кроме того, отличный доход. Параллельно шла разработка новой Ibiza, для которой использовалась платформа, через год примененная и в Polo.

[36] См. также главу VII «Стратегии кооперации», с. 199 и далее.

Передняя часть автомобиля была модифицирована таким образом, что стало возможным вмонтировать более крупный по размерам дизельный мотор EA-827. Такой обратный, в сравнении с Golf и Toledo, принцип действий был характерным для практикуемой во время моей деятельности в концерне Volkswagen гибкой стратегии платформ, которую сегодня взяли на вооружение почти все наши конкуренты. Кузов автомобиля Ibiza был разработан тем же Джуджаро. Создатель кузова Golf I был по праву назван лучшим автомобильным дизайнером XX века, а в 2001 году одним из первых принят в европейский Автомобильный зал славы.

Первоначально предназначенный для адаптации автомобилей Fiat маленький отдел технического развития в фирме Seat после приобретения был нами увеличен, и мы получили в концерне дополнительные проектные и дизайнерские мощности по выгодным ценам. А использование конструкционных модулей VW позволяло несколько сократить сроки разработки. Наряду с обусловленными этим обстоятельством снижениями расходов удалось за счет предназначенных для Seat очень капиталоемких платформ, компонентов, систем и модулей, изготовленных на наших заводах, создать дополнительный приток денежных средств. Теперь фирмой Seat разрабатываются и другие автомобили концерна, при условии победы в тендере внутри концерна. Такая система стимулирования позднее распространилась по всему миру.

Модернизация автомобилей Seat была еще одной задачей нашего испанского предприятия. За ней скрывались существенные структурные изменения и дополнения. Было предпринято полное обновление и расширение завода в Памплоне, рассчитанного на производство 250 000 автомобилей. Мы придерживались мнения, что эта фабрика по многочисленным соображениям в организационном плане должна оставаться в Seat, хотя она работала исключительно для VW (Polo).

Старую фабрику Seat в порту Барселоны — колыбель современного крупносерийного автомобилестроения в Испании,

основанную профессором Витторио Валлетта, — должен был сменить новый сборочный завод в Марторелле с производительностью 1500 автомобилей в день. В Марторелле, в пригороде Барселоны, фирма Seat уже имела фабрику с достаточно большой резервной территорией. В итоге получилось бы только ограниченное увеличение мощностей.

После того как в концерне появилась проблема производительности, мы поставили себе целью создать образцовую сборочную фабрику, которая позволит нам не отставать от конкурентов, а внутри концерна перекроет путь отговоркам. Непопулярное в Европе исследование массачусетского Института технологий (MIT) под названием «The Machine that Changed the World»[37] («Машина, которая изменила мир») ясно показало не только концерну VW в Европе отставание и вытекающие отсюда задачи. Конечно, это был огромный риск — запускать новый завод одновременно с новым автомобилем Ibiza. Когда мы представляли этот проект наблюдательному совету, то прогнозировали начальные потери — ничего необычного для нового завода, — которые все же он должен был перекрыть. В этом, конечно, крылся и важный психологический момент. Но после моего ухода на пенсию в 1993 году производство в Памплоне на несколько лет было передано VW. Оно не смогло сыграть первоначально задуманной роли по восполнению потерь фирмы Seat, хотя с точки зрения концерна это в конце концов не имело значения.

Обычно наше производство планировалось с запасом, поэтому фабрики всегда имели резерв. Из-за хронической нехватки мощностей в течение десятилетий к этому привыкли, и такая политика всегда оправдывала себя. Теперь мы жили в другом мире. Поэтому нашей целью было установить верхнюю планку созданием завода в Марторелле. Это заставило нас привлечь в качестве консультанта фирму Hayek из Цюриха, что,

[37] Исследование было опубликовано в Германии под названием «Вторая промышленная революция в автомобильной индустрии».

правда, не привело к существенной экономии. И только тогда, когда завод в Марторелле уже был почти готов, нашему коллеге Йоханнесу-Йозефу Баумхардту, с 1989 года отвечавшему в концерне за обеспечение качества, удалось переманить целую команду инженеров и техников с одной японской фабрики (Nissan) в Англии. Естественно, такая мера была у нас не всеми встречена с радостью, особенно после того, как появились первые успехи.

В 1993 году, во время европейской рецессии, Seat оказался в особой кризисной ситуации, которая на некоторое время заставила отложить все планы. Я думаю, в интересах фирмы следует оставить обсуждение тогдашних событий на будущее. Сейчас можно сказать только о том, что молодая команда, составленная и обученная специально для работы над новым автомобилем Ibiza, на основании испанского трудового законодательства была уволена в первую очередь, а вскоре за ней последовали и английские инженеры. Это привело к «соответствующему» запуску производства, которое на долгое время обеспечило фирме Seat негативные заголовки в прессе и отодвинуло на задний план великолепный новый автомобиль Ibiza.

Между прочим, завод в Марторелле был в отношении персонала и технически подготовлен к изготовлению многоместного легкового автомобиля Rose, который мы разработали совместно с Suzuki[38]. Правда, этот план отпал с момента принятия решения о производстве автомобилей Lupo в Вольфсбурге и прекращения сотрудничества с Suzuki после моего ухода. Тем самым одновременно было отложено на неопределенное время производство большого седана VW. Было бы интересно трезво проанализировать эту эпоху по прошествии некоторого времени.

В мое время мы постоянно пытались координировать выпуск трех крупносерийных марок — VW, Seat и Škoda,

[38] См. также главу VII «Стратегии кооперации», с. 199 и далее.

поскольку они, учитывая платформы, имеют больше всего общего и их легче всего согласовать между собой при внутренней конкуренции в концерне. Время покажет, какие преимущества кроются в сегодняшней системе вертикальной связи с Audi. Для фирмы Seat это, по крайней мере, следующая ступенька на иерархической лестнице. В тогдашней структуре включение председателей правлений каждой марки в правление концерна давало преимущество принудительного управления — наряду с управленческими функциями комитета по стратегии продукта и по контроллингу.

После окончания рецессии, с середины 90-х годов, Seat является успешным предприятием в составе концерна Volkswagen и имеет большое будущее. Для VW это был решительный шаг к европеизации. В сравнении с марками, приобретенными после 1992 года, Seat был очень выгодным приобретением по цене и затратам на его интеграцию в концерн, и в этом отношении его превзошла только Škoda в 1990 году.

Предприятие, в котором работают около 13 000 сотрудников, где произведено 416 000* автомобилей, является одним из важнейших факторов экономики Испании. Сбыт его автомобилей успешно налажен во всех странах Средиземноморья. Но латинский дух популярен и в остальных частях Европы не только во время отпуска. Такие страны, как Мексика или Бразилия и Аргентина, также показали свою приверженность автомобилям марки Seat. Как и было обещано, Seat стал самым крупным испанским автомобильным предприятием.

* Цифры приведены за 2004 хозяйственный год.

VI На пути глобализации: концерн Volkswagen — первопроходец в Китайской Народной Республике

Во второй половине 70-х годов в концерне Volkswagen созрела мысль создать в Азии свою вторую «опорную ногу». После неудачной попытки установить контакты с Кореей, еще при моем предшественнике Тони Шмюкере, в конце 1978 года состоялись первые переговоры в Китайской Народной Республике. Китайское руководство предложило всем международным автомобильным компаниям делать инвестиции. При этом не ставилось целью создать свою собственную промышленность по производству легковых автомобилей, поскольку легковые автомобили были роскошью, которую не могло позволить себе никакое частное лицо. Вместо этого китайцы хотели использовать низкую оплату труда при монтаже деталей импортных автомобилей и быстро заработать валюту на экспорте собранных автомобилей.

В индустриальных странах, включая Германию, в конце 70-х годов царила общая сдержанность в отношении промышленных мероприятий Поднебесной, а перспективы роста китайского автомобильного рынка оценивались как очень слабые. Поэтому приглашение китайцев не имело большого резонанса. Volkswagen относился к тем очень немногочисленным производителям, которые проявили интерес. Сначала обсуждался годовой объем производства в 150 000 автомобилей, притом что эта цифра никогда ничем не подкреплялась. Говорилось о сборке автомобилей типа VW Transporter, Golf и Santana.

Обе стороны в основном уже договорились о совместном сотрудничестве, но разразившийся в конце 70-х — начале 80-х годов нефтяной кризис перечеркнул все планы. У VW тоже начались проблемы, и было решено приостановить все проекты. С трудом удалось убедить правление не закрывать ворота в

Китай полностью. В этом была заслуга Вольфрама Надебуша, в то время отвечавшего за финансовое планирование предприятия, а также Венпо Ли из отдела исследований и разработок в Вольфсбурге. Последний из них внес решающий вклад в наш будущий успех в Китае. Гораздо более скромная цель теперь насчитывала 30 000 автомобилей в год, причем решили ограничиться только сборкой Golf. Вопреки ожиданиям удалось довольно быстро и без проблем добиться договоренности с Пекином.

До моего возвращения в VW в 1982 году китайский проект, несмотря на длившиеся годами дискуссии, не получил никакого заметного развития. То Вольфсбург не был готов предоставить пробные образцы, а без них едва ли можно было получить согласие китайского руководства, то наше производство в Вольфсбурге вообще отказывалось от сборки в Китае. То есть шло топтание на месте, обсуждались какие-то мелкие проблемы, и не в последнюю очередь потому, что со стороны правления VW не было соответствующего нажима.

Я же рассматривал быстрое вступление в этот, как я всегда подчеркивал во всех своих выступлениях, перспективнейший рынок мира как кардинальную стратегическую задачу. При этом мне не мешало ни то, что Китай по уровню автомобилизации намного отставал от Нигерии (на 2500 жителей приходился один легковой автомобиль), ни низкий средний доход на душу населения. Нижний порог для сделок с частными клиентами мы, исходя из паритета покупательной способности, установили в размере примерно 4000 американских долларов в год. В Китае он был значительно ниже. Но меня убедила смелая, сенсационная политика Дэн Сяопина и беспримерные качества, характеризующие эту древнейшую культурную нацию с ее 4000-летней историей.

Вплоть до 80-х годов VW был слабо представлен в Юго-Восточной Азии. Лишь в Японии благодаря импортеру «Янасе» мы уже несколько десятков лет были ведущей импортной

маркой. В экономическом отношении Япония снова занимала главенствующую позицию в этом регионе.

Весной 1982 года мы постарались дать переговорам с нашими китайскими партнерами новый толчок и поскорее прийти к их завершению. Вместе с представителями правительства и делегацией корпорации Shanghai Tractor and Automobile Corporation (STAG) и Китайской национальной корпорации автомобильной промышленности (CNAIC) мы вскоре договорились о начале совместной деятельности под девизом «Шаг за шагом». В тот же год начался пробный монтаж 500 автомобилей на шанхайском заводе Shanghai Car Plant (SCP).

SCP с момента своего основания в 50-х годах штучно производил автомобили Shanghai Sedan — подражание модели Mercedes Benz 170 — и был крупнейшим производителем легковых автомобилей в Китае с годовым объемом 7000 машин. Теперь же целью нашего проекта была проверка жизненности наших планов без необходимости идти на большие риски. После подписания в середине 1982 года соответствующего договора в 1983 году в Аньтине, в 30 километрах северо-восточнее Шанхая, началась сборка первых автомобилей VW в Китае[39].

Выбор нашего китайского партнера пал в итоге на модель Santana класса Passat, которую тогда производили в Бразилии и Европе. Она была средних размеров, по сегодняшним понятиям простой конструкции, без «черных ящиков» и поэтому относительно легкой в производстве. При наличии четырех дверей ее можно было использовать и как представительский автомобиль с водителем. Поскольку потребность в автомашинах в первое время почти без исключения будет ограничиваться правительственными автомобилями и парком

[39] Сегодня получивший пять миллиардов долларов США от правительства Шанхая Аньтин является образцовым автомобильным центром (современное производство VW, предприятия-поставщики комплектующих деталей, университет и т. д.) и частью большого Шанхая с собственной трассой «Формулы-1».

грузовых автомобилей, впоследствии Santana заменила все японские таксомоторы в Китае — этот автомобиль наилучшим образом подходил для китайского рынка. К тому же эта машина представляла собой такой уровень сложности, который реально можно было освоить в предстоящем процессе обучения.

Целью наших продолжительных переговоров с китайской стороной было долгосрочное сотрудничество, причем как самое практичное решение вырисовывалось совместное предприятие на условиях 50-процентного участия с каждой стороны. Альтернативные формы совместной работы, как, например, предоставление лицензии или создание 100-процентного дочернего общества, не были бы ни реалистичны, ни способны к нахождению консенсуса. Кроме того, для наших партнеров по переговорам было важно равноправное распределение должностей в менеджменте. Но высшее руководство и ответственность должны были de facto оставаться в наших руках.

Идея совместного предприятия возникла не у китайцев, а была подана американцами (GM), которые думали, что только таким образом можно привлечь в страну иностранных инвесторов. Но ни GM, ни Ford сначала не были готовы к сборке автомобилей в Китае. Из немногих американских, японских и французских автомобильных фирм «первой волны», использовавших Китай для открытия своего производства, остались в итоге только мы и American Motors, сейчас Chrysler, а также Peugeot/Citroën (PSA). Уже в 1978 году «откланялась» Toyota. Peugeot сдался позже и продал производство фирме Honda, в то время как сборочное производство Chrysler/Jeep задержалось вопреки всем ожиданиям и, по слухам, должно было составить китайское ядро концерна Daimler-Chrysler.

Идея создания в этой крупнейшей по числу населения стране мира национальной автомобильной промышленности, включая предприятия-смежники, появилась только с приходом туда концерна Volkswagen. Что еще важнее: нам удалось

убедить в этом и китайское руководство, которое прежде делало ставку исключительно на повышение оплаты труда за счет экспорта. Мы увидели в Китае национальный рынок, который со временем превратится в крупнейший рынок мира, оставив далеко позади американские масштабы. Если бы в Китае достигли того количества автомобилей на душу населения, которым располагала в 1980 году Португалия, занимавшая по этому показателю последнее место в Западной Европе, то общее количество легковых автомобилей в стране достигло бы 130 миллионов[40]. За счет проистекающих из его колоссальных размеров экономических преимуществ Китай в итоге можно было бы превратить в важнейшее в стратегическом плане место размещения производства VW, также и для экспорта в Азиатско-Тихоокеанский регион, а в один прекрасный день и в США.

Тяжелейшая задача встала на этой стадии перед нашей командой переговорщиков, состоявшей из представителей всех структур концерна. Сначала под руководством Вольфрама Надебуша, затем Хайнца Бауэра, они регулярно отчитывались перед правлением. В следовавших за этим подчас острейших дискуссиях с коллегами из правления раз за разом, слава богу, удавалось добиваться принятия решений в духе предложений группы, ведущей переговоры.

Одновременно необходимо было создавать базу доверия посредством открытых диалогов с верхушкой руководства страны, и эта функция выпала мне. Моим важнейшим собеседником был сначала Жао Бинь, министр машиностроения, предшественник которого Чжо Тзу Циан еще в 1978 году взял на себя инициативу и первым посетил Вольфсбург.

Жао Бинь был человеком необыкновенной жизненной

[40] Если взять за основу сегодняшнее количество автомобилей на душу населения в Португалии, то автомобильный парк Китая составил бы 500 миллионов единиц.

энергии, ставшим известным коммунистическим лидером в Шанхае еще до второй мировой войны. В ходе нашей совместной работы он проявил себя как чрезвычайно талантливый инженер, умный менеджер и дальновидный стратег. Несмотря на наше столь разное прошлое и происхождение, мы сразу нашли общий язык. Я разъяснял ему нашу предпринимательскую политику и проводил параллель с Бразилией, где мы, вопреки отсутствию промышленных предпосылок, участвовали в создании успешной автомобильной индустрии, включая поставщиков и смежников. При этом я особо останавливался на компонентах инфраструктуры, которую мы формировали по своей инициативе с учетом ситуации в каждой данной стране, с которой мы сотрудничали.

Собственно переговоры по заключению договора оказались чрезвычайно тяжелыми и вязкими. Китай, конечно, шел к рыночному хозяйству с захватывающей дух скоростью. Но при этом, естественно, ему не хватало соответствующего опыта. Не было и требуемых для этого общих правовых и организационных условий. Отсутствовали законы о патентах и о защите капитала, не говоря уже о функционирующей банковской системе.

В связи с этим в наших договорах нужно было отразить существенно важные требования нашего законодательства, чтобы по возможности заранее исключить будущие разногласия или, в случае разной трактовки наших договоров, иметь возможность опереться на испытанную правовую систему, что мы и оговорили в пункте об арбитражном суде. Параллельно с этим китайским посредникам в переговорах пришлось предпринять чрезвычайно сложную попытку составить и оформить договоры таким образом, чтобы их можно было впоследствии приводить в соответствие с вновь принятыми законами.

В результате целые караваны экспертов постоянно двигались между Шанхаем и Вольфсбургом для проведения

регулярных консультаций. На встречах шла жесткая борьба, ведь менталитет, исходные позиции и опыт обеих сторон были очень разными. Нашей команде все же удалось таким образом оговорить все самые важные для нас условия договора, что впредь мы могли брать его за основу.

Сначала были большие сомнения в том, что Китай вообще в состоянии создать инфраструктурные предпосылки для скорого запуска современного крупносерийного производства. Например, шанхайская фабрика нашего партнера STAC не достигала даже уровня заводов ГДР. Но я придерживался мнения, что эта нация с ее богатыми, в том числе и научными, традициями — ведь строились уже и космические ракеты, освободившись от оков централизованного управлениия хозяйством, — в недалеком будущем станет в состоянии разрабатывать и строить конкурентоспособные автомобили. Поэтому было бы неверным не возглавить этот процесс.

С момента пуска сборочного производства автомобилей Запила в Шанхае наши переговоры снова зашли в тупик. Это было просто счастливым стечением обстоятельств, что заместитель премьер-министра Ли Пэн в мае 1984 года первым среди китайских государственных деятелей посетил правление концерна в Вольфсбурге. Целый день он посвятил осмотру нашего завода и центра разработок. При этом правление представило ему всю модельную линейку, а также несколько прототипов, например очень удачный, богатый новыми идеями, самый маленький четырехместный автомобиль Student. На нашем испытательном полигоне Ли Пэн вместе со мной впервые проехал со скоростью более 200 километров в час. Когда в 2003 году я вновь встретился с ним в Пекине, он вспоминал нашу совместную поездку и даже имя прототипа малого автомобиля, а также свое замечание по поводу отсутствия в «Студенте» кондиционера.

Очевидно, нам удалось во время этого визита успешно продемонстрировать, какой потенциал и предпринимательский

дух стоят за именем Volkswagen. За этот день между нашим гостем и мной появились чувства взаимной симпатии и уважения, что оказалось очень полезным для нашего проекта. Когда во время совместного обеда я накинул на плечи Ли Пэну куртку с фирменным знаком VW, то, подмигнув, добавил, что он с этого момента становится нашим сотрудником и теперь мы оба обязаны сделать все для скорейшего запуска нашего совместного проекта. К всеобщему удивлению, до его отъезда из Вольфсбурга мы договорились о подписании договора о совместном проекте уже в октябре того же года. Таким образом, оставалось меньше шести месяцев, что заставило обе стороны работать над завершением переговоров в невиданном темпе. Визит Ли Пэна был прорывом для нашего проекта.

Выбор времени подписания проекта не был случайным. В октябре 1984 года должен был состояться официальный визит федерального канцлера Хельмута Коля в Китай — событие, значимое для страны как в национальном, так и в международном плане. Для обеих сторон требовалось показательное заключение договоров, которые являлись символом китайско-немецкого сотрудничества и подтверждением успешности их политики. Коль ясно понимал значение выхода на китайский рынок, ведь сделки в сфере автомобилестроения являются особенно убедительным свидетельством высокого уровня развития технологий соответствующей страны, а в данном случае и доверия Volkswagen к китайскому руководству и его политике. Из этого складывается деловая репутация, которую мы хранили как сокровище.

В рамках программы этого официального визита в Большом зале народов в Пекине 10 октября 1984 года в присутствии канцлера ФРГ Коля и китайского премьер-министра Чжао Цзыяна был подписан договор о создании совместного предприятия Shanghai Volkswagen (SVW). Первоначально рассчитанный на 25 лет, он содержал конкретные догово-

ренности о программе выпуска и сборочных мощностях на первом этапе сотрудничества до начала 90-х годов[41].

Подписание договора с Жао Бинем на фоне такого большого мероприятия относится к самым значительным и прекрасным моментам в моей жизни. Через два дня снова в присутствии федерального канцлера и на этот раз вице-премьера Ли Пэна был заложен камень в основание новой фабрики по производству Santana в Аньтине.

Но мы все еще были далеко от цели. Пришлось потратить еще очень много усилий, чтобы убедить наших партнеров полностью принять нашу сторону. Наша стратегия выражалась в девизе Seeing is believing («Увидеть — значит поверить»). Реализацию нашей предпринимательской философии на практике лучше всего можно было продемонстрировать на месте. Поэтому я пригласил Жао Биня, чтобы он мог составить собственное мнение о нашем предприятии и его философии не только в Германии или Испании, но также и в Бразилии. Нас сопровождали господа Пост, Пауль, Вебер и Ли. Последний к тому времени стал посредником и важным консультантом для обеих сторон. Его авторитет даже позволял ему в любое время напрямую звонить Ли Пэну — это редкая привилегия. Ночами телефонные провода просто раскалялись.

С китайской стороны в этой деловой поездке, пожалуй самой важной в нашей карьере, принимали участие Ли Чжаоцзи, вице-бургомистр Шанхая, Чжан Синъе, вице-председатель CNAIC, предложенный в члены наблюдательного совета SVW, Чэнь Сянлинь, генеральный директор SATIC, кандидатура которого также предложена для участия в наблюдательном совете SVW, Цю Кэ, ставший позднее председателем SVW, Чжан Чанмоу, выдвинутый в члены директората SVW, и Фан Хун, переводчик.

Бразилия была нашим объектом показа номер один: кроме

[41] 12 апреля 2004 года срок действия договора о совместном предприятии был досрочно продлен еще на 20 лет до 2030 года.

продукции и производства, поставщиков комплектующих и учебных мастерских нашу предпринимательскую философию там иллюстрировали образцовые социальные условия — начиная с медицинского обслуживания (в том числе и членов семей сотрудников), помощи в строительстве квартир и заканчивая служебными столовыми и ежедневной доставкой на работу. Даже такие учреждения, которые сегодня назывались бы торговыми центрами (с дисконтными ценами), и спортивные клубы возникли там по нашей инициативе. Многие из наших бразильских сотрудников смогли первый раз в жизни поесть досыта или посетить врача. Наконец, к этому надо добавить оплату труда выше среднего уровня и условия работы, о которых бразильцы до того времени не могли и мечтать. В традициях социально ответственного бизнеса мы постоянно чувствовали себя обязанными как нашими сотрудникам, так и стране, где мы работали. Добрая слава о наших национальных и локальных предприятиях, перспективах экспорта в нашем интернациональном концерне, о человечной кадровой политике, возможности обучения, охране труда и мероприятиях по защите окружающей среды летела впереди нас. Все эти атрибуты были для немецких фирм по всему миру делом само собою разумеющимся.

Уже сам вид бразильских дорог и улиц, где доминировал Volkswagen, был более чем привлекательным, и приятно было чувствовать восторженное отношение людей к «Жуку», которого они воспринимали как «бразильца». На месте нас встречал и сопровождал Вольфганг Зауэр, более десяти лет руководивший VW do Brasil, а также наш крупнейший бразильский акционер Хоаким Монтейро де Карвало.

13 февраля 1985 года в гостинице Plaza Hotel в Сан-Пауло по инициативе Жао Виня состоялся разговор о стратегии. Он заявил нам, что переговоры будут вестись в том числе с General Motors и Cummins. Но мы знали, что проекты обоих производителей как по их стратегической направленности, так

и по масштабам не представляли для нас серьезной конкуренции. Так, предлагаемое GM совместное предприятие, в отличие от нас, изначально исключало экспорт, а у фирмы Cummins речь шла только о дизельных моторах для грузовых автомобилей.

Задачей этих переговоров, продолжал Жао Винь, должно быть обсуждение вопроса о возможности совместимости намерений обеих сторон. По его словам, Santana был маловат, а Audi 100 слишком дорог, но является мечтой функционеров. Именно они могут быть в первые годы нашими, пожалуй, единственными клиентами, за которыми последуют таксомоторные предприятия. Проекты «с чистого листа» Китай пока не может себе позволить, надо использовать существующие фабрики. Кроме того, есть намерение выпустить преемника модели Santana одновременно с Европой в количестве 300 000 автомобилей в год.

Мы в свою очередь подчеркивали реалистичную национальную долю в сборочном производстве, гарантировали поставку деталей, в том числе из Бразилии, при поддержке бразильского правительства, а также минимизацию инвестиций и долгий срок службы автомобиля Santana. Кроме того, на примере Бразилии нам удалось убедительно продемонстрировать гостям, что создание индустрии поставщиков требует времени. Там оно продолжалось более десяти лет. Следовательно, и Китаю придется настраиваться на более длительные сроки.

Наши посещения заводов в Бразилии, а затем в Мексике и Северной Америке обеспечили прорыв в принятии решения de facto о совместной деятельности с VW. Большего успеха от этой поездки нельзя было себе и представить. Теперь Жао Бинь окончательно убедился в том, что для Китайской Народной Республики нет партнера лучше, чем Volkswagen. За время нашей совместной поездки между ее участниками возникли в том числе и тесные дружеские отношения, которые также

сыграли положительную роль в продвижении нашего проекта.

Мы всегда уделяли большое внимание поддержанию личных дружеских контактов, а также соблюдению сроков выполнения различных договоренностей. Этим мы создавали доверительные отношения, обеспечивали их надежность и непрерывность, что помогало нам расположить к себе китайских партнеров. Мы получали от этого выгоду, даже если конкуренты иногда предлагали (теоретически) лучшие условия, что у последних впоследствии даже вызвало восхищение.

Сразу после успешной поездки в Америку Пост и Пауль 10 марта 1985 года приступили к работе в Шанхае, а 20 марта 1985 года состоялось первое заседание руководства[42] Shanghai Volkswagen (SVW). Одновременно на местах начала работать дюжина сотрудников, нанятых по договору. Позднее к ним присоединились новые, но их общее количество никогда не переваливало за 34, хотя по договору было предусмотрено 65 человек. Расходы на 34 экспатриированных сотрудника составляли в свое время половину расходов на персонал Shanghai Volkswagen, так что было вовсе неплохо, что STAC сначала даже чрезмерно обеспечил нас китайскими работниками — их было 1800 человек.

После того как весной этого же года Shanghai Volkswagen был официально основан как юридически самостоятельное предприятие, уже в сентябре началась серийная сборка автомобилей Santana в устаревших фабричных цехах STAC в Аньтине.

То, что этот старт никак не был похож на увеселительную прогулку, наглядно описывает Мартин Пост в воспоминаниях о годах основания Shanghai Volkswagen[43]. «Ничто не шло так,

[42] Правление VW было представлено в руководстве совместного предприятия Shanghai Volkswagen господами Клаусом Богвардом, Гюнтером Хартвихом и Вернером П. Шмидтом.

[43] См.: BusinessForum China, Ausgabe 1/2005, Seite 38 ff. (Бизнес-форум по Китаю, издание 1/2005, с. 38 и др.).

как было запланировано. По нескольку дней детали для Santana, поставляемые из Германии, застревали на таможне, бесследно исчез строительный материал для наших новых цехов, в старом покрасочном цехе мы обнаружили страшно ядовитый красильный раствор, содержавший ртуть... Нас постоянно раздражало, что никто не содержал свое рабочее место в чистоте и порядке».

Каждый руководящий пост в SVW занимали по два человека, включая верхушку руководства в лице китайского генерального директора и его немецкого заместителя. Долями в предприятии с китайской стороны наряду с STAC (25 %) и CNAIC (10 %) владели Bank of China, Shanghai Trust and Consultancy Company (BOC) (15 %). Сегодня Shanghai Automotive Industry Corporation (SAIC), бывший STAC, владеет 40 % паев.

Во время визита китайского премьера Чжао Цзыяна в Вольфсбург в июне 1985 года мы еще раз заверили его в том, что наше китайское предприятие, несмотря на скромные показатели первых лет, является абсолютным приоритетом, и мы считаем его важнейшей задачей для дальнейшего развития нашего концерна. Конечно, китайское руководство понимало, что автомобильная промышленность как ключевая отрасль не только дает импульсы для всей экономики и для развития техники, но и имеет большое внутриполитическое значение.

Теперь у нас уже были заложены основы взаимодоверия для тесного партнерства. Между Жао Винем и мною завязались особые личные отношения, но без панибратства. К сожалению, он умер слишком рано, от инсульта, произошедшего на нашей фабрике в Шанхае 29 августа 1987 года, когда ему было 74 года.

На автомобильной выставке в Шанхае летом 1985 года мы констатировали невероятный наплыв посетителей и огромный расход рекламных проспектов. Поэтому по нашему заказу проспекты были доставлены самолетом из Германии в таком количестве, которое только можно было организовать, и

неважно, были ли это новые или старые проспекты. Людям тогда было достаточно уже того, что они могли полюбоваться качеством бумаги и печати и помечтать об автомобиле. Едва ли кто-нибудь из посетителей мог себе тогда представить, что за 20 лет уже половина нашей продукции будет предназначаться для частных покупателей.

28 октября 1985 года я в качестве гостя принимал участие во втором заседании руководства Shanghai Volkswagen. Я намеренно не стал членом этого органа, но всегда присутствовал на заседаниях. Во время моих приездов в Китай я пытался создать оптимистичный настрой как у руководства предприятия, так и в правящих кругах Китая, несмотря на некоторые затруднения в текущих делах предприятия. Как я узнал позже, мне это в некоторой степени удавалось.

Проблемы, возникавшие на нашем пути, были гигантскими. Для политического руководства страны наш проект имел центральное значение, так что сначала оно вникало в наши дела вплоть до мельчайших деталей, интенсивнее, чем любой немецкий наблюдательный совет. Уже очень скоро я приобрел соответствующий опыт. Так, после одного из заседаний Генеральной Ассамблеи ООН Чжао Цзыян пожаловался федеральному канцлеру Колю и министру иностранных дел Геншеру на качество наших изделий и недостаточную локализацию сборочных предприятий. Действительно, первое время не все звуковые сигналы наших автомобилей справлялись с постоянными нагрузками в Китае и были затем модифицированы. Также он высказал недовольство, что технический допуск требует слишком много времени и что, например, устройство руля у автомобиля Santana слишком «немецкое», слишком строгое. Когда же мы объяснили это нашими требованиями к безопасности, все проблемы сразу же были сняты.

Спустя год Ли Пэн, лично курировавший наш проект, вызвал меня на жесткий разговор в гостинице в Мюнхене, где

предъявил претензию по поводу скрежещущих ограничителей хода двери. Во время последовавшей вскоре поездки в Токио на автомобильную выставку Посту, Паулю и мне удалось заехать на фирму Nissan, которая в свое время собирала автомобили Santana по лицензии. Там проблема с ограничителем хода двери была решена, и вскоре в Шанхай было отправлено 200 комплектов. Вопрос о рекламации был снят. Но я стал понимать, что следует серьезно пересмотреть нашу систему контроля качества. Ведь Santana наряду с производством в Германии, Японии и Бразилии уже три года собирался в КНР.

В Китае, как и в любой другой стране, намеревавшейся создать автомобильную промышленность, способную выдержать конкуренцию в мировом масштабе, вначале нужно было непреклонно защищать свою автомобильную отрасль от конкуренции импорта. Слишком большие при низких годовых объемах производства капитальные затраты отражались в высокой стоимости производства единицы продукта, которая в нашем случае в несколько раз увеличивала цену Santana, притом что требовалось бесконечно много циклов производства, чтобы произошла амортизация капиталовложений в данную модель. Впрочем, подобная ситуация складывалась и у предприятий-поставщиков внутри страны. С другой стороны особенно учитывая сложности с балансированием валют, настоятельно требовалось строгое ограничение ввоза импортных автомобилей. В 1985 году Китай импортировал, в первую очередь из Японии, 200 000 автомобилей. Валютные суммы, потребовавшиеся на это, превысили сумму инвестиций, вложенных с момента основания КНР в 1949 году в развитие автомобильной промышленности. Поэтому с 1986 года импорт автомобилей стал ограничиваться, и все усилия концентрировались на модернизации и развитии собственной автомобильной промышленности.

Наш первый инвестиционный этап предусматривал расходы в размере почти 600 миллионов марок на одну треть за

счет собственного капитала, что означало поступление капитала от VW в размере 100 миллионов марок.

39 Довольные владельцы Audi и кабриолета «Жук»: король Испании Хуан Карлос с королевой Софией в Вольфсбурге. *Позади них:* прелат Холлинг, почетный гражданин города и мой друг. Когда королева София вошла в мой автобус VW, она в первую очередь за руку поздоровалась с моим водителем Хербертом Згрзендеком

40 На приеме у испанского премьер-министра Филиппе Гонзалеса в сопровождении молодого руководителя компании Seat Хуана Антонио Диаса Альвареса в 1983 году

41 Президент ФРГ Рихард Вайцзекер в 1989 году посетил компанию Seat в Барселоне и подгонял меня при посадке дуба на территории нашего нового завода в Марторелле

42 В присутствии бундесканцлера Коля и китайского премьер-министра Чжао Цзыяна 10 октября 1984 года в Большом зале народов в Пекине министром Жао Бинем и мной был подписан договор о создании совместного предприятия Shanghai Volkswagen. *Второй слева в самом верхнем ряду:* Отто Вольфф фон Амеронген. В 1948 году он познакомил моего отца с банкиром бароном фон Оппенхаймом. Позднее, будучи председателем Восточного комитета немецкой экономики, он долгие годы одним из первых способствовал созданию и развитию экономических связей с Советским Союзом и Китаем

43 Цзян Дземин *(справа)* поразил мир остротой ума и кругозором. Он был питомцем «кузницы кадров» Первого автомобильного завода (FAW)

44 Чжу Жунцзы стал китайским Людвигом Эрхардом, воплотил в жизнь идеи Дэн Сяопина и сделал свою страну двигателем мировой

45 Рукопожатие Джао Цзегэна скрепило 20 ноября 1990 года договор между First Automobile Works (FAW) и концерном Volkswagen. Так было создано наше второе совместное предприятие в Китайской Народной Республике. *Позади меня справа:* Пауль-Йозеф Вебер

46 Весной 1990 года мы вместе с членами правительства Китайской Народной Республики отмечали пятилетие со дня создания совместного предприятия Shanghai Volkswagen. Премьер-министр Ли Пэн поздравляет меня. *Крайний справа:* государственный советник Чжоу Джахуа

47 Встреча с двумя старыми соратниками в Вольфсбурге в 1995 году: Ханс-Йоахим Пауль, технический директор с начала существования совместного предприятия Shanghai Volkswagen, и председатель общества Лю Джян

48 Современная версия разработанного совместно с фирмой Suzuki автомобиля типа «мини» с увеличенной высотой кузова под кодовым названием Rose. Этот автомобиль дал компании Seat в середине 90-х годов преимущество на рынке в классе автомобилей, который сегодня доминирует во многих странах мира

49 Херманн Йозеф Абе, ключевая фигура немецкой экономики и могущественнейший банкир, создававший «немецкое экономическое чудо», в середине 60-х годов отклонил идею слияния компаний Daimler-Benz и Volkswagen ‣

50 Договор о создании Autolatina был подписан в 1986 году главой компании Ford Доналдом Петерсеном и мной в вольфсбургском департаменте развития и разработок VW. *За нами слева направо:* Лин Холстэд, Хельмут Арндт, Гюнтер Хартвих, Вольфганг Зауэр, Фил Бентон, Вольфганг Хаббель, Уэйн Букер, Пауль- Йозеф Вебер и Петер Шиндлер

51 Мы всегда любили встречаться у Порше: здесь, в городке Целль ам Зее, по поводу 80-летия Ферри Порше. *Слева направо:* Ли Айякокка, К. Х. Х., жена Айякокка, Эдцард Ройтер, Эберхард фон Кюнхайм

52 Эрих Хонеккер беседует с Вальтером Лейслером Кипом и со мной на вилле "Хюгель" в Эссене в 1988 году

53 После падения берлинской стены десятки тысяч граждан со всех концов ГДР по выходным приезжали в Вольфсбург. Мы принимали их как гостеприимные хозяева, а наши продавцы предоставляли им гарантии на все марки автомобилей, а не только на наши собственные марки

54 После падения берлинской стены сразу вырвался вперед и создал еще до объединения Германии, 22 декабря 1989 года, компанию Volkswagen IFA-Pkw GmbH. Договор был подписан мной и генеральным директором IFA Дитером Фойгтом. Мой коллега Хорст Мюнцнер *(сидит крайним слева)* наблюдает за подписанием документа. *Крайний справа:* Фолькхард Кёлер

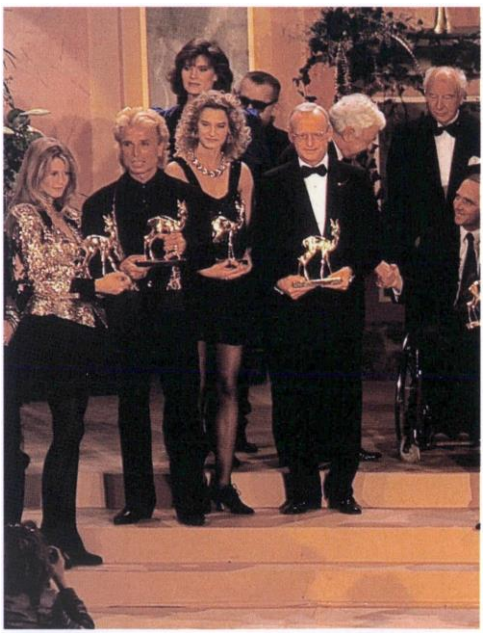
55 Автомобильный завод Mosel Zwickau компании Volkswagen Sachsen GmbH стал очень удачным приобретением

56 Уже в год воссоединения Германии только что избранный премьер-министр Саксонии Курт Биденкопф приступил к осуществлению проекта по созданию автотрассы, связывающей наш сборочный завод в Цвиккау с автобаном. *Справа от главы Саксонии:* его улыбающаяся супруга Ингрид

57 Торжественная закладка нового завода VW по производству моторов в Хемнице в июне 1992 года. Рядом со мной стоит саксонский министр экономики Кайо Шоммер. За четыре года до этого на данной территории был произведен первый в ГДР агрегат VW. Недалеко оттуда в 1940 году я стоял возле тисков в учебных мастерских Auto Union

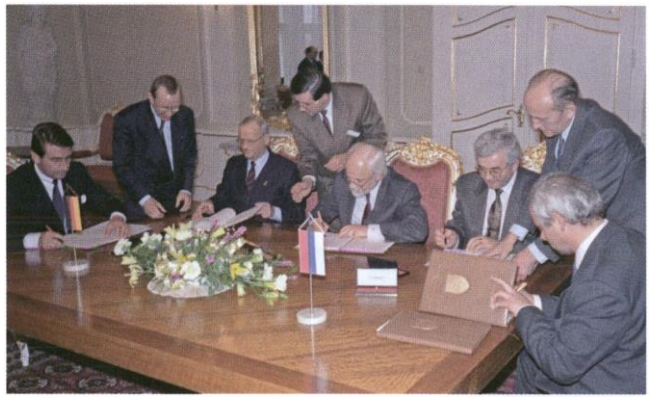
59 Моя «команда» и дочь Пиа радуются вместе со мной получению мной звания почетного гражданина Хемница, моего родного города. В Хемнице и в Чопау (DKW) моя семья жила с 1922 по 1945 год. *Слева направо:* Ханс-Вигго фон Хюльзен, Херберт Згрзендек, Пиа Хан, Лизелотта Гроте, К. Х. Х., Уте Краузе

58 В качестве признания нашей политики в новых федеральных землях в 1991 году я получил приз «Бэмби»



60 На территории немецкого посольства в Праге я благодарил своих коллег, успешно завершивших переговоры. *Слева направо:* Ханс Хольцер, Фолькхард Кёлер, К. Х. Х., Дитер Улльшпергер, Кристиан Эингер и Хеннинг Штраубель. *На заднем плане:* памятник автомобилю Trabant созданный скульптором Давидом Черны как напоминание об освобождении беженцев из ГДР, которые осенью 1989 года искали убежища в посольстве

61 Заключение договора в Братиславе в начале 1991 года обеспечило VW еще одним экономически очень выгодным производством. Для Словакии это стало началом захватывающего дух развития. С 2006 года эта страна занимает первое место в мире по производству автомобилей на душу населения



62 Во время конференции по вопросам Центральной Европы в рамках Всемирного экономического форума в Праге в 1994 году, которую я имел честь возглавлять, я встретился с моим старым другом Томом Ватой. Его предприятие уже в течение 100 лет

63 Бокал шампанского после подписания договора с компанией Skoda 28 марта 1991 года. *Слева:* профессор Тучек, *справа от меня:* тогдашний премьер-министр Чешской Республики Петр Питхарт ‣

64 В конференции по Центральной Европе в 1994 году участвовал и тогдашний президент Чешской Республики Вацлав Гавел

65 Братислава, 1990 год: рассчитанный на дальнейшее расширение, расположенный на въезде в город завод стал истинным двигателем словацкой автомобильной промышленности и экономики страны

66 Супруги Горбачевы в гостях у нас дома во время посещения Вольфсбурга, куда Михаил Горбачев приехал по приглашению созданного по моей инициативе Общества международного партнерства (International Partnership Initiative)

Уже тогда мы, естественно, понимали, что с конца 90-х годов нам придется за счет соответствующих объемов, при необходимости опираясь на экспорт, найти привязку к нашему международному циклу производства. Но в первые годы можно было рассчитывать только на минимальные количества экспортных поставок в такие страны, как Бирма.

