

ВЕРНОСТЬ КОНВЕЙЕРУ

ГЕНИЙ ГЕНРИ ФОРДА ПОРОДИЛ НОВУЮ ЭПОХУ В РАЗВИТИИ ЧЕЛОВЕЧЕСТВА. SR ЗАИНТЕРЕСОВАЛО, ПРИДЕРЖИВАЮТСЯ ЛИ НЫНЕШНИЕ АВТОМОБИЛЕСТРОИТЕЛИ ЕГО ПОСТУЛАТОВ. В ИНТЕРВЬЮ ИЗДАНИЮ ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР «НИССАН МЭНУФЭКЧУРИНГ РУС» ДМИТРИЙ МИХАЙЛОВ РАССУЖДАЕТ О ПРИМЕНИМОСТИ К РОССИЙСКОМУ АВТОПРОМУ ПРИНЦИПОВ ГЕНРИ ФОРДА, КОТОРЫЕ ОН ИЗЛОЖИЛ В СВОЕЙ АВТОБИОГРАФИИ ПОЧТИ СТО ЛЕТ НАЗАД. ДЕНИС ГАВРИЛОВ

SOCIAL REPORT: Ключевая мысль книги Генри Форда «Моя жизнь. Мои достижения» звучит так: основная цель промышленности — не деньги и не прибыль, а служение обществу. Вы готовы подписаться под этим тезисом?

ДМИТРИЙ МИХАЙЛОВ: Автомобильная промышленность — это серийное производство, которое находится на грани развития высоких технологий и массового интереса. Например, космическая индустрия — она не массовая и непонятна большинству, пищевая промышленность — массовая, но не такая высокотехнологичная. Автопром получается где-то в золотой середине, он производит высокоперсонализированный продукт. Мы воспринимаем автомобиль как продолжение самого себя. Его сложно сопоставить с чем-либо, им ежедневно пользуются и о нем мечтают.

Уникальность автопрома была сформулирована как-то одним директором по маркетингу из нашей сферы: «Никто не ставит на рабочий стол фотографию стиральной машины, хотя она сделана практически из той же стали, что и автомобиль». О стиральных машинах не пишут ежедневно, никто не восхищается новой бутылкой газировки или не спрашивает, почему выпускающий ее завод остановил смену на несколько часов. Зато у нас даже незначительное изменение модельного ряда или просто остановка производства в пятницу сразу попадают на первые полосы. И это говорит о публичности автопрома, к нему приковано внимание каждого. Соответственно, интересная индустрия имеет тенденцию служить обществу.

Вокруг сборочного конвейера, как известно, формируются десятки, а то и сотни новых производств. Одно рабочее место на наших заводах генерирует семь-восемь мест на партнерских предприятиях. Полномасштабный завод мощностью 500 тыс. автомобилей дает около 40 тыс. дополнительных рабочих мест в прилегающих индустриях. Думаю, Генри Форд имел в виду именно эти аспекты, он говорил об автопроме как экономикообразующей индустрии.

Возьмем, к примеру, Испанию. В 1970-е годы при нестабильной экономической ситуации в стране было решено развивать автомобильную промышленность. Сейчас здесь производятся практически все известные бренды. За производителями пришли «компонентчики», далее стало развиваться дорожное строительство (в этой сфере, как и у нас, появились программы государственно-частного партнерства). Страна стала более индустриальной, технологичной, интересной с точки зрения развития социального хозяйства. Не говоря уже о том, что жи-



тели получили перспективную работу. Хорошо, если Россия повторит вариант Испании. Мы должны стать частью мирового автопрома — наладить, в частности, экспорт и не зависеть исключительно от внутреннего рынка.

SR: Еще один важный аспект для Генри Форда — удешевление стоимости автомобиля через оптимизацию производства. Наверняка эта идея находит свое продолжение и сегодня?

Д. М.: Да, из автопрома вышла философия Leanmanufacturing (наиболее удачный перевод на русский — «бережливое производство»). — **SR**). Она как раз об управлении стоимостью. Впервые системный подход к этому вопросу еще в середине прошлого века нашла Toyota. Неудивительно, что такая философия создалась именно в автопроме — для нее нужен был реальный конвейер с максимальными возможностями тестировать разные способы управления эффективностью. Это не значит, что в других отраслях не занимаются этим вопросом. Просто автопром был идеальной тестовой площадкой. Какие-то индустрии массовые, но они проще технологически, поэтому потери, которые там существуют, не так материальны. Какие-то производства более капиталоемкие, но там нет серийности. В автопроме все потери материальные: представьте, какую часть в стоимости автомобиля составляют расходы на логистику деталей и готовой продукции.

SR: Кстати, какую?

Д. М.: Не менее 40% — это точно. Управление логистикой дает колоссальную оптимизацию. Для больших корпораций, кстати, это иногда дешевле, чем открытие небольших заводов в каждой стране. Поэтому одно предприятие работает на весь континент. Пример — завод Nissan в Сандерленде (Великобритания).

Принципы удешевления стоимости автомобиля везде одинаковые. На массовых моделях это сделать проще, на производствах с несколькими моделями среднего и выше класса — сложнее. Например, на нашем заводе в ближайшее время будет выпускаться пять моделей на одном конвейере. Когда собирается сложная машина, то рабочий обычно загружен большим количеством операций, когда по конвейеру идет машина полегче, у рабочего недогрузка. Наша оптимизация — как раз поиск среднего процесса (как в логистике, так и в производстве) между этими перезагрузками и недогрузками.

SR: Форд был за то, чтобы производители компонентов были максимально близки его заводу — как по форме собственности, так и по принципам производства. Вы развиваете на своей территории парк поставщиков... → 24