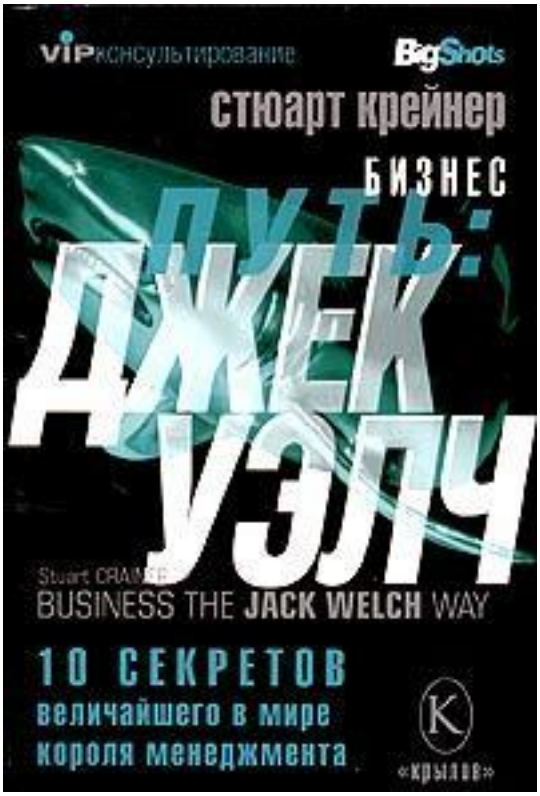
VIP консультирование
BigShots
стюарт крейнер
БИЗНЕС
ПУТЬ:
ДЖЕК
УЭЛЧ
Stuart CRAINER
BUSINESS THE JACK WELCH WAY
10 СЕКРЕТОВ
величайшего в мире
короля менеджмента
«крылов»

Стьюарт Крейнер

Бизнес путь: Джек Уэлч. 10 секретов величайшего в мире короля менеджмента

2002

Крейнер С.

Бизнес путь: Джек Уэлч. 10 секретов величайшего в мире короля менеджмента / С. Крейнер — 2002

Джек Уэлч – один из наиболее успешных и противоречивых лидеров бизнеса в мире. Он возглавил General Electric, эталон американской корпорации, в 45 лет, став самым молодым из руководителей компании. Уэлч полностью трансформировал прежде консервативную компанию. Его активность оставила яркий след в истории корпоративной Америки. Бизнес General Electric был полностью преобразован: одни виды деятельности были прекращены, возникли сотни новых. Журнал Fortune назвал Уэлча «самым крутым боссом Америки». General Electric стала менее бюрократичной и самодовольной, превратившись в компанию с гибкой политикой и структурой, готовую ответить на любой вызов корпоративного мира. Эта экстраординарная программа изменений стала образцом для бизнеса XXI века.Как Уэлч это делает? Новая, переработанная книга «Бизнес путь: Джек Уэлч» не только раскрывает секреты его выдающегося успеха, но также извлекает универсальные уроки и определяет стратегии, применимые к любому бизнесу или карьере. Уничтожение бюрократии и открытое общение, инвестиции в людей и лидерство на рынке (или уход с него) – секрет феноменального успеха у вас в руках.

© Крейнер С., 2002

Содержание

Снова о Джеке Уэлче 5
Жизнь и времена Джека Уэлча 8
Путь General Electric и ее руководители 10
Стадия 1: «Нейтронный Джек» 13
Стадия 2: Разминка 14
Стадия 3: Six Sigma 15
Бизнес GE 16
Уэлч – супергерой менеджмента 17
Глава 1 19
Власть народа 20
Планы на будущее 22
Конец ознакомительного фрагмента. 23

Стюарт Крейнер
Бизнес путь: Джек Уэлч
10 секретов величайшего в мире короля менеджмента

Снова о Джеке Уэлче

Первое издание книги «Бизнес по Джеку Уэлчу» было опубликовано в 1999 г. В то время Джек Уэлч, казалось, был недосягаемым корпоративным королем. Его биография была нечто гораздо большим, чем просто биография администратора. Однако он чувствовал себя спокойно перед приближающейся отставкой.

За прошедшие годы место Уэлча в Пантеоне богов бизнеса прочно определилось. Среди лучших теоретиков бизнеса (рейтинг *Thinkers 50*) явно выделяются бизнесмены и руководители, причем Уэлч и Билл Гейтс – в десятке лучших. Но именно Уэлч, занимающий шестую позицию, возглавил список лучших директоров. За ним следуют многие администраторы из IT-сферы, в т. ч. бывшие. Энди Гроув из Intel (24-е место) опережает Майкла Делла (25-е) и Джеффа Безоса из Amazon (30-е). Другой яркий лидер, Херб Келлер (Southwest Airlines), стал сорок девятым.

Когда карьера Уэлча устремилась вверх, в деловой жизни он столкнулся с серьезными трудностями. Будучи всего лишь человеком, Уэлч не остался невредимым и незапятнанным; даже гении имеют недостатки.

За последние два года, когда Джек Уэлч руководил General Electric, произошло два значительных события: решение вопроса с его правопреемниками и покупка гиганта авиационной электроники Honeywell, ставшая попыткой организовать одно из крупнейших слияний промышленных компаний. Получилось так, что оба события переплелись сложнейшим образом.

Впервые Джек Уэлч собрался купить Honeywell в октябре 2000 г. Когда он приехал на Нью-Йоркскую фондовую биржу, ему сказали, что United Technologies Corporation, владелец Pratt & Witni, планирует купить Honeywell. У него ушло всего 45 минут, чтобы посоветоваться с правлением и выдвинуть встречное предложение. Уэлч считал, что сделка между General Electric и Honeywell имеет особый смысл. Объединение отделений General Electric, производящих двигатели и финансирующих авиацию, с электроникой для авиации Honeywell принесло бы значительную выгоду General Electric. Уэлч был настолько убежден в выгодности этой идеи, что заключил соглашение с директорами Honeywell за два дня. Говорят, он созвал правление Honeywell на следующее утро после визита на биржу, в то время как директора Honeywell обдумывали предложение United Technologies. Уэлч согласился что General Electric заплатит 45 млрд долларов за Honeywell.

Чтобы довести сделку до конца, Уэлч отложил свою запланированную отставку с апреля 2001 г. до конца 2001 г. При удачном развитии дел слияние могло бы увеличить General Electric почти в три раза и сенсационно усилить влияние компании на общемировом рынке. Когда американские власти одобрили слияние компаний, Уэлч, казалось