Правительство, согласно договору, и не только из-за выравнивания валют, требовало, чтобы доля национального производства автомобилей за семь лет достигла более 80 %. Потребность в валюте можно было значительно снизить только за счет скорейшей национализации производства, в чем мы были единодушны. Это предполагало изначальное планирование не только сборочного производства легковых автомобилей, включая прессовочное и покрасочное производство, но и завода по производству моторов. В нем должны были собираться наши стандартные моторы 827 с рабочим объемом цилиндра от 1,3 до 2,0 литров, включая дизельные. Планировалось до 1990 года создать мощности для производства 30 000 автомобилей Santana в год и 100 000 моторов, из которых 70 000 должны были поставляться на другие заводы концерна Volkswagen. КНР должна была впервые стать и стала экспортером автомобильных агрегатов в страны западного мира.

В целях дальнейшего облегчения валютного баланса мы разработали и реализовали целый ряд мероприятий, которые также свидетельствовали о нашей доброй воле: заказ на постройку двух судов грузоподъемностью по 30 000 тонн для нашего чартерного флота VW, которые могли взять на борт по 4500 автомобилей[44], или покупка китайских станков и прессов для изготовления кузовов, а также заказы на проведение совместных исследований. Кроме того, большую поддержку во

[44] Volkswagen имеет флот из 18 чартерных судов. Стопроцентное дочернее общество VW Transport все хозяйственные годы завершало с положительными результатами. Доходы общества складываются также и из перевозок продукции конкурентов.

многих областях науки оказывал независимый от концерна VW Фонд VW, среди кураторов которого был и я. Этот фонд объявил Китай одним из главных объектов, которым должно оказываться содействие.

Наши усилия по увеличению доли национальной автомобильной индустрии уже вскоре принесли первые плоды. Специально в этих целях была создана рабочая группа, состоящая из представителей различных ведомств концерна под руководством моего коллеги Клауса Боргварда. Ведь общий успех нашего проекта, в конце концов, решающим образом зависел от прогресса в этой области. Если осуществить планы, поставленные перед нами государством, то можно было увеличить объем импорта деталей и тем самым повысить производительность. Увеличение объема выпуска продукции, в свою очередь, повышало рентабельность за счет пропорционального уменьшения затрат и одновременно позволяло нам снижать цены.

Кроме доли собственного производства 65 % так называемого местного компонента приходилось на поставщиков комплектующих деталей. Соблюдение квоты местного компонента при сохранении предписанного качества требовало по понятным причинам помощи нашим специалистам со стороны правительства, и эту помощь мы получали как от Ли Пэна, так и благодаря постоянной поддержке Чжу Жунцзы, частично за счет оборонной промышленности (North China Industries Corp., NORINCO). В это же время тогдашний президент CNAIC Чэнь Цутао создал рабочие группы, которые, придерживаясь неписаного правила Чжу Жунцзы «решать проблемы на местах, а не слать телексы», помогали улучшать «местный компонент».

Кроме того, мы привлекали в страну все больше и больше поставщиков, которые со своими капиталами и «ноу-хау» стали важным катализатором экономического развития, что, в свою очередь, позволило им занять серьезные позиции в экономике Китайской Народной Республики. Иногда моему коллеге

Мюнцнеру приходилось насильно «делать их счастливыми». В то время мы вполне осознанно оказывали нажим, несмотря на риск, связанный с небольшими объемами производства, на политическую неопределенность и слабую покупательную способность. К тому же стала очевидна неизбежность переноса сборочного производства в Китай, поскольку качество продукции очень страдало из-за длительных перевозок, как в случаях с некоторыми лакокрасочными покрытиями. Наши службы технического контроля мы тоже постепенно начали переводить в Китай, чтобы удешевить и ускорить процесс.

Соблюдение наших стандартов качества изначально было самым главным требованием. Предложение китайцев, состоявшее в том, что автомобили, предназначенные для внутреннего рынка, не обязательно должны отвечать высоким требованиям, предъявляемым к экспорту, мы категорически отклонили. Наша философия единого подхода к качеству положила начало важному воспитательному процессу.

Всем этим Volkswagen не только внес решающий вклад в дело развития китайской индустрии комплектующих, но и помог будущим инвесторам автомобильной промышленности. То, что они, особенно европейские инвесторы, заставили себя ждать 20 лет, для меня до сих пор остается загадкой. С другой стороны, это показывает, как тяжело иногда происходит изменение направления в крупных концернах. Все еще встречаются предприятия, которые не понимают, что нельзя достичь цели лишь за счет направления экспертных комиссий.

Я предупреждал о том, что нереально построить фабрику с годовой производительностью 300 000 единиц уже к 1990 году, как того требовала китайская сторона. Такие масштабы производства виделись мне возможными самое раннее с 1995 года, что, как позже выяснилось, гораздо больше соответствовало действительности. Наш сбыт даже при значительно более низких показателях производства застопорился, потому что почти до полумиллиона автомобилей из Японии все еще ввозились в Китай контрабандным путем

через остров Хайнань, пока Ли Пэн окончательно не положил этому конец.

В такой капиталоемкой промышленности, как наша, низкий уровень затрат на персонал на начальном этапе, с которым мы столкнулись в Китае, в основном не приносит заметного облегчения. Но, будучи первопроходцами, мы смогли с помощью нашей программы почти за два десятилетия завоевать 50 % китайского рынка легковых автомобилей. За счет больших объемов, в сравнении с нашими местными, значительно более мелкими конкурентами, мы получали великолепные прибыли, которые, правда, никогда полностью не отражались в нашей бухгалтерской отчетности из-за применявшихся в концерне методов оценки при составлении годового баланса. Доходы с оборота колебались между 10 и иногда даже более чем 15 %. Вместе с амортизационными отчислениями Shanghai Volkswagen смог самостоятельно финансировать свое расширение и инвестиции на радость всем акционерам. Кроме того, постоянно выплачивались оговоренные в контракте дивиденды. Теперь это относится и к First Automobile Works (FAW), нашему второму совместному с китайскими партнерами предприятию в Чанчуне. Сегодня барьеры перед входом в новый рынок и первоначальные инвестиции стали несравнимо выше и неизбежно связаны с потерями в первые годы развития предприятия, но не с шансами самофинансирования при наших масштабах.

Из-за медленного пошагового продвижения и на первых порах все еще чрезвычайно большой, хотя и уменьшавшейся доли поставок комплектующих из Германии для обеспечения, по нашим меркам, мини-производства наш финансовый риск как инвесторов, если он даже и не перекрывался страховками, всегда был небольшим. Суммы обеспечения по ввезенным в Китай частям агрегатов для автомобилей VW позволяли нам финансирование нашей доли в собственном капитале. Итак, мы пошли на риск, который могли себе позволить, и расширялись за счет притока капитала.

С другой стороны, сложность задач, стоявших перед предприятием, требовала чрезвычайно высокой ответственности от нашего численно очень ограниченного и самого важного ресурса — руководящего состава и специалистов всех областей. Все, к чему мы приступали в Китае, вызывало лавину работы в Вольфсбурге во всех секторах правления концерна. В любое время не менее 100 китайских сотрудников и сотрудниц находились по приглашению на наших немецких предприятиях для различных согласований или в целях обучения. При этом знакомство с современной технологией изготовления и методами разработки было так же важно, как и, к примеру, изучение международных правил составления баланса, включая перевод китайской бухгалтерской отчетности в систему Немецкого торгового баланса II. Вскоре мой коллега по правлению Гюнтер Хартвих, отвечавший за производство, как само собой разумеющееся взял в ассистенты одного китайского инженера. Многие из бывших наших китайских сотрудников сегодня занимают на родине ответственные посты и являются столпами китайской автомобильной промышленности.

Когда бы нам ни оказал честь своим визитом какой-либо высокий китайский гость — к чему мы всегда стремились и находили всяческую поддержку в Бонне, со стороны начальника протокольного ведомства Вернера графа фон Шуленбурга он мог быть уверен, что среди встречающих будет помахивающая флажками группа восторженных китайских сотрудников Volkswagen. Ничто не может заменить «кулису» нашего вольфсбургского завода и ту атмосферу, которую создают наши сотрудники.

Нам, правда, не пришлось строить для наших работников в Китае супермаркеты, зато уже на первом этапе работы — как и повсюду в нашем фольксвагеновском «мире» — там были созданы учебные мастерские на 250 мест. Вскоре они уже ни в чем не уступали учебным организациям на наших немецких предприятиях и взяли на себя «пилотные» функции для всеобщего введения комбинированной системы обучения

(производственное обучение и профессиональное училище. — *Примеч. переводчика)* в китайской машиностроительной промышленности. Немецкие преподаватели были удивлены и впечатлены честолюбием и старательностью наших китайских учеников, не говоря уже о дисциплине, напоминавшей прусские кадетские школы. Эта программа резко отличалась от немецкой, где наших учеников уже в первый день обучения приветствовали как менеджеры по персоналу и члены производственного совета, так и представители профсоюза IG Metall. Они узнают все о своих правах, но зачастую слишком мало — о своих обязанностях и о реалиях нашего современного мира, в который они вступают, хотя и с привилегиями, но уже очень скоро должны будут соревноваться с конкурентами из Азии.

Столь же тяжелой, как и работа наших немецких сотрудников в Китае, была задача создания для них сносных условий существования в Китае, начиная с размещения в Шанхае и заканчивая организацией школ для их детей. Работающие не покладая рук городские власти Шанхая (население города сегодня насчитывает почти 15 миллионов человек) распорядились о постройке новых домов для наших сотрудников. В те времена ни в Пудонге, ни в Шанхае еще не были возведены тысячи домов высотой более 20 этажей.

Движущей силой в Шанхае более двух десятилетий был Чжу Жунцзы, сначала в качестве заместителя председателя государственной комиссии по экономике, с 1987 года на посту старшего бургомистра и затем в качестве вице-премьера Госсовета. В 1998 году он сменил Ли Пэна на посту премьер-министра. Он был китайским Людвигом Эрхардом. Я считаю его самым успешным деятелем в сфере экономической политики нашего времени. Для успеха Китая решающим было не только его умение и его дар стратегического мышления, но и способность добиваться поставленных целей, что предполагало большое мужество. Ведь введение рыночной экономики

означало практически постоянное урезание правомочий и привилегий функционеров централизованно управляемого хозяйства. Лучше всего это получается, если радикально сократить число работающих в управленческом аппарате вместе с упразднением их функций.

В скором времени мы смогли наблюдать на примере Советского Союза все опасности и риски перестройки экономической системы и сопоставить результаты. Китайское народное хозяйство было намного беднее, по крайней мере в отношении природных ресурсов и научного потенциала, более богатого Советского Союза. Вызовы истории в государстве таких масштабов, как Китай, не имеют параллелей. В новейшей истории этой страны не было, пожалуй, ни одного поколения, которое не страдало бы от голода.

В начале 80-х годов Китай все еще приходил в себя после травмы, нанесенной только что закончившейся культурной революцией с ее многомиллионными человеческими жертвами и трагедиями, а также с потерями в экономике и культуре. Тем удивительнее были темпы и результаты реформ Дэна. Его семья тоже понесла тяжелые потери во время культурной революции, и ей пришлось жить и работать в унизительных условиях.

В отличие от Горбачева Дэн не стал сразу взрывать все структуры устаревшей системы, а начал систематично проводить контролируемые поэтапные преобразования. При этом он с умом использовал всю механику Коммунистической партии Китая. В отличие от Японии или Кореи здесь не боялись пускать в страну иностранный капитал или пользоваться иностранными «ноу-хау», что придавало уникальное ускорение темпам развития.

Движение по пути «социалистического» рыночного хозяйства на «колымаге» коммунистической партии, по моему мнению, сопровождается неудержимым процессом демократизации в рамках китайских потребностей. Важно, чтобы этот процесс оставался управляемым, его темпы не вышли из-под контроля, чтобы в Китае не повторился русский

вариант — он был бы уже в гораздо более драматических формах и масштабах. Экономические успехи Китая укрепили и его политику. Коммунистическая партия очень хорошо знает, что экономический провал будет означать ее конец, как почти во всех авторитарных государствах.

Насколько отважно Чжу Жунцзы взялся за этот процесс в духе Дэна, становится ясно, если вспомнить, что именно колосс Китай смог за 20 лет создать самое быстро растущее народное хозяйство в мире и первым вывел четверть миллиарда человек из нищеты. Азиатский финансовый кризис был также преодолен этой страной без девальвации, что помогло сдерживать кризис и наконец справиться с ним.

Конечно, в 1984 году, к моменту подписания договора о совместном предприятии, китайские реформы еще далеко не достигли той точки, после которой не может быть возврата к старому. Но это не мешало нам полностью делать ставку на китайскую карту, в то время как Индию и Советский Союз — а позднее государств-преемников — сознательно пока оставили в стороне, но не теряли из виду. Сегодня Россия, как и Индия, находится в стадии подъема.

Китайскому руководству суждено было почти без изменений оставаться нашим партнером вплоть до начала XXI века — это, безусловно, редкое постоянство. Почти все его члены учились в Москве или Ленинграде, а теперь посылают своих детей на учебу в США. Сотни тысяч молодых китайцев последовали по этому пути, и американская индустрия образования превратилась в важную экспортную отрасль экономики США. Для будущего Китая американское образование его элиты является фундаментом для продолжения политики Дэна, а для инвесторов представляет политический фактор стабильности первой степени. При этом все же нельзя забывать, что китайский внутренний рынок превратится в один из самых притягательных и борьба за него будет очень жесткой, что уже сегодня начинают болезненно ощущать многие отрасли промышленности.

Политическая верхушка Китая состоит не только из многочисленных инженеров, она имеет и большой профессиональный опыт в экономике. Ли Пэн был инженером и работал в области энергетики. Многие из крупных политиков вышли из кузницы кадров FAW, например Чжан Цзэмин. Сегодняшняя молодая политическая элита Китая, как правило, имеет солидный опыт в области экономики и использует его на практике. Они предприниматели. Например, один из вице-бургомистров Шанхая, Тан Дэнцзе, курировавший вопросы экономики, работал в Shanghai Volkswagen в качестве начальника производственного сектора. Я считаю, что китайцы дали развитие американской и французской системам ротации между политикой, управлением и экономикой. У нас же в Германии политика, как правило, становится пожизненной профессией. Пожалуй, это единственная важная профессия без специального образования, но зато с гарантированной зависимостью от соответствующей партии до конца дней.

В соответствии с требованиями правительства, а также под мягким нажимом нашей клиентуры, функционеров мы начали переделывать автомобиль Santana. Это вообще-то не было запланировано, поскольку он был моделью, которую в Германии уже сняли с производства. Был улучшен, в частности, доступ сзади за счет расширения задних дверей и удлинения пространства для ног с соответствующими бесконечными изменениями, начиная с удлинения базы. При этом кое-что тоже было впервые: эти «косметические» улучшения совместно разработали китайская и бразильская группы инженеров под немецким руководством с помощью спутниковой связи между Шанхаем и Сан-Пауло.

Для решения всех этих задач решающим фактором успеха было качество немецкого менеджмента на местах. Фирма American Motors сначала направила в Китай только опытного руководителя литейного производства, что, мягко говоря, не дало результата.

В лице Мартина Поста и Ханса-Йоахима Пауля мы имели

просто сказочную команду. До этого Пост руководил кадрами на Audi, но, к удивлению некоторых карьеристов, перешел в такую маленькую фирму; Пауль занимал руководящий пост на нашем заводе по производству коробок передач в Касселе, самом крупном в мире предприятии такого рода. Своей творческой предпринимательской деятельностью они оба завоевали высочайшее признание со стороны китайского руководства, которое считало их своими равноправными партнерами и друзьями и награждало за эти заслуги. В течение нескольких лет они творили свою часть немецко-китайской индустриальной истории и поэтому заняли почетное место в анналах развития автомобильной промышленности Китая[45].

Я предоставил обоим в их новой сфере ответственности необходимую независимость от центрального правления. Нашему «китайцу» Паулю дал наказ не планировать для сборочного производства ни одним метром и ни одним сотрудником больше, чем на лучших японских фабриках, разумеется, при высшем качестве продукции. Между прочим, в Китае мы все носили униформу — тогда это было для нас в новинку, и только на японских заводах внутри страны и за границей это было принято. Теперь это стало само собой разумеющимся и на VW.

Когда я впервые шел по нашему новому сборочному заводу в Шанхае, где также были установлены прессы для кузовов из Эрфурта, то не обнаружил площадок для дополнительной обработки и доводки, которые, к сожалению, типичны для европейских и американских предприятий и своими размерами иногда напоминают футбольное поле. Там непосредственно после изготовления изделия производятся работы по его доводке. Говоря прямо, по ремонту автомобилей, не пропущенных службой контроля качества. Пауль не отвел места для этих зон, да они и не были ему нужны. Девяносто семь процентов автомобилей сходили с конвейера в безупречном

[45] В 1997 году Мартин Пост был избран первым почетным гражданином города Шанхая.

состоянии. Таких показателей в Европе не было даже и в планах. Для меня это явилось еще одним доказательством того, что в Китае имеются все предпосылки для достижения в не таком уж и далеком будущем ведущих позиций в мировой автомобильной индустрии со всеми вытекающими последствиями для этой отрасли, включая сектор развития и уровень затрат и цен.

Можно отгораживаться от обмена «ноу-хау», а можно его активно практиковать, чтобы углубить свои собственные знания. Последнее и было моей политикой на всех наших производственных площадках. Ведь это говорит о мощи предприятия, если оно является лидером, задает темп и может подготовиться к глобальной интеграции, разделению труда и сегментированию. VW в полном одиночестве в течение двух десятилетий демонстрировал это своим конкурентам в Китае.

В 80-х годах правительство КНР осуществляло три крупномасштабных проекта для ускорения развития автомобильной промышленности: кроме совместного предприятия VW Shanghai это был проект SAW (Second Automotive Works) с фирмами Peugeot и Citroën (PSA), а также FAW (First Automobile Works) в Чанчуне — преимущественно с фирмой Chrysler — в то время четвертый по величине в мире завод по производству грузовых автомобилей. Теперь он самый крупный.

Строительство завода по производству грузовых автомобилей FAW было начато еще с советской помощью и самостоятельно закончено китайцами после резкого политического отхода от Советского Союза в 1953 году. Тогда все советские консультанты буквально за один день покинули Китай.

Венпо Ли, который с 80-х годов очень успешно руководил представительством VW в Пекине, в 1986 году выяснил, что в фирме FAW в Чанчуне наряду с традиционным производством грузовых автомобилей строится огромный завод по сборке легковых автомашин. После того как руководство FAW сначала провело переговоры с фирмой Chrysler, в конце 1986 года оно

при посредничестве Ли вышло на контакт с VW Shanghai. Но там этому не особо обрадовались. Наша китайская команда была против этой совместной работы.

Мой друг Вальтер Ляйслер Кип случайно услышал об этом во время своего пребывания в Пекине в 1987 году. Слава богу, что он сразу же «нарушил» мой покой во время летнего отпуска. Кип, занимавшийся страхованием, входил в наблюдательный совет VW, долгое время был казначеем партии ХДС и был в составе первого кабинета министров при премьер-министре Альбрехте в качестве министра финансов земли Нижняя Саксония. Я познакомил его с Альбрехтом на завтраке в моем доме, тогда еще в Людерзене под Ганновером. В президиуме ХДС он отвечал за контакты как со странами СЭВ, так и с США. Уже в начале 80-х годов по инициативе Кипа были установлены важные контакты с Министерством торговли ГДР — об этом подробнее поговорим позже, так что когда он в этот раз забил тревогу, это был второй толчок для концерна с далеко идущими последствиями. К счастью, именно в тот год я установил в моем летнем доме факс. На моей маленькой японской пишущей машинке я написал письмо с просьбой прислать ответ с обратной почтой на имя генерального директора Гэна и уже через 24 часа получил от него приглашение.

В сентябре 1987 года Херманн Штюбиг, член ингольштадтского правления по производственным вопросам, и Хайнц Бауэр из нашего управления по вопросам участия в других предприятиях по моему распоряжению отправились в первую ознакомительную поездку в Чанчун. Они вернулись под большим впечатлением от увиденного. Затем я решил как можно скорее посмотреть все своими глазами и составить собственное мнение.

После автомобильной выставки во Франкфурте в октябре 1987 года мы отправились в Пекин. В программу входила аудиенция у премьер-министра Ли Пэна и прием у министра Чжу Жунцзы. Между делом мы — Боргвард, Пост, Ли, Вебер и я — неофициально заехали в Чанчун, что не осталось тайной для

китайского правительства. Когда 20 октября наш самолет Туполева приземлился там, прокатившись мимо бесконечных шеренг устаревших МИГов, он остановился перед маленьким зданием аэровокзала, где нас ожидала большая группа встречающих с красным знаменем, длинным правительственным автомобилем и с зимними пальто для нас.

Сам Чанчун произвел унылое впечатление. Бесконечные колонны молчаливых велосипедистов заполняли широкие улицы, по которым мы промчались в сопровождении полицейского эскорта. Закутанные в теплую одежду велосипедисты также обращали мало внимания на вой полицейских сирен, как и на приказы из хриплых громкоговорителей.

Из наших зимних пальто нам не удалось выбраться в течение 24 часов. Отопительный сезон начинался только 1 ноября. А мы приехали на пару дней раньше. За исключением помещений, где находилась электронно-вычислительная техника завода, повсюду, будь то скромная ведомственная гостиница завода FAW, цеха завода по производству грузовых автомобилей или серый, униформированный двухмиллионный город, царил ледяной холод.

Сразу же после нашего прибытия начались интенсивные переговоры, причем каждое слово и каждый шаг записывались видеокамерами. Ужин, все так же в пальто, свидетельствовал о том, что китайская кухня хорошо приспособилась к этому климату. Наши переговоры затянулись до часа ночи. Я начал их с предложения о кооперации в области «местного компонента». Но особенно нас интересовало совместное предприятие по производству Audi 100. Я подчеркнул, что в этих целях мы могли бы срочно поставить комплект оборудования для сборки Audi 100 из Южной Африки по выгодной цене. В завершение переговоров мы обсудили возможность сборки Golf, к которой китайская сторона проявила интерес.

Чжао Цзегэн, главный руководитель FAW, исходя из своего знания международного рынка, понимал, что ему необходим

западный партнер для организации производства легковых автомобилей. Он предполагал уже в 1989 году запустить в производство нулевую серию, за которой должна последовать «производственная фаза I» с 1990 по 1995 год с производительностью сначала до 30 000 автомобилей с 1992 года, затем вторая ступень с производительностью 150 000 автомобилей в год. Доля местного производства должна будет поэтапно увеличиться к 1992 году до 60 %, а к 1995 году составить 80 %.

Резкая критика была высказана руководством FAW по поводу длившихся почти шесть лет переговоров по совместному предприятию в Шанхае. Такой долгий срок для Чанчуна неприемлем, говорили они. Тем более что договор с фирмой Chrysler вот-вот мог быть подписан. Я поразил наших собеседников заявлением, что подготовка к заключению договоров займет всего пять месяцев.

Гэн сразу же после этого прервал переговоры, чтобы — как мы теперь знаем — дать по телефону отбой своей делегации в Детройте, готовившейся подписать договоры с фирмой Chrysler. Тогда он нам этого, естественно, не сказал, а только намекнул, что у него уже имеется крайслеровский мотор объемом 2,2 литра с необходимыми производственными установками. Очевидно, этот договор уже был подписан непосредственно перед его звонком в Детройт. А на очереди было подписание договора о производстве легковых автомобилей. Итак, дело решили минуты.

Относительно моторов я успокоил Гэна, объяснив, что эти агрегаты являются версией четырехцилиндрового мотора VW, производимого фирмой Chrysler по лицензии, и, без сомнения, подходят к нашим автомобилям. Гэн потребовал большой свободы в отношении экспорта, в том числе и под маркой Volkswagen, что нам пришлось отклонить. Мы бесконечно обсуждали всевозможнейшие варианты, начиная с создания совместного отдела исследований и разработок и кончая срочной поставкой радиаторов и колес в Шанхай. В конце

концов мы пришли к единому мнению и были настроены отстаивать наши намерения. Ночью содержимое наших чемоданов обеспечило нам дополнительное тепло. Самым трудным был на следующее утро переход из относительно теплой постели в ванную комнату.

Весь следующий день мы провели, осматривая невероятно огромный завод по производству грузовых автомобилей, почти без механизации, с собственным литейным и кузнечным производством. Там, где отливались моторные блоки, первой задачей мастера-литейщика было, стоя на приподнятой литейной площадке, перехватить самостоятельно движущийся на канатной тяге над его головой поступающий от электрических плавильных печей контейнер с расплавленным чугуном. При этом ему приходилось ловить висящий на нижнем конце кабеля пульт управления — это был просто смертельный номер. Только после этого можно было обслуживать разливочные ковши, а пустой контейнер возвращался к электроплавильным печам.

Эти «акробатические упражнения» не всегда заканчивались удачно, в чем спустя многие годы мне признался Гэн за завтраком в гостинице в Шанхае. В начале его деятельности в FAW это было и его рабочее место, на котором он получил ужасные увечья. Когда в тот день 2003 года мы прощались с ним, Гэн подарил мне модель нового автомобиля «Красное знамя» производства FAW, который был несколько длиннее и по меньшей мере таким же элегантным, как современные роскошные лимузины. Эта модель теперь находится в моей коллекции. А оригинал через несколько дней после нашей встречи ожидал меня в аэропорту Чанчуна. Там стояло все то же скромное здание, все так же парковались старые МИГи, и меня вновь встречала огромнейшая делегация, состоявшая из представителей руководства провинции и городского правительства, а также руководства FAW, но теперь уже совместно с представителями FAW — VW Audi и полицейским эскортом. Сам Чанчун, что меня особенно впечатлило в этот

последний приезд, с момента нашего первого визита, который был около десяти лет назад, превратился в современный город, который спокойно мог соревноваться с приморскими городами Китая. Меня выбрали почетным гражданином города, что меня очень тронуло. Это был уже четвертый город после Вольфсбурга, Хемнитца и Цвиккау, где я стал почетным гражданином.

Но вернемся к переговорам с FAW, результатами которых стали следующие договоренности:

FAW вместо автомобиля «Красное знамя» начинает лицензионное производство Audi 100. К концу моей активной деятельности я получил в подарок от правительства оригинал «Красного знамени». Это был первый экземпляр, который попал в Европу и сегодня стоит в автомобильном музее в Вольфсбурге.

Переговоры о создании общества и о необходимых договорных соглашениях должны начаться сразу после того, как мы получим соответствующие согласования и разрешения.

Позднее, после того как сборка Audi на FAW уже была запущена, были заключены договоры о лицензионной сборке автомобилей Golf и Jetta.

В Чанчуне нашло применение освободившееся в Вест-морленде (США) оборудование для производства Golf. Гэн тогда лично приехал на наш остановленный завод в Пенсильвании в сопровождении 120 сотрудников. Они буквально поселились на территории завода, записывали каждый шаг и делали видеосъемки всех процессов, в том числе и демонтажа. Все установки и оборудование были демонтированы и упакованы, с тем чтобы через некоторое время быть смонтированными и запущенными в эксплуатацию в Чанчуне. Комплектующие детали FAW сначала получал от VW of South Africa, что нам тогда было очень на руку, ведь мы искали возможности экспорта для нашего южноафриканского дочернего предприятия.

Поскольку Чанчун был для концерна VW уже вторым

совместным предприятием в Китае, нам пришлось согласиться на долю 40 %. Предложение об участии в проекте нашего испытанного тайваньского партнера доктора Шу Хуэйвана, который занимался сборкой наших VW Transporter с долей в размере 10 %, было отклонено правительством. Нам пришлось согласиться с этим решением, хотя этот вариант значительно усилил бы наши позиции. Итак, доля FAW составила 60 %, но с того времени и по сию пору ответственность менеджмента он делит с нами пополам.

В дополнение к крупномасштабным проектам в планах правительства допускался и целый ряд мелких и мельчайших автомобильных фабрик, в том числе и некоторые местные производители, которые в последнее время создавали плацдарм для отставших представителей нашей отрасли. Итак, у концерна Volkswagen имелось еще достаточно возможностей приобрести новых партнеров в лице других автомобильных заводов, хотя бы из тех соображений, чтобы они не достались конкурентам; ведь у нас в резерве еще были Seat и Škoda. Но Вольфсбург во второй половине 90-х годов, очевидно, в некоторой степени потерял из вида китайский рынок, в частности в отношении политики продукта и планирования мощностей, а вместо него отдал приоритет приобретению фешенебельных марок и разработке моделей класса «люкс» и сенсационных автомобилей для установления различных рекордов. К тому же концерн посчитал, что «ноу-хау» и связи Поста с китайским руководством больше пригодятся консалтинговой фирме Arthur D.Little, а Пауль был назначен главным энергетиком концерна. Ли нашел в Китае новую интересную работу в швейцарской часовой фирме Swatch. Те, кто знаком с жизнью в Китайской Народной Республике, знают, что ни в одной другой стране мира личные доверительные отношения как предпосылка для продолжительного сотрудничества не играют большей роли, чем в Китае.

Как и ожидалось, за нашим возвращением в Пекин последовали сложные переговоры с правительством, сначала с

Ли Пэном. Среди прочих тем речь шла о возможностях увеличения доли местного производства и об улучшении валютного баланса за счет экспорта запасных частей для автомобилей Santana, производство которых в Европе подходило к концу (по всему миру бегало уже около пяти миллионов этих автомобилей). Другие вопросы касались задержки с нашим проектом по двигателям. Ли Пэн подтвердил запрет на импорт автомобилей и одновременно утвердил ввоз нашего разобранного оборудования для сборки Santana.

Чжу Жунцзы особенно не хотел даже слышать о наших планах. Он был крайне раздражен нашей поездкой в Чанчун, на которую мы не получали разрешения, так как не видел смысла в разделении работы между Чанчуном и Шанхаем. Внимание слишком фокусировалось на отдельных местных производствах, которые вели между собой жесткую конкурентную борьбу. Нам дали понять, что лучше бы заняться выполнением «домашнего задания» по теме «местного компонента» и продолжать конкурировать с FAW на рынке. Чжу высказал уверенность в том, что мы лучшие и победим...

Сначала я подумывал, что Чжу, динамичный и вызывавший симпатию, еще не закрыл тему в отношении фирмы Chrysler. Он всегда хотел расширить каждое автомобильное производство за счет создания по меньшей мере еще одной крупной фабрики, чтобы изначально обеспечить интенсивную конкуренцию. Это была правильная стратегия, и GM в Шанхае, а позже и Toyota в Чанчуне наконец предоставили ему шанс для ее реализации.

Лишь задним числом я узнал непосредственную причину раздражения Чжу. В то время ему предстояло вернуться в Шанхай, где он с удовольствием занялся бы производством Audi 100. Но эти автомобили там не производились, и это вызвало большое недовольство в политических кругах Шанхая.

В высшее руководство КНР входили стратеги в области экономики необычного формата. Ли Пэн еще в марте 2003 года напомнил мне о возможностях, упущенных немецкими руководителями промышленности, которые в 80-е годы не

поверили в них, и их «поезд ушел».

В завершение нашей тогдашней поездки в Пекин Чжан Цземин, несмотря на нашу эскападу с посещением Чанчуна, дал в нашу честь ужин в гостинице Great Wall Hotel, на котором также присутствовали посол Германии Фишер и атташе по вопросам экономики Юнкер. Это были такие человеческие жесты, которые оставались надолго в памяти и демонстрировали качество наших взаимоотношений. Наши хозяева отличались хорошим стилем.

И то, что в итоге «ударили по рукам» в отношении Чанчуна, стало еще одним доказательством доверия к нам. Этому предшествовал разговор между Ли, Цетао и Чжу Жунцзы. Как это часто бывает, и в этом случае у успеха было, пожалуй, много отцов. В конце концов, тесные личные отношения между обоими руководителями были столь же важны, как и огромный опыт общения с китайскими собеседниками и партнерами по переговорам у нашей команды переговорщиков. Со стороны китайского руководства это было последовательное продолжение стратегии, весьма прагматичной в реализации, чтобы с надежным партнером выиграть время, по при этом не упускать из вида цель и не убирать ноги с педали газа.

Мы с самого начала пытались подвигнуть наших собеседников на планомерную децентрализацию автомобильной промышленности. Огромные географические расстояния в Китае — подобно США — требовали соответствующих хозяйственных структур, но не повторения нашего вольфсбургского опыта *с* созданием слишком большого завода в одном месте. Заводы, производящие агрегаты и осуществляющие сборку, были идеальными инструментами децентрализации и сбалансированной индустриализации народного хозяйства. Для Китая это означало бы удаление от приморских регионов. Вероятно, сначала все внимание было в первую очередь обращено на Шанхай, и, конечно, традиционно перевесил местный эгоизм. С нашими заводами по производству агрегатов мы изначально отдали бы предпочтение

обширной децентрализации. На фоне того, что уже возникла развитая инфраструктура, еще совсем не поздно пойти по этому пути, учитывая огромный объем экономической экспансии, перед которой сейчас стоит Китай.

Более чем довольные, мы летели обратно в Вольфсбург. После того как я с гордостью доложил на очередном заседании правления о результатах поездки нашей делегации, об успехе и о стратегии в отношении Чанчуна, особенно в части Audi, я вдруг натолкнулся на единодушное неприятие этих планов. Меня особенно удивила отрицательная реакция председателя правления Audi. Тогда он еще не предполагал, что положительными финансовыми результатами в 1991/92 годы его фирма в большей части будет обязана дополнительному производству в Китае. Пришлось применить всю силу убеждения, чтобы все же склонить правление к одобрению сделки с Чанчуном.

Большая и абсолютно оправданная дискуссия возникла тогда по вопросу, будет ли в принципе ориентированный на грузовые автомобили производитель — легковой автомобиль «Красное знамя» был единичным производством — когда-либо в состоянии достичь требуемого качества при сборке легковых автомобилей. Руководители нашего производства и Audi после осмотра на местах наконец дали согласие, хотя и стонали из-за нового гигантского объема работы (откуда взять столько новых специалистов высшего класса?). Об успехе нашей миссии не говорил никто.

Для наших немецких сотрудников ситуация в Чанчуне сначала складывалась гораздо сложнее, чем в Шанхае. Потребовалось даже совместное посещение кегельбана с Гэном, для того чтобы наши ингольштадтские сотрудники получили право доступа хотя бы в общественный бассейн. Слава богу, что глава FAW, в отличие от наших и в этой области опытных экспертов из Audi, ничего не понимал в игре в кегли. Равно как и я. И все же в тот вечер я одержал победу на его американском кегельбане. Для нашей команды эта победа означала прорыв. К

слову, работавшие за границей руководящие сотрудники и специалисты всегда выступали по всему миру лучшими посланниками нашей страны.

Сборка Audi началась в Чанчуне в весьма импровизированных условиях, в старых цехах. Но благодаря усилиям великолепной команды из Ингольштадта и Некарсульма дела шли нормально, хотя нас совершенно не устраивало спланированное и построенное FAW покрасочное производство. Во время моего первого приезда в Чанчун после запуска сборочного производства мне пришлось выслушать много жалоб на недостаточно высокое качество поставляемых для Audi комплектующих деталей. Но на этот раз, слава богу, не от Ли Пэна, а от Гэна и его сотрудников. Но мне хватило и этого.

20 ноября 1990 года в Берлине Гэн, Вебер и я подписали договоры о создании нашей второй китайской «опоры» — FAW — Volkswagen Automotive Company, которая начала свою деятельность в феврале 1991 года и уже с конца года начала выпускать первые автомобили Jetta[46], собранные на оборудовании, перевезенном из Уэстморленда.

Гэн не промедлил с дополнительными инвестициями, в чем ему помогли его связи в Пекине, где он имел влияние как депутат. И все же для моего преемника дорога к финансовому успеху предприятия сначала была полна ухабов в связи с убытками в Чанчуне. Сегодня производство как Audi, так и VW в Чанчуне абсолютно устойчиво в финансовом плане, не говоря уже о качестве — в этом отношении оно относится к лидерам концерна. В мое время мы даже на европейских предприятиях не могли мечтать о таких показателях качества, которые сегодня достигнуты в Шанхае и Чанчуне.

В конце XX и начале XXI века Китай стал важным двигателем развития мировой экономики, сменив Японию, которая раньше была для США крупнейшим импортером. В некоторых отраслях промышленности он начал задавать темпы

[46] Версия Golf в кузове типа седан.

в конкурентной борьбе. Две трети от произведенных в мире копировальных и DVD-устройств, а также половина всех цифровых камер поступают сегодня из Китая, как и половина всех телевизоров в США, причем последние дешевели за несколько прошедших лет в среднем на несколько десятков процентов в год. Этот список можно продолжать бесконечно. Он свидетельствует о предпринимательском успехе китайского руководства.

Уже не текстиль, не обувь или велосипеды миллионными тиражами будут продвигать Китай по пути завоевания мирового рынка, где он сегодня занимает четвертое место. Крупные научные центры страны, а также более 600 000 выпускников инженерных вузов в год (в Индии — 350 000, в США — 70 000) зададут новые темпы в исследованиях, разработках и производительности.

Уже появились чисто китайские автомобильные предприятия. Я не вижу причины, по которой они в обозримом будущем не могли бы стать «игроками мирового уровня», точно так же как и корейцы, но у последних численность населения менее 50 миллионов человек. Производитель домашней техники Haier или концерн TLC, самый крупный в мире производитель телевизионных аппаратов, являют собой образцовые примеры того, что такое развитие уже давно стало реальностью в других отраслях китайской экономики.

Приобретение половины паев четвертого по величине корейского производителя автомобилей Ssangyong крупным партнером нашего шанхайского совместного предприятия SAIC (Shanghai Automotive Industry Corporation) говорит о многом и свидетельствует о перспективном мышлении. Провал переговоров с фирмой Rover весной 2005 года не остановит шанхайцев в их намерении утвердиться на международном рынке в качестве самостоятельных производителей автомобилей.

SAIC, которому между тем принадлежит 31 % General

Motors Shanghai, имеет все шансы стать крупнейшей холдинговой компанией фирм — поставщиков комплектующих деталей для мирового автомобильного производства. Это впечатляющее развитие во многом обязано финансированию за счет долей в прибыли SVW. В рейтинге крупнейших компаний мира, опубликованном в журнале Fortune Magazine в 2003 году, SAIC занял уже 461-е место с оборотом 11,8 миллиарда долларов США и с прибылью 689 миллионов долларов.

Итак, мы заблаговременно и точно знаем, что нас ожидает, и можем подготовиться к этому с помощью соответствующих мероприятий и максимальной эффективности. Но это было и остается огромным риском. Прямо-таки роковым может стать стремление наверстать потраченное на политику расширения. Ведь положенные в основу этой политики планы по сбыту нельзя на время положить в морозильную камеру, а в определенное время снова разморозить. В еще большей степени это касается политики продукта, которая, несомненно, будет играть все большую роль и в Китае. VW уже располагает первым необходимым для этого оборудованием, например испытательным треком.

Растущая потребность в автомобилях на внутреннем рынке Китая не только будет задавать беспримерный темп развития национальной промышленности, но и откроет большие экспортные возможности для мировой автомобильной индустрии, до тех пор пока Китай сам не приступит к крупномасштабному экспорту автомобилей. По всем прогнозам это должно случиться еще до 2010 года и привести к перестройке всей структуры мирового разделения труда в этой отрасли. Индия (Tata) сегодня уже экспортирует легковые и грузовые автомобили в азиатский регион и на Средний Восток, а также в Европу и Африку. Выгоду может получать только тот, кто остается конкурентоспособным. Возможность наверстать упущенное в условиях ожидаемого усиления конкурентной борьбы стоит под большим вопросом. Ввиду невиданных темпов и масштабов роста и технического прогресса отстающих

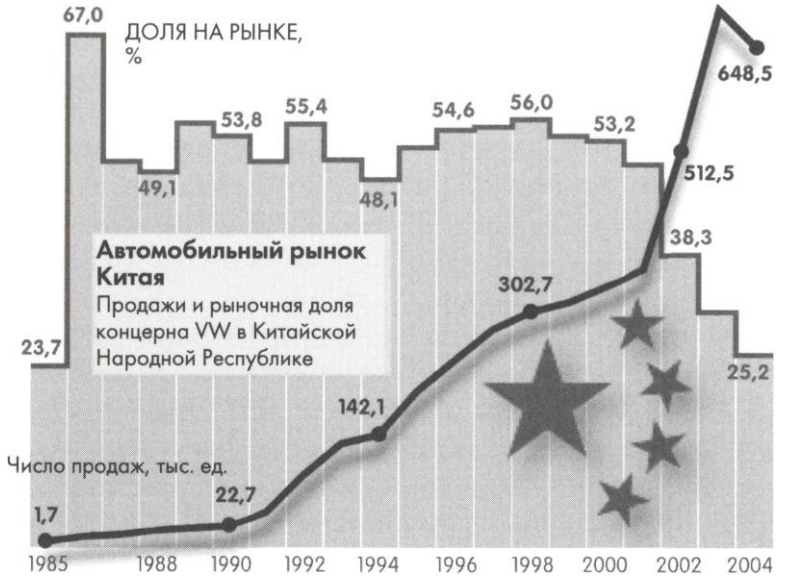
ожидают серьезные проблемы.

В условиях мира Китай еще до середины XXI века станет в экономическом плане самой мощной державой. Один раз это уже было, когда Китай удерживал эту позицию вплоть до XIX века. Относительно паритета покупательной способности Китай может обогнать США еще до 2020 года при условии, что в последующем он продолжит наращивать темпы экономического роста на 7-8 %, а до сих пор прирост составлял 9-10 %[47].

В это время, когда происходит глобальное смещение центров тяжести и появляются связанные с ним шансы расширения, концерн Volkswagen располагает уникальной исходной базой. Но гарантий успеха в будущем все же нет. Уже сегодня китайский рынок имеет для концерна огромное значение. В 2003 году в Китай было продано больше моделей VW и Audi (около 700 000 автомобилей), чем в любую другую страну.

Сейчас Азия с ее трехмиллиардным населением — а это половина человечества — пробуждается к активным действиям, почти везде с большой решимостью и сплоченностью, а также с ярко выраженным стремлением к знаниям и учению. Мы, европейцы, должны своевременно подготовиться к глобальному изменению соотношения сил, если не хотим быть раздавлены ими, а получить от этого пользу. При этом мне кажется важным учитывать новые измерения, в частности, в наших структурах «корпоративного поведения». Продвижение интернациональных кадров вплоть до верхушки концерна, по моему мнению, такое же неотъемлемое условие будущего успеха, как и передача большего объема ответственности компетентным лицам на местах. Поскольку китаец, конечно же, лучше, чем любой другой, знает собственный рынок,

[47] См.: Economist, 8. Oktober 2004.



то будет совершенно логично, если там по вопросам политики предприятия, и особенно политики продукта, с прицелом на будущее решения будет принимать китайский менеджмент. Китайский рынок как самый большой в мире не может быть управляем из каких-то удаленных центров. Только в качестве действительно интегрированных партнеров, а не посторонних, мы сможем и завтра участвовать в развитии экономики этой страны.

На пути в глобальный мир Китайская Народная Республика в самом начале получила сильный удар в виде трагических событий в 1989 году. У идеалистически настроенной молодежи имелось вполне понятное стремление к демократическим свободам, которое, с точки зрения китайского руководства, не было совместимо с состоянием и темпами процессов трансформации. Западные страны очень симпатизировали молодым революционерам. Но при этом они забывали, что в тот момент уступки могли привести к еще худшей ситуации, чем в России, да еще и в масштабах Китая.

Тогда я сделал вывод, что если бы студенты добились

своего, то Китай на многие десятки лет был бы ввергнут в такое же бедственное состояние, как и во времена культурной революции. Это могло бы вызвать всемирную катастрофу. После того как многие компании покинули страну, я написал китайскому правительству, что Volkswagen будет и дальше придерживаться своей стратегии в отношении Китая и что я считаю китайский путь эволюции правильным. Дальнейшее развитие событий подтвердило нашу правоту.

Люди в Китае не имеют тех свобод, которые мы имеем и ценим, а нередко и злоупотребляем ими. Но действительно ли они на этом этапе своего развития стремятся к нашей форме демократии?

Каждый китаец с гордостью наблюдает во время воскресной прогулки явный прогресс и радуется, хотя в стране еще остается очень много нерешенных проблем. Кроме того, уже началась постепенная, хотя и локальная демократизация, масштабы и темпы которой должен определять сам Китай, а не иностранные теоретики. Разве нам, людям западной культуры, не понадобилось 100 лет, чтобы научиться демократии и создать функционирующие демократические системы? Они и сегодня еще несовершенны, а вот от других мы ждем этого совершенство с первого же дня.

Во время дискуссии с молодыми китайскими интеллектуалами, организованной по инициативе еженедельной газеты Die Zeit, бывший федеральный канцлер Хельмут Шмидт также высказался по этой проблематике[48]. Для него в отношении Китая большое значение имеет «существование реального авторитета государства. Он должен быть создан не армией, а при наличии партии, скорее уж ею. В мире нет ни одной развивающейся страны, которая продвинулась бы вперед без сильного авторитета государственной власти. Особенно это относится к Китаю. Что думают о демократии в стране, история которой насчитывает три тысячи лет без демократии? В течение

[48] Публикация в еженедельной газете Die Zeit от 4 марта 2004 года.

трех тысяч лет император и его мандарины здесь решали, что хорошо или плохо для страны. История культурной эволюции Китая позволяет и сегодня ожидать непрерывности и преемственности процессов».

Шмидт, многие годы регулярно посещавший Китай, делает из сказанного вывод, «что такие (демократические) процессы требуют времени. Для Китая стратегия эволюции “шаг за шагом” кажется более многообещающей, нежели революция».

Рассматривая политику со времен Дэна, приходишь к выводу, что эта великая держава проводит не только умную и успешную, а также человечную по отношению к народным массам, но и чрезвычайно значимую для западного мира политику. Кроме того, мы обязаны Китаю одной третью прироста мировой экономики, а также продолжительным периодом низких процентных ставок. В качестве стимулятора роста Китай можно поставить даже впереди США.

Госпожа Тэтчер была права, подписав договор относительно Гонконга. Я убежден в том, что этот век может быть мирным, если получится сближение между Вашингтоном и Пекином. Тайваньский вопрос перестанет быть препятствием, угрожающим всему миру. Гонконг был и остается хорошей рекомендацией для Китая. Следующее поколение руководителей Китая отчасти, вероятно, составят люди, получившие образование в США, которые смогут продвинуть вперед уже начавшееся демократическое развитие страны в соответствии с ее традициями и системой ценностей. Прогресс в рыночной экономике — не в последнюю очередь благодаря огромным инвестициям Тайваня на китайской части континента — послужит катализатором этого процесса и демократизации КНР.

Во внешней политике, особенно во время последних международных кризисов, Чжан Цземин придерживался очень дальновидной стратегии. Я вижу в Чжан Цземине и Чжу Жунцзы высокообразованных людей с ярко выраженной гуманистической направленностью в широком смысле слова.

Они никоим образом не относятся к «аппаратчикам». Чжан Цземин поправляет ошибки своих переводчиков в немецком и английском языках, является знатоком Шекспира и европейской классической музыки. Надо обладать глубокими познаниями и быть очень хорошо начитанным, чтобы пускаться с ним в дискуссии о рыночной экономике или теории экономики народного хозяйства. Он читал Хейека, Шумпетера и Кейнса, а не только Маркса и Энгельса во время учебы в Москве. Если оценивать результаты его политики по человеческим меркам, то не стоит спешить с критикой. Какое правительство в XIX или XX веке показало лучшие результаты в плане повышения качества жизни своего народа, если при этом еще учитывать исходную базу и масштабы задач? Это придает мне уверенности в том, что оно правильно выбрало своих преемников.

В октябре 2004 года концерн Volkswagen отпраздновал 20-летие своей деятельности в Китае. За эти 20 лет Volkswagen проделал важную работу первооткрывателя во многих областях. Сюда относится систематическое создание индустрии поставщиков комплектующих и реализация бескомпромиссной политики качества, а также введение системы обучения, создание и расширение сети сервисных центров для клиентов. Разработав договор с Шанхаем, мы, кроме того, создали важные правовые основы и в юридическом плане проложили дорогу другим совместным предприятиям. И наконец, мы внесли свой вклад и в то, что Китай дословно перенял немецкий закон о патентах, финансированный Федеральным министерством исследований и технологий. Компании, пришедшие в Китай позднее, пользовались плодами этой работы. Поскольку предпринимательская деятельность всегда имеет политическое значение, мы косвенно давали важные импульсы для процесса реформирования страны. Почти все государственные деятели Китая своими визитами в управление концерном в Вольфсбурге продемонстрировали, какое значение они придают нашему сотрудничеству.

Благодаря постоянному развитию китайского народного

хозяйства мы можем ожидать беспрецедентных результатов в будущем, несмотря на некоторые болезни роста. При этом мы будем играть свою важную роль заинтересованных, интегрированных промышленных партнеров.

Успешное продолжение процесса реформ в Китае имеет решающее значение для будущего всего мира, и не только в экономическом и экологическом аспекте, но, что еще важнее, для сохранения мира в XXI веке, если в ближайшем будущем мир снова будет биполярным.

VII Стратегии кооперации

Во все более усложняющемся мире автомобильная промышленность тоже не может обойтись без различных видов кооперации. Дополняются программы, увеличиваются производственные мощности и каналы сбыта и делаются попытки оптимизации капиталовложений и техники, а также минимизации рисков. При этом заключаются временные союзы, в том числе и для того, чтобы приобрести новый опыт.

Сотрудничеству VW и Porsche положил начало Фердинанд Порше. Сегодня Porsche Salzburg является крупнейшим в мире независимым импортером продукции VW, отвечающим за сбыт в Австрии, Словении, Венгрии и Румынии. Он также занимается импортом японских и корейских автомобилей и японских мотоциклов во Францию и имеет многочисленные точки сбыта продукции различных производителей в Европе. Porsche Salzburg, созданный Луизой Пиех, дочерью Фердинанда Порше-старшего, внес решающий вклад в финансовое развитие Porsche AG в Штутгарте. Обеими фирмами руководят семейства Порше/Пиех.

Вольфсбург, в свою очередь, сделал возможным производство первого после валютной реформы спортивного автомобиля Porsche, легендарного Porsche 356. Он был создан на базе доработанной платформы «Жука». Подобное было сделано и в отношении его моторизации. Фирма Porshe, кроме того, использовала для его сбыта международную организацию VW, когда ей это было выгодно. В 1968 году Лотц приобрел для VW опцион на 25 % собственного капитала вновь созданного совместно с Porsche Salzburg общества по импорту и торговле автомобилями VW и Audi в Австрии. В 70-е годы VW безвозмездно возвратил этот опцион.

Из-за нехватки мощностей для разработок и недостаточного опыта в Вольфсбурге наблюдался дисбаланс в сотрудничестве с Porsche в пользу последнего, и не в последнюю очередь за счет технического превосходства, которого добился производитель

спортивных автомобилей в 50-60-х годах благодаря автоспорту. Тогда марка Porsche приобрела уникальный имидж. Под давлением постоянного наращивания мощности его спортивных автомобилей Porsche отказался от поставок деталей компанией VW для серийного производства. Но потом совместная работа снова оживилась: во второй половине 60-х годов, сначала в связи с разработкой спортивного автомобиля с центральным расположением двигателя VW/Porsche 914/6, а затем — в процессе перехода VW на двигатели с водяным охлаждением и расположением в передней части автомобиля — в связи с разработкой его преемника.

Но во время кризиса 1975 года Шмюкер понял, что выведение на рынок такого спортивного автомобиля компанией VW могло быть неправильно понято обществом и этого делать нельзя. Ввод новых моделей, предполагавших большие объемы производства, в частности Golf, в тот момент имел абсолютный приоритет. Поэтому VW предоставил уже готовый спортивный автомобиль фирме Porsche, которая срочно искала преемника для модели 911, конструкция которой с двигателем в задней части кузова считалась не подлежащей усовершенствованию. С коллегами из Цуффенхаузена договорились о получении процентов с каждого проданного автомобиля, чтобы таким образом выручить уже оплаченные фирме Porsche затраты на разработку. Автомобиль вышел на рынок в 1976 году как Porsche 924. В середине 80-х годов за ним последовал Porsche 944. Благодаря производству этой серии в Некарсульме удалось спасти завод Audi-NSU от закрытия. А Porsche, в свою очередь, получил благодаря предоставленным землей Баден-Вюртемберг инвестиционным дотациям на этот проект очень выгодную производственную площадку. Успешный сбыт Porsche 924 в итоге принес хорошую прибыль обеим сторонам. Одновременно этот автомобиль представил собой временной возврат назад, к концепции 911-й модели, но с уже новыми техническими возможностями. В то время как модельные ряды 924/44 и 928 в итоге остались чужими для типичных клиентов Porsche, модель

911 до сих пор является одним из культовых спортивных автомобилей. Она воплощает самостоятельный класс в высшей, имиджевой категории, то есть фактически не имеет непосредственного конкурента.

С 2002 года кооперация VW/Porsche нашла свое продолжение в производстве кузова Porsche Cayenne на заводе VW в Братиславе. Фабрика по производству моторов Audi в Дьёре поставляет фирме Porsche шестицилиндровый мотор для Porsche Cayenne. Эти примеры успешного сотрудничества являются выражением существующей между обоими партнерами солидной базы доверия.

Но сначала поиск подходящего партнера для осуществления проекта Porsche Cayenne был для фирмы Porsche довольно трудным. Daimler-Benz, которому Порше сначала отдавал предпочтение, соглашался на кооперацию с производителем спортивных автомобилей только при условии одновременного участия в предприятии. Это встретило решительный отказ со стороны Porsche. Volkswagen же был явно скромнее и предоставил для сборки Porsche Cayenne более выгодные в отношении уровня затрат производственные мощности своего братиславского дочернего предприятия. Без сильного партнера и последующего успеха Porsche Cayenne фирма Porsche оказалась бы в тяжелом положении, поскольку число продаж уже устаревавших моделей 911 и Boxster заметно шло на убыль.

С точки зрения концерна напрашивается вопрос: не было бы интереснее наряду с моделью Touareg одновременно разработать модель SUV и для Audi? Ведь на этот рынок марка из Ингольштадта вышла только через четыре года, в начале 2006-го.

Похожая специализация, как в случае с Porsche, была и в совместной работе с фирмой Karmann, особенно в производстве кабриолетов, сначала «Жука», а потом и Golf. Сюда же относились и VW Karmann-Ghia—элегантные двухместные автомобили 50-60-х годов, за которыми в 70-х годах последовал

VW Sciroccо. Для VW производилось более 50 000 автомобилей в год, кузова которых были также разработаны на фирме Karmann.

Настоящий фейерверк новых моделей и сокращение их жизненного цикла выдвинули такие фирмы, как Karmann, на передний план в автомобильной индустрии. Выполняя заказы на разработку и производство, они стали сателлитами автомобильных предприятий, гораздо более гибкими, чем их крупные заказчики, и с потенциалом расшрения вплоть до Китая. В частности, DaimlerChrysler использовал вытекающие отсюда стратегические шансы фирмы Karmann для скорейшего расширения своей программы продукта — не вкладывая денег в собственные новые мощности — после того, как там по причине перевода на новое место и снятия с производства Golf Cabrio остались свободные производственные мощности[49]. Тем временем далеко идущие гарантии производителей автомобилей в отношении занятости привели к ощутимому сокращению передачи заказов на сторону, что не могло не повлиять на уровень занятости для таких фирм-исполнителей, как Karmann. Таким образом, персонал более мелких клиентов профсоюза IG Metall тоже расплачивается за воспеваемые успехи автогигантов.

Для VW как первопроходца и лидера на рынке крупносерийных автомобилей Transporter, агрегаты которых создавались на основе легковых автомобилей, просто напрашивалось осмотреться и в классе автомобилей с полезной нагрузкой более одной тонны. После разработки и производства VW LT, перекрывающего диапазон нагрузок от 1,0 до 4,5 тонны, мы начали переговоры с Daimler-Benz о возможном сотрудничестве в этом классе автомобилей, чтобы довести объемы производства до рентабельных показателей. Первый разговор

[49] Фирма Karmann с 1979 года и до окончательного снятия с производства модели Golf Cabrio в 2001 году произвела более 600 000 автомобилей этого типа.

состоялся в 1991 году в моем бюро с Хельмутом Вернером, членом правления Daimler-Benz, ответственным за сектор грузовых автомобилей, и Юргеном Шремппом. Этот проект был осуществлен уже после моего ухода. Согласно разделению труда, этот автомобиль с тех пор производится в двух разных версиях и представлен сейчас на рынке уже во втором поколении. Ожидания обоих партнеров оправдались.

Уже в 1977 году Volkswagen заключил с акционерным обществом Maschinenfabrik Augsburg-Nürnberg AG (MAN) договор о совместной разработке, производстве и реализации средних коммерческих автомобилей в весовом классе от шести до девяти тонн. Расходы по проекту можно было значительно снизить за счет использования кабины водителя от VW LT, которая была образцом в отношении пространства и комфорта, и за счет агрегатов MAN. Спустя два года, в ноябре 1979 года, с конвейера завода VW в Ганновере сошел первый грузовой автомобиль. Автомобили, продававшиеся через торговые организации VW и MAN, отличались только эмблемами марок.

Кооперация с MAN в весовом классе автомобилей до девяти тонн была только началом. После окончательного преодоления кризиса в концерне VW в конце 70-х годов должна была последовать покупка компании MAN. В связи с этим между VW и MAN уже была разработана совместная стратегия в отношении Южной Америки. Она предусматривала сотрудничество с фирмой Chrysler при равноправном участии всех трех партнеров на заводе фирмы Chrysler в Бразилии. Но в последний момент MAN неожиданно отказался. Фирма предпочла форсировать свою деятельность в Северной Америке путем вхождения в White Motors в США. После тщетных поисков другого партнера, который предоставил бы свое «ноу-хау» для производства грузопассажирского транспорта в Южной Америке, было принято решение рискнуть на самостоятельное создание производства грузовых автомобилей в Бразилии посредством покупки старого завода фирмы Chrysler. В результате продолжительной и сложной работы цель

в Бразилии была достигнута. Кооперация с фирмой MAN постепенно закончилась.

Мы постоянно стремились и к кооперации с важными конкурентами. Уже с середины 50-х годов Нордхофф вынашивал идею сотрудничества с фирмой Daimler. Сначала он вел переговоры с Фритцем Кёнеке, тогдашним председателем правления Daimler, который, как и Хельмут Вернер, пришел из Continental. Через десять лет контакты были продолжены с Йоахимом Цаном, который сначала возглавлял сектор финансов, а позднее также был председателем правления Daimler. Сперва было намерение лишь не затрагивать интересы друг друга в отношении продукта, а позднее Нордхофф и Цан уже подумывали о слиянии обоих предприятий. Будучи хорошими аналитиками, Кёнеке и Цан распознали тогда уникальные возможности самофинансирования и тем самым необыкновенный потенциал доходности Volkswagen.

Банкир Херманн Йозеф Абс, легендарный шеф Deutsche Bank, изначально был скептически настроен по отношению к планам слияния. Фридрих Флик также был очень сдержан. И все же за первым посещением правлением VW фирмы Daimler в Штутгарте в 1965 году вскоре последовали и другие. При этом мы, люди из Вольфсбурга, выглядели довольно бледно, поскольку были весьма скудно информированы о предыдущих зондирующих переговорах. В основном их проводил Франк Новотны. Во многих отношениях он был правой рукой Нордхоффа, и его возможности выходили далеко за рамки его полномочий как руководителя ведомства по работе с общественностью и связи с правительством. Он был нашим «серым кардиналом», имевшим большое влияние как внутри концерна, так и за его пределами. Поскольку он был соседом Нордхоффа, некоторые разговоры велись между ними просто «через забор».

Обычный член правления VW, по тогдашним правилам «корпоративного поведения», не имел доступа к финансовым данным, кроме тех, которые публиковались, не говоря уже о

расчетах. Поэтому я был крайне удивлен, когда в мой первый рабочий день в Инглвуд Клиффе, Нью-Джерси, в январе 1959 года, будучи только что назначен руководителем VW of America, я впервые увидел бухгалтерский баланс дочернего общества концерна VW — «моего» общества. Под заголовком «Долгосрочные вклады» я с удивлением обнаружил 300 миллионов долларов США, вложенных под 3 % в компанию Schroeder, Нью-Йорк, что в то время составляло 1,26 миллиарда марок, то есть больше, чем балансовая сумма головного общества Volkswagenwerk GmbH. В финансовом плане VW был хорошо оснащен для перестройки производства после «Жука» под руководством традиционно консервативного мастера своего дела О. В. Йензена, заместителя управляющего Volkswagenwerk GmbH. Лежавшие в нашем сейфе бланк-чеки оптовых продавцов отправлялись в банк, как только товарный состав для транспортировки автомобилей выезжал с нашей заводской станции. Наши американские оптовики платили сразу же, едва в грузовом порту на горизонте появлялись кончики мачт чартерного судна VW.

Летом 1966 года состоялось знаменательное заседание правлений фирм Daimler и Volkswagen у нас в Вольфсбурге. Еще до этого ходили слухи, что Нордхофф будет руководителем компании после слияния. Цан размахивал газетой Bild-Zeitung от того же дня, в которой крупный заголовок гласил: «Слияние состоялось!» Эта тема была единственным вопросом повестки дня. Выслушав красивые разъяснения, во время дискуссии я был вынужден выступить с аргументами против проекта. Для слияния мне не хватало явных преимуществ и какой-либо стратегии. Меня сразу же поддержал мой коллега Томэ, руководитель отдела финансов VW. Нордхофф, улыбаясь, прокомментировал наши, отличающиеся от других точки зрения как самое обычное явление и пригласил всех на обед. Сегодня я рад, что помог тогда остановить процесс, все больше приобретавший собственную динамику. Auto Union и многие другие видели, что тогда у нас не было ни опыта, ни системы

менеджмента для того, чтобы руководить по тем временам колоссом с таким потенциалом и такими темпами роста.

Я могу только предполагать, что Нордхофф и Цан попытались поставить нас перед фактом, но ввиду создавшейся оппозиции отказались от своей идеи, поскольку и Абс высказался против нее. Под его руководством Deutsche Bank с его реалистичной предпринимательской позицией определял экономическое развитие Германии. Нордхофф при мне никогда больше не заговаривал на эту тему. Он не был злопамятным, хотя моя позиция была для него, вероятно, болезненным выпадом. А Цан впоследствии говорил мне, что всегда был против этого проекта.

Во второй половине дня этого драматического заседания в качестве выхода из затруднительного положения было основано DAUG (Deutsche Automobile Gesellschaft) с местонахождением в Ганновере — громкое имя для не столь значительного учреждения. Общество DAUG, построенное на паритетных началах, сначала занималось разработкой аккумуляторных батарей. Сейчас этому предприятию уже более 40 лет. Правда, оба председателя правлений Daimler и Volkswagen уже давно не играют в DAUG роли первого и второго лиц.

Следует упомянуть, что в середине 50-х годов наряду с обменом учениками с фирмой Renault велись предварительные переговоры и о совместной предпринимательской деятельности. Мой друг еще со времен OECD мсье Боске предложил заключить договор в целях общей синхронизации роста сбыта и темпов развития обоих предприятий, который нас совершенно не устраивал. В 80-х годах мы совместно с фирмой Renault разработали автоматическую коробку передач. Но слишком большие коммуникационные проблемы привели к прекращению сотрудничества. Не дали положительных результатов и переговоры о приобретении нами фирмы Citroën в 80-х годах. Подобное произошло позднее и с фирмой Fiat. Дело ограничилось только временной кооперацией. Очевидно, между европейцами все же существуют более глубокие

культурные различия, чем это принято полагать.

Когда в 1982 году я вернулся на VW, в прессе широко обсуждалась кооперация с компанией Nissan. Ей предшествовали зондирующие переговоры о совместной деятельности, которые с 1979 года вел с различными японскими производителями руководитель сектора финансового планирования и инвестиций Зигфрид Хён. Первый выбор VW пал на фирму Нопс1а, которая, правда, не проявила интереса к совместной деятельности. В то время как Mitsubishi и Mazda уже нашли других партнеров в Северной Америке, компании Suzuki и Subaru, как и Nissan, сигнализировали о готовности к сотрудничеству.

VW намеревался с помощью такой кооперации создать производственную базу в Восточной Азии, за пределами Китая, чтобы добиться роли ведущего импортера в Японии. Одновременно следовало использовать низкие производственные затраты в Японии для экспорта в США. Планировалась также международная кооперация с японским партнером.

В ноябре 1980 года в Токио состоялась встреча европейских производителей автомобилей с их японскими конкурентами, во время которой говорилось о добровольном ограничении доступа к рынку. Конкретно речь шла о самопомощи автомобильной индустрии в ответ на меры государственного регулирования рынка. После переговоров Шмюкер встретился с Такахаши Ишихарой, тогдашним президентом компании Nissan, и была достигнута договоренность о широкой совместной деятельности. Проверкой этого союза на устойчивость должен был стать ежегодный выпуск 200 000 автомобилей VW Santana для японского рынка и на экспорт. Нетрудно себе представить реакцию наших европейских конкурентов. Соответствующий отклик Шмюкер обеспечил себе и в прессе.

За счет этого партнерства компания Nissan хотела

форсировать начатую Ишихарой стратегию интернационализации, получить новые «ноу-хау» и тем самым укрепить свои позиции относительно компании Toyota. Но очень скоро выяснилось, что связанные с этим проектом целевые установки базировались на иллюзиях. Это касалось выбора типа автомобиля и плановых объемов — они никогда не были достигнуты даже на 10 %, — а также коммерческих планов и недооценки препятствий из-за разности культур.

В отличие от фирмы Nissan мы хотя и не лишились денег, но потеряли лицо. И несколько шикарных обедов в ресторане компании Nissan в Токио в 1982 и 1983 годах (официанты во фраках, Chateau Margaux в фужерах и изысканная французская кухня могли бы сделать честь и Парижу) не могли изменить моей позиции, которой я придерживался с первого дня: дать обратный ход. К сожалению, не было более честного варианта, который я бы мог предложить.

Но мы по-прежнему были заинтересованы в кооперации с сильным японским партнером. Несмотря на известное пристрастие руководства VW к Mitsubishi, меня бы больше всех устроила Honda по причине большой идентичности нашей технической философии. Но Honda оставалась одиночкой. Nissan, конечно, тоже принадлежала к выдающимся в техническом отношении японским автомобильным фирмам. Но предприятие попало под слишком сильное влияние банков и не смогло противостоять политике «осмотрительной динамики» семьи Тойода. Радикальные изменения пришли только при кооперации с Renault в 1999 году.

Во время отделения от компании Nissan я возобновил мои отношения с Соихиро Тойода. В один из приездов в Токио меня ожидало все руководство компании Toyota. Сотрудничество с крупнейшим японским автопроизводителем, который всего лишь через несколько лет после запуска крупносерийного производства уже стал эталоном во многих секторах производства, оставаясь при этом ведущим производителем текстильных станков, я считал важным дополнением нашей

сети.

В лице Айи и Соихиро Тойода я познакомился с двумя чрезвычайно скромными людьми, чья интеллигентность, последовательная предпринимательская политика и благородство произвели на меня глубокое впечатление. Благородство японцев стало для меня очень важным открытием, на основе которого, отчасти еще во время моей деятельности в Conti, складывались дружеские отношения, существующие и по сей день.

Во время экономического форума в Давосе 1986 года мы по вечерам и до поздней ночи продолжали наши разговоры в номерах гостиницы. Тогда и возникла идея лицензионного производства на заводах VW двух версий пикапа фирмы Toyota для последующего сбыта через торговые организации фирм Toyota и Volkswagen в Европе. Нашей целью было приобретение «ноу-хау», с тем чтобы после подбора достаточно большой и выгодной производственной площадки самостоятельно выпускать такие автомобили. Автомобили типа «пикап» представляют в мировом автомобильном производстве один из самых больших по объему сегментов с мощнейшей конкуренцией, а в США самый большой сегмент, начиная с низших ценовых классов. В то же время в Европе этот сегмент до сегодняшнего дня остается в тени. Партнерство с фирмой Toyota также предоставляло нам шанс больше узнать об истинной философии данного предприятия, которое до сих пор задает тон в нашей отрасли и в конце 2003 года стало вторым по величине производителем автомобилей в мире, что является, пожалуй, только промежуточным этапом. По прибыли и ликвидности оно уже давно с большим отрывом занимает первое место.

Итак, было много оснований для сотрудничества. Кроме того, мне казалось, что в обозримом будущем нам удастся создать в Германии совместный завод по сборке легковых автомобилей. Был, правда, и один настораживающий сигнал: General Motors уже пытался за счет кооперации с фирмой Toyota

в Калифорнии получить «ноу-хау». Менеджеры GM массово посещали совместное сборочное производство в Фримонте, руководство которым взял на себя Тацуро Тойода.

Там собирали один из автомобилей Toyota как для GM, так и для фирмы Toyota. Но результаты трансфера «ноу-хау» разочаровали GM в отличие от результатов производства. Из этого мы сделали вывод: без духа фирмы Toyota копии функционируют плохо, совсем не функционируют или даже приносят вред.

Фирма Toyota была, в свою очередь, весьма заинтересована обосноваться на европейском континенте, и наш проект относительно завода в Ганновере вписывался в этот план. Сразу же после подписания договора японцы оборудовали там центр связи между нашими предприятиями. В рекордно короткое время были произведены подготовительные работы для запуска производства.

Сотрудники нашего завода в Ганновере, которые должны были принять участие в совместном проекте — начиная с рабочих конвейера, мастеров и инженеров и заканчивая представителями рабочих коллективов, — были направлены на учебу в Тойохаши. Они вернулись из Японии в полном восторге и рассказывали о производственном процессе, который они считали образцовым. Запуск и разгон производства до максимальных оборотов происходили в таких темпах, до которых США и Европе было очень далеко.

Когда дело наконец дошло до обсуждения предложенного нам графика сборки, наши специалисты по нормированию рабочего времени, находившиеся в Тойохаши, установили, что на производстве японцев нет отвечающего нашим понятиям способа регистрации времени, то есть хронометрирования с помощью секундомера. Рабочие у сборочного конвейера самостоятельно оптимизировали свои движения и приемы и вносили предложения по облегчению монтажа, чтобы повысить производительность труда и качество. Обратная связь была быстрой, несложной, и зачастую такие вопросы решались сразу.

Таким образом, ответственность лежала в значительной степени на непосредственных участниках производства, так что можно было в той же степени отказаться от подключения каких-либо оперативных штабов или менеджмента. Впоследствии и мы начали все больше и больше настраивать наших сотрудников в этом направлении. С конца 80-х годов этот процесс систематически ускоряли мои коллеги Гюнтер Хартвих и Фолькер Вайсгербер.

В начале 1989 года в присутствии Айи и Тацуро Тойода с конвейера завода VW в Ганновере сошли первые пикапы в весовом классе в одну тонну под названием Volkswagen Taro или Toyota HiLux. При каждом важном событии присутствовал один из членов семьи Тойода. Самостоятельная разработка и производство такого автомобиля в Европе были бы для VW нерентабельны. На японском рынке мы кооперировались с фирмой Toyota также и в секторе сбыта. Это помогло нам без потерь преодолеть необходимое, но болезненное расставание с нашим генеральным импортером «Янасе». Но он остался нашим торговым партнером.

Сотрудничество с фирмой Toyota было плодотворным и оказало на нас большое влияние. За это время наши заводы, преимущественно заграничные, тоже стали создавать образцы для подражания. Во всяком случае, благодаря фирме Toyota мы основательно познакомились с производством пикапов, со всеми требованиями к конструкции, сборке и продаже. Правда, вскоре после моего ухода на пенсию сотрудничество с фирмой Toyota в секторе автомобилей типа пикап прекратилось.

После подготовительной работы, проделанной Карлом Анкером, секретарем нашего комитета по вопросам стратегии продукта (PSK), во второй половине 80-х годов мы не только систематически посещали наших японских конкурентов, но и пристально изучали корейцев. Они полностью закрыли собственный рынок и за своими «крепостными стенами» осуществляли ориентированную на экспорт, агрессивную стратегию роста. При этом получали техническую помощь и

лицензии от японцев (Mitsubishi и Mazda), а в отношении дизайна, в частности, от Джуджаро, который, к сожалению, не имел тогда в Европе достаточно заказов. Сегодня последствия этого можно наблюдать на улицах городов всего мира.

Корейская фирма Kia произвела на нас особенно сильное впечатление. Прямо у моря они специально для экспорта построили образцовый сборочный завод с прессовальным производством. Рядом с ним располагались поставщики комплектующих деталей. При выпуске двойника автомобиля Mazda под маркой Kia корейцы ни в чем не уступали японскому владельцу лицензии. А в отношении рабочего времени и интенсивности труда они даже превзошли японцев.

С фирмой Kia у нас сложились хорошие отношения, и мы сделали заказ на изучение возможностей осуществления проекта по производству автомобиля классом ниже Polo, кузов которого был одобрен нашим PSK. Наши расчеты предусматривали производство в Корее, а также поставку агрегатов и мостов VW из Европы. К сожалению, этот продукт оказался в Европе неконкурентоспособным в отношении цены. Не было достаточного объема для рефинансирования его продаж в самой Корее. Не окупилось и лицензионное производство Audi 100 в Корее, которое имело целью большее освоение азиатского рынка. Также не увенчались успехом более поздние попытки производства малых автомобилей по всему миру с подключением фирм Ford и Mazda. Еще раньше остались безрезультатными переговоры о сотрудничестве в автомобильном секторе с фирмой Samsung, вторым по величине производителем полупроводников в мире. Это предприятие произвело на Пиеха и меня очень большое впечатление, ведь там нам показали электронные из- делия массового потребления, которые сначала пришлось придержать, поскольку японцы еще не добились впечатляющих результатов, но именно их тогда использовали для открытия рынка.

Политические события в Европе в конце 1989 года потребовали изменения основных направлений нашего

развития. Нужно было сначала сконцентрировать усилия на Центральной Европе, укрепить наши позиции в Китае и продолжить поиск дополнительных возможностей роста вне концерна.

Спустя годы, во время азиатского финансового кризиса, у было достаточно средств для покупки автомобильных предприятий в Японии и Корее. Renault, Daimler Chrysler и GM использовали этот шанс с очень разными результатами.

Ford давно уже был там представлен в фирме Mazda, а значит, косвенно и в Kia. Если рассматривать сегодняшнюю роль японских и корейских компаний в КНР, перенос туда многих сборочных производств, скорость их реакции и затраты, а также их географическую и ментальную близость к Китаю, то можно понять, насколько были велики преимущества у тех, кто своевременно отправился в Японию и Корею и там воспользовался шансами, которые создал азиатский финансовый кризис.

Хотя проект производства малых автомобилей совместно с Kia не завершился успехом, нельзя было отступать. Мы должны были произвести для фирмы Seat аналог фиатовского автомобиля Marbella (Panda), разработанного Джуджаро. Поэтому я поручил Вольфгангу Беезе продолжить поиски японского партнера-разработчика для создания седана малого класса. В группу Беезе мы набрали интернациональную и многофункциональную команду, которая изучала перспективы мобильности общества и нашу роль и задачи в этой области[50].

В Японии, бедной природными ресурсами и известной своим очень плотным транспортным потоком, правительство стимулировало класс автомобилей с наименьшими внешними габаритами и рабочим объемом двигателя максимально 660 кубических сантиметров. Эти так называемые K-Cars с длиной не более 3,41 метра выпускались в значительных количествах и своими техническими данными производили на меня очень сильное впечатление каждый раз, когда я приезжал в Японию.

[50] Этот отдел уже сокращен.

При покупке этих мини-автомобилей не требовалось подтверждать наличие парковочного места, как это там было принято. Сейчас K-Cars занимают первое место на японском рынке.

Я попросил Беезе, который напрямую подчинялся мне, в первую очередь установить контакт с Suzuki. Этот японский производитель заинтересовал меня не только своими мотоциклами и успехами в гонках[51], но особенно тем, что из всех менее крупных японских автомобильных заводов он всегда был очень прибыльным, в отличие от конкурентов, хотя его предложение начиналось тогда с автомобилей класса K и заканчивалось классом Polo. Кроме того, фирма Suzuki доминировала на индийском рынке и имела сборочные производства в Испании и Венгрии. Всем этим Зихик! давала более чем достаточно ПИЩИ для размышлений.

Во время моего первого посещения господина Сузуки в Йокагаме в 1990 году вместе с Беезе и Робертом Янсоном[52] нам особенно понра-вилось сборочное производство. Мы нигде раньше не видели более экономного и разумного использования пространства в сборочных цехах. Очень скоро у нас установились хорошие контакты с господином Сузуки. Его предприятие предлагало много возможностей для долгосрочной совместной деятельности. К тому моменту с ним сотрудничала только компания GM с небольшой долей участия. Я не видел никаких препятствий для углубления кооперации за счет участия в предприятии, но не хотел действовать слишком по-спешно.

Мы очень быстро договорились о конкретном проекте. Компания Suzuki разработала легковой автомобиль под

---

[51] Опыт в мотогонках они переняли еще от MZ (ранее DKW), в частности от легендарного руководителя гонок Вальтера Каадена, отец которого служил водителем у моего отца.

[52] Роберт Янсон был нашим «связным» с японской автомобильной промышленностью. Он также исполнял руководящие функции в японских компаниях, входивших в наш концерн.

кодовым названием Rose классом ниже Polo, который, начиная с трехцилиндрового мотора, включал в себя компоненты конструкции автомобилей обоих партнеров и предназначался для международного рынка. По нашему корейскому опыту производство должно было начаться прежде всего в Европе. В 1992 году мы обратились в Европейскую комиссию за разрешением на эту совместную деятельность. Рассчитывали на латинские рынки Европы, где наша совместная продукция могла стать идеальным дополнение программы продукта по маркам VW, прежде всего для Seat.

Еще в 1992 году Пиех и я дали согласие на разработку проекта по стайлингу Suzuki в Йокагаме. Поскольку Пиех в отпуске предпочитал ездить на Suzuki и был от него в восторге, то понадобился всего один шаг к клону Suzuki для разработки SUV[53] под маркой Volkswagen в гольф- классе из легкой листовой стали с четырехцилиндровым мотором от VW. Подобным образом Пиех предложил шестицилиндровый V-образный мотор для Audi. Благодаря всему этому мы могли бы в 1995 году появиться одновременно в двух больших новых сегментах рынка. Но, к сожалению, проект Rose, о котором мы постоянно информировали наблюдательный совет, был прекращен вскоре после моего ухода.

Можно предположить, что мы могли бы развить концепцию Rose до автомобиля повышенной вместимости типа Sharan с объемом производства до полумиллиона штук в год. Наша цель состояла в том, чтобы стать первыми в освоении этого сегмента рынка, который и по прошествии десяти лет все еще растет[54]. Этот автомобиль должен был не только расширить наши позиции в Европе и в мире, но и, что еще важнее, завоевать

---

[53] SUV — Sport-Utility-Vehicle — «паркетный внедорожник», спортивный автомобиль повышенной проходимости.

[54] Volkswagen впервые был представлен в этом сегменте в 2003 году автомобилем Touran и по количеству ежемесячных продаж сразу же занял первое место. В 2004 году покупателям было передано 200 000 автомобилей этой модели.

новую клиентуру для наших капиталоемких немецких заводов по производству автомобильных агрегатов. Кроме того, наш плановый отдел предусматривал производство автомобиля Rose в переходный период на старом заводе Seat — Zona Franca. При необходимости можно было бы в любое время перенести сборку на тогда еще строившийся завод в Мартолелле. Объемов, которые мог бы дать автомобиль Rose, впоследствии очень не хватило фирме Seat. К тому же могли бы появиться дополнительные возможности для создания новых сборочных мощностей в Азии (Китай), а также для лучшей загрузки наших бразильских заводов. Издержки производства автомобиля должны были составить менее 6500 марок.

Таким образом, мы систематически осуществляли стратегию, направленную на укрепление и стабилизацию нашего предприятия по объемам производства и затратам за счет соответствующего нашим возможностям расширения программы продукта, чтобы сделать себя максимально неприступными для конкурентов. Я убежден, что при наличии автомобиля с увеличенной высотой салона классом ниже Polo и соответствующих клонов Polo концерн Volkswagen мог бы завладеть 20 % рынка в Западной Европе, учитывая, как быстро мы достигли лидерства на европейском рынке. Немного позже Toyota Yaris продемонстрировала, какие большие рыночные объемы могут быть достигнуты с таким концептом.

Suzuki также рассматривалась для возможного производства в Японии. Но тогда мы обсуждали такие дополнения к нашей программе, как сборка Golf, только попутно с другими вопросами, поскольку у нас было более чем достаточно тем по нашим конкретным проектам. Это относилось и к Индии, где Suzuki и сегодня владеет более 40 % рынка, в частности, за счет разработанного совместно с нами концепта автомобиля[55].

Ford и еще больше Renault показывают как в Японии, так и

[55] Suzuki владеет в Индии контрольным пакетом акций производителя автомобилей Maruti, который там является абсолютным лидером рынка.

в Корее, насколько успешными можно там быть и какое значение эти страны могут иметь не только для азиатского региона, но и для глобальной стратегии предпринимательства, особенно в отношении скорости реагирования в модельной политике. Не нужно даже дожидаться 2010 года, чтобы увидеть эти результаты на дорогах. Автомобиль Rose с 2000 года производится фирмой Opel в Польше и продается под наименованием Opel Agila. Его брат-близнец Suzuki Wagon R+ сходит с конвейера в Венгрии.

Я начал вести переговоры также с британским правительством в лице министра торговли лорда Янга оф Графхэма о нашей заинтересованности в автомобиле Rover либо Range Rover. Эти переговоры оказались очень сложными, поскольку госпожа Тэтчер сначала «притормозила» нас. В 1992 году я вновь вступил в контакт с фирмой Rover, после того как решение госпожи Тэтчер о передаче ее в British Aerospace показало свою несостоятельность. Но после моего выхода на пенсию работа над этим проектом не была продолжена.

Наша стратегия применения платформ могла бы быть в Англии (Rover) столь же успешной, как и в случае с фирмой Škoda в Чешской Республике. Стратегия платформ предполагала поставки деталей и агрегатов с наших немецких заводов, а следовательно, хотя бы частичное покрытие наших инвестиций. Положительным моментом могли стать дополнительные рабочие места в Германии.

Range Rover был бы своего рода добавкой také two for on (возьми два по цене одного. — *Примеч. переводчика).* Наряду с торговыми организациями и их долями участия на рынке, и не только в Великобритании, Range Rover, в частности, располагал значительной клиентурой, а также организацией обеспечения запасными частями. В итоге Ford стал тем, кто «смеется последним». Если бы мы тогда повели себя активнее, сегодня у фирмы BMW не было бы Mini. Мы бы не допустили ошибки, состоявшей в том, что Rover не был технически интегрирован — это подтверждает наша политика марок и платформ. Японцы

стали убедительно доказывать, что в Англии, несмотря на валютные риски, можно вести производство автомобилей очень продуктивно и прибыльно. Между прочим, Rover получил лицензии и «ноу-хау» от компании Honda.

Стремясь полностью обеспечить нижние сегменты автомобильного рынка, мы, по инициативе моего коллеги по правлению Даниэля Гёдевера, стали заниматься воплощением идеи Хайека по созданию автомобиля малой вместимости Smart. Идея продукта и маркетинга показалась нам убедительной, но концепт двухместного городского автомобиля противоречил последующим задачам VW по разработке полноценной четырехместной машины. После того как я оставил пост руководителя концерна VW, в 1993 году этот проект был отменен.

Созданием модели Smart мы также нацеливались на новые рынки, новые рабочие места и на укрепление наших позиций в глобальной конкурентной борьбе. Сегодня Daimler демонстрирует, как на основе идеи Smart можно создать целое семейство автомобилей для молодежи, имеющее достаточный потенциал для того, чтобы стать самостоятельной маркой и иметь свою торговую организацию. Но, видимо, в этом сегменте рынка они не чувствуют себя как дома, к тому же речь здесь идет о категории цен, которая, конечно, больше подходила бы для VW, его марок и технических структур.

Еще один проект, которым разработчики концерна VW занимались долгие годы, — заполнение в сфере предложения пробела между автобусом VW и Passat Variant за счет автомобиля повышенной вместимости. Первые разработки были проведены в Вольфсбурге еще в конце 70-х годов. Автомобиль должен был иметь шесть или семь мест, удобный вход и ходовые качества легкового автомобиля, но быть просторным и одновременно легко модифицируемым внутри. Оказалось чрезвычайно трудно оценить шансы на успех такого автомобиля, так как на рынке еще не было ничего подобного. К тому же финансовые проблемы и нехватка ресурсов исключали

возможность самосто-ятельного его производства.

Что же делать? Уже вызревали соображения о кооперации, и вскоре начался поиск европейского партнера, готового разделить с нами проблему ресурсов и риски при воплощении идеи производства нового типа автомобиля. Этот поиск оказался гораздо тяжелее и потребовал значительно больше времени, чем ожидалось.

Между тем производители из США, и прежде всего Chrysler, успешно вывели на рынок многоместные легковые автомобили. В середине 80-х годов в Европе за ними последовал Renault со своим Espace, но сначала очень осторожно, небольшими партиями. Наше временное сотрудничество с Peugeot, которое я очень приветствовал, было закончено после того, как мы не пришли к общему мнению по поводу модели, разработанной партнером. Я тогда заявил нашему французскому партнеру Жаку Кальве, с которым у меня были очень хорошие отношения, что мы переориентируемся.

Тема многоместных автомобилей свела нас однажды и с компанией Chrysler. С Ли Айакокка мы часто беседовали в его апартаментах в гостинице Waldorf Astoria и в его бюро в Детройте. Позднее произошла встреча правления VW и группы топ-менеджеров компании Chrysler. Нашей первостепенной целью был поиск более широкой базы для Audi в США, а Chrysler имел особый интерес к нашим платформам для Audi. Но эта кооперация не состоялась, поскольку мы считали, что при тогдашней расстановке сил в США мы будем проигравшими. Впрочем, тогда мы стояли в самом начале пути превращения Audi в марку класса Premium.

Положительный опыт сотрудничества с фирмой Ford в совместном южноамериканском проекте Autolatina побудил нас в 1987 году начать с ними переговоры о кооперации в сегменте многоместных автомобилей. Суммарный объем реализации обеих марок позволял ожидать необходимой рентабельности. После «честного боя» наш концепт автомобиля был принят, и мы определили основные принципы сотрудничества. Согласно

им, мы должны были заняться разработкой, а за производство и закупки отвечал Ford.

После тщательного подбора подходящей производственной площадки для нового предприятия в Западной Европе под наименованием AutoEuropa[56] в португальском городе Сетубале, недалеко от Лиссабона, наконец был возведен сборочный завод, на котором в 1995 году началось серийное производство нового автомобиля. Португалия была выбрана в том числе и потому, что среди других альтернатив там имелось значительно больше транспортных средств.

Итак, мы относительно поздно вышли на рынок многофункци-ональных автомобилей (Multi Purpose Vehicle (MPV)). После нескольких проблем начального периода успех новой модели, созданной нашими вольфсбургскими коллегами под руководством Ульриха Зайфферта, превзошел все ожидания. VW Sharan и Ford Galaxy (позднее к ним присоединился и производимый фирмой Seat вариант Alhambra) завоевали симпатии покупателей и сразу же стали самыми покупаемыми в Европе многоместными лимузинами. В конце 90-х годов совместное предприятие завершило свою деятельность, и VW стал единственным владельцем завода в Португалии, который является нашей самой выгодной производственной площадкой в Западной Европе.

Благодаря нашей политике в области моделей и маркетинга (здесь следует особо упомянуть Ханса Хунгерланда и Харальда Вишенбарта, работавших под началом Вернера П. Шмидта) мы вышли в Западной Европе на первые места в статистике продаж, вначале вопреки ожесточенному сопротивлению многолетнего лидера рынка компании Fiat. Все признаки нашей экспансии и лидерства на рынке появились в Азии благодаря Китаю, а несколько позже и в Центральной Европе.

Наши совместные предприятия в Южной Америке, в

[56] Как и AutoLatina в Южной Америке, название AutoEuropa должно было ясно указывать стратегическое направление сотрудничества с фирмой Ford.

отличие от вышесказанного, в начале 80-х годов доставляли нам все больше хлопот. Бразильское правительство надеялось сдержать скачущую во весь опор инфляцию с помощью контроля цен. Это заблуждение очень трудно было искоренить во многих странах, и не только третьего мира. От него всегда особенно сильно страдают крупные предприятия и рядовые потребители. Крупные компании относятся к тем немногим участникам экономического процесса, ценовую политику которых очень легко может отслеживать государство. Уже на следующем, децентрализованном уровне цены снова диктует рынок. Последствиями такой политики является неправильное распределение ресурсов и капитала, который зачастую без обложения налогом находит дорогу за границу.

В Южной Америке мы не видели ни политической воли, ни возможности реформирования этой столь дорогостоящей народным массам политики или прекращения колебаний финансового рынка в этом регионе. При месячном темпе роста инфляции, выражающемся в двузначной цифре, даже краткосрочная задержка с получением разрешения властей на установление определенных цен могла привести предприятие к краху. Таким образом, жизнь и смерть наших предприятий зависели от правительств Аргентины и Бразилии.

Против этой стремительной инфляции при контролируемых ценах нельзя было предпринять ничего разумного. Но зато стимулировалась коррупция. Некоторой отдушиной стал экспорт грузовых автомобилей для фирмы Paccar в Северную Америку, за которым последовали поставки легковых автомобилей компаниям Volkswagen of America и VW Canada. Специально для североамериканского рынка мы создали в Бразилии на основе малолитражного автомобиля Gol компактную модель VW Fox. И наконец совершили одну из крупнейших в истории нашего предприятия и, пожалуй, в истории Бразилии бартерную сделку. В ответ на поставку в Ирак более 50 000 произведенных в Бразилии автомобилей Santana мы получали оттуда нефть. Тысяча приобретенных нами автомобилей-

тягачей с цистернами день и ночь перевозили нефть с иракских нефтяных разработок в Акабу, Иордания, откуда она танкерами доставлялась в Бразилию. Снижение цен на нефть способствовало увеличению объемов поставок, которые по договору покупала у нас государственная бразильская нефтяная монополия Petrobras. Но все это было только временным решением проблемы. Необходима была новая стратегия для долговременной защиты наших капиталовложений.

В то время мы даже готовы были совсем уйти из Аргентины. Пауль-Йозеф Вебер, раньше ведавший финансами VW do Brasil, а с 1983 года курировавший наши дочерние общества по всему миру, занимавшийся также вопросами слияния путем скупки акций и аквизицией, искал альтернативу и нашел ее.

В то время Ford тоже раздумывал о судьбе своего аргентинского предприятия. После первых зондирующих переговоров родилась идея слияния не только в Аргентине, но и в Бразилии. Таким образом мы смогли бы набрать критическую массу, чтобы пережить «непогоду» в Южной Америке или, по крайней мере, погибнуть последними.

Мне было, конечно, ясно, что такое предложение встретит сопротивление. Ведь VW do Brasil было тогда крупнейшим в мире немецким предприятием за границей, выдающимся символом успеха немецкой предпринимательской политики. К тому же возникал вопрос: что по этому поводу скажет руководитель VW do Brasil Вольфганг Зауэр и его ведущие сотрудники? И как будет выглядеть баланс между перетекающими из одной фирмы в другую технологиями? Будет ли позволено заглядывать друг другу в карты, в планы на будущее? Сможем ли мы достаточно быстро действовать совместно, не потеряв при этом доли на рынке? Как будут реагировать продолжающие конкурировать между собой продавцы VW и Ford? Смогут ли сосуществовать две философии предприятия? Сможем ли мы составить гармоничную квалифицированную команду менеджеров, отвечающую интересам акционеров?

Мой коллега Мюнцнер и я осмотрели все заводы Ford в Бразилии и Аргентине и поговорили с руководством. За этим последовали комплексные переговоры. Буквально за пять минут до подписания договора в Вольфсбурге глава компании Ford Доналд Петерсен сделал последнюю попытку добиться участия на паритетных началах. Но мы остановились на том, что нам будет принадлежать 51 % акций и мы будем назначать председателя как в правлении, так и в наблюдательном совете. Новое общество должно было именоваться Autolatina.

В то время Кувейт и группа Монтейро имели доли в нашем собственном капитале, по 10 % каждый. Один из крупных предпринимателей Бразилии Хоаким Монтейро де Карвало был сразу же готов в интересах нашего нового предприятия продать нам свою долю в VW do Brasil. В отношении доли Кувейта пришлось искать более сложное решение.

Под руководством Вольфганга Зауэра и обоих его партнеров из компании Ford Уэйна Букера и Жака Нассэра состоялся успешный старт предприятия Autolatina. Сотрудничество было образцовым. Нашими сильными сторонами были снабжение, продажа и наша техника, а у компании Ford мы могли поучиться многому в отношении планирования и контроллинга, а также организации процессов и финансирования сбыта. Новая организация таких хозяйственных сегментов, как планирование стратегии продукта и проверка цепочки создания стоимости, проходила быстро и почти без трений. Наши проектные группы показали удивительный потенциал взаимодействия. Теперь вся будущая программа по легковым автомобилям базировалась на платформах VW. Внешний вид автомобилей был преобразован дизайнерами соответственно имиджу таким образом, чтобы их появление не привело к утрате рыночных позиций и не вызвало беспокойства у продавцов VW и Ford. Обе уже существовавшие серии грузовых автомобилей были оптимизированы и доведены до состояния нового основного продукта, который, в свою очередь, представлял отправную точку для конструктивного

ряда автомобилей VW и Ford для обеих торговых организаций. Кроме того, в основном для экспорта в Кордобе был построен совместный завод по производству коробок передач VW, который стал играть важную роль в экономике Аргентины и делал поставки североамериканским предприятиям компании Ford. Сегодня он является 100-процентным дочерним обществом VW и обеспечивает коробками передач все предприятия, входящие в наш концерн.

Планирование и ввод новых продуктов, в основном разработанных в Бразилии, проходили в рекордно короткие сроки. Еще важнее для обоих партнеров было то, что наш оптимизм разделяли и наши продавцы. Тяжелее приходилось, конечно, нашим поставщикам. Но зато они получили возможность работать в совершенно новых масштабах, ведь рыночные доли каждого из партнеров по совместному предприятию, составляя 30 и 20 %, суммировались при использовании общей платформы и давали в результате 50 %, то есть половину бразильского рынка.

Нам удалось в большой степени синхронизировать и наши предпринимательские культуры, причем обе стороны учились друг у друга. Многие немецкие менеджеры, назначенные на руководящие посты в совместном предприятии, сделали после окончания их работы в компании Autolatina блестящую карьеру в VW. Например, Бруно Адельт, член правления концерна, возглавляющий сектор контроллинга и учета, или Бернд Видеманн, спикер правления из подразделения грузопассажирских автомобилей, а также Герд фон Бриль из предприятия Audi в Некарсульме. Я выбрал его в качестве преемника моего коллеги по правлению Мюнцнера, возглавлявшего сектор закупок. Но судьба распорядилась так, что этот одаренный и симпатичный человек погиб в марте 1989 года при падении вертолета недалеко от нашего завода в Анчьете. Это была тяжелая утрата также и для VW.

В Южной Америке мы без особых трудностей и в рекордно короткий срок создали фирму de facto путем слияния, хотя в

действительности она существовала только виртуально, вне какой-либо юридической формы. Как говорится, за одну ночь там возникло 11-е по величине автомобильное предприятие в мире. Поскольку, благодаря своим масштабам, оно меньше, чем раньше, было подвержено влиянию политико-экономической ситуации в обеих странах, уже вскоре были получены значительные прибыли, до одного миллиарда долларов США, и впервые за многие годы снова выплачивались дивиденды.

Одной из причин успеха был, несомненно, большой авторитет, которым в Южной Америке традиционно пользовались компании из США. Наши сотрудники снова приободрились и быстро прониклись доверием друг к другу и к новому руководству. Целевая установка была простой, прагматичной и категоричной: No fresh money from the parents («Никаких дополнительных денег от родителей»).

Благодаря сотрудничеству с компанией Ford мы смогли познакомиться с практикой американской финансовой отчетности согласно GAAP[57], которая сегодня применяется и в Европе. При этом бросалось в глаза, что доходы компании Autolatina очень по-разному отражались в балансах обоих головных обществ: вследствие разницы в инструкциях по оценке показателей прибыль, показанная в балансе компании Ford, как правило, наполовину превышала нашу. Без нашей традиционно консервативной политики сведения баланса рост предприятия с нуля после денежной реформы был бы немыслим даже с учетом наших тогдашних немецких и европейских рынков капитала, которые были значительно меньше, чем в США.

Совместное предприятие Autolatina, построенное на доверии и отличном сотрудничестве, было для VW и Ford, вне всякого сомнения, очень выгодным предприятием и важной долгосрочной мерой по снижению рисков. Кроме того, оно положило начало еще одному совместному предприятию в

[57] General Accepted Accounting Principles.

Португалии, которое было самым крупным капиталовложением в промышленность за всю историю этой страны со всеми благотворными последствиями для португальской экономики.

Незадолго до моего ухода из VW, в ноябре 1992 года, Пиех, Вебер и я встретились в Лондоне с руководителями компании Ford, ее генеральным директором Алексом Тротмэном и исполнительным вице-президентом Уэйном Букером. Темой нашей беседы была передача управления компанией Autolatina новому руководству в лице Пиеха и Тротмэна. На этой встрече Пиех занял позицию, исходя из которой нам больше не нужен был стратегический партнер, поскольку концерн Volkswagen имеет достаточно собственных автомобильных марок, а объем продаж через несколько лет перевалит за отметку в пять миллионов. Это стало началом конца сотрудничества с компанией Ford.

После моего выхода на пенсию произошло открытие бразильского рынка, в том числе и для импорта автомобилей, и началось обострение конкурентной борьбы, которая форсировала ликвидацию компании Autolatina. Пьер Ален де Смедт, пришедший в компанию из VW, будучи ее президентом, провел переговоры о разделении фирм и затем сам осуществил это разделение, не утратив при этом доверия двух своих акционеров.

В последующие годы после ликвидации Autolatina обе стороны столкнулись с серьезными финансовыми проблемами, а также с потерями на рынке. В тот период концерну VW пришлось предпринять крупные капиталовложения в сборочное производство и производство агрегатов в Бразилии и Аргентине. Но построенные с того времени новые крупные производственные мощности так и не были использованы в требуемом объеме.

Еще во время существования Autolatina была подхвачена моя идея о производстве автобусов, воплощения которой я уже не застал, но с радостью слежу за успехами в этой области. Большой удачей для VW стала спроектированная Лопесом

фабрика по сборке грузовых автомобилей в Резенде, которая и сегодня считается самой рентабельной в мире. Ее превосходно организованная структура затрат с середины 90-х годов проложила и ускорила грузовым автомобилям VW путь к лидерству на бразильском рынке. Пройдет еще немного времени, и произведенные в Бразилии автобусы VW также займут ведущие позиции. Высочайшее качество этих грузовых автомобилей представляет хороший шанс и в странах третьего мира. Еще в мое время первые грузовики большой грузоподъемности уже экспортировались в Китай.

Прибыли, ожидаемые после отделения от компании Ford, заставили себя долго ждать. Единственным исключением было производство в Резенде. Более того, в секторе легковых автомобилей VW утратил в Бразилии в 2001 году свое главенствующее положение на рынке, впервые за 49 лет. Были ли мы правы в своих расчетах и выберется ли Бразилия из ситуации с колебаниями показателей финансового рынка, которая в свое время побудила нас к созданию компании Autolatina, зависит и от успеха политики бразильского президента да Сильваса, нашего профсоюзного партнера в 60-е годы.

VIII Объединение Европы. Восточная Германия

Глобальное значение драматических событий, которые благодаря мужеству восточных немцев и жителей Центральной Европы привели к мирному объединению Европы и распаду Советского Союза, едва ли можно переоценить. Как часто случалось за последние двадцать с лишним лет, эти события застали нас врасплох, и мы ни в политическом, ни в экономическом отношении не были готовы к такому развитию, несмотря на создание общегерманского министерства со штатом из 1000 служащих. Призыв Рейгана разрушить берлинскую стену, прозвучавший у Бранденбургских ворот в 1987 году, для большинства людей, в том числе и в Германии, показался всего лишь политическим ритуалом.

К этому моменту Западу противостояла вооруженная до зубов Народная армия ГДР и советские войска. Их военная техника стояла с полными баками и боекомплектом, никто, в отличие от военнослужащих бундесвера, не получал отпуска и даже выходных дней, и все они были готовы выступить в течение часа.

Башня церкви Святой Екатерины в городке Обисфельде, расположенном в 20 километрах от Вольфсбурга, которую я в течение 11 лет моей деятельности в качестве председателя правления VW мог наблюдать из окон моего офиса на 13-м этаже, по другую сторону «железного занавеса», постоянно напоминала мне о людях, живущих в Восточной Европе, а также о той угрозе, с которой мы на Западе просто привыкли сосуществовать.

Умрет ли та система от «инфаркта» или попытается нанести удар, развязав войну? Этот вопрос казался вопросом нашего выживания. Шансы на мирное воссоединение, как третий и лучший вариант, у нас перехватили граждане ГДР и государств

Восточной Европы, и произошло это с помощью США быстрее и бескомпромисснее, чем мы могли себе представить, не говоря уже о том, чтобы это прогнозировать.

Похоже, что сегодня немногие осознают, благодаря какому чуду внутренний распад ГДР, а в еще большей степени СССР, не вверг Европу в кровавую катастрофу, как при крушении Третьего рейха. Это является кардинальным различием между этими двумя, в остальном столь схожими системами. Разве перед всеми генералами и офицерами Народной армии ГДР не стоял вопрос чести и совести, признавать ли фактическую капитуляцию, не говоря о том, что придется надеть форму «классового врага»?

Почти двум поколениям наших земляков в Восточной Германии, которые не нашли возможности, сил и мужества для побега на Запад, пришлось терпеть режим ГДР и устраивать там свою жизнь.

При полном отрицании режима ГДР мы в VW придерживались реалистичной политики и имели контакты с Восточным Берлином, чтобы быть в курсе происходящего там, наблюдать за развитием ситуации и делать прогнозы на будущее. Так, в конце 70-х годов при моем предшественнике Шмюкере состоялась бартерная сделка, по условиям которой за поставку 10 000 автомобилей Golf получили детали автомобилей и станки из ГДР. Находящийся в Вольфсбурге планетарий из Йены, полученный нами в качестве добавки к этой сделке, и сегодня напоминает об этой трансакции.

Еще до моей деятельности в качестве председателя правления концерна Volkswagen уже заключал компенсационные сделки с предприятием в ГДР Erfurter Karosseriepressen (Эрфуртское предприятие по производству автомобильных кузовов. — *Примеч. переводчика)* и получал кузовной инструмент из Рудных гор. Еще до второй мировой войны для сборки первых «жуков» использовались инструменты из Шварценберга в Рудных горах. Эрфуртские

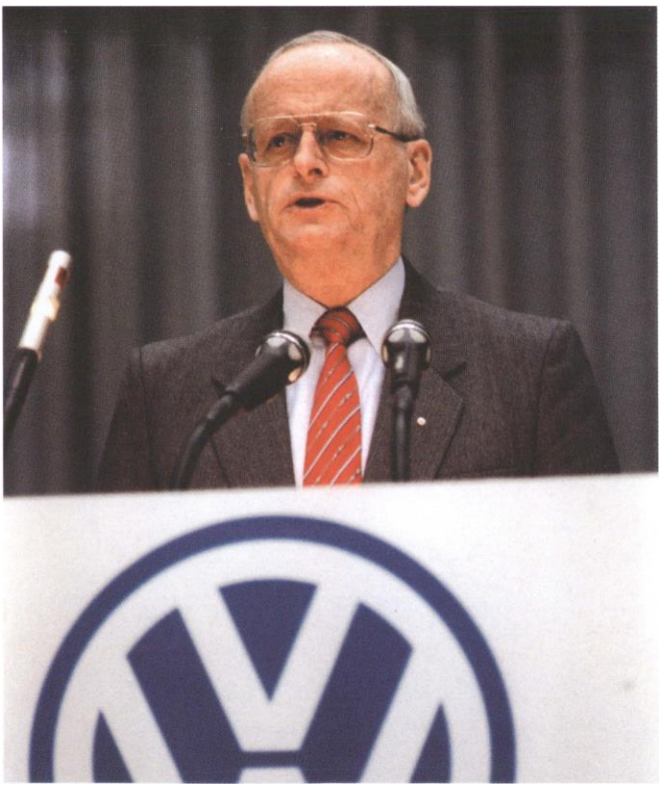
прессы для производства автомобильных кузовов хорошо зарекомендовали себя на наших заводах в Германии, позднее в Мексике, а затем и в Китае. Это стало возможным только потому, что наши восточногерманские поставщики уже после первых полученных от нас заказов благодаря нам довели качество и производительность до западного уровня. Большая часть фар для автомобилей Golf с 1978 года также поступала с Комбината автомобильной электрики (FER) из Тюрингии. Это предприятие продолжает существовать под наименованием FER Fahrzeugelektrik GmbH и как поставщик всех известных европейских автопроизводителей относится к самым мощным и современным в своей отрасли.

Вскоре после моего вступления в должность в 1982 году мне позвонил мой друг Вальтер Ляйслер Кип. Он сообщил, что есть возможность сотрудничества с ГДР. Он решил познакомить меня с Герхардом Вайлем, тогдашним государственным секретарем, а позднее министром внешней торговли ГДР. Я сразу же согласился, и в начале июня 1982 года мы вместе отправились в Восточный Берлин.

Герхард Байль оказался компетентным собеседником, который избегал политических дискуссий и достаточно трезво излагал ситуацию в восточногерманской экономике.

67 Мое последнее производственное собрание на головном заводе в Вольфсбурге в декабре 1992 года

68 Мое последнее производственное собрание на головном заводе в Вольфсбурге в декабре 1992 года



69 / 19 января 1993 года в Кайзерпфальце под Гослaром. Мариза Хан в радостном ожидании моего (предполагаемого) ухода на пенсию. Меня торжественно проводили с поста председателя правления VW. *За моей женой слева направо:* Фердинанд Пиех, Хельмут Вернер, К. Х. Х., Умберто Аньелли, Вернер Нифер, Эберхард фон Кюнхайм и Венделин Видекинг

70 Моим лучшим доверенным лицом более 40 лет была группа страховых компаний Gerling. Расположенный в непосредственной близости к «железному занавесу», VW был очень удален от немецких центров принятия решений. Доверенные лица наблюдательного совета осуществляли важные связи с этими центрами. *Слева от меня:* Пауль-Роберт Вагнер, *справа:* Ханс Герлинг, крупный предприниматель и добрый друг. *Рядом с ним:* Герхард Шрёдер

71 Кыргызстан, расположенный в самом сердце Центральной Азии, одна из красивейших, но одновременно и беднейших стран нашего мира. Эрнст Альбрехт, премьер-министр в отставке (в *центре)* и я поставили перед собой задачу поддерживать Кыргызстан в проведении реформ. Многолетний президент страны Аскар Акаев *(справа),* единственный среди глав государств, образовавшихся после распада Советского Союза, не принадлежал к коммунистической номенклатуре, а был профессором-физиком с международным авторитетом. Его деятельность не была совершенной, но вряд ли кому-то другому из глав государств-членов СНГ удалось продвинуться дальше на пути демократизации, чем ему, до его свержения

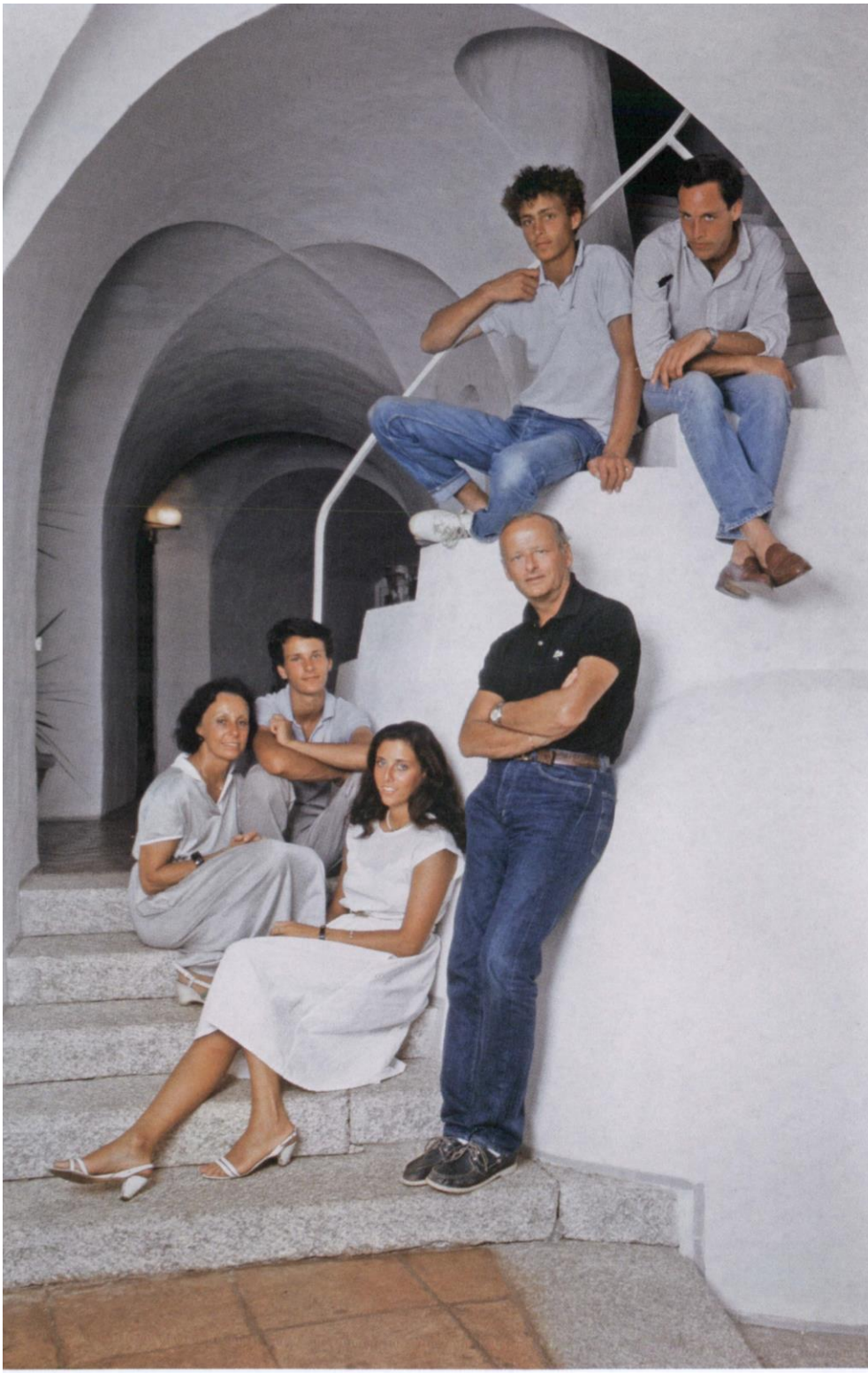
72 Альбрехт и я просто влюбились в эту расположенную в среднем на высоте 3000 м над уровнем моря прекрасную страну и в ее людей с традициями великих кочевников. *На снимке:* во время обсуждения стратегических вопросов под городом Ош

73 Вольфсбург связан со всем миром не только автомобилями, он интересен и своим художественным музеем, созданным по моей инициативе. В основном он финансируется частными лицами, в том числе нашим меценатом Астой Холлер. Международным признанием наш музей обязан своему основателю и директору Гайсу ван Тойлю

74 Театральная площадь в Хемнице пережила вторую мировую войну без больших потерь. Но после объединения Германии возникла большая потребность в санировании. В рамках одной из гражданских инициатив мы решили вернуть церкви Св. Петра (St. Petrikirche) *(справа)* ее былое великолепие. В центре расположено здание оперы, слева художественная галерея Хемница

75 С выходом на пенсию я никогда не страдал из-за недостатка поручений. Например, монастырь бенедиктинцев в Ильзенбурге: наш попечительский совет фонда «Монастырь Ильзенбург» во главе с княгиней Марией Штоль- берг-Вернигеродской занялся сохранением и восстановлением этого исторического и архи-тектурного памятника, возраст которого превышает 1000 лет

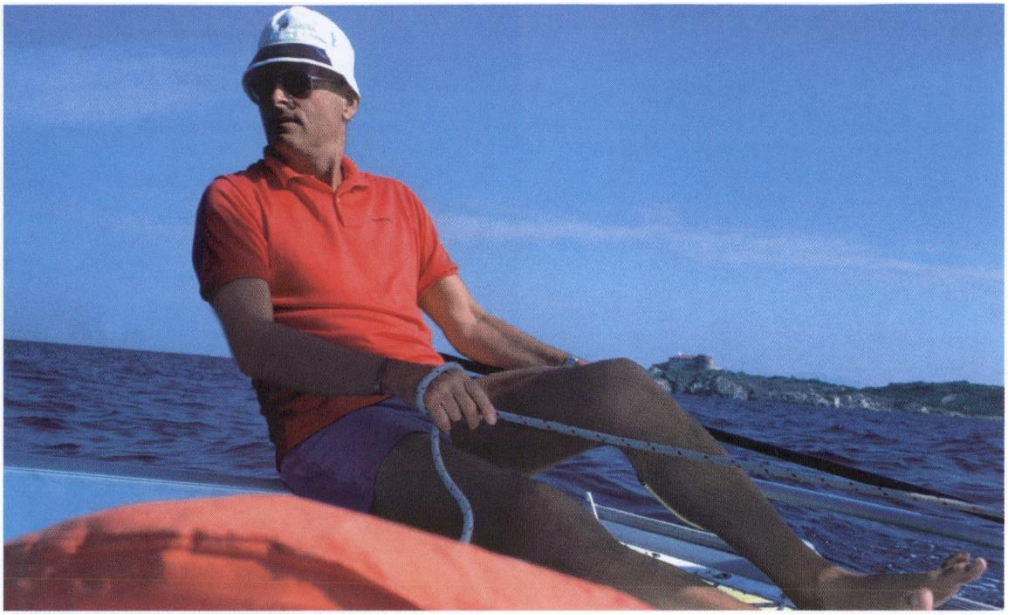
76 Аудиенция у папы Иоанна Павла II: в связи с проведением Конференции европейской автомо-бильной промышленности в Риме в 1990 году мы получили аудиенцию у папы римского. *В центре:* Умберто Аньелли



78 Летние каникулы с семьей на ранчо Dude Range у Джексона Хоула в Тетон Маунтинз. Не всегда удавалось совмещать профессиональную деятельность и интересы семьи так, чтобы не страдала ни одна сторона. Работа и ответственность никогда не кончались, не знали ни географических, ни временных ограничений

◂ 77 На Сардинии мы проводим лучшие в году дни

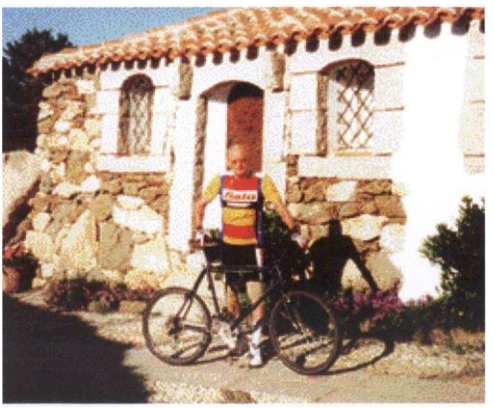
79 Вольфсбург празднует свое 50-летие — хороший повод для поднятия бокала шампанского ▸



80 У румпеля моей Cat 14 (а затем и Cat 18) (!) под названием Marisa. Идеальное место для рождения новых идей - по крайней мере, при силе ветра до четырех баллов

81 Во время лыжного марафона в Энгадине все участники, представлявшие VW и Audi, каждый год обгоняли меня. Спорт не знает иерархий

82 Развлечение перед завтраком



Промышленникам Западной Германии он уже был известен как надежный партнер. Во время нашей беседы я сделал предложение, идея которого возникла у меня в предварительном разговоре с Кипом. Оно состояло в том, что мы могли бы продать ГДР лицензию на наш самый маленький мотор 111-й серии (четырехцилиндровый мотор объемом от 1100 до 1300 кубических сантиметров) вместе с производственным оборудованием и «ноу- хау». Я напомнил, что на нашем заводе в Ганновере стояла лишняя автоматическая линия по изготовлению блоков для этого мотора. Кроме того, мы хотели сконцентрировать немецкое производство моторов VW в Зальцгиттере, после чего этот завод по завершении выпуска унаследованных от завода NSU K70 уже не должен был дальше использоваться для сборки автомобилей.

Большое преимущество этой сделки для народного хозяйства ГДР состояло в значительном сокращении импорта топлива из Советского Союза за счет очень низкого расхода топлива у наших моторов по сравнению с двухцилиндровым двухтактным агрегатом автомобиля Trabant, который применялся еще со времен моего отца, с 30-х годов, и происходил от мотора мотоцикла. Кроме того, 40-сильный мотор VW наряду с разли-чными аспектами комфорта обеспечивал, прежде всего, для Tranabant P 601 1964 года явное улучшение моторизации и был более экологичным. В 1983 году к нам попал автомобиль Wartburg, на котором мы без больших проблем установили мотор 111-й серии. Коллеги из Айзенаха получили с отправленным обратно автомобилем привет от коллег из Вольфсбурга в виде декоративных колпаков на колеса.

После деловых бесед в ГДР нас, что уже стало традицией, каждый раз приглашали к столу в самой новой валютной гостинице. Этим нам хотели показать, что у них есть все. Не говоря уже о том, что обычному потребителю не разрешалось даже заходить в такой отель, почти все продукты в ресторане были из Западного Берлина. Только у гостиницы Palast Hotel

имелось кафе на открытой террасе, куда с улицы имели доступ рядовые граждане ГДР. Когда мы с Кипом как-то раз пили там кофе, перед ним тут же образовалась очередь из желающих получить его автограф. Я навсегда запомнил этих смелых берлинцев.

Прошло немного времени, и мы получили согласие на проведение переговоров, которые по поручению моего коллеги родом из Хемница Хорста Мюнцнера в основном вел Фолькхард Кёлер, отвечавший за контакты со странами СЭВ. Когда наши планы преждевременно осветил журнал «Шпигель», это вызвало большие волнения в Центральном Комитете Социалистической единой партии Германии, что, безусловно, окончилось неприятностями для Байля и было смертельно опасно для нашего проекта. Мюнцнеру все же удалось сгладить ситуацию. В остальном переговоры велись так, как это принято у коммерсантов, и мы были вполне довольны условиями сделки. Но еще важнее было то, что теперь в ГДР у нас был свой плацдарм, свой «сейсмограф».

При подписании договора в тогда только что построенном Международном торговом центре в Восточном Берлине мы не предполагали, что этот, по нашим масштабам, маленький проект будет для экономики ГДР критической, невообразимо тяжелой нагрузкой. Когда летом 1988 года наконец было запущено производство моторов нулевой серии для автомобилей Trabant конец ГДР уже был предрешен. Мои регулярные поездки в Восточный Берлин в сопровождении Мюнцнера и Кёлера показывали нам все более прогрессирующее, страшное истощение и уже ничем не прикрываемый упадок народного хозяйства ГДР.

С самого начала у нас установились тесные личные связи с руководством IFA, Объединения предприятий автомобильной промышленности ГДР, расположенного в Хемнице, особенно с его неутомимым генеральным директором Дитером Фойгтом. После падения стены мы помогли ему выбраться из

политических передряг и поручили работу в США.

По нашей инициативе в середине 80-х годов Байль сделал нам заказ на разработку нового кузова для автомобиля Trabant, который мы представили ему в 1988 году в Вольфсбурге, а затем отправили в Восточный Берлин. Там он бесследно исчез, вероятно, после презентации у Хонекера.

Руководство ГДР понимало, какое политическое значение имеет автомобиль. Поэтому все попытки создания новых впечатляющих моделей в классе Golf инженерами IFA из Цвиккау, включая автомобиль СЭВ, тип 760, созданный совместно с заводом Škoda, провалились не столько из-за политических интересов партийного руководства и уж совсем не по вине саксонских инженеров, сколько из-за реальных экономических условий данной системы. Поэтому заказ, полученный нами, можно расценивать как отчаянный и абсолютно нереалистичный шаг гибнущей системы, пытавшейся таким образом еще раз чем-нибудь успокоить народ, не имея для этого уже никаких возможностей. Экономика ГДР была на пороге краха.

Падение берлинской стены было в Вольфсбурге очень ощутимо. Каждые выходные мы приветствовали десятки тысяч наших земляков из Восточной Германии. Им вручали деньги на первое время, информационные материалы, маленький подарок, их кормили и приглашали осмотреть город и завод. Многие жители Вольфсбурга выходили на улицы и приглашали их в гости. Встречи и разговоры тех дней навсегда останутся в памяти. Они позволили заглянуть в души наших восточногерманских сограждан и узнать их чаяния.

Большой неожиданностью стал для нас после падения берлинской стены абсолютно новый сборочный завод под Цвиккау, рассчитанный на производство 100 000 легковых автомобилей в год. Как и в случае с проектом по производству кузовов, здесь тоже не хватило экономического потенциала для запуска производства. Вместо этого умелые рабочие IFA по-

прежнему собирали Trabant в цехах фирмы Аугуста Хорьха постройки 20-х годов, где во время дождя текло по всем углам.

Условия труда этих работников, особенно в цехах, где делали наружную обшивку кузова, были просто бесчеловечными из-за высоких температур и хлопковой пыли. Советский хлопок после каландрирования погружался в специальную синтетическую смолу, формовался под давлением в горячих прессах и затем подвергался вулканизации. Таким образом получалась качественная поверхность, не подверженная коррозии, но она особенно страдала при авариях из-за хрупкости кузовных эле- ментов[58].

Условия в этих цехах были показателем несостоятельности системы, которая, несмотря на изобретательность, трудолюбие и способности ее граждан, рушилась. С 1945 года люди отработали несчетное количество бесплатных смен ради триумфа марксизма. Теперь весь экспроприированный капитал, включая инфраструктуру восточногерманского народного хозяйства, был потрачен. Оставались только долги.

Для VW предоставлялась хорошая возможность сразу же после падения берлинской стены отправиться в Саксонию. Уже в начале декабря 1989 года мы посетили руководство IFA в Хемнице. При этом мы делали все возможное, чтобы они не почувствовали себя в роли побежденных, немцев второго сорта.

Во время нашего первого посещения завода в городе Цвиккау, в котором целые улицы были перекрыты из-за опасности обрушения домов, нас удивило большое количество иностранных рабочих, в частности из Польши и Вьетнама, а также из Анголы и Мозамбика. Их жизнь была суровой. У студентов из этих стран, живших в общежитиях, ситуация была, без сомнения, лучше. Байль с гордостью сообщил, что 40 % вьетнамских ученых в области естественных наук получили

[58] Еще в 1990 году я купил полицейский Trabant Cabrio из листовой стали с мотором VW, расположенным спереди, баком для бензина сзади. Он и сейчас используется мной на моем «отпускном» острове Сардинии.

образование в ГДР. К сожалению, мы упустили возможность использовать данное неоценимое стратегическое преимущество в этой стране Юго-Восточной Азии с ее 80-миллионным населением.

Мы старались везде, где было возможно, вселять в людей бодрость и надежду, будь то выступления на телевидении или производственные собрания IFA. На производственное собрание в Цвиккау все члены коллектива завода пришли в своей лучшей одежде. Это было волнующее зрелище. Восточные немцы таким торжественным образом, с настроением, словно они пришли в церковь, выражали свою готовность работать ради хорошего дела. Большинство из них знали о Западе только из телепередач. Гораздо лучше им был известен тотальный крах собственной экономики.

После падения стены немцы из ГДР своей политической активностью диктовали нам распорядок дня и темпы работ. Все наши планы и результаты переговоров снова и снова превращались в макулатуру, как, например, заключенный в Вольфсбурге плановый договор между VW и IFA о создании общества с 50-процентым участием каждой из сторон от 22 декабря 1989 года, или интенсивные беседы с госпожой профессором Луфт, заместителем премьер- министра, о будущем автомобильной промышленности. Госпожа Луфт оказалась очень интересной личностью из другого лагеря. Бывшая когда-то ректором Института экономики в Восточном Берлине, она заставляла уважать себя. Оба ее сына каждый день ездили в Западный Берлин и были для нее постоянным источником информации. Но стоило нам только поговорить с ней, с Модровым или де Мезьером, как политические события уже опережали нас. И в приемной господина Модрова и у господина де Мезьера мы встречали нашего старого знакомого Герхарда Байля.

Тогда моей целью было убедить коллег из правления в выгодности ориентации на Восток, ведь, за исключением

Мюнцнера, для них, как и для большинства западных немцев, Саксония или вся Восточная Германия были белым пятном на карте. Слишком быстро забывается, что в предвоенной Германии при тогдашней мобильности меньшинству выпала возможность объехать всю страну. К тому же постоянно сокращалось число тех, кто знал довоенную Германию и пережил войну. Правда, было одно исключение в Восточной Германии: экипажи танков армии ГДР в качестве водителей грузовых автомобилей приобрели необходимые знания о топографии Западной Германии. При этом они нередко становились «случайными» наблюдателями военных маневров.

В начале 1990 года мы отправились в большую ознакомительную поездку по Саксонии и Тюрингии. Она показала нам катастрофическое положение промышленных предприятий, но в то же время и высокую квалификацию и мастерство людей, которые зачастую вынуждены были работать с техникой еще довоенного уровня, притом что производившиеся в Саксонии относительно современные станки предназначались в первую очередь для Советского Союза.

Наш проект относительно моторов потребовал многочисленных отдельных инвестиций. При этом меньшую роль играла рентабельность отдельной комплектующей детали. Размер куска пирога, получаемого от модернизации, в большей степени определялся отношениями между начальником производства и плановым отделом. Все строительные мощности в Хемнице и его пригородах были загружены на годы вперед. Никакие сроки не соблюдались.

Наши планы окончательно оформились, когда мы обрели уверенность в том, что воссоединение Германии уже близко. Для Хемница был запланирован новый моторный завод, который должен был располагаться на территории бывшего управления Auto Union AG, в годы моей юности находившегося на улице Бернд Роземайерштрассе. Мы не были заинтересованы в производственной площадке в Айзенахе, хотя там, согласно

планам ГДР, было размещено наше производство головок блоков цилиндров, которое проработало еще несколько лет. Мы сконцентрировали наше внимание на Цвиккау, родине Horch и Audi.

Уже весной 1990 года, всего лишь через шесть месяцев после падения берлинской стены, в пригороде Цвиккау, Мозеле, на все еще не работавшем новом сборочном заводе был запущен в производство автомобиль Polo, ведь руководитель сектора планирования производства VW Фолькер Вайсгербер был родом из соседнего Хемница. Позже он стал членом правления концерна Volkswagen по вопросам производства.

Опережавшие друг друга события 1990 года подтвердили правильность наших решительных действий в Восточной Германии. С вступлением в силу Экономического и валютного союза 1 июня 1990 года и при обменном курсе 1:1 экономика ГДР, а в первую очередь отсталая автомобильная промышленность страны, сразу же утратила свою конкурентоспособность. Производительность в 200 000 автомобилей в год упала; сроки поставки Trabant (а это были 13 лет и более) «растворились в воздухе». Рынок был открыт, и потребности людей в западной продукции неограниченны. В самом начале списка вожделенных товаров стоял автомобиль. Образовалась настоящая «воронка» спроса, в том числе и на европейских рынках подержанных автомобилей.

В этой ситуации повезло тем западноевропейским производителям, которые могли делать поставки сразу, мы же были ограничены в возможностях из-за большой загрузки предприятий концерна. Эта реальность отражалась и в разнице рыночных долей относительно Западной Германии. Производство моторов в Хемнице и сборка Polo в Цвиккау, правда, помогли освоить часть нашего рыночного потенциала в новых федеральных землях. Но нам срочно требовались новые мощности. Кроме того, необходимо было дать немцам Восточной Германии работу и перспективу, о чем, к сожалению,

часто забывали. Мы были практически единственным автомобильным предприятием, кроме маленького сборочного производства GM Opel в Айзенахе.

По моей прикидке, потребность в автомобилях с учетом прироста населения в объединенной Германии потребует дополнительных мощностей для производства 250 000 автомобилей в год. Это был, правда, не очень научный, но зато прагматичный подход, который впоследствии оказался правильным.

В Мозеле под Цвиккау, в непосредственной близости к заводу, до того времени не запущенному, было построено сборочное предприятие на самом современном уровне. Мы тогда создавали новые ориентиры и в отношении охраны окружающей среды, и в социальном плане. В тесном сотрудничестве с коммунальными службами мы форсировали создание современной эффективной инфраструктуры. Все административные органы работали в сжатые сроки.

Мы также внесли свой вклад в дело повышения квалификации работников на наших производствах в Цвиккау и Хемнице, создав учебное заведение концерна VW, которое уже в сентябре 1990 года начало учебный процесс. В этом институте могли обучаться представители всех отраслей экономики.

Дочернее общество фирмы VW Gedas», занимавшейся внутри концерна информационной техникой, также расположилось в Цвиккау. Затем совместно с комбинатом IFA по производству легковых автомобилей в июле 1990 года была создана фирма по сбыту. Конечно, мы не ждали от нее только образцовых торговых предприятий, но зато сразу же получили торговую сеть, которую можно было быстро расширить. Встреча восточногерманских продавцов VW в Вольфсбурге остается одним из моих лучших воспоминаний.

Вскоре для полетов в Саксонию мы смогли использовать советский военный аэродром под Цвиккау, который оставался еще со времен Третьего рейха. Его удивительно широкая

взлетная полоса, предназначенная для одновременного старта нескольких самолетов, а также самолетные бункеры и капониры, расположенные всего в нескольких минутах полета от границы зоны, свидетельствовали об агрессивных планах. Но глубокие ямы, запущенные строения и истощенные советские солдаты, иногда поднимавшие для нас шлагбаум в домашних тапочках, говорили о совершенно другой реальности.

Когда после мирной революции мы пошли на Восток, то думали, что нам придется бороться с европейскими конкурентами за распределение производственных площадок. Но мы глубоко заблуждались. На Западе некоторые конкуренты смотрели на меня с сожалением и иронизировали в средствах массовой информации насчет моей «мании величия», при этом абсолютно не зная ситуации и промышленных традиций Саксонии, на которых мы строили свои планы. Эти традиции, без всякого преувеличения, были живы, хотя в западной прессе считалось хорошим тоном утверждать противоположное.

До войны около 30 % немецких безрельсовых транспортных средств производилось в Саксонии, а DKW был тогда самым большим в мире заводом по производству мотоциклов. В принципе индустриальная история Саксонии восходит к серебряным рудникам в Рудных горах, а в 1765 году во Фрайберге была создана первая в мире инженерная школа.

Часто говорилось о том, что на мой выбор повлияла, даже соблазнила меня семья. Это было далеко не так. Она, правда, ускорила дело, так как мы чувствовали себя как дома и могли быстро везде сориентироваться. Сегодня я глубоко благодарен тому, что мы тогда активно действовали и что мне выпала роль инициатора восстановления саксонской автомобильной промышленности.

Наконец мы вновь испытали чувство национальной гордости и радость, когда люди поднимали наш флаг как символ. Такое мы обычно наблюдали только у наших европейских соседей и в США.

Абсолютное незнание жизни в Восточной Германии было характерно для определенных поколений людей на Западе и поэтому вполне понятно. А с другой стороны, им не хватало активного желания устранить эти пробелы в знаниях прямо на месте, как это делали мы. Еще во времена ГДР я взял себе за правило почти ежедневно смотреть новости из ГДР и прослушивать выступления Хонеккера, хотя он был очень плохим чтецом.

В наше быстротекущее время первое лицо любого предприятия должно рассматривать стратегию как нечто очень живое и как свою первейшую задачу.

Можно иметь гораздо более прочные позиции при переговорах, если самому возглавить решение кардинальных задач. Это дает возможность лучше оценивать результаты и быстрее реагировать на них. Руководители высшего ранга идут, конечно, и на личный риск. Для многих это является причиной, почему они вообще не стремятся к таким постам. Особенно в американских компаниях первое лицо охраняют как короля на шахматной доске. Это составная часть корпоративной политики. Я всегда поступал по-другому, и не только в Саксонии.

Сегодня все знают, что VW достиг и, как правило, даже превзошел все свои цели. Наши руководящие сотрудники на Востоке и на Западе работают рука об руку. Первый руководитель фирмы VW Sachsen Герд Хойсс, как и чутко реагировавший на все коллектив, отчетливо понимали, что жесткое следование принятому на Западе порядку оплаты труда и рабочего времени могло бы означать утрату шансов на будущее. Но иногда все же возникали разногласия с «импортированными» с Запада заводскими комитетами, которые, стремясь к уподоблению восточных производств западным любой ценой, прежде всего, вероятно, заботились не о благе людей в Восточной Германии, а о своей профсоюзной карьере. В таких конфликтах наши руководящие сотрудники не всегда могли полагаться на поддержку из Вольфсбурга.

В Хемнице этих проблем удалось избежать. Лидерство нашего моторного завода по качеству и производительности труда, его расширение, вышедшее за рамки первоначальных инвестиций, в большой степени является заслугой не только наших руководящих кадров с Востока и Запада и трудового коллектива, но и членов местного заводского комитета, который многие годы успешно возглавляли Эльке Килиан и Клаус Билек. Я называю здесь их имена, как представителей множества их прекрасных коллег из Восточной Германии. Наши ожидания оправдались, новые мощности были полностью задействованы, к ним добавились новые, и возникли дополнительные рабочие места.

Развитие нашего саксонского дочернего предприятия сегодня наполняет меня чувством особой радости и удовлетворения, тем более что непосредственно перед моим уходом с поста председателя правления, когда на небе VW появились первые конъюнктурные «облачка», возникли серьезные сомнения в правильности долгосрочной инвестиционной программы для новых федеральных земель. Из-за ухудшения ситуации со сбытом мой коллега по правлению Гёдевер, в то время руководитель сектора марки Volkswagen, заявил о намерении наполовину сократить производство в Мозеле, то есть до 125 000 автомобилей в год. После моего ухода критика моей политики еще больше усилилась, и концерн VW решил прекратить инвестиции в Восточной Германии. Это было решение, которое после окончания рецессии повлекло за собой негативные последствия в виде нехватки производственных мощностей.

Несмотря на это, Volkswagen превратился в крупнейшего промышленного инвестора и работодателя в новых федеральных землях, стал давать множество заказов на проектные разработки научно-исследовательским и учебным институтам. Общество с ограниченной ответственностью VW Sachsen GmbH имеет самые высокие показатели оборота, не

говоря уже об объемах закупок VW в новых федеральных землях или о роли предприятия как крупнейшего налогоплательщика:

С 1990 года (по 2000 год включительно) в создание восточногерманского сборочного производства VW было вложено около 1,8 миллиарда евро. С того момента ежегодно вкладывается от 100 до 150 миллионов евро в мероприятия по созданию новых моделей и технологий.

- Благодаря VW сегодня имеют работу более 37 600 жителей новых федеральных земель (включая 7100 работников VW Sachsen GmbH).
- В 2004 году в Саксонии было произведено 211 000 автомобилей Volkswagen и 541 000 двигателей.
- На сегодняшний день в Саксонии произведено более трех миллионов автомобилей VW и почти девять миллионов двигателей VW.

Благодаря полностью представленной индустрии комплектующих деталей были привлечены многие новые инвесторы. В первую очередь они подготовили почву для мелких и средних предприятий, которые редко процветают в индустриальной «пустыне». Об этой хронологической последовательности правительство почти всегда забывало при осуществлении своей политики содействия развитию предпринимательства. Возникшие в Саксонии современнейшие структуры предприятий-смежников автомобильной промышленности более десяти лет спустя послужили решающим фактором при выборе производственных площадок для BMW и Porsche. Инвестиции VW в производства в Хемнице и Цвиккау послужили, кроме того, сигналом для других отраслей, вообще не связанных с автомобильной промышленностью, как, например, фармацевтическая промышленность.

Без ключевых инвестиций VW для этого региона едва ли можно было найти посильные задачи. А так «вольное государство Саксония» стало образцовым среди других новых федеральных земель. Выиграли от этого в первую очередь люди. Они показали такую надежность, трудолюбие и образованность, какими я восхищался еще тогда, когда во время войны в летние каникулы сначала был учеником, а потом рабочим на заводе Auto Union в Хемнице. Этот личный опыт имел особое влияние на принятие решений.

Облик Цвиккау, который не только в период существования ГДР портил своей копотью завод по производству кокса, за всю свою историю не был так прекрасен, как сегодня. Там теперь производят не только Golf и Passat, но в традициях фирмы Horch и кузова для Phaeton и Bentley. Таким образом, это старое новое предприятие, слишком маленькое для крупносерийного производства (там собираются 100 000 автомобилей в год), снова говорит свое слово, хотя сначала мы использовали его как переходное решение, чтобы быстрее показать людям, что у них есть будущее.

С Хемницем все гораздо сложнее, поскольку доля ручного труда в современном капиталоемком производстве двигателей гораздо меньше, чем на сборочных предприятиях. Кроме того, 5 марта 1945 года без всяких военных причин Хемниц подвергся массированным бомбардировкам и был сильно разрушен. Лавина бомб начала обрушиваться на город как раз рядом с домом моих родителей...

Когда после завершения моей активной деятельности в концерне VW Биргит Бройель, тогдашняя руководитель общества доверительных операций, и Тилл Некер, президент Союза немецкой промышленности (BDI), предложили мою кандидатуру в качестве ответственного за разработанную ими программу «экономического наступления в новых федеральных землях», я получил задание, которое мне очень импонировало. В рамках этой инициативы с 1993 года мы помогли многим тысячам предпринимателей и их сотрудников из Западной и Восточной Германии найти дорогу друг к другу и констатировали активное участие с обеих сторон. В рамках программы BDI «wir. Wirtschafts-Initiativen für Deutschland» (экономические инициативы для Германии) эта работа продолжалась под руководством Юргена Бауэра вплоть до 1999 года, а я ее курировал. Результаты были весьма обнадеживающими: эта инициатива не только досрочно достигла первоначально поставленных целей (объем в 50 миллиардов немецких марок), но и способствовала трансферу капитала и технологий в восточные земли. После того как задача была выполнена, в 1999 году мы распустили объединение wir. Wirtschafts-Initiativen für Deutschland, что тоже было не совсем обычным решением.

Воссоединение спасло западногерманскую экономику от рецессии 1990/91 годов. Но даже с начала XXI века с запада на восток все еще идет больше товаров и услуг (на сумму около 80 миллиардов евро), чем в обратном направлении. Эта крупномасштабная «кейнизианская» мера по обеспечению рабочими

местами на благо Германии затушевала наши возросшие структурные проблемы начала 90-х годов. Вместо того чтобы их исправлять, мы экспортировали их в Восточную Германию, где, несмотря на значительные трансферты в размере почти 5 % от валового общественного продукта, наблюдается застой в экономике. Эти продолжительные по времени финансовые нагрузки стали одной из важнейших причин нашего выходящего за всякие рамки дефицита.

Многочисленные иллюзии и чрезмерные восторги по поводу воссоединения привели в 1990 году к тому, что были неправильно установлены политико-экономические «стрелки». Реалистически мыслящие восточные немцы никак не ожидали, что их деньги будут обмениваться по курсу 1:1. Этим был нанесен смертельный удар их экономике. Карл-Отто Пёль, тогдашний президент Федерального банка, был одним из тех, кто предупреждал о вреде такой политики, и ушел со своего поста.

Ни в одной стране Центральной Европы процесс адаптации не был таким неудачным, как в Восточной Германии. Эти страны показывают сегодня такие темпы роста за счет собственных сил, которые могут служить нам примером. А наши трансферты для новых федеральных земель в основном уходят в сферу потребления, почти ничего не меняя к лучшему, а лишь истощая немецкую экономику. Разве у нас в Западной Германии не было примера, как после денежной реформы 1948 года именно за счет выгодного валютного паритета между долларом и маркой 4,2:1,0, а также политики сдержанности в оплате труда мы получили столько преимуществ и сразу же создали больше рабочих мест, чем имели рабочей силы?

В Восточной Германии, конечно, есть «островки», которые впечатляюще демонстрируют ее потенциал. Целый ряд небольших предприятий уже успешно вышли на мировую экономическую арену и процветают благодаря технической креативности и предприимчивости, преданности сотрудников

делу и конкурентоспособным затратам на персонал, которые, как правило, не связаны локальными тарифными договорами. Но в общем и целом наша политика привела к ослаблению немецкой экономики. Поэтому уже давно напрашиваются радикальные изменения. А начинать их надо на западе нашей страны.

И все же остается фактом, что Коль был провидцем и нашел в Горбачеве партнера, который имел достаточно мужества, чтобы сделать правильные выводы из состояния своей больной и бесчеловечной системы.

IX Центральная Европа[59]

Благодаря воссоединению Германия, а также и VW, после чрезвычайно невыгодного и опасного положения «с краю», оказалась в сердце Европы. Все наши основные политические и экономические параметры, основы нашей стратегии, сразу же превратились в ничто. Мир изменился радикально и к лучшему, хотя и не окончательно. Европа за короткий срок выросла более чем на 100 миллионов человек. Это историческое событие сопоставимо разве что с включением Китая в мировую экономику в 80-х годах XX века. То, что эти события не привели в Германии к устойчивому экономическому буму, должно было нас насторожить.

Все европейские экономические связи, разделение труда, политика размещения производства — все это нужно было обдумать заново, новые условия конкуренции были уже заданы или будут еще складываться. Все находилось в движении. Panta rhei («все течет» *(лат.). — Примеч. переводчика).* Политическая граница Европы могла сдвинуться до Урала, а в отношении экономики, может быть, однажды и до Владивостока, через столько часовых поясов, сколько разделяют Франкфурт и Гавайи. Во время проведения «круглого стола» по случаю автосалона во Франкфурте 1991 года я сказал, что, пожалуй, никто не может себе представить всего масштаба происшедших изменений, но каждый должен строить свою стратегию совершенно по-новому, чтобы избежать впоследствии таких оценок, как «слишком поздно», «слишком рано» или «нереалистично». Бывший канцлер Шмидт тонко заметил, что путь СНГ к рыночной экономике будет длиться одну ночь, девять месяцев и 40 лет.

Почти одновременно с политическими переменами

[59] Применяемое здесь понятие «Центральная Европа» в географическом плане охватывает следующие страны: Эстония, Латвия, Литва, Польша, Чехия, Словакия, Венгрия, Румыния, Болгария, Албания, а также все страны бывшей Югославии.

началась революция эпохи Интернета. С 1988 года я находился в контакте с нашим менеджментом по всему миру вплоть до Шанхая с помощью электронной почты. Это средство коммуникации было не только экономичным, оно игнорировало все иерархические ступени. После 1990 года новая техника решающим образом помогла экономике справляться с новыми измерениями и неудержимо ускоряющимися изменениями, жить и действовать везде в реальном времени.

В географическом, историческом и культурном смысле Германия уже многие столетия представляла собой важный мост в Центральную Европу и дальше, в Восточную Европу. Для VW новые политические реалии означали одновременно и вызов и новые шансы. Мы не исходили из того, что будем в одиночестве осваивать центральноевропейские рынки. Но к нашему изумлению, это было именно так, за двумя серьезными исключениями. Наши западные конкуренты не были подготовлены к таким радикальным изменениям ни ментально, ни в отношении опыта либо вообще не поняли их сути. Поэтому никто не мешал нам осваивать всю ключевую территорию Центральной Европы и крепить наши лидирующие позиции за счет создания новых производств.

Стратегически важные вехи в развитии концерна Volkswagen в 1983–1993 гг.

1983

- Продажа сборочного завода VW в Стерлинг Хайтс, Мичиган/США
- Начало производства VW Passat фирмой Seat, Барселона/Испания

1984

- Начало производства VW Polo фирмой Seat, Памплона/Испания
- Приобретение итальянской фирмы импортера AUTOGERMA S.p.A

1985

- Создание совместного предприятия Shanghai Volkswagen Automotive Company, Ltd., Шанхай/Китай

1986

- Приобретение контрольного пакета компании Seat S.A., Барселона/Испания
- Продажа фирмы Triumph-Adler

1987

- Закрытие завода в Южном Чарльстоне/США и перенос производства прессованных деталей в Пуэбло/Мексика
- Создание Autolatina в Бразилии и Аргентине путем слияния с компанией Ford

1988

- Закрытие завода в Уэстморленде/США и перенос сборочного производства автомобилей в Пуэбло/Мексика
- Приобретение 50 % акций Europcar и слияние с VW InterRent

1989

- Введение системы прямых продаж в Германии
- Начало производства автомобилей Toyota Pick-up на заводе VW по производству коммерческих автомобилей в Ганновере
- Продажа завода VW в Форт Ворс (кондиционеры), Техас/США

1990

- Создание Volkswagen Sachsen GmbH, Цвиккау
- Закладка автомобильного завода в Мозеле, Цвиккау

1991

- Сведение воедино всех услуг в сфере финансов в фирме Volkswagen Finanz GmbH

→

- Создание совместного предприятия FAW-Volkswagen Automotive Company, Ltd, Чаньчун/Китай
- Приобретение 31 % основного капитала компании Škoda, automobilova a.s., Млада Болеслав/Чешская Республика, и принятие на себя руководящей ответственности
- Создание компании Volkswagen Bratislava, spol. S.r.o., Братислава/Словакия
- Закладка нового завода VW по сборке моторов, Хемниц

1992

- Принятие решения о выборе Дьёра/Венгрия в качестве производственной площадки для нового завода по выпуску моторов для Audi
- Пуск завода Seat в Марторелле/Испания
- Пуск завода Transax по производству коробок передач в Кордобе/Аргентина

1993

- Приобретение британской фирмы-импортера V.A.G. United Kingdom Ltd.

Силы концерна VW в то время были перенапряжены. Одновременность многочисленных важных событий держала нас в постоянном напряжении: запуск совместного предприятия Autolatina в Южной Америке, интеграция фирмы Seat в Испании, создание компании AutoEuropa совместно с компанией Ford в Португалии и, не в последнюю очередь, наши проекты в Китае и Восточной Германии. Все без исключения отделы концерна, и в первую очередь технические, находились в состоянии «марафонского забега» в связи с постоянным расширением предприятия в глобальных масштабах. Надо было составлять и осуществлять масштабные планы, обосновывать и финансировать миллиардные инвестиции, и все это должно было решаться параллельно с текущими задачами.

От такого перегруженного работой коллектива я теперь требовал, чтобы он последовал за мной в Центральную Европу и взял на себя во много раз большую нагрузку. Сопротивление этому курсу было бы совершенно объяснимым. Но люди поняли уникальность момента и шанс для европеизации и глобализации и пошли за мной. Правда, когда после сделки с компанией Škoda в городе Млада Болеслав последовала Братислава и второй завод по производству двигателей в Хемнице, некоторые коллеги призывали меня остановиться, удовлетвориться тем, что уже сделано, ведь все важные цели были достигнуты. Но иногда нужно прикидываться глухим.

Сегодня мне кажется чудом, что мы смогли одновременно и успешно осуществить так много проектов. Я не могу представить себе лучшего комплимента мастерству нашего руководства в Вольфсбурге, чем достигнутые результаты. В то время весь груз ответственности вынесли на своих плечах мои коллеги Мюнцнер, Фрерк, Хартвих, Зайфферт, Шмидт и Улльшпергер.

До сегодняшнего дня очень мало значения придавалось тому факту, что мы были в состоянии финансировать эту экспансию и абсорбировать все предварительные затраты в нашем счете прибылей и убытков. И все это в Германии, в

стране с высокой заработной платой, после введения 35-часовой рабочей недели и тогда еще без возможности получения преимуществ за счет новых производств, расположенных в странах с дешевой рабочей силой, чем уже смог воспользоваться мой преемник. Пока же все было наоборот: к предварительным затратам на вновь создававшиеся производственные мощности добавлялись издержки на адаптацию и разработку продукта.

Я не знаю никакого другого автомобильного концерна, кроме Toyota, который достиг бы сопоставимых темпов роста и справился бы с ними. Наш баланс был в полном порядке, мы постоянно показывали очень высокую ликвидность. Сюда следует добавить и неиспользованные синдицированные кредитные линии международных банковских консорциумов на случай кризиса в размере 7,5 миллиарда немецких марок. Наиболее авторитетные рейтинговые агентства Moodys и Standard & Poors отвели нам еще до моего ухода место «образцовых должников» и тем самым дали возможность получать по всему миру очень выгодные условия рефинансирования.

А вот пресса, часто критиковавшая наши «тощие» прибыли, не смогла увидеть по нашим показателям денежных потоков, насколько бескомпромиссно консервативно составлялся наш баланс. Например, мы были единственной автомобильной компанией, которая каждый год, за исключением 1992-го, полностью использовала амортизационные отчисления специального назначения (для предприятий, расположенных вдоль границы зоны) в размере до 1,4 миллиарда марок[60].

В результате этих мероприятий годовой остаток в концерне VW в 1991 хозяйственном году был на 26 % меньше обычного показателя. В то время было недопустимо заносить в актив затраты на развитие, что теперь уже стало правилом в нашей отрасли согласно директивам IAS[61] и ведет к значительным

[60] В первый год инвестиции были списаны на 50 %.

[61] International Accounting Standards (международные правила бухгалтерской отчетности).

прибылям, даже если по нормам немецкого торгового кодекса нужно было бы показывать в балансе фактические убытки. Главной для нас была максимизация показателей не прибыли, а денежных потоков для обеспечения долгосрочных инвестиций в будущем. Наши дивиденды соответствовали немецким стандартам.

Поскольку наше предприятие было подобно ситу, самые конфиденциальные наши данные, доклады наблюдательному совету и планы, как правило, попадали в прессу, что не в последнюю очередь очень радовало наших конкурентов. Но я должен признать, что сегодня вся наша отрасль в этом отношении почти достигла уровня политики. Средства массовой информации постоянно обеспечиваются сведениями, содержащими мнения и намерения, планы и прогнозы на будущее, которые раньше держались в тайне. Так возникло новое измерение в области отчетности, которое не пришлось пережить нашему поколению. Кажется, менеджмент во многом осуществляется на рыночной площади.

Конечно, мы тогда шли на риск. Но тот, кто умел анализировать балансы — а это не очень распространенное качество, — точно знал, что VW решительным образом укреплял свои финансовые позиции и конкурентоспособность благодаря такой политике, что мы могли ее себе позволить и значительно улучшили наши стратегические позиции в отношении затрат. Гораздо большим риском была бы выжидательная позиция, что и было подтверждено всем последующим развитием. Во всяком случае, профессиональные рейтинговые агентства понимали нас, так же как и наш наблюдательный совет.

Еще в самом начале моей деятельности на посту председателя правления, в 1982 году, Fiat, согласно европейской статистике регистрации автомобилей, занимал второе место после Renault, а затем и первое место, мы же были на пятом. Но то, что Fiat не смог вовремя приспособиться к новым европейским и мировым реалиям, привело его к кризису

огромных масштабов, угрожавшему самому его существованию, с соответствующими тяжелыми последствиями для итальянской экономики. Никакое правительство и никакой закон уже не могут помочь, если в течение столь долгого времени допускаются стратегические ошибки такого масштаба. Они были бы роковыми и для концерна Volkswagen.

Что бы было:

- Если бы мы не нейтрализовали нашу зависимость от Германии в плане издержек?
- Если бы мы не так активно продвигались вперед в Центральной Европе?
- Если бы конкуренты заняли наши сегодняшние позиции в Центральной Европе?
- Если бы наши немецкие капиталоемкие заводы не смогли бы быть важными поставщиками и покупателями наших новых марок по твердым ценам?

Наше существование было бы под угрозой, и в Европе мы не смогли бы занять даже пятого места. Не смог бы помочь даже закон о VW. Всегда забывается, что стратегический фактор времени нельзя повернуть назад.

Некоторые СМИ очень резко атаковали меня в первые годы нашей активности. Мания величия была самым мягким обвинением в мой адрес. Широко цитировались и высказывания наших конкурентов. На основе имевшихся в документах наблюдательного совета сценариев «на черный день», ставших доступными некоторым органам печати в оригинале, средства массовой информации для увеличения своих тиражей рисовали страшные картинки. Естественно, такие кампании не могли не влиять на наших сотрудников и на наблюдательный совет во главе с Карлом Густавом Ратьеном, а с 1987 года с Клаусом Дизеном, у которых все же хватило мужества безоговорочно поддерживать и одобрять нашу политику. Это относится и к нашему крупнейшему акционеру, Нижней Саксонии, а также к представителям наемных работников в этом органе.

Было совсем непросто доказывать, что каждая инвестиция за границей не только гарантирует немецкие рабочие места, но и создает новые. Но это удалось. Одновременно мы открыли для нашего менеджмента новые возможности для карьерного роста, ведь почти каждый год по всему миру нам требовались новые члены правлений и руководящие кадры для дочерних обществ. Все это делало наше предприятие привлекательным.

Но у шансов очень короткий период полураспада. Они появляются, как правило, неожиданно и так же быстро исчезают. В этом их опасность. В начале 90-х годов все шансы в Европе были «розданы», новые промышленные карты составлены, и мы вновь находились в состоянии «позиционной войны». Столь же коротким было для стратегически мыслящих американских и европейских инвесторов и время, в течение которого было открыто «окно» в Японию и Корею в результате азиатского финансового кризиса 90-х годов. Но даже использование шанса такого временного «окна» не является гарантией успеха, как показало слияние фирмы Daimler с компанией Chrysler и совместное предприятие с Mitsubishi.

Статистические сводки «Мак-Кинзи» заполнены данными о неудачных слияниях и кооперации, вплоть до уничтожения основного капитала. В отношении Volkswagen сегодня можно констатировать, что в противоположность политике диверсификации в 70-х годах наша политика экспансии 80-х и начала 90-х годов была всегда «прямым попаданием». Подобное мне удалось сделать в Conti за счет покупки компании Uniroyal в 1979 году, но тогда у нас был всего-навсего один «патрон в стволе».

Благодаря нашему выходу в Центральную Европу мы совершенно по-новому распределили свои европейские производственные структуры и оптимизировали издержки производства наших машин и агрегатов в тесном сотрудничестве с поставщиками. Вообще, это было время, когда все большее значение стало приобретать увеличение доли собственного производства.

Все наши европейские конкуренты, почти без исключения, фиксировались на своих национальных производственных площадках, в отличие от американских и японских производителей автомобилей, которые, выбирая для размещения своих предприятий Старый Свет, изначально мыслили и действовали по-европейски.

За счет европеизации структур нашего концерна, то есть благодаря нашим инициативам в Испании и Португалии, а также в Центральной Европе, мы освободились от удушающей хватки огромных издержек в Германии. Производство в новых федеральных землях также показало финансовые преимущества по сравнению с Западной Германией за счет высокой производительности труда, большей гибкости и большей продолжительности рабочего дня при более низких затратах на оплату труда. А поскольку речь там шла о современных предприятиях, эти преимущества можно было использовать максимально. К тому же делу способствовали дотации и возможность амортизационных отчислений специального назначения.

Благодаря изоляции нашей основной «ахиллесовой пяты» мы вновь стали конкурентоспособны в отношении издержек и смогли воспользоваться нашим техническим превосходством. Но рост доходов в результате перестройки структуры концерна во второй половине 90-х годов было явно слишком соблазнительным... Во всяком случае, не уделялось необходимого внимания традиционному массовому сегменту и относящимся к нему важным нишам рынка, то есть тому, что давало хлеб насущный нашим заводам и продавцам, что открыло неожиданные перспективы перед нашими конкурентами.

Разные предложения из Советского Союза, поступавшие к нам с начала перестройки, всегда казались нам нереалистичными, как бы ни восхищал нас Горбачев. Тем более удивляло, что наши конкуренты подписывали проекты по созданию автомобильных заводов с производительностью до 900 000 автомобилей в год, от которых мы отказались,

поскольку они были далеки от реальности. Они и не были реализованы. Развитие событий в России и на Украине, к сожалению, подтвердило нашу оценку. Но теперь и там открылось временное «окно», которое, правда, закроется не так скоро. Этот регион имеет совершенно другие исторические особенности, нежели расположенные к западу от него страны Центральной Европы. Кроме того, Россия жила при коммунистической системе почти 80 лет, а не 40. Большинство народов Центральной Европы всегда принадлежали к западной культуре и частично имели богатые промышленные традиции, как, например, Чехия еще со времен Австро-Венгерской монархии.

Во время государственного визита федерального президента Вайцзеккера в ЧСФР[62] в начале 1990 года я не отставал от него буквально ни на шаг. Я повсюду представлялся, хотя мне лично это не очень нравилось, но требовалось для пользы дела. В моем календаре с того момента параллельно с поездками в Восточную Германию постоянно появлялась Прага, вскоре в сочетании с городом Млада Болеслав, где располагалась Škoda, а также Познань и Братислава, бывший Прессбург, «ворота» в Вену. Тем самым Братислава предоставляла возможность подключения ко всей западной инфраструктуре, начиная с венского аэропорта.

Во времена «холодной войны» мы наряду с Восточной Германией постоянно поддерживали контакты со всеми странами СЭВ, производившими автомобили. Каждый визит оттуда был для нас очень важен. Мы уже применили наши моторы VW в автомобилях Škoda Felicia и знали, что они подходят. Политика Горбачева все больше и больше заставляла нас предполагать, что «окно» в известной степени откроется. Поэтому мы «держали руку на пульсе».

Мы считали фирму Škoda жемчужиной Восточной Европы.

[62] Чешская и Словацкая Федеративная Республика.

Это богатое традициями автомобильное предприятие и автомобильная марка, одна из первых в истории автомобиля, признавались даже в некоторых странах Запада. Основу предприятия составляли заводы Laurin & Klement, названные так по имени их основателей и выпускавшие автомобили еще с 1905 года.

Чешский производитель грузовых автомобилей Tatra завоевал всемирное признание благодаря уникальному конструкционному принципу хребтовой трубчатой рамы для тяжелых грузовых автомобилей, а также легковому автомобилю обтекаемой формы с расположенным в задней части кузова восьмицилиндровым мотором воздушного охлаждения. И сегодня автомобили Tatra успешно участвуют в ралли Париж—Дакар. Еще во времена Нордхоффа мы сделали единовременную оплату лицензии на различные патенты фирмы Tatra/Ringhofer, которые использовались в производстве «Жука». Насколько я знаю, на эту сделку в 1935 году обратил внимание Имперский союз автомобильной промышленности (RDA).

Богемия была колыбелью многих великих зачинателей автомобильной промышленности, начиная с барона Ф. Рингхофера, затем Ханса Ледвинки и кончая Фердинандом Порше. Сегодня есть много выходцев из Богемиии и Австрии, которые сделали себе имя, особенно в автомобильной индустрии. Вспомнить хотя бы доктора Якоба фон Дойтца, моего коллегу из правления концерна в секторе технических разработок, профессора Эрнста Фиала, профессора Эберана фон Эберхорста, руководителя сектора исследований и разработок в до- и послевоенном Auto Union или Фердинанда Пиеха. К ним относился и мой отец, Двухтактный Хан DKW-Auto Union (он был страстным приверженцем двухтактных моторов и пионером в этой области).

Для нас фирма Škoda в Млада Болеславе была важнейшей целью, не имевшей альтернативы. Мы делали ставку на победу. Но как выиграть у именитого соперника из Франции, из страны, которой ведущие чешские политики чувствовали себя обязанными за оказываемую им поддержку? Очевидно, это

было одной из причин, почему сначала нам хотели продать предприятие в Братиславе.

Когда мы, Фолькхард Кёлер и я, 4 февраля 1990 года впервые встретились с министром иностранных дел, слишком рано умершим Славомиром Страчаром и заместителем министра чехословацкой промышленности Йозефом Уриком в кофе-баре тогда еще старого аэровокзала Праги, они сразу же направили нас дальше, в Братиславу, а не в Млада Болеслав.

Там недалеко от города, на зеленом лугу я увидел завод, который, хотя ему было уже десять лет, оказался совершенно новым и еще большим, чем Mosel 1, и до того момента не произвел ни одного автомобиля. Но под его крышей, кроме маленькой студии стайлинга, находилось инструментальное производство, крупнейшее из всего, что мы до того видели. Больше был только завод, который мы позднее увидели у фирмы Škoda в Млада Болеславе.

ЧСФР располагала производством танков Т 72, которое, к радости в первую очередь покупателей из Ирака, было, пожалуй, больше, чем соответствующие мощности Западной Европы, вместе взятые. Но Прага старалась проводить индустриализацию Словакии не только на базе военной промышленности, нацеленной в большой степени на экспорт. Поэтому в конце 70-х годов возникла идея создания за пределами Братиславы современного завода для лицензионного производства автомобилей марки Alfa Romeo, который, правда, не был запущен. Мощности, расположенные в Братиславе, были гигантскими, но не имели своей марки и доли на рынке, не было ни торговой организации, ни персонала. Не было никакого производственного оборудования, кроме нескольких чанов для красильни. Что мы могли извлечь из всего этого?

Наши собеседники хотели, да и должны были попытаться в первую очередь отделаться от этого тяжело продаваемого объекта. Это сделало наше положение очень сложным: без переговоров о Братиславе мы не смогли бы вести речь о фирме Škoda, которая и была предметом наших интересов. Поэтому

при первом посещении я чувствовал себя весьма неуютно, словно неопытный авантюрист. Понадобилось некоторое время, пока мы поняли, каким образом можно заполучить оба «туза» и капитализировать их.

Заинтересованность в решении вопроса с Братиславой заставила наших партнеров, как мы и планировали, показать нам фирму Škoda в Млада Болеславе. Там мы были приятно удивлены. Все оказалось полным контрастом по отношению к проржавевшему заводу IFA в Цвиккау и унылому автомобилю Trabant, как бы гениально ни был устроен его кузов. Очевидно, ЧСФР пережила эпоху членства в СЭВ в духе Швейка. Škoda Felicia была современным автомобилем класса Polo, который можно было продавать везде, хотя для торговли на Западе пришлось бы внести некоторые коррективы. Кроме того, надо было учитывать «скидку на изделия стран-членов СЭВ», которыми пользовались умевшие хорошо считать покупатели. Особо польстило нам и обрадовало то, что задний мост автомобиля был скопирован с Golf. Škoda была не единственной, кто скопировал наш задний мост с подвеской колес на продольных рычагах, связанных балкой, укрепленной на кузове. Список подражателей включал и Детройт с его немецкими филиалами. Производство автомобилей Škoda происходило на заводе, состоявшем из строений разного времени постройки, от очень старых цехов до автоматизированных по производству трубчатых кузовных балок, оснащенных современнейшими роботами Kuka из Германии, а прямо рядом с входом находилась тюрьма для политических заключенных, которых использовали для выполнения тяжелых физических работ.

Увиденное нами подтвердило, что за Škoda стоило бороться, что с этим руководством и рабочими, их автомобилями и заводами можно добиться успехов в будущем, хотя организация сбыта в СЭВ имела на Западе непостоянную и слабую базу. К тому же появились временные трудности для продолжения производства после того, как «бархатная революция» освободила политзаключенных.

Какая разница с ГДР! В то время как старый завод по производству автомобилей Trabant в Цвиккау был для нас непригоден, а производство автомобилей и запчастей после введения западной немецкой марки мгновенно превратилось в ничто, в случае с фирмой Škoda можно было на первое время без заметных потерь обойтись имеющимся автомобилем. После технических и качественных улучшений, а также удачных «косметических» операций, предпринятых Джуджаро, Škoda Felicia доказала свою пригодность к рынку на то время, пока не будут запущены новые модели, базирующиеся, как и у фирмы Seat на платформе VW. При ближайшем рассмотрении у алюминиевого мотора Škoda с объемом 1,1 литра обнаружился достаточный потенциал, чтобы вскоре применить его в одной из моделей VW и таким образом для начала сэкономить значительные инвестиционные средства.

Поскольку речь шла о больших суммах для постепенного приобретения и о последующих значительных инвестициях, следовало ожидать, что переговоры будут тяжелыми. Мой коллега из финансового сектора Дитер Улльшпергер стал ключевой фигурой рабочей группы, ведущей переговоры. Его поддерживали Фолькхард Кёлер и наш юридический отдел во главе с Зингером. Министр промышленности и торговли Чешской Республики Мирослав Грегр привлек в качестве юридического консультанта фирму White & Case из США, а по вопросам финансов — инвестиционный банк Credit Suisse First Boston (CSFB). Итак, наши контрагенты были профессионально подготовлены. Вообще, мы отметили, что ЧСФР, в отличие от ГДР, постоянно оставалась в контакте с Западом. Даже политики, например Вацлав Клаус, имели возможность учиться на Западе. Вскоре у нас сложилось впечатление, что хотя ГДР постоянно возглавляла статистические сводки СЭВ, но ЧСФР явно опережала ее по качеству жизни и духовной независимости людей. Подобным образом складывалась ситуация в Польше и Венгрии. Может быть, в ГДР были более квалифицированные специалисты по статистике?

Компанией Škoda интересовались не только мы. Renault также имел там свои интересы. Но, как это обычно принято в промышленности, руководство Renault даже и не думало хлопотать само, а просто направило своих представителей. Одновременно был предпринят массивный нажим на Прагу по дипломатическим каналам, с уверенностью в победу делались намеки на вещи, которые касались заглаживания наших исторических ошибок. Все это, конечно, не облегчало чешской стороне процесса принятия объективного решения. Да и мы не были в состоянии предложить преимущества Парижа и промышленные льготы, что вполне мог себе позволить наш соперник Франция, в которой многие ключевые отрасли промышленности находились под контролем государства.

В конце концов при помощи нашего тщательно обоснованного предложения нам удалось убедить правительство Чешской Республики в преимуществах сделки с VW. Премьер-министр Питхарт, министр промышленности Грегр и его преемник Врба, а особенно заместитель премьер-министра Власак своим большим личным участием и небюрократическим подходом весьма способствовали тому, что хотя и трудные, но всегда честно проводившиеся переговоры пришли к успешному завершению.

Очень большой вклад внес в это дело Ханс Хольцер, консул ЧСФР в Базеле, который консультировал нас с такой самоотдачей и неутомимостью, какую я редко встречал за свою жизнь. Было нанесено несколько визитов вежливости руководству страны, например тогдашнему министру финансов Вацлаву Клаусу, канцлеру князю Шварценбергу и президенту ЧСФР Вацлаву Гавелу. Конечно, мы постоянно информировали наше федеральное правительство и нашего посла Херманна Хубера в его исторической резиденции во дворце Лобковиц.

Поскольку семья моего отца по крайней мере с XVII века жила в Южной Богемии и я еще ребенком сотни раз навещал моего деда в маленькой деревушке Гратцен (Нове Грады) под Будвайзом, на границе с Австрией, я был знаком с менталитетом

населения. Многие даже думали, что я говорю по-чешски, как и мой отец. Но этого языка, к сожалению, я не знал. В доме моих родителей бывали многие чешские промышленники. Компания JAWA работала по лицензии DKW, после того как в 30-х годах Wanderer перестал выпускать мотоциклы (название JAWA складывалось из первых букв фамилий Яначек и Вандерер). Кроме того, на заводе JAWA собирали легковые автомобили DKW. Во всяком случае, считалось, что у меня существует душевная привязанность к этой стране, что в итоге вылилось в доверительные партнерские отношения.

В то время как Renault шел в бой при поддержке своего правительства, мы концентрировались в своей работе на том, чтобы привлечь на нашу сторону сотрудников фирмы Škoda. Мы постоянно приезжали на заводы Škoda и вели интенсивный диалог с руководством и производственными комитетами. Одновременно с этим мы организовывали ответные посещения и курсы менеджмента для сотрудников Škoda, например курсы по управлению качеством, как раз в то время, когда начались переговоры с правительством республики.

В Праге люди мыслили достаточно реалистично для того, чтобы понять: в современном автомобильном мире ни один завод, как бы ни были усердны его работники, не может иметь шансов на выживание вне сильного, большого объединения.

Мы постоянно по всем возможным каналам объясняли нашу принципиальную стратегию: Škoda останется самостоятельным автомобильным производством с признанной традиционной чешской маркой, с использованием сильных сторон нации и способностей граждан этой страны. Эта позиция отличала нас от Renault, который не придерживался стратегии нескольких марок и собирался производить сборку автомобилей малой вместимости. К нашей радости, это намерение фирмы Renault отпугнуло людей. Мы же провозглашали философию «равных возможностей» для всех сотрудников концерна и федеративной самостоятельности в глобальной его системе, что подтверждалось на примере фирмы Seat. Принадлежность к

концерну VW много значила.

В это же время производственные комитеты фирмы Škoda вели долгие диалоги с нашими комитетами, так что они имели возможность узнать о нашей предпринимательской философии с позиций представителей наемных работников. Эти встречи были очень плодотворными, что выяснилось в последнем туре переговоров. Коллектив Škoda сообщил правительству в Праге, что, если VW не получит одобрения, они начнут забастовку. Итак, нам были рады.

Между тем мы услышали, что GM интересуется Братиславой и якобы переговоры уже весьма продвинулись. Это заставило нас определиться и с Братиславой. При среднесрочном развитии мы видели там стратегические резервные мощности на переходный период, которые ни в коем случае не должны попасть в руки конкурентов. При предварительно названных покупных ценах даже минимального объема производства было бы достаточно для того, чтобы справиться с инвестициями вплоть до большей загрузки мощностей. Расположение в 60 километрах от Вены было идеальным для будущей сборки автомобилей в этом регионе Центральной Европы, который был удален от Ингольштадта не больше, чем Ингольштадт от Вольфсбурга.

Итак, теперь мы вели переговоры и в Братиславе, хотя сначала и не очень торопясь, ведь это было бы для нас катастрофой, если бы мы получили согласие от Братиславы раньше, чем от фирмы Škoda. Ибо в этом случае чешское правительство едва ли смогло и дальше противиться нажиму из Парижа, и Škoda скорее всего была бы продана компании Renault.

Конец этой истории известен: к трем маркам концерна Volkswagen, Audi и Seat добавилась четвертая, равноправная марка Škoda. Французская пресса негодовала: «блицкриг», «паровой каток» и «Восточная Европа остается охотничьими угодьями немцев». Нас это не волновало. Большая часть покупной цены была внесена в качестве увеличения

собственного капитала, то есть в соответствующей пропорции снова вернулась на предприятие. Договор, в частности, предусматривал, что доля Volkswagen AG в предприятии Škoda Automobilova вначале будет составлять всего 31%, но управление сразу же переходит к VW AG. К 1995 году его участие должно увеличиться до 70 % за счет приобретения дополнительных долей, в основном путем увеличения капитала (1,2 миллиарда немецких марок). Кроме того, мы обещали значительные инвестиции в разработку, в модернизацию производства, увеличение мощностей и охрану окружающей среды, а также приход именитых поставщиков комплектующих. В планы входила и новая электростанция для города Млада Болеслав.

Благодаря тому что ситуация с доходами нашего нового дочернего предприятия быстро стабилизировалась, увеличение капитала вскоре привело к увеличению доли в собственном капитале, которая составила более 60 %. В 1997 году владельцы долей решили произвести возврат капитала на сумму 500 миллионов немецких марок, из которых 350 миллионов марок шло VW AG, а 250 миллионов марок получало чешское государство. Доля в собственном капитале тем самым уменьшилась до 38 %, то есть все еще была значительной. В 2000 году Škoda наконец полностью перешла во владение VW. Сегодня не будет преувеличением сказать, что вливание этого богатого традициями чешского производителя автомобилей в концерн VW была во всех отношениях необычайно успешной для обеих сторон.

Приобретение фирмы Škoda укрепило наши ведущие позиции в Европе. Одновременно мы сразу же стали лидерами центральноевропейского рынка. К тому же у нас открылись новые возможности в восточном направлении. И наконец, в концерне теперь были сотрудники, с приходом которых появились и этнические предпосылки для того, чтобы в один прекрасный день мы заняли особое положение при открытии рынков СНГ.

Без компании Škoda с ее оставшимся почти без изменения низким уровнем затрат наша «многомарочная» стратегия и наши позиции во главе мировой автомобильной промышленности были бы немыслимы. Наше чешское дочернее предприятие не только способствовало снижению затрат за счет увеличения объемов и повышению доходов на наших капиталоемких немецких предприятиях. Что еще важнее: если бы Škoda попала в руки наших французских друзей, то они смогли бы сегодня производить свой продукт с низкими затратами прямо у нас под носом. И в географическом, и в логистическом плане — в самом сердце Европы. Тем самым они стали бы играть в Центральной Европе роль, которую для себя готовили мы. Но в конце первого десятилетия XXI века нам неизбежно придется сталкиваться с автомобилями наших основных конкурентов, произведенными в Центральной Европе. Возникающие там мощности для производства примерно одного миллиона автомобилей, и это только в одном сегменте рынка, сразу же резко обострят конкурентную борьбу и усилят давление цен. Благодаря фирме Škoda мы добились роста производства в концерне до полумиллиона автомобилей, а по среднесрочным планам оно должно быть доведено до 600 000 единиц. Рост продаж автомобилей марки Škoda, в том числе и на западноевропейском рынке, не в последнюю очередь является результатом их высокого качества. Например, в Великобритании, одном из ее традиционных рынков, уже в 2002 году, согласно проводимому Дж. Д. Пауэром анализу удовлетворенности клиентов купленным автомобилем, она заняла первое место, обогнав всех конкурентов.

Страшно даже подумать, что связанные с фирмой Škoda масштабные объемы производства могли достаться конкурентам. Это сказалось бы на нашей конкурентоспособности и негативно отразилось бы в расчете прибылей и убытков. К тому же в одном пакете с фирмой Škoda была, хотя отчасти и потенциально, еще одна торговая организация. За счет нее мы получали «рыболовный крючок» и шанс

целенаправленно занимать новые сегменты рынка и новые рынки, особенно на востоке Европы, не говоря уже о приобретении дополнительной рыночной доли в размере около 50 % на родине Škoda. Итак, мы покупали не только новые производственные мощности, но, как в случае с фирмой Seat и новую марку вместе с долей на рынке и клиентурой. Возможность когда- нибудь полностью насытить рынок всеми ценовыми категориями означала конкурентные преимущества для всех наших марок. Для обслуживающих компаний, начиная с финансовых обществ, также открывались новые возможности роста и снижения издержек.

Ошибались те критики, которые рассматривали приобретенные нами в Цвиккау и Млада Болеславе (или у Seat) мощности как дополнительные, ведь для рынка они не были новыми. Поэтому мы представляли собой гораздо меньшую причину для беспокойства на рынках, чем некоторые опасались. Это также было секретом нашего органичного и быстрого роста на рынке. Собственно говоря, как с фирмами Seat и Škoda, так и в Цвиккау на первом этапе речь шла о переводе рыночных долей и производственных мощностей на наш счет, что сопровождалось органичным ростом. Такой образ действий является полной противоположностью чистому конкурентному вытеснению за счет дополнительных мощностей, для которых еще нужно завоевать доли на рынке.

Едва успели высохнуть чернила после подписания проекта Škoda и скромная, но сердечная церемония закончилась, как мы отправились в Братиславу. Когда я заявил, что хочу лететь в этот город, кое-кто с сомнением покачал головой. Наши новые пражские друзья были разочарованы моей «недостаточной способностью делать правильные оценки». Вероятно, к словакам чехи относились так же, как мы к восточным немцам. Предубеждения и обобщения, видимо, являются вечной мировой проблемой, которая может причинить много бед.

В течение нескольких недель мы получили и этот завод в Словакии. Правительство Словакии, тогда еще входившей в

федеративную республику, авансировало нас большим доверием. За счет внесенных 48 миллионов марок в первый год и еще 140 миллионов марок до 1994 года доля должна была достичь 94 %. Взамен мы получали хотя и неошлифованный, но драгоценный камень: 1 300 000 квадратных метров площади, из них 190 000 квадратных метров, застроенных современными зданиями, и отличное транспортное сообщение. Для словацкой стороны это было важнейшей в истории ее молодой промышленности сделкой. В отличие от партнерства с VW при кооперации с фирмой Opel Братиславе пришлось бы вскоре закрыть предприятие, если вспомнить о расширении мощностей компании GM в Европе. В условиях рецессии и наличия избыточных мощностей по всему миру в начале 90-х годов вряд ли было бы возможно найти покупателя на этот завод. К сожалению, именно это и случилось с известным предприятием по производству грузовых автомобилей Tatra.

Очень скоро обнаружилось, что так называемые резервные мощности в Братиславе срочно понадобились нам гораздо раньше, чем планировалось в мое время. VW недооценил потребность в наших основных продуктах. Уже вскоре производство в Братиславе пришлось увеличить за счет введения рекордного количества рабочих смен — 20 в неделю. Вопреки нашему первоначальному консервативному планированию оно все больше превращалось в главную площадку концерна по созданию трудоемких, сложных продуктов, в том числе и по сборке легковых полноприводных автомобилей. Тамошняя молодая команда, наполовину состоявшая из инженеров, благодаря большому энтузиазму, высокому качеству и производительности очень быстро завоевала авторитет. VW Bratislava считается сегодня высокопроизводительным заводом и продолжает расширяться. Решение производить здесь сборку VW Touareg и кузовов для Porsche Cayenne подтверждает большой потенциал этой производственной площадки. Новые сегменты откроют новые возможности рынка. Кроме того, Братислава улучшила

распределение труда между европейскими производствами концерна и одновременно географически приблизила нас к югу Центральной Европы.

Сегодня на берегу Дуная при подъезде к городу стоит современный завод с выходами к железной дороге и автобану. По железной дороге поставщики могут очень быстро доставлять комплектующие с немецких заводов. Теперь в городке Мартин уже имеется и производство компонентов трансмиссий и ходовой части, а на первом этапе трансмиссии только собирались в Братиславе.

В 2004 году, через 14 лет после подписания договора о резервных мощностях, «на черный день», которые обошлись нам меньше чем в 200 миллионов марок, в VW Bratislava было произведено 223 500 автомобилей, а также почти 360 000 коробок передач при численности работников 8300 человек. Весной 2003 года успешное развитие предприятия привело к выпуску миллионного автомобиля. С оборотом значительно больше четырех миллиардов евро оно приблизилось к масштабам Škoda. Не ошибусь, предположив, что производство в Братиславе сегодня занимает по доходности одно из первых мест внутри концерна.

Как и Škoda в Чехии, VW Bratislava стал для Словакии важнейшим экономическим фактором, магнитом для притяжения других промышленных предприятий, а также крупнейшим экспортером, поставщиком валюты и налогоплательщиком страны. Около 90 % продукции словацкой «дочки» концерна сегодня идет на экспорт, что составляет примерно пятую часть всего экспорта из Словакии.

Динамика нашего развития передавалась народному хозяйству. Еще одним фактором была волна наших поставщиков, которые создали большие мощности, принесли в страну «ноу-хау» и капитал и экспортировали продукцию из Центральной Европы. Теперь, как в свое время в Южной Америке, мы были и в Центральной Европе «на острие копья» для проникновения туда нашей машиностроительной

промышленности. Создание компаниями Toyota, Peugeot и Hyundai сборочного производства в Чехии и Словакии показывает, как притягательны теперь усовершенствованные промышленные структуры этих стран[63]. Таким образом, наш бизнес в Центральной Европе стал наглядным примером того, что автомобильная промышленность выполняет функцию ключевой отрасли для развития народного хозяйства и создания международных экономических связей. Очень похожий процесс происходит в КНР. Вряд ли можно убедительнее продемонстрировать преимущества глобализации и вытекающий отсюда рост обеспеченности рабочими местами.

До того времени Audi только косвенно, через концерн Volkswagen, пользовалась преимуществами производств, размещенных за границей, в частности, за счет поставок двигателей с завода в Мексике. В начале 90-х годов Пиех нашел новые стратегические ориентиры и для укрепления своей конкурентоспособности разработал план создания завода по производству двигателей в Европе. В конце 1992 года из 180 вариантов размещения этого производства выбор пал на Дьёр в Венгрии. Расположенный в так называемом треугольнике трех стран — Венгрии, Словакии и Австрии, всего в 100 километрах от Братиславы, этот город давал самые убедительные преимущества. Они действуют и сегодня, после того как Венгрия вступила в ЕС, и становятся все более ценными.

Нетрудно было получить на проект в Дьёре согласие наблюдательного совета Audi под моим председательством, а затем и наблюдательного совета VW, причем оба раза задавались одни и те же вопросы. Некоторые проблемы возникли сначала только в правлении концерна, поскольку руководство Audi предоставляло в Вольфсбург довольно скупую информацию, и это при том, что председатель правления Audi одновременно был членом правления концерна.

[63] Новые заводы, строящиеся в Чехии и Словакии компаниями Toyota, Peugeot и Hyundai, вместе взятые, рассчитаны на производство около одного миллиона легковых автомобилей класса Polo и ниже в год.

Но речь шла о деле, которое встретило полную поддержку с моей стороны. Самым трудным для меня в те недели, скорее в эмоциональном плане, нежели по аргументации, было сопротивление вполне понятному нажиму со стороны канцлера Коля, который гораздо больше хотел бы видеть нас и инвестиции фирмы Audi в новых федеральных землях.

После того как новый завод в Дьёре в 1994 году сначала приступил к производству четырехцилиндровых двигателей, почти вся программа производства, включая 10- и 12-цилиндровые агрегаты, в течение нескольких лет была сконцентрирована в Audi Hungaria в Дьёре. Для представителей наемных работников Audi в Германии было нелегко принять этот шаг. Но выгодность предприятия не допускала никаких альтернатив. Степень успешности данного проекта иллюстрирует тот факт, что сегодня в Дьёре осуществляется и сборка автомобилей Audi TT. В 2004 году венгерское дочернее предприятие Audi произвело 1,5 миллиона двигателей и 23 500 автомобилей модели TT и стало не только крупнейшим экспортером страны, но и вторым по величине предприятием Венгрии с оборотом почти в четыре миллиарда евро.

Среди сборочных заводов всех производителей автомобилей Европы Дьёр по качеству и производительности, согласно независимому исследованию, занимает одно из первых мест. Для нас это является доказательством того, что с правильной философией, квалифицированным менеджментом, четким подбором персонала и хорошим его обучением, а также при соответствующем стимулировании можно производить продукты высочайшего качества по всему миру. Благодаря успехам завода в Дьёре мы также укрепили наши позиции в сфере сбыта. Так, Дьёр стал местом размещения важного производства фирмы Porsche Salzburg, генерального импортера концерна Volkswagen в Австрии, а теперь уже и в Венгрии, Румынии и Словакии.

Руководство нашего завода по производству коммерческих автомобилей в Ганновере начало активно заниматься Польшей,

и его деятельность курировал мой коллега Гёдевер. Начали с малого, а потом в Познани наладилось производство и сборочные работы для наших грузопассажирских автомобилей, и, кроме того, произошло распределение труда с Ганновером. В Познани также собирают легковые автомобили марки Škoda. Воодушевленные хорошими результатами в Польше, которая индустриализирована в гораздо большей степени, чем мы в Германии представляем, мои преемники создали в Польковице под Вроцлавом один из современнейших в мире заводов по производству двигателей.

Таким образом, концерн Volkswagen представлен во всех главных странах Центральной Европы. Фирму Dacia в Румынии мы сознательно пропустили, несмотря на авансы, которые делало нам румынское правительство, поскольку после поворотных событий в Европе режим, последовавший непосредственно за диктатурой Чаушеску, не мог внушать нам доверия. Мы же при выборе места для размещения производства рассматривали фактор доверия и стабильности как основную предпосылку, включавшую в себя достаточный уровень экономического и правового порядка и социальный мир. После хотя и запоздалого, но все же обнадеживающего проведения некоторых реформ Renault приобрел очень маленький автомобильный завод, построенный при Чаушеску, который и так уже имел лицензию компании Renault. Первоначально Чаушеску хотел получить от моего предшественника Рудольфа Ляйдинга лицензию VW, но огласил на это не было, и в конце концов обратился к французам.

Сегодняшние статистические данные концерна Volkswagen показывают, что доля на рынке Центральной Европы возросла с 2,2 % в 1989 году до 30 %. Близость наших заводов к рынкам, особенно заводов Škoda, позволила нам занять ведущее положение на рынке Центральной Европы, достичь

производительности 800 000 автомобилей[64] в год и обеспечить

работой на наших предприятиях примерно 43 000[65] сотрудников. Без этих мощностей мы сегодня не смогли бы стать лидерами общеевропейского рынка и не были бы столь конкурентоспособны. Для немецких производств мы получили новых крупных покупателей наших платформ. Не стоит искать более ярких доказательств важности наших тогдашних решений для будущего концерна Volkswagen. Мы взяли на себя функцию стимулятора всей немецкой экономики.

Все это не было бы осуществлено без большого энтузиазма нашего руководства, сотрудников и поставщиков, а также без доверия к нашей предпринимательской философии и стратегии как со стороны наблюдательного совета, представителей

[64] Включая кузова, произведенные для Porsche Cayenne.
[65] Данные за 2004 хозяйственный год.

наемных работников, так и в большой мере со стороны центральноевропейских стран и их правительств.

Из типично национального предприятия VW к концу моей деятельности превратился в истинного «европейца», который как лидер рынка вывел статистику регистраций автомобилей в Европе с большим отрывом на второе место. Португалия, Испания и Центральная Европа обладали большим потенциалом роста, который неудержимо увеличивался со второй половины 90-х годов.

Мы, как никто другой, использовали новый европейский порядок и тем самым открыли перед многими людьми дорогу в надежное будущее. Одновременно мы подготовились и к введению евро и расширению Евросоюза. Наше поколение стало свидетелем такой политической эволюции (начиная с подписания договоров в Риме в 1957 году), которая превзошла даже самые смелые наши представления. Мы должны быть бесконечно благодарны судьбе за это. Более полувека мира в Западной Европе — вот другая сторона этой исторической медали.

X Номер 1 в Allfinanz

В американских компаниях услуги в сфере финансов имеют решающее значение для поддержания основной деятельности. Кроме стимулирования продаж они в течение многих лет становились все более важным источником прибыли помимо собственно автомобильного производства, пока не превратились в систему, называемую Allfinanz (Allfinanz обозначает кооперацию в правовом смысле отдельных групп поставщиков финансовых услуг, таких как кредитные институты (банки, сберегательные кассы, строительные сберегательные кассы), страховые и инвестиционные компании, а также результат этого процесса, то есть полное покрытие потребностей в финансовых услугах как частных лиц, так и организаций. — *Примеч. переводчика).* Половину прибыли компании General Motors в 2003 хозяйственном году составили доходы от оказания финансовых услуг, а половину из них — прибыль от ипотечных сделок.

Компания Volkswagenwerk GmbH еще в 1949 году основала Общество по финансированию, поскольку банки и сберегательные кассы в то время не были готовы к финансированию покупки автомобилей частными клиентами. Сначала деятельность общества ограничивалась финансированием закупок, совершавшихся продавцами и клиентами. Дело оказалось прибыльным, причем было связано с незначительным риском. Десять лет спустя на него обратили внимание коммерческие банки.

Параллельно с действиями VW в этом направлении Кристианом и Астой Холлер было создано страховое общество для клиентов VW сначала в Германии, а затем почти по всей Европе и в некоторых заокеанских регионах. За использование наименования Volkswagen в их фирменном логотипе Volkswagen-Versicherungs–Dienst (VVD) (Служба страхования Volkswagen) и получение доступа к торговой организации VW

Холлеры выплачивали постоянно возрастающую компенсацию с оборота. Наши продавцы зарабатывали на посредничестве при заключении страховых сделок и выполнении ремонтных работ. Ведущее положение концерна Volkswagen на рынке делало VVD желанным партнером для страховых обществ. Позже фирма VVD вошла в акционерное общество по предоставлению услуг в сфере финансов Volkswagen Financial Services AG. Тем самым последнее пополнило свой набор финансовых услуг в духе системы Allfinanz с соответствующими возможностями дальнейшего совершенствования услуг и максимального использования преимуществ совместной деятельности.

В США, на рынке нерегулируемых цен, я, в то время руководитель Volkswagen of America, вовремя смог оценить значение посреднической деятельности в области финансирования и страхования для увеличения сбыта и доходов наших дилеров. При росте числа продаж в начале 60-х годов мы отметили, что страховать «Жука» становилось все сложнее. Поэтому в 1964 году приняли смелое решение о создании собственного страхового общества. Через нашу внешнюю службу мы поддерживали связь примерно с 1000 дилерами VW.

Предупреждения из Вольфсбурга о рискованности нашего проекта не заставили себя ждать, и нам было запрещено вкладывать капитал VW в такое предприятие. Но мы не отказались от нашего плана. И наконец, была создана страховая компания VICO (Volkswagen Insurance Comapny), которую мы обеспечили собственным капиталом благодаря успешному выходу на биржу с размещением 727 000 акций по 12 долларов США за каждую. These are speculative Securities («Это спекулятивные гарантии») — было напечатано жирным шрифтом на титульном листе проспекта инвестиционного банка Investmentbank E.F. Hutton & Company Inc. Лично мы не подписывались на акции, а про опционы, в том виде, в котором они сегодня распространены, мы в то время вообще ничего не слышали.

Вскоре новое предприятие принесло нам ценный опыт, который был отчасти горьким, особенно в отношении того, как ведут себя наши автомобили при ДТП.

Нередко новый опыт приводил к техническим усовершенствованиям. Так, например, в «Жуке» повсеместно был осуществлен переход с шарнирного ведущего моста с качающимися полуосями на шарнирный ведущий мост, относительное расположение ступиц которого не зависит от деформации других элементов подвески. Это предохранило нас от проблем, с которыми позже столкнулся General Motors со своим великолепным автомобилем Corvair (с шестицилиндровым мотором воздушного охлаждения, расположенным в задней части кузова), который в экстремальных ситуациях переворачивался. Под давлением североамериканской общественности компания GM была вынуждена снять его с продажи.

Еще один важный для нас вывод состоял в том, что необходима специальная внешняя служба. Большой процент ущерба, а также значительные расходы на продажу и урегулирование убытков, которые превзошли предполагаемые цифры, непосредственно сказались на расчете прибылей и убытков VICO и, конечно же, на курсе ее акций. Мы, вернее, я попал из-за этого в весьма неловкую ситуацию по отношению к Вольфсбургу и нашим акционерам фирмы VICO. Слава богу, у нас была юридическая поддержка в лице адвокатской фирмы Herzfeld und Rubin.

Вальтер Херцфельд, работавший адвокатом по делам евреев сначала в Берлине, затем в Париже, участвовавший во второй мировой войне в составе Иностранного легиона и наконец ставший совладельцем фирмы на Уоллстрит, был одним из лучших консультантов, которых я знал. Мы подружились. Во время международных переговоров он один заменял толпы адвокатов. Он скончался в Вольфсбурге в 1967 году, слишком рано. Его неутомимый партнер Херб Рубин связан с VW уже

более полувека. Мы не проиграли ни одного важного процесса в США, а их при американской правовой системе было много. СХербом Рубином меня также связывает тесная дружба.

VICO удалось продержаться на плаву за счет того, что общество дополнительно продавало полисы страхования жизни по почте и взяло на себя в некоторых портах организацию разгрузки грузовых судов, перевозивших автомобили, включая все необходимое оформление. В конце 60-х годов произошло слияние VICO с более крупной группой компаний. Я в очередной раз отделался «синяком под глазом» и приобрел новый опыт. Но еще важнее было то, что поведение «Жука» на дороге больше не давало поводов для нареканий. Поэтому от нашей «вылазки» в страховой бизнес США наши клиенты и «Жук» только выиграли. Страшно подумать, что было бы, если бы мы оставили в «Жуке» задний мост с качающимися полуосями.

В США я понял значение лизинга в реализации автомобилей, хотя тогда ему было еще очень далеко до сегодняшних форм и масштабов. Для клиента выгодность лизинга состоит, в частности, в том, что он и дальше располагает собственным капиталом и получает некоторые налоговые льготы. Убедившись в выгодности этого инструмента для обеих сторон, я после моего введения в правление VW предложил своим коллегам создать лизинговую компанию.

Рихард Бертхольд, молодой руководящий работник из финансового управления VW, позднее член правления Audi, ведавший вопросами финансов, был на полгода направлен в Volkswagen of America в целях изучения системы лизинговых сделок в США. Уже в октябре 1966 года была создана лизинговая компания VW, которую он возглавил в качестве коммерческого директора. Ее развитие было очень интенсивным. С самого начала мы были самым крупным обществом по лизингу автомобилей в Германии, а затем и в Европе. Наша деятельность в Северной Америке сегодня была

бы немыслима без собственной лизинговой компании. Будучи абсолютным лидером рынка в области лизинга, VW открыл для своих продавцов и сервисов новые возможности сбыта и дополнительные источники прибыли. Наряду со стимулированием сбыта лизинг оказался и важным инструментом для создания постоянной клиентуры.

Должно было пройти почти четверть века для того, чтобы наши немецкие конкуренты последовали по этому пути. Более 45 % продаж VW различным фирмам и организациям в Германии осуществляется по договорам лизинга. С ними связан широкий спектр сервисных предложений, начиная с финансирования и страхования и заканчивая техническим обслуживанием автомобилей. В идеальном случае клиенту остается заботиться только о заправке топливом. Между тем набор услуг дополнился организацией доставки автомобилей судами, что привлекает владельцев крупных автопарков.

К концу 80-х годов нам становилось все яснее, что для различных видов нашей деятельности в финансовом секторе требуется профессиональное банковское руководство и интегрирующая холдинговая структура. В связи с появлением сделок по лизингу и финансированию такой шаг в банковское дело рассматривался как абсолютно логичный.

Поэтому в 1990 году я попросил моего коллегу из правления Дитера Улльшпергера подыскать подходящего банкира. Наша команда руководящих сотрудников хотя и была великолепной, но слишком специализированной. Очень быстро Улльшпергер нашел Норберта М. Массфеллера, до того времени руководившего банком Norisbank. Во время беседы в нашей ведомственной гостинице мы быстро договорились о новой стратегии. Были определены следующие целевые направления:

- Вхождение в непосредственное банковское дело.
- Введение системы банковских карточек Volkswagen-Audi-Card (комбинация из Eurocard/Mastercard и Visa).

• Использование всех возможных способов взаимодействия, в частности между банком Volkswagen Bank и лизинговыми компаниями VW.

• Глобализация.

• Создание полноценного банка, в том числе в целях «попутного» привлечения вкладов клиентов.

Последняя цель представлялась мне в свете нашей стратегии роста очень убедительной и более экономичной возможностью рефинансирования, нежели классические банковские кредиты. Впрочем, Массфеллер оказался прав в своем утверждении, что в результате введения новых правил «Базель I» (Базельское соглашение о норме собственного капитала 1988 года. — *Примеч. переводчика)* крупные банки, скорее всего, откажутся от кредитных операций. В правильности нашего пути меня окончательно убедила дискуссия в наблюдательном совете VW, который должен был дать свое согласие. Представители банков в этом органе своими предупреждениями о рисках, связанных с таким предприятием, почти добились того, чтобы этот источник финансирования был для нас по-прежнему закрытым. Видимо, навсегда останется их тайной, почему они расценивали сберегательные вклады частных клиентов как больший риск, чем банковские ссуды. Раньше я всегда думал, что и то и другое должно быть возвращено в определенные сроки.

В конце концов дело решило мое предложение о том, чтобы в целях ограничения размеров риска установить верхний предел. И хотя мы становились единственным в мире банком, ограничивавшим размер вклада, но не кредита, мы все же могли стартовать и надеяться, что позже нас поймут, как это и случилось.

В результате возник один из первых немецких банков, не имевший своих филиалов и продававший свои продукты в первую очередь через Интернет. Он был пионером системы круглосуточного Telebanking, что делало его услуги доступными для

клиентов 24 часа в сутки. Сегодня Volkswagen Financial Services AG является полноценным банком, причем без затрат на дорогостоящие дворцы для своего размещения. Двадцать процентов его вкладов участвуют в рефинансировании кредитных операций, объем которых по сравнению с 1990 годом возрос в десять раз. Наши немецкие конкуренты повторили наши действия в банковском секторе с запозданием в 5-12 лет. Спектр предложений нашего дочернего общества теперь очень широк, он включает программы финансирования и лизинга, комплексные пакеты автомобильного страхования, предоставление ссуд малым и средним предприятиям, в том числе и вне автомобильной отрасли, и, наконец, финансирование частного строительства, имущественные вклады и пенсионно-накопительные программы.

Сегодня десятки тысяч дилеров Audi, Seat и Škoda с помощью средств электронной связи создают для нас в Европе плотную сеть, соединяющую нас с клиентами на местах. Среди немецких банков, обслуживающих клиентов 24 часа в сутки, банк является № 2. Он осуществляет свои операции в 24 странах мира, включая Россию и Китай.

Услуги в сфере финансов составляют сегодня 50 % балансовой суммы концерна Volkswagen, притом что в мое время они уже перешли рубеж в 40 % (до консолидации). Эти цифры ярко демонстрируют изменение структуры автомобильного концерна, который стал одновременно и важным финансовым институтом. Прибыли этого сегмента деятельности концерна так же значительны, как и соотношение чужого и собственного капитала, которое в 2004 хозяйственном году составило 9:1. Для холдинга VW это означает ведущую позицию среди других институтов системы Allfinanz. Его операционные результаты за 2004 год в размере 926 миллионов евро увеличили средний размер собственного капитала на 20 %. Кроме того, он является одним из крупнейших сберегательных банков Германии с вкладами на сумму 8 миллиардов евро.

Надо исходить из того, что сфера финансовых услуг и дальше будет расти быстрее, чем все предприятие, и будет иметь все большее значение для наращивания конкурентоспособности концерна. До сих пор не было ни одного года без роста доходов. Мы вновь на десятилетия опередили наших конкурентов и заняли лидирующее положение в Европе, выйдя также в Северную и Южную Америку и в Азию.

Может быть, здесь это не совсем по теме, но нельзя не упомянуть, что в 1970 году, после того как я ввел лизинговые операции в концерне, я стал инициатором покупки в то время самой крупной немецкой компании по сдаче автомобилей в аренду Selbsrtfahrer-Union. Переговоры по этой трансакции вел Хорст Кабиш, руководитель отдела сбыта внутри страны. Позднее эта компания была переименована в interRent Autovermietung GmbH.

Нашей компании по сдаче автомобилей в аренду пока еще не хватало европейской структуры. Фирма interRent специализировалась исключительно на Германии. Поэтому наши интересы были нацелены на Europcar, который тогда принадлежал компании Renault и был гораздо более европеизирован. В Германии Europcar был представлен весьма слабо, что делало нас идеальными партнерами. Я предполагал, что Renault в связи со своей неудовлетворительной экономической ситуацией охотно пойдет на продажу своего дочернего предприятия. Мои расчеты оправдались, хотя продажа конкуренту особого энтузиазма не вызывала.

И вот в 1986 году после телефонного звонка я был принят в бюро Антуана Вейля, шефа бельгийской компании по туризму и развлекательным мероприятиям Compagnie Internationale des Wagon-Lits et du Tourisme на бульваре Османн в Париже. Вейль считал участие в сделках по сдаче автомобилей в аренду важным стратегическим шагом для своего предприятия. Тот разговор стал отправным пунктом для целой серии переговоров

между группами проектировщиков обеих компаний, во время которых наконец было достигнуто единство мнений о дальнейших совместных мероприятиях.

В 1988 году Europcar сначала полностью перешел во владение компании Wagon-Lits. В тот же год мы приобрели половину долей в предприятии. Одновременно произошло слияние interRent и Europcar в компанию Europcar International. После короткого переходного периода 50% предприятия стал владеть французский партнер Accor, один из крупнейших гостиничных концернов мира, который в 1991 году приобрел Wagon-Lits. Последовали тяжелые годы учебы, показавшие, как сложно управлять обществом на паритетных началах, притом что даже председатели наблюдательного совета менялись каждый год, представляя то одного, то другого акционера[66].

Неожиданная необходимость в санации филиалов Europcar, особенно в Италии и Великобритании, уже вскоре после нашего слияния потребовала значительных затрат финансовых и административных ресурсов.

К этому добавились проблемы введения новой общеевропейской электронной системы бронирования, которая в этой отрасли создает отличные условия для быстрого обслуживания клиентов. Все это, вместе взятое, привело к финансовым потерям на протяжении нескольких лет. Уже после моего ухода в концерне даже рассматривался вариант полного выхода из арендного бизнеса любой ценой, но через несколько лет VW выкупил у компании Accor ее доли в Europcar и получил необходимую свободу действий. Сегодня этот вид деятельности, rent a car, официально стал одним из основных в концерне VW, а Europcar — № 1 среди европейских фирм, предоставляющих автомобили в аренду.

Сначала в VW велись долгие споры pro и contra участия

[66]VW был представлен в наблюдательном совете Норбертом Массфеллером, Рутбертом Райшем, Детлевом Виттитом и Паулем-Йозефом Вебером, который был и председателем наблюдательного совета от VW.

концерна в этом виде бизнеса. С одной стороны, мы вступим в конкуренцию с целым блоком клиентов компаний-арендодателей, которые ежегодно закупают миллионы автомобилей. С другой стороны, через этот канал сбыта можно даже организовывать тест-драйвы для заинтересованных клиентов на специально оборудованных автомобилях и лучше регулировать производственные потоки при снятии моделей с производства.

В течение десятилетий взгляды на этот вид деятельности в концерне менялись, как, впрочем, и у наших американских конкурентов. Между тем моя позиция, которую я занимал с самого начала, сейчас, видимо, одержала верх. Я был и остался приверженцем связанных предприятий. Сдача автомобилей в аренду является больше чем барометром рыночной ситуации. Она важный канал сбыта и, как показывают финансовые отчеты концерна, снова является источником прибыли.

Это дело, конечно, требует большого умения и выдержки, чтобы выходить победителем в конкурентной борьбе за рынок. В этой конкурирующей среде собственное предприятие может существовать только в том случае, если оно не поставлено изначально в невыгодное положение из-за высоких закупочных цен, но слишком большие ценовые преимущества тоже могут повредить делу.

Столь же важно правильное соотношение пропорций в предложении, которое должно отражать конкурентную ситуацию на рынке каждой данной страны. Поэтому Europcar является в Европе важным клиентом других автомобильных предприятий. Это во многих отношениях показательная роль.

Наша деятельность в этой отрасли не нанесла никакого урона сделкам с другими компаниями данного профиля. Причем у VW не было необходимости сбывать лишние автомобили через этот канал реализации, в отличие от «Большой тройки» (GM, Ford и Chrysler) в США, которая практически постоянно вынуждена это делать.

Моему другу Йохену Макенродту, до выхода на пенсию

полномочному представителю компании Siemens и одному из родоначальников бизнеса с венчурным капиталом в Германии, я благодарен за то, что он обратил мое внимание на привлекательность действующего в Бельгии законодательства в отношении финансовых обществ. Согласно этому законодательству, важные иностранные компании могут подавать заявку на лицензию для создания холдинга и при выполнении определенных условий (в частности, число сотрудников должно превышать десять человек) получать освобождение от уплаты налога. Прибыли, выплачиваемые в Германии, также освобождаются от налога с корпораций.

В 1985 году я отдал распоряжение члену правления Зеловски о создании такого общества в Брюсселе, чтобы оно занималось вопросами финансирования в концерне. Наше новое дочернее общество, получившее наименование Coordination Center Volkswagen, дало новые возможности финансирования наших предприятий по всему миру и стало большой сберегательной кассой концерна. В балансе компании Volkswagen AG ее прибыли отразились бы только в том случае, если бы выплачивались в Германии, что, насколько я знаю, в мое время никогда не делалось.

В процессе гармонизации законодательств внутри ЕС такие налоговые «оазисы» в обозримый период времени уйдут в прошлое. Я предполагаю, что это постепенно произойдет к 2010 году. Мы, конечно же, использовали налоговые льготы и в других странах, в частности в Ирландии, в целях укрепления финансового положения нашего предприятия на благо всех участников. Даже сам немецкий министр финансов не может ничего иметь против этого, как показывает немецко-бельгийское соглашение о двойном налогообложении.

Я не могу не упомянуть здесь связанную с VW валютную аферу второй половины 80-х годов из-за масштабов понесенных нами убытков, составивших почти полмиллиарда марок. Не только банкротство банка Herstatt показало, что валютные

спекуляции могут иметь разрушительные последствия.

После моего возвращения в VW в 1982 году отдел валютных операций отдельно от экспорта занимался торговлей валютой, которая своими объемами даже привлекла к себе внимание Bundesbank. Нашему главному финансисту Фридриху Томэ все же удалось успокоить Bundesbank, наблюдательный совет и коллег.

После вступления в должность я внимательно ознакомился с нашим валютным отделом и результатами его работы. После подробного разговора с его руководителем я не увидел повода для его сокращения — в то время он был одним из немногих источников прибыли, а в концерне тогда было слишком много болевых точек.

Введенный нами торговый регламент и проверки, благодаря системе автоматического реагирования на подъем либо падение курса доллара, почти полностью исключали сколь-нибудь значимые риски и позволили нам получать такие прибыли, какие от этих операций получают банки. Из моего опыта работы в наблюдательных советах банков я знаю, что мы так же хорошо, как в банках, организовали работу в сфере обслуживания клиентов и в сфере собственно банковских операций. Внутренняя ревизия VW под руководством моего коллеги Фрерка тоже делала свое дело.

Но вопреки всем инструкциям и в обход всех контролирующих органов наш валютный отдел продолжал делать ошибочную ставку на повышение курса доллара. Они признались в этом только после падения доллара, когда недочет составил 95 миллионов немецких марок. Кроме того, существовала замкнутая система с Венгерским национальным банком, который позволял циркуляцию по завышенным долларовым ставкам между некоторыми, а вначале довольно многими солидными европейскими, американскими и кувейтскими банками. Наши коммерсанты и там нарушали все правила, да еще и попались на удочку одному торговцу валютой

из Франкфурта. Окончательный итог вылился для VW в 470 миллионов немецких марок.

В начале 1987 года тогдашний руководитель финансового отдела, член правления Рольф Зеловски пришел ко мне и признался, что произошла валютная катастрофа. Мы сразу же поставили в известность не только прокурора и наблюдательный совет, но и общественность.
Благодаря нашей архиконсервативной системе составления баланса это событие не повлияло ни на размеры дивидендов, ни на важные показатели хозяйственной деятельности за 1986 год.

Нужно было бы написать тома, чтобы рассказать обо всех криминальных действиях наших коллег из валютного отдела, которые частично начались еще до моего прихода. Позднее эти люди были приговорены к лишению свободы. Кроме того, мы получили компенсацию за понесенные убытки, в частности, от одного уважаемого женевского банка. Но это не уменьшило масштабов позора и вреда, причиненного нашей репутации.

Понятно, что этот валютный скандал вызвал целую волну негативных публикаций. Банки, в частности Deutsche Bank, поняли, что их час пробил. Они хотели продемонстрировать, насколько независимо представляли интересы мелких акционеров. Поэтому они намеревались на общем собрании акционеров в 1987 году высказать неодобрение деятельностью правления VW за 1986 год. Ф. Вильхельм Кристиане, тогда спикер Deutsche Bank и член нашего наблюдательного совета, попытался сгладить ситуацию. Но при голосовании по вопросу одобрения деятельности нашего правления Deutsche Bank все же воздержался и был в этом неодинок. Только после общего собрания 1987 года нас постепенно начали рассматривать как жертв преступных махинаций, а не как соучастников.

Через несколько месяцев я освободил занимаемую должность в центральном консультационном совете Deutsche Bank. Естественно, я думал и об уходе с поста председателя правления VW. Но председатель наблюдательного совета Ратьен отказался

даже обсуждать этот вопрос. Наблюдательный совет и представители капитала, а также представители наемных работников и так всегда были на моей стороне. На то были серьезные причины, уходившие корнями в прошлое. Непосредственно перед моим вступлением в должность наблюдательный совет проводил на пенсию уважаемого всеми руководителя финансового управления Томэ и назначил на его место Рольфа Зеловски, который очень хорошо зарекомендовал себя в компании Klöckner Humboldt Deutz. Но после моего разговора с ним с глазу на глаз во франкфуртской гостинице Sheraton Airport Hotel в конце 1981 года я поделился с председателем наблюдательного совета своими серьезными сомнениями. Зеловски показался мне человеком опустошенным и лишенным энтузиазма. Кроме того, у меня на примете уже была кандидатура, идеально подходившая для руководства финансовым ведомством. Но выбора у меня не было — Зеловски уже приступил к исполнению своих обязанностей.

С течением времени мое недовольство росло. Поэтому примерно за год до валютного скандала в одно из воскресений я пригласил коллегу Зеловски к себе домой для разговора и сообщил ему, что его деятельность абсолютно недостаточна для занимаемой должности, что председатель наблюдательного совета разделяет мое мнение, и мы просим его добровольно освободить занимаемую им должность. Сегодня человека, находящегося в такой ситуации, сначала подвергнут полной разборке в средствах массовой информации. По этому пути я не шел никогда. Более того, я считал своей обязанностью сделать этот шаг самостоятельно, без согласования с коллегами из правления, хотя и от них не укрылась низкая эффективность работы Зеловски.

Только через год я узнал, что он серьезно болен. В связи со своим состоянием он, как правило, с докладом направлял своих сотрудников, в то время как его отважная жена умело прикрывала его тылы в обществе.

Наш разговор в то воскресенье был коротким и деловым. Зеловски тут же принял мое предложение. Наш старший секретарь и юрисконсульт Ханс-Вигго фон Хюльзен, один из моих ближайших доверенных лиц и консультантов, составил проект соответствующего договора для председателя наблюдательного совета, который мы с Зеловски подробно обсудили вечером следующего дня в нашей гостинице. Он принял наше предложение без каких-либо поправок. Разумеется, я согласился с тем, что, прежде чем подписать договор, он возьмет время на обдумывание до завтрашнего дня.

На следующий день, после заседания нашего правления, меня попросили задержаться. Директор по вопросам труда Бриам сообщил, что все возмущены моим бесчеловечным и жестоким решением в отношении Зеловски и выдвигают солидарное требование отменить его и гарантировать соблюдение их договоров. В знак солидарности каждый коллега, хотя и в разных тонах, высказал свое, явно коллективно выработанное отношение к этому вопросу.

В последовавшем за этим разговоре с Бриамом и моим заместителем Хорстом Мюнцнером они оба попытались воздействовать на меня риторикой и угрозами. Их цели были очевидны. Речь шла о моем преемнике и о гарантиях сохранения «рабочих мест» членов правления. Но я опять не пошел на компромисс, как и на заседании правления. Сегодня мне известно, что оба господина знали о болезни Зеловски и настраивали его против меня.

Накануне следующего заседания наблюдательного совета, на котором я хотел в качестве преемника Зеловски представить очень опытного, квалифицированного контролера одной из компаний, составлявших «Большую тройку», немца, получившего образование в Гарварде, у меня дома сидели все члены президиума, кроме председателя производственного совета Вальтера Хиллера. Это были: председатель наблюдательного совета Карл Густав Ратьен, его заместитель,

руководитель профсоюза IG Metall Ханс Майр, госпожа министр Биргит Бройель и министр Вальтер Л. Кип.

На заседании представителей наемных работников, которое обычно проводилось перед заседанием наблюдательного совета, коллега Бриам убедил всех, кроме Альберта Шунка от профсоюза IG Metall во Франкфурте, выступить на стороне Зеловски. После этого Шунка еще долгие годы обвиняли в отсутствии «солидарности». На одном из последующих бурных заседаний, где обсуждались кандидатуры членов наблюдательного совета, представлявших наемных работников, его, без всяких сомнений, не переизбрали бы, если бы за него не вступился руководитель профсоюза IG Metall Ханс Майр.

Шунк, доверенный консультант Ойгена Лодерера, Ханса Майра и Франца Штайнкюлера, не только имел самый большой стаж как член наблюдательного совета VW, но и был одним из самых конструктивно мыслящих членов этого органа. Будучи руководителем иностранного отдела профсоюза IG Metall, он отвечал за реализм и успех политики его организации. К его мнению прислушивалась и другая часть наблюдательного совета, представлявшая капитал.

Последовало несколько специальных заседаний, одно из них в гостинице Schlosshotel Kronberg, на котором присутствовали Ратьен, госпожа Бройель, Майр, Кип, Хиллер, а также Мюнцнер и я. Некоторые из моих друзей думали, что я безответственно упрямствую, настолько далеки от реальности были эти дискуссии.

Я же не мог изменить своего мнения о Зеловски. Ратьен и госпожа Бройель пытались найти компромисс, но Хиллер и Мюнцнер не уступали «ни пяди» («Господин Хан, я лишаю вас своего доверия!»). Рассказ об этом заседании, довольно подробный, мы прочли в ближайшем выпуске одного гамбургского журнала. Нет надобности гадать, каким путем эта информация дошла до Гамбурга.

Бриам и вольфсбургский производственный совет

оказались в этом споре сильнее, чем сам руководитель профсоюза IG Metall Ханс Майр, заместитель председателя нашего наблюдательного совета. Расставание с ограниченно работоспособным главой финансового ведомства Зеловски, на котором я настаивал, не состоялось. Он остался. Volkswagen потерял еще один год. Потом начался валютный скандал, и больной Зеловски сразу же подал в отставку, к которой, к его чести, он был готов еще до истечения годового срока.

Большинство моих коллег из правления уже задолго до этого извинились передо мной, некоторые из них сразу же после инсценированного скандального заседания правления. Теперь, наверное, уже и всем остальным действующим лицам того спектакля стало ясно, что они натворили.

Право участия в принятии решений может быть опасным, особенно если руководители, ведающие вопросами труда, имеют слишком много времени и слишком мало понимания глобальной сути событий, происходящих в мире. Об этом можно прочесть в книгах Бриама, написанных им за время его активной деятельности. После ухода Бриама на пенсию в 1988 году ситуация нормализовалась. Мюнцнер вышел на пенсию в 1989 году.

В лице сменившего Бриама Мартина Поста мы впервые со времен «папаши» Горанша и Курта Хаафа вновь получили руководителя кадрового сектора и директора по вопросам труда с богатым профессиональным опытом и независимостью от профсоюзов, которая, пожалуй, абсолютно необходима, когда, находясь в этой должности, приходится подписывать тарифные договоры с профсоюзом IG Metall.

На пост нового руководителя отдела валютных операций мы нашли Рутберта Райша, чему завидовал весь банковский мир, в частности, из-за его опыта работы в Нью-Йорке, если судить по количеству предложенных ему банками должностей в их правлениях. Теперь наблюдательный совет, и особенно президиум, требовал регулярной и подробной информации и

установил для нас очень тесные рамки, которые постепенно «нормализовались».

Клаус Кемпер писал в газете Frankfurter Allgemeine Zeitung об «афере Зеловски» следующее:

«Это руководитель финансового подразделения, который имеет серьезные проблемы со здоровьем, но не хочет этого сознавать. Он продолжает умалчивать это даже тогда, когда председатель правления становится предметом пересудов, пытаясь в своих интересах и в интересах предприятия найти разумный выход из сложившейся ситуации. Более того, он (Зеловски) даже находит поддержку у тех, кто и так не упускает возможности ослабить позицию председателя правления ради укрепления своего собственного положения и изо всех сил сопротивляется созданию в правлении дополнительной контрольной структуры. Теперь эта неприятная ситуация с Зеловски вынудила просить наблюдательный совет немедленно освободить его от занимаемой должности...»

Эпилог

В январе 1993 года в связи с моим выходом на пенсию с поста руководителя концерна VW тогдашний премьер-министр земли Нижняя Саксония Герхард Шрёдер устроил парадную смену почетного караула на площади Кайзерплатц. Но пышное обрамление не смогло затушевать некоторый диссонанс, который неприятно удивил не только главу концерна Fiat Умберто Аньелли, одного из многочисленных почетных гостей.

До достижения мною пенсионного возраста президиум наблюдательного совета попросил меня остаться в должности еще на два года, с одной стороны, чтобы иметь время для окончательного подбора преемника, а с другой — чтобы дать мне возможность завершить стратегические планы.

Мое предложение кандидатуры Пиеха в качестве преемника было одобрено председателем наблюдательного совета Клаусом Лизеном весной 1992 года, а несколько позже, после горячих дискуссий среди представителей наемных работников, утверждено пленумом наблюдательного совета. Вскоре после принятия этого решения можно было прочитать выдержки из протокола каждого заседания правления в газете Frankfurter Allgemeine Zeitung и других средствах массовой информации. Была запущена целенаправленная PR-кампания.

Оглядываясь назад, сегодня можно сказать: моей ошибкой было в тогдашней ситуации отказаться от первоначального намерения уйти с поста сразу же после решения вопроса о преемнике и оставаться до истечения срока действия моего договора в конце 1992 года. Такой же ошибкой было и принятие на себя полномочий члена наблюдательного совета VW до лета 1997 года. Ведь в этом органе я стал «мальчиком для битья»: в интересах предприятия я не мог отбиваться от обвинений и поэтому стал идеальной мишенью для различного рода нападок. Германия тогда страдала от обвала конъюнктуры, но все потери

нашего предприятия приписывались исключительно моей предпринимательской политике.

Премьер-министр Герхард Шрёдер относился к тем редким людям, которые и после моего выхода на пенсию открыто защищали мою политику. Сегодня она приносит свои плоды. Наши долгосрочные мероприятия во всех смыслах окупились не только на Иберийском полуострове, в Центральной Европе, Восточной Германии и Китае, но и в секторе финансовых услуг. Для нашего предприятия они стали важными источниками дохода. Это относится и к Audi после ее трудного восхождения и утверждения позиций мирового производителя автомобилей класса Premium.

Итак, мои первые «пенсионные» годы были не всегда приятными. Но я, к счастью, находил новые разнообразные задачи в Европе, Центральной Азии (Киргизия) и в США.

***

Как привилегию я воспринимаю возможность теперь, спустя более полувека, с расстояния вновь взглянуть на плоды моего труда. Нам выпала возможность благодаря европеизации и глобализации компании Volkswagen создавать глобальные структуры, рекордное количество рабочих мест по всему миру, а также непреходящие ценности для XXI века. Тем, что это вообще стало возможным, мы обязаны политике, которая после подписания договоров в Риме создала новому поколению предпосылки для мирной жизни и проведения последовательных реформ после того, как первая половина XX века стала самой кровавой в новейшей истории.

Сегодня наша ситуация, правда, небезоблачна. В глобальном мире, полном возможностей и разнообразнейших проблем, в Германии ратуют за сокращение объема работы, увеличение отпусков, предъявляют все более высокие социальные требования к государству. При этом лидерство в разработке новых технологий рассматривается некоторыми предпринимателями как гарантированное Господом Богом, не

подлежащее разделу наследство. Одновременно мы демонтируем ценности нашей западной культуры и вследствие разложения института семьи минимизируем наши шансы на будущее. Традиции и мораль деградированы до уровня тем для развлекательных шоу, что не открывает для наций и для отдельных предприятий новых перспектив. Это подрывает основы страны. Но мы держимся за этот курс.

Еще в 1982 году я завершил свою речь на общем собрании VW такими словами:

«Всем связанным общими интересами объединениям, несущим общественную или политическую ответственность, пора, наконец, смело взглянуть в лицо экономической и политической реальности и быть готовыми к определенным жертвам. Этого требует процесс оздоровления, необходимый для нашей экономики. И здесь не помогут призывы к кому-нибудь постороннему — только к нам самим, к каждому из нас...

Нужно энергично сокращать расходы государства, отражающиеся на наших издержках и, следовательно, на нашей конкурентоспособности. Наши политэкономисты должны, наконец, действовать и принимать решения, которые будут содействовать улучшению общих условий и, соответственно, конкурентоспособности немецкой промышленности на мировом рынке.

Все наши сотрудники должны ясно понимать, что обеспечение большей занятости возможно только при повышении эффективности труда с целью увеличения нашей доли на постоянно растущих рынках мира».

С тех пор прошло более двух десятилетий, но мои слова не утратили актуальности. Что могло нагляднее отобразить степень закостенелости и сопротивления реформам и вытекающей из них опасности для нашей страны? Казалось, время у нас остановилось, в то время как весь мир менялся с огромной скоростью. Игнорируя реальность, мы входим в XXI столетие с перегруженным долгами и все менее дееспособным

обществом, отстающей системой воспитания, целой армией безработных и падающей конкурентоспособностью.

Мы не переизбираем правительство на новый срок потому, что оно начало проводить правильные реформы, а не потому, что реформы были недостаточными. Никто в нашей стране в принципе не сомневается в необходимости реформ, но только, ради бога, без личных жертв. Курт Биденкопф очень метко охарактеризовал нашу ситуацию следующими словами: «Мы вытесняем все, что может нарушить наш покой, и наказываем его нарушителей. Так мы становимся неспособными к инновациям и обновлению»[67].

В Германии почти не упоминают о том, что мы слабо представлены или вообще не представлены в таких важных, перспективных отраслях, как электроника, информационные и биотехнологии, фармацевтика и генная инженерия, научные основы которых были в свое время во многом заложены именно немецкими исследователями. Прошли те времена, когда мы задавали тон в фото-, радио- и телевизионной промышленности. И будь то современные развивающиеся отрасли, как, например, переработка углеродных волокон и нанотехнологии, или многие традиционные отрасли народного хозяйства, вы напрасно будете искать немецкие концерны в группе международных лидеров. Под немецким флагом нет среди ведущих ни нефтяных, ни горнодобывающих концернов. Это лишь два примера стратегических направлений в сегодняшней борьбе за ресурсы.

Ядерные исследования и применение ядерной энергии в мирных целях в Германии подверглись политической дискредитации, без учета связанных с этим нагрузок на народное хозяйство и окружающую среду. Количество выпускников высших учебных заведений в области ядерной техники сегодня стремится к нулю, и вскоре у нас будет ощущаться нехватка

[67] Интервью Курта Биденкопфа в газете Frankfurter Allgemeine Zeitung № 189, 16 августа 2005 года.

немецких специалистов для эксплуатации и технического обслуживания наших атомных электростанций. Таким образом, мы изначально отказываемся от участия в явно проявляющемся во всем мире подъеме ядерной индустрии.

Прискорбным является и положение немецких банков на мировой арене, а также отсутствие немецких инвестиционных компаний, осуществляющих операции по всему миру. Нет ни одного немецкого банка с сильными позициями в Европе. Слияние и приобретение компаний осуществляются чаще всего англосаксонскими инвестиционными обществами или инвестиционными дочерними обществами немецких банков, находящимися в Лондоне.

Еще 30 лет назад мы были мировыми лидерами в десяти секторах экономики. Сегодня в лучшем случае в трех[68]. Конечно, нельзя не упомянуть, что многие средние предприятия, по-прежнему составляющие «хребет» немецкого народного хозяйства, вышли на мировой уровень, а некоторые из них даже стали лидерами мирового рынка.

В первой трети XX века 25 немцев получили Нобелевскую премию в области химии и физики[69]. Они были «генераторами» наших успехов и укрепили позиции Германии в мире. Сегодня молодые талантливые специалисты покидают страну, поскольку в других местах им предлагают лучшие перспективы.

Хотя у США, лидирующих во многих отраслях знания, нет министерства по делам науки, они стали родиной для покидающей Европу научной элиты. Согласно результатам опроса, проведенного Европейской комиссией, число уехавших

---

[68] См. статью проф. Майнхарда Мигеля «Архивы в процессе реформирования общества» в издании Archivar, дополнительный том 9, с. 40 (Meinhard Miegel, Archive im gesellschaft; ichen Reformprozess, in «Der Archivar», Beiband 9, S. 40).

[69] Еще в 1839 году немецкие ученые Шляйден и Шванн заложили основы современных исследований столбовых клеток — фундамент современной биологии.

научных работников уже составило более 400 000. По мнению президента университета Техаз A&M University Роберта Гейтса, от них во многом зависят темпы развития Америки[70].

То, что Германия, несмотря на сказанное, смогла остаться «чемпионом мира» по экспорту, слишком часто приводит к неверным и опасным выводам. Этого успеха мы добились только в связи с постоянно растущими поставками с наших производств, расположенных в странах с низким уровнем издержек. Их доля составляет уже 40 %. Эти международные связи в возрастающей степени обеспечивают конкурентоспособность наших компаний, но одновременно сокращают долю собственного производства в создании стоимости, что имеет негативные последствия для обеспечения занятости населения.

***

Утрачена и конкурентоспособность немецкой системы «корпоративного поведения», состоящая из двух «сторон одной медали» — акционерного права и права на участие в принятии решений, включая сердцевину системы — закон о совокупности прав и обязанностей предпринимателя и коллектива рабочих и служащих предприятия. Результатом такого развития является то, что административные органы компаний оказываются вне Германии, а немецкие компании при слиянии с европейскими попадают в невыгодное положение[71]. Наша модель участия сотрудников компаний и производственных предприятий в принятии решений не имеет аналогов и изолирует нас от остального мира. Предоставляемые сотрудникам обширные права отпугивают иностранных инвесторов так же, как и наше налоговое законодательство. Все это сводит на нет те уникальные

[70] Роберт Гейтс — бывший шеф секретной службы США. Мы оба входили в правление американского концерна TRW.

[71] С октября 2004 года компании ЕС могут создаваться как европейские акционерные общества (Societas Europaea (SE)). Немецкие предприятия в качестве партнеров SE, скорее, остаются «с носом».

преимущества, которые по-прежнему дает нам размещение наших производств за рубежом.

Пришло время привести наши действия и наше законодательство 70-х годов в соответствие с реальностью, если мы не хотим и дальше тормозить развитие страны и пребывать в изоляции. В противном случае право участия в принятии решений в наших компаниях приведет к сокращению рабочих мест и лишь в редких случаях пойдет на пользу тем, кого якобы защищают и продвигают профсоюзные боссы. Реформирование нашего законодательства в отношении прав и обязанностей предпринимателя и коллектива рабочих и служащих до сих пор привело не к повышению эффективности, а всего лишь к дальнейшей бюрократизации.

В противоположность паритетному праву участия в принятии решений в наблюдательных советах крупных акционерных обществ, регулируемому законом о совокупности прав и обязанностей предпринимателя и коллектива, совместное принятие решений внутри производства почти не обсуждается, хотя оно оказывает принципиальное влияние на правила немецкого «корпоративного поведения» и касается всех предприятий, где число занятых превышает пять человек. Ни один станок не может быть передвинут, ни один сотрудник принят на работу или переведен на другой участок, ни один час переработки не допускается, ни один руководящий сотрудник не может быть назначен на должность или повышен в должности без подписи производственного совета — у него право вето высшей категории.

В таких условиях руководящие кадры очень скоро начинают понимать, каково соотношение сил на предприятии. Ни один менеджер не может себе позволить, чтобы «органы надзора за соблюдением закона о совместном принятии решений» классифицировали его как непригодного. Поэтому делает все, чтобы при очередной заявке на сверхурочную работу или, более того, при решении вопроса о его повышении не быть

заблокированным. Следовательно, не всегда можно избежать ситуации do ut des (я даю тебе, чтобы ты дал мне (лат.). — *Примеч. переводчика),* ведь и члены производственного совета тоже хотят делать карьеру. Взаимозависимость вплоть до уровня членов правления повышает опасность злоупотреблений.

Пример VW показывает, что закон о совместном принятии решений позволяет оказывать почти тотальное давление на наемных работников. Претенденты на вакантные места должны до принятия решения о зачислении пройти собеседование в бюро производственного совета, что объясняет большой процент членства в профсоюзе — 97 % коллектива. Согласно данным IG Metall, 75 % руководящих сотрудников VW, вплоть до правления, также состоят в профессиональном союзе. Профсоюзные взносы составляют 1 % от доходов брутто. В Volkswagen AG это более 45 миллионов евро в год, причем члены профсоюза не получают никакой информации о том, на что используются эти средства.

Естественно, что такое положение не может не повлиять на образ мыслей и действий. Когда при переводе одной подсобной работницы кухни с нашего завода в Зальцгиттере в Брауншвейг обнаружилось, что она не является членом профсоюза IG Metall, ее перевод в последний момент был приостановлен. После того как эта сотрудница обратилась ко мне за помощью, начальник отдела кадров завода в письменном виде разъяснил мне, что членство в профсоюзе необходимо в интересах «поддержания мира на предприятии». Только после моего вмешательства перевод состоялся.

То, что «в низах» существуют более дифференцированные и реалистичные мнения, нежели это подается профсоюзными функционерами, показывает маленький пример. После производственного собрания, на котором я выступил против введения 35-часовой рабочей недели, в перерыве сотрудники завода сказали мне: «Ну вы им и задали!»

Но при всей критике не должно складываться впечатления, что сильные, настойчивые члены производственного совета или их доверенные лица считались мною лишними и что мы не могли нормально сотрудничать в установленных законом рамках. Представители наемных работников очень хорошо знают истинное положение «в низах». Кроме того, они во многих отношениях должны быть выше среднего уровня, чтобы информировать, консультировать и помогать налаживать контакты. Благодаря этому конфликты почти всегда удается урегулировать в самом начале. Но интересы IG Metall не должны перевешивать интересы соответствующего предприятия, как произошло в компании Toyota, где работа производственного совета была направлена не на обеспечение долгосрочного успеха предприятия, а на выполнение указаний профсоюзного руководства.

Исполнение обязанностей доверенного лица и члена производственного комитета является для способных людей одним из немногих шансов подняться «из низов в верхи». Это не исключает возможности добиться руководящих постов в компании. Для заслуженных членов производственного совета IG Metall или функционеров других профессиональных союзов, которые не имеют там перспектив для дальнейшего роста, эта возможность играет роль парашюта, что per se (само по себе (лат.). — *Примеч. переводчика)* неплохо. Но можно перегнуть палку, если этот способ действий станет рутиной, и таким образом будут «пристраиваться» также и функционеры СДПГ или даже бывшие главы правительства.

Несмотря на построенное на паритетных началах влияние наблюдательного совета на всю деятельность предприятия, основная философия профсоюза IG Metall по-прежнему базируется на теории конфронтации. В соответствии со 150-летней социалистической традицией в Германии она осуществляет функцию защиты от эксплуатации со стороны капитала и утверждает, что исключительно она добилась всех

успехов и сцементировала их. Ее лозунг — объединение против капитала, хотя представители IG Metall также назначают и контролируют членов правления, устанавливают размер их вознаграждения, утверждают стратегию и планы и хорошо знают ситуацию с затратами компании, как и правление.

В наблюдательном совете немецкого образца сталкиваются, как правило, однородная, централизованно управляемая и наилучшим образом обученная группа представителей наемного труда и неоднородная группа представителей капитала. В концерне VW этот орган проводит свои, в среднем шестичасовые заседания в Вольфсбурге четыре или пять раз в году. Работой этого контрольного органа руководит его президиум[72], в который, как правило, входит председатель правления.

В связи с возрастающей сложностью решаемых вопросов я считаю, что назрела необходимость чаще проводить заседания наблюдательного совета. Это помогло бы в работе, а отдельные представители капитала могли бы лучше узнать проблемы предприятия и его рынки. Заседания правлений в американских компаниях, посвященные выработке стратегии, иногда длятся много дней, а обычные заседания все чаще продолжаются два или три дня. Кроме того, и при некотором сокращении контрольного органа можно было бы добиться такой же эффективности, какую имеет сегодня президиум наблюдательного совета.

В наблюдательном совете VW представители владельцев паев за время исполнения своих полномочий не знают никого из руководящих сотрудников, кроме членов правления, не знакомятся с планами повышения квалификации руководящего

[72] Президиум наблюдательного совета VW состоит из четырех членов: два представителя наемных работников, как правило, это председатель IG Metall и председатель производственного совета концерна, и два представителя владельцев акционерных долей, в том числе представитель земли Нижняя Саксония. Кроме того, эта сторона выдвигает председателя президиума.

состава. Как правило, никто из них не был ни на одном производстве, включая Вольфсбург. А, по моему мнению, одна из коренных задач наблюдательного совета состоит как раз в том, чтобы курировать подготовку будущих руководящих кадров, в том числе членов правления. Таким образом, можно было бы обойтись без привлечения руководящих сотрудников со стороны, которым приходится вскользь знакомиться с концерном, насчитывающим 350 000 разбросанных по всему земному шару сотрудников.

Долгосрочная кадровая политика, регулярно обсуждаемая с наблюдательным советом и направленная на продвижение руководящих кадров, обладающих опытом международной деятельности, исключила бы опасность того, что потенциал наших сотрудников остается невыявленным. Также и дилеры, и поставщики не должны чувствовать себя чужими в собственном доме. Ни в коем случае нельзя допустить, чтобы бесценные человеческие качества, иногда складывающиеся на протяжении нескольких поколений, растворились в анонимности. Ведь именно в эпоху информационной революции связи между людьми становятся той силой, которая в трудные времена может свернуть горы.

Иногда очень полезно заполучить в компанию высококвалифицированного сотрудника, который действует и думает по-своему. Яркий пример — Хосе Игнасио Лопес, который при Пиехе возглавлял сектор оптимизации производства. Он, как никто другой, давал импульс не только VW, но и европейской промышленности в целом. К таким же личностям относится и Вольфганг Бернхард, с 2005 года руководитель сектора марочной политики VW.

Немецкая модель совместного принятия решений, базирующаяся на консенсусе, уже не оправдывает себя в современных условиях глобальной конкуренции. И расплачиваются за это восемь миллионов сограждан вместе с их семьями (безработные и вынужденные раньше уйти на пенсию). Для

обеспечения будущего компании и сохранения рабочих мест объективная, аполитичная, то есть непредвзятая, и высокопрофессиональная кадровая политика является conditio sine qua non (непременное условие *(лат.). — Примеч. переводчика).* Только она в состоянии мобилизовать глобальные духовные ресурсы. Поэтому ключевая роль отводится члену правления, руководящему кадровым сектором, который определяет и контролирует основные направления этой политики и формирует предприятие с помощью своих методов подбора кадров. В концерне VW, как и в горнодобывающей отрасли, этот пост обычно занимает один из функционеров IG Metall. В качестве так называемого директора по вопросам труда этот равноправный член правления автоматически оказывается в созданной законодателем конфликтной ситуации, в одной из самых критических точек стыковки права участия в принятии решений и интересов представителей капитала. В свете акционерного права эту функцию едва ли можно сочетать с обязанностями члена правления, поэтому здесь требуется срочная корректура со стороны законодателей.

Как показывает опыт, директорам по вопросам труда нередко не хватает необходимой квалификации и опыта для выполнения руководящих функций члена правления, заведующего кадровым сектором. В глобальной конкуренции в сфере знаний и идей это означает крах. Разве не отпугивает высококвалифицированных специалистов от карьеры в кадровой сфере то, что кадровая политика постоянно определяется представителем профсоюза IG Metall и для них изначально заблокирован (абсолютно недемократично) высший руководящий пост?

Для того чтобы вновь сделать нашу страну более привлекательной для инвесторов, срочно необходимо не только конкурентоспособное налоговое законодательство, но и реформа нашей системы «корпоративного поведения». Поэтому остается надеяться, что созданной правительством комиссии по

вопросам совместного принятия решений во главе с Куртом Биденкопфом удастся сделать немецкую систему на расширенном европейском рынке устойчивой в резко обостряющейся глобальной конкурентной борьбе.

Конечно, одноступенчатая англосаксонская система руководства тоже далека от совершенства, но она гораздо реалистичнее и эффективнее[73]. Тот факт, что шесть из десяти крупнейших компаний США были созданы уже после 1968 года, подтверждает это. Все они возникли в отраслях промышленности, нацеленных на будущее. В то время как мы в Германии педантично изучаем опасности, связанные с новыми технологиями (в начале эпохи электроники профсоюз IG Metall предупреждал о потере более трех миллионов рабочих мест), одна только отрасль информационных технологий создала в США больше рабочих мест, чем автомобильная и металлургическая промышленность, вместе взятые. Едва ли найдется более убедительный пример динамики, внутренне присущей англосаксонской системе «корпоративного поведения».

Тема «Наблюдательный совет и право на участие в принятии решений», по своей сути тема собственников, тесно переплетена с нашими политэкономическими и политическими обязанностями и образом мыслей. Но сложно осуществлять принципиальные изменения, пока большинство наших сограждан не усвоило закономерностей рыночной экономики и глобализации. И если мы хотим иметь большинство, выступающее за реалистичную политику реформ и экономическую политику, то нужно начинать со школы.

В системе немецкого «корпоративного поведения» уникальным является Закон о VW с его мнимой функцией

[73] Фидуциарные общества США, согласно новому законодательству, стали важным дисциплинирующим элементом для американской системы руководства.

защиты сотрудников и производств. Так, параграф 2 «Закона о передаче прав на участие в обществе с ограниченной ответственностью Volkswagenwerk в частные руки», сегодня называемого Законом VW, ограничивает право голоса акционеров 20 %, даже если акционер владеет большим количеством голосующих акций. Следовательно, земля Нижняя Саксония со своей долей, составляющей около 20 % капитала компании Volkswagen, занимает доминирующее положение. Поскольку, согласно Закону VW, для принятия общим собранием решений, для которых закон об акциях предусматривает большинство в % голосов, требуется большинство, составляющее свыше 80 % представленного на собрании основного капитала, то фактически эта федеральная земля всегда одерживает верх при голосовании. Кроме того, Закон VW предоставляет земле Нижняя Саксония два мандата в наблюдательном совете, даже если бы у нее была всего одна-единственная акция.

Соотнесение масштабов Нижней Саксонии и концерна Volkswagen показывает, что в случае «аварии» ни в Германии, ни тем более в Нижней Саксонии не найдется ни одного тягача, который смог бы вытащить VW «из канавы». Но именно Закон VW служит политическим «боевым зарядом», и жителей Нижней Саксонии убедили в его абсолютной защитительной функции. Ни одна из партий земли Нижняя Саксония до сих пор не отважилась высказать хотя бы малейшие сомнения по этому поводу. Так мнимый защитительный закон подпитывает опасную убежденность в полной защищенности, по типу страхования «каско», которое ничем не подкреплено.

Если бы не было Закона VW, стала бы возможна реалистичная, гарантирующая рабочие места кадровая политика. Одновременно началась бы довольно резкая переоценка акций VW в сторону увеличения, что послужило бы более сильной защитой от недружественного поглощения предприятия. Но, конечно, ни курс акций, ни Закон VW не могут быть абсолютной

защитой от недружественного поглощения. Наилучшей гарантией является превосходство в конкурентной борьбе как движущая сила экспансивной предпринимательской политики.

В период всемирной экономической эволюции и хронического застоя немецкой экономики VW отметил десятилетний юбилей введения 28,8-часовой рабочей недели. Это нововведение в 1994 году широко приветствовалось, поскольку тогда за счет него якобы удалось предотвратить увольнение 30 000 сотрудников. Для этого коллективу пришлось пойти на жертвы в виде потерь в заработной плате, которые, хотя и принесли значительную экономию предприятию, не сократили издержек на оплату труда и стоимость рабочего часа. Скорее, наоборот. Поэтому жизненно важным вопросом для работников является скорейший отход от такого присущего VW регулирования рабочего времени. Ввиду растущего давления цен, увеличивающейся взаимозаменяемости производств и полной свободы выбора у клиентов VW имеет еще меньше возможностей позволять себе 28,8-часовую рабочую неделю, чем Германия 35-часовую.

Профсоюз все еще полагается на прямые и косвенные дотации к трудовым издержкам в Германии за счет успешных компаний и поставщиков в других странах Европы и в Китае и обосновывает это (в глобальном мире!) Богом данными Германии привилегиями. Более того, ни одного из наших политиков не беспокоят стратегические последствия появления первого легкового автомобиля среднего класса китайского производства на европейском рынке. Спроектированный Джуджаро и предлагаемый по цене малого автомобиля, он отпраздновал свой интернациональный дебют на выставке Automobile Internationale (Ami) в Лейпциге.

В то время как для «обкатки» своих автомобилей, прежде чем идти на запад, китайские производители все еще используют страны Среднего Востока, самый амбициозный из них, Chery, недавно заявил о своем намерении с 2007 года продавать на рынке США по 250 000 автомобилей в год.

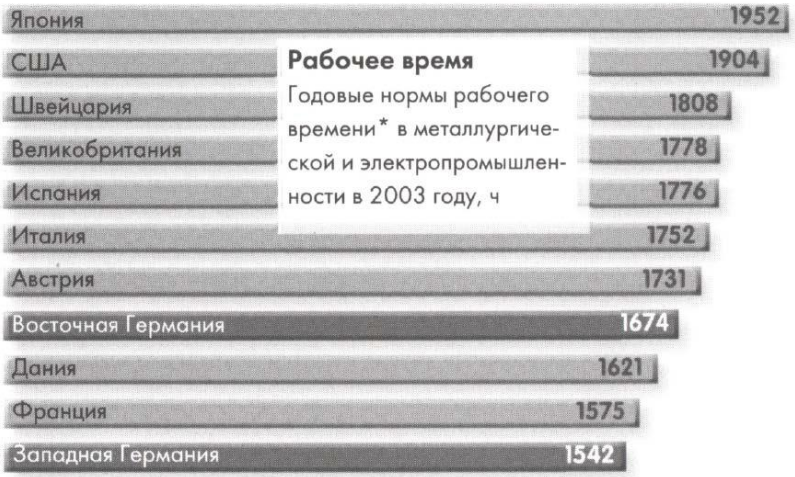
Проведение первых «краш-тестов» в Германии сразу же привело к резкому отрезвлению.

Двадцать лет назад появление первых корейских автомобилей у нас еще встретили смехом из-за их низкого качества. Также было и с японскими автомобилями еще на 20 лет раньше. Сегодня корейские производители автомобилей стали самыми быстро развивающимися оферентами на рынках мира. Многое говорит за то, что китайские производители пойдут следом за ними, но ускоренными темпами. Это положит начало процессу отбора, к которому нам следует упорно готовиться. Время реагирования на свершившийся факт прошло, теперь надо действовать упреждающе. Это более чем ясная постановка вопроса.

Авторитетный консультант по проблемам предпринимательской деятельности из Женевы Франк-Юрген Рихтер сделал через газету Frankfurter Allgemeine предупреждение, которое ясно показало нам всю серьезность положения: «Китайцы покупают в Германии технологии и марки, но, конечно же, не рабочую силу... В ближайшие десять лет Вольфсбург как производственная площадка исчезнет. Нет возможности производить такие автомобили, как Golf, в такой высокозатратной стране, как Германия, имея конкурента, например, в лице Китая».

Но я как вольфсбуржец убежден, что мы не смиримся с такой участью, а возьмем судьбу в свои руки и опровергнем мрачные предсказания. Говоря коротко, это для нас означает признать реальность без прикрас.

Ответственность за высокий уровень безработицы в Германии несут ставшие неконкурентоспособными рабочие места. Основная причина этого кроется в том, что наша социальная, финансовая и экономическая политика первично ориентирована на то, чтобы не меняться. Уже более 30 лет зло безработицы мы лечим при помощи абсолютно неправильных лекарств, и поэтому безуспешно.



* Тарифная норма рабочего времени за год за вычетом приходящихся на рабочие дни государственных праздников; данные по Японии и США за 2002 год. Источники: WEM, US-Departement of Labour, Statistics of Japan.

Тем не менее до сих пор это не заставило нас выбрать другое средство. Но остается фактом, что при снижающейся норме рабочего времени необходимо зарабатывать на все более возрастающие общие расходы предприятия и социальные нужды, включая социальное страхование, и делать это за счет цен. По доходам брутто Германия занимает первые места в мире, а в чистом виде каждому остается все меньше и меньше. За это время изведено много чернил, чтобы научно доказать: в связи с технологическим прогрессом общество неотвратимо будет лишаться работы. В действительности же работы становилось все больше, причем масштабной и более высокого качества.

В то время как Германия значительно сократила норму рабочего времени, в США она в такой же степени увеличилась. Соответственно выросли потери нашей экономики, чьей движущей силой был и остается фактор труда. Экономике США за счет увеличения нормы рабочего времени удалось выйти из состояния упадка и благодаря реструктуризации в компаниях и правильной реакции работников получить невиданное

ускорение, давшее мощный импульс мировой экономике и собственному рынку труда.

Итак, что же следует предпринять? Мое предложение таково: поскольку никто не хочет и не должен получать более низкие доходы нетто, но в случае с VW, согласно Хартцу (ведавшему в правлении VW вопросами труда и персонала), требуется 30-процентное сокращение трудовых издержек, мы за те же деньги, какие получали до сих пор, должны работать больше и интенсивнее. Проект «5000 × 5000» (прием 5000 новых работников по ставкам ниже тарифных) для производства VW Touran, а также прием на работу на особых условиях явились первыми шагами в нужном направлении, но они касаются лишь меньшинства сотрудников. Мир не будет дожидаться нас. В переходный период нельзя будет избежать переизбытка рабочей силы. Но если мы не будем действовать, исчезнет значительно больше рабочих мест, к тому же без всякого шанса на их восстановление и прирост в будущем.

Вообще, стране нужно, наконец, дать толчок не только риторическими призывами, чтобы мобилизовать «подъемные силы» и придать уверенности, способствовать новой политике цен и предложений и не допустить дальнейшего накопления наших недостатков. Дополнительные рабочие часы без компенсации могли бы значительно снизить уровень побочных расходов по заработной плате на один час рабочего времени во всей производственной цепочке и для всех продуктов и услуг, чего не удастся реализовать за счет обсуждаемых сейчас политиками крох от процентных ставок. Одновременно можно было бы сократить и привлечение сторонних ресурсов.

В качестве образца в этой связи хочется назвать Швейцарию: в четвертый раз за 20 лет швейцарские избиратели в марте 2002 года большинством в 75 % голосов одобрили как официальную норму рабочего времени 42 часа в неделю при трехнедельном отпуске и уровне доходов, который примерно

соответствует немецкому[74]. Еще один гарант экономического успеха Швейцарии, который у нас почти неизвестен: уже упоминавшееся здесь Швейцарское мирное соглашение 1937 года, исключающее любую форму забастовочной борьбы[75].

Разрушим ли мы социальное государство, если будем так же много работать и зарабатывать, как наши швейцарские соседи, или же мы разрушим его огромным скоплением наших долгов и ослабленной конкурентоспособностью? Швейцария стала страной с низкими затратами, с упорядоченными финансами и полной занятостью населения, а также, в отличие от Германии, с очень довольными своей жизнью гражданами.

Если расходы нашей социальной системы, как и общие издержки предприятия, и доходы делить не на 35 рабочих часов в неделю (или на 28,8 часа — в Вольфсбурге), а как в Швейцарии, на 42 часа, то есть на 20 и на 45 % больше, то можно было бы вновь добиться конкурентоспособных издержек на оплату труда, а также в среднем более низкого уровня цен на немецкие продукты и возвращения их легендарной репутации. Увеличение нормы рабочего времени позволило бы ускорить разработку новых продуктов. Демографическое развитие Германии также требует увеличения возраста выхода на пенсию, которое должно сопровождаться целенаправленной, избирательной иммиграционной политикой. Ввиду явного увеличения средней продолжительности жизни наших сограждан незначительное повышение возраста выхода на пенсию не было бы слишком большой жертвой.

В результате такого набора мероприятий, дополненного постепенным переходом от социальных пенсий к накопительным, можно было бы значительно повысить покупательную

---

[74] Швейцарское законодательство ограничивает продолжительность рабочей недели максимально 60 часами, а ЕС — 48 часами. Число безработных составляет в Швейцарии около 4 %, а уровень доходов населения в возрасте от 15 до 64 лет более чем на 10 % выше, чем в Германии.

[75] См. главу I «Семейные корни...», с. 31.

способность наших граждан. Это не только наполнило бы государственные бюджеты, но и придало новый импульс спросу внутри страны и рынку труда. Рост экономики всего на 1 % в нормальных условиях означал бы для Германии 400 000 дополнительных рабочих мест.

Для того чтобы внести коррективы в наш десятилетиями направлявшийся по неверному пути образ мыслей и действий, нам необходимы новые формы диалога. У наемных работников достаточно и воли, и умения, не хватает лишь достоверной, не приукрашенной информации. Во многих отношениях путь нам указывает Восточная Германия[76].

Едва ли можно выбрать более подходящее время для изменения направления. Китай и Индия с их 2,4-миллиардным населением стоят на пороге беспримерной экономической экспансии, в которую все больше и больше вовлекается и Россия с ее интеллектуальными и материальными богатствами. Для нас открывается колоссальный потенциал спроса, особенно в тех отраслях промышленности, в которых мы традиционно сильны.

Но Азия еще заявит о себе невиданными темпами научно-технического прогресса, ускоренными информационной индустрией. Это означает соответствующее обострение конкурентной борьбы, к которой надо быть готовыми заранее, если мы не хотим быть просто сторонними наблюдателями, следящими с периферии за развитием этого растущего региона мира[77].

---

[76] Сравнение уровня жизни в Восточной и Западной Германии, проведенное проф. Мигелем в Институте экономики и общества (IWG) в Бонне, показывает, что с номинально более низкими доходами (в Восточной Германии они примерно на одну шестую часть ниже, чем в Западной Германии) необязательно связано соответствующее снижение уровня жизни. Это объясняется тем, что расходы на поддержание жизни в Восточной Германии также более низкие, что в достаточной степени нивелирует покупательную способность и уровень жизни на востоке и западе Германии.

[77] В 25 странах Европейского союза сегодня живут около 456 миллионов

Германия объявляет, что хочет создать сразу десять элитарных университетов, словно они могут по приказу сразу же появиться из-под земли, без всякой подготовительной работы. Наши ведущие университеты, такие как Технический в Мюнхене или Университет имени Гумбольдта в Берлине, в международных рейтингах занимают места под рубрикой «далее следуют...». Американскую фалангу из десяти ведущих университетов мира удалось пробить только Оксфорду и Кембриджу. В списке 40 лучших европейских школ менеджмента где-то посредине можно еще обнаружить одну немецкую[78].

Такая развивающаяся страна, как Индия, демонстрирует нам, как создаются элитарные университеты или элитарные школы менеджмента, которые скоро будут иметь филиалы не только в Сингапуре. И кого теперь может удивить, что 10 % профессоров Гарварда — индийцы! Индия как самая большая англоговорящая нация связана со всем миром и во многих областях информационной индустрии играет роль кардиостимулятора[79].

Может быть, для Германии было бы правильнее и реалистичнее, в свете результатов (для Германии весьма нелестных) исследования качества обучения в европейских школах, проведенного Европейской комиссией, начать с «подвалов» нашей системы образования, а не сразу с «крыши»? Самый продуктивный для восприятия и обучения возраст человека начинается примерно с трех лет, что нашей системой воспитания полностью игнорируется. Обучение чтению, письму

человек, то есть примерно 7 % населения Земли. Можно предполагать, что этот процент в будущем станет еще меньше.

[78] Financial Times, 6 сентября 2004 года. Этот список приводится испанским Instituto de Impresa, в интернациональное правление которого вхожу и я.

[79] Индийский Институт технологий IIT (Indian Institute of Technology) в Нью-Дели — один из шести элитарных университетов. Индийский Институт менеджмента IIM (Indian Institute of Management) в Бангалоре уже открыл филиал в Сингапуре.

и иностранным языкам с элементами игры не только доставляет ребенку удовольствие и удовлетворяет его любознательность, но и тренирует, то есть развивает его мозг. Все мы знаем, что ни один взрослый человек не может соревноваться с ребенком в скорости усвоения знаний. Поэтому нам пора перестать растрачивать самые ценные годы развития наших детей. Ведь нужно сделать всего один небольшой шаг, чтобы дети по желанию родителей могли начать обучение в начальной школе уже в пять лет и завершить школьное образование, как, например, в Англии, в 16-17 лет. Таким образом, можно было бы на несколько лет ускорить получение образования, что, в свою очередь, помогло бы сгладить наши демографические проблемы и значительно снизить нагрузку на нашу пенсионную кассу.

Нам нужно соответствующим образом готовить кадры воспитателей для закладки фундаментов общества XXI века, которое смогло бы полноправно, с энтузиазмом и уверенностью в своих силах войти в этот мир. Германия и Австрия остаются единственными странами в Европе, где для работы воспитателями в детских садах не требуется высшее образование[80].

Похвальным исключением является республика Саксония. Там осознали насущную потребность реформирования системы воспитания детей в раннем возрасте, и министерство культуры в тесном сотрудничестве с министерством науки и социального развития планирует введение положения об обязательном высшем образовании для воспитателей детских дошкольных учреждений. После пятилетнего переходного периода все руководители детских дошкольных учреждений Саксонии должны будут предъявить диплом о педагогическом образовании. Пример, которому надо бы последовать во всей Германии.

Первоклассное образование — это лучшее социальное достижение для обеспечения достойного будущего наших

[80] См.: Jurgen Kluge, Schluss mit der Bildungsmsere – ein Sanierungskonzept, S. 16 (Юрген Клюге. «Покончить с бедственным положением образования — план оздоровления», с. 16).

граждан, сохранения наших ценностей и нашей демократии. При этом речь идет о том, что каждый должен иметь аттестат зрелости, а мы, несмотря на то что у нас до сих пор почти автоматически предоставляются стипендии, имеем очень низкий процент абитуриентов и людей с высшим образованием. Если бы мы, кроме того, приватизировали наши университеты и организовали их по принципу конкуренции, обеспечив при этом адекватными стипендиатскими программами, то нам в Германии не пришлось бы беспокоиться о развитии элитарных университетов.

Путь нам подскажут те немецкие факультеты, которые уже сегодня причисляются к лучшим в мире.

Сегодня самые одаренные отправляются на учебу в англосаксонские школы, хотя до начала 30-х годов XX века они оставались в Германии. Англосаксонские школы складывались столетиями. Их создание обусловлено элитарным сознанием граждан и признанием элитарности. И то, и другое нам тоже необходимо, хотя мы признаемся себе в этом очень робко. Но именно элита каждой страны определяет ее ранг на международном уровне.

В секторе образования мы не можем больше терять времени и тратить деньги на изжившую себя систему. Просто удручающим является тот факт, что о наших слабостях нам приходится узнавать со стороны, притом что в Германии был избыток идеологически окрашенных и не оправдавших ожиданий реформ системы образования. Недостаточная самокритичность и отсутствие готовности учиться у других, вероятно, являются слабым местом нации, которая более 100 лет служила примером всему миру.

Следовательно, мы должны очень тщательно регистрировать и анализировать все, что происходит в мире, и делать необходимые выводы в отношении нашей системы образования, ведь в конкурентной борьбе именно с молодыми, многообещающими индустриальными нациями мы сможем

победить только с помощью адекватных, активных контрмер[81].

Но будем реалистами: перспективные стратегические решения требуют времени, прежде чем они принесут плоды. И пока одна четвертая часть нашей молодежи, то есть 25 % избирательского потенциала, будет иметь лишь неполное среднее школьное образование, нам надо беспокоиться за нашу демократию.

Воздействие глобализации дисциплинирующе и избирательно. Она безжалостно наказывает за неэффективность, инертность и недостаточную гибкость, не признавая авторитетов. Мы с нашей «Рейнской моделью» социальной рыночной экономики, десятилетиями служившей примером всему миру, очень болезненно ощутили это, что подтверждают не только статистические данные по безработице. Вне бескомпромиссной адаптации к законам и реалиям рынка дорога к экономическому росту и процветанию будет перед нами закрыта. Нарастающие глобальные изменения, как политические, так и экономические, очень быстро сокращают время, которое остается нам для действия. И чем дольше мы выжидаем, тем труднее будет ликвидировать отставание или хотя бы затормозить падение. В итоге мир будет оценивать нас как нацию только по нашим результатам, а не по нашим амбициям. Пустые обещания и завышенные требования вводят наших сограждан в заблуждение. Социальная составляющая является неотъемлемой частью нашей системы рыночной экономики. Но социальная справедливость оказывается ограниченной, если она достигается ценой безработицы и закрывает стране путь в будущее.

Наряду со всевозможными реформами новая ориентация включает в себя и тот идеализм, который когда-то сделал нас

[81] Например, китайские школьники посещают занятия с 7.30 до 12.00 часов, с 14.00 до 17.00 и с 19.30 до 20.30 часов.

экономически мощной нацией. Без него мы будем плыть по течению в ту духовную пустоту атеистической эпохи, в которой уже безропотно пребывают некоторые из наших сограждан. После стольких десятилетий движения по неверному пути мы сможем повернуть назад, только если глубоко задумаемся о происходящем. Если мы как нация хотим играть в Европе ту роль, которой от нас ожидают, нам понадобится сила наших традиционных ценностей, к которым испокон веков относятся десять заповедей.

Папа Бенедикт XVI, еще будучи кардиналом Ратцингером, опубликовал в газете Weltbühne в мае 2004 года статью под заголовком «Европа больна». В ней есть следующие строки: «Дети, которые являются нашим будущим, рассматриваются как угроза для нашего настоящего, как фактор ухудшения качества жизни. В них видят не будущее воплощение наших надежд, а обузу в сегодняшней жизни. Напрашивается сравнение с распадом Римской империи: исторические рамки еще существовали, когда он (Рим) уже жил за счет тех, кто приведет его к распаду, поскольку он уже утратил свою жизнеспособность... Современная борьба культур является зеркалом, отражающим очень неприятные для Европы факты. Ибо это зеркало обнажает ее растущую бездуховность»[82].

В 1989 году мы верили, что с уничтожением «железного занавеса» история закончилась. Но теперь нам приходится констатировать, что мы находимся в центре исторических преобразований с совершенно иными масштабами и рисками, когда Азия становится новым центром мирового притяжения. В XIX и XX веках изменения в соотношении сил никогда не происходили без войн, для которых мы теперь вооружены гораздо лучше, причем в глобальных масштабах. Поэтому давайте ускорять реализацию мечты об объединенной и дееспособной Европе, вместо того чтобы продолжать разрушать

[82] Из Цицерона, журнал политической культуры, май 2005 года, с. 58 и далее.

ее. Иначе роль не только Германии, но и раздробленной Европы на мировой политической арене будет отыграна.

Давайте же вернем наши сильные стороны и будем руководствоваться теми принципами, которые неподвластны времени. Только тогда исполнятся мечты наших отцов, которые сформулировал Виктор Гюго на парижском Всемирном конгрессе мира в 1849 году:

«Придет день, когда ты, Франция, ты, Германия, ты, Англия, и все нации нашего континента, не теряя присущих вам особенностей и выдающейся индивидуальности, расцветете в едином сообществе, создав европейское братство... И однажды не станет никаких полей сражений, кроме рынков, открытых для торговли, и умов, открытых для идей»[83].

[83] Из речи Виктора Гюго на открытии Второго всемирного конгресса мира в Париже, 1849 год.

Именной указатель

А

Абе, Херманн Йозеф
Адамс, Бенно
Адельт, Бруно
Айакокка, Ли
Альбрехт, Эрнст
Амон, Альфред
Амтенбринк, Хельмут
Андерсон, Ян
Анкер, Карл
Антоньянцас, Хуан Антонио
Аньелли, Умберто

Б

Байль, Герхард
Бальк, Аксель
Баршкис, Ханс
Бассхюзен, Рихард ван
Баумгартнер, Антон
Баумхардт, Йоханнес-Йозеф
Бауэр, Хайнц
Беезе, Вольфганг
Бенджанк, Мунир
Бенедетти, Карло де
Бергер, Юрген
Бернхард, Вольфганг
Бертхольд, Рихард
Бём, Фритц
Биденкопф, Курт
Билек, Клаус
Бони, Хуго
Боргвард, Клаус
Борк, Хуго
Бреваннэ, куриал де
Бриам, Карл-Хайнц
Бриль, Герд фон
Бринкманн, Мартин
Бройель, Биргит
Брун, Рихард
Букер, Уэйн
Букой, Карл Бонавентура

В

Вайсгербер, Фолькер
Валентайн, Билл
Валлетта, Витторио
Варкус, Хартмут
Вебер, Пауль-Йозеф
Вебер, Херманн
Вейль, Антуан
Вендерот, Ханс-Георг
Вернер, Хельмут
Видеманы, Бернд
Виттиг, Детлев
Вишенбарт, Харальд
Власак, Франтишек
Вольф фон Амеронген, Отто
Врба, Ян

Г

Гавел, Вацлав
Гейтс, Роберт
Геншер, Ханс-Дитрих
Гёдевер, Даниэль
Гёнер, Эрнст
Горанш, Йозеф
Горбачев, Михаил

Граффхэм, лорд Янг оф
Гребнер, Эмиль
Грегр, Мирослав
Грегуар, Мени
Грегуар, Рожэ
Гут, Вильфрид
Гюнтер, Пауль
Гэн, Чжаоцзе

д

Дальманн, Кристоф
Деккере, Людовикус
Дёринг, Эккехард
Джуджаро, Джорджетто
Диас Альварес, Хуан Антонио
Дойтц, Якоб фон
Дэн, Сяопин
Дэнси, Дон

ж

Жао, Бинь

З

Зайфферт, Ульрих
Зауэр, Вольфганг
Зеловски, Рольф
Зиберт, Вольфганг
Зигфрид, Андрэ

И

Иссигонис, Алек
Ишихара, Такахаши

й

Йензен, О. В.

к

Кабиш, Хорст
Кальве, Жак
Квандт, Херберт
Кейси, Роберт
Кемпер, Клаус
Кёлер, Фолькхард
Кёнеке, Фритц
Килиан, Эльке
Кип, Вальтер Ляйслер
Клаус, Вацлав
Коль, Хельмут
Конрад, Антон
Конэ, Герхард
Кортюм, Франц-Йозеф
Крауз, Людвиг
Кристиане, Фридрих Вильхельм
Кубель, Альфред

л

Ледвинка, Ханс
Лейере, Ханс
Ли, Венпо
Ли, Пэн
Ли, Чжаоцзи
Лизен, Клаус
Линке, Вольфганг
Лодерер, Ойген
Лопес, Хосе Игнасио
Лотц, Курт
Лутц, Роберт
Луфт, Криста
Ляйдинг, Рудольф

М

Майбах, Вильхельм
Майер, А. Х.
Майр, Ханс
Макенродт, Йохен
Мак-Лернон, Джеймс
Маннерлин, Дон
Марбах, Фритц
Массфеллер, Норберт
Мезьер, Лотар де
Меркле, Ханс
Метцнер, Аннелизе
Миттаг, Хайнц
Мишлен, Франсуа
Модров, Хорст
Монтейро де Карвало, Хоаким
Мутчманн, Мартин
Мюллер, Герхард
Мюнцнер, Хорст

Н

Надебуш, Вольфрам
Надер, Ральф
Наллингер, Фритц
Нассэр, Жак
Нахбар, Карл
Некер, Тилл
Новотны, Франк
Нордхофф, Хайнрих

О

Оппенхайм, барон Фридрих Карл фон
Оертцен, барон Клаус Детлеф фон
Оефтеринг, Хайнц Мария
Орлих, Хельмут

П

Пауль, Ханс-Йоахим
Перкинс, Стюарт
Петерсен, Доналд
Пёль, Карл-Отто
Пиех, Луиза
Пиех, Фердинанд
Пиготт, Чак
Пирбург, Альфред
Питхарт, Петр
Порше, Фердинанд (Ферри)
Пост, Мартин
Принц, Герхард
Пфердменгес, Роберт
Пфлаум, Рихард

Р

Радклифф, Чарлз
Райш, Рутберт
Рассмуссен, Йорген Скафте
Ратьен, Карл Густав
Рауэ, Ульрих
Рейлтон, Арт
Реновен, Пьер
Рингель, Рудольф
Роуленд, Тини
Рубин, Херб
Руст, Йозеф

С

Сафрата, Лео
Сильвас, Лула да
Смедт, Пьер Ален де
Сузуки, Осаму

Т

Тан, Дэнцзе
Тато, Франко
Тойода, Айи
Тойода, Соихиро
Тойода, Тацуро
Томэ, Фридрих
Тротмэн, Алекс
Тэтчер, Маргарет

У

Уиллки, Уиндлл
Улльшпергер, Дитер
Ульбрихт, Вильфрид
Урбан, Хорст
Урик, Йозеф

Ф

Фан, Хун
Фиала, Эрнст
Филиус, Отто-Эрих
Фишер
Флик, Фридрих
Фойгт, Дитер
Фонсиллас, Эдуардо
Франк, Фритц
Френей, Луи
Фрерк, Петер
Фридрих, Эдгар
Фуллер, Джеймс Р.

Х

Хааф, Курт
Хаббель, Вольфганг
Хаберль, Фритц
Хан, Александер
Хан, Вольфганг
Хан, Карл-старший
Хан, Кристофер
Хан, Мариза
Хан-Марокко, Пиа
Хан, Петер
Хайдекампф, Герд Штилер фон
Хайек, Николс
Хартвих, Гюнтер
Хартч, Альвин
Хаук, Франц
Хауссманн, Фредерик
Хауэншильд, Карл
Херрхаузен, Альфред
Херцфельд, Вальтер
Хён, Зигфрид
Хёрст, Айвен
Хиллер, Вальтер
Хинке, Мануэль
Хойсс, Герд
Холлер, Аста
Холлер, Кристиан
Хольцер, Ханс
Хофбауэр, Петер
Хубер, Херманн
Хунгерланд, Ханс
Хуэйван, Шу
Хюльзен, Ханс-Вигго фон

Ц

Цан, Йоахим
Цземин, Чжан
Цю, Кэ

Ч

Чжан, Синъэ
Чжан, Чанмоу
Чжао, Цзыян
Чжу, Жунцзы
Чэнь, Сянлинь
Чэнь, Цутао

Ш

Шварценберг, князь
Швенк, Курт
Шефер, Херберт
Шёнбек, Ханс-Эрдманн
Шлагер, Герольд
Шмидт, Вернер П.
Шмидт, Хельмут
Шмюкер, Тони
Шпар, Эмиль
Шремпп, Юрген
Шрёдер, Герхард
Штайнкюлер, Франц
Штробль, Готтлиб
Штюбиг, Херманн
Шуленбург, Вернер граф фон дер
Шульте, Пауль
Шультц-Венк, Вильхельм (Бобби)
Шунк, Альберт

Э

Эберхорст, Эберан фон
Эингер, Кристиан
Эксерджян, Надин
Элерс, Зигфрид
Энгерлинг, Йозефина
Энглеберт, Альберт

Ю

Юнкер

Я

Якоби, Вернер
Янзен, Вернер
Янсон, Роберт

Хан Карл Х.

Годы моей жизни
с «Фольксвагеном»

Корректоры: *Н. Б. Тихонова, О. В. Махрова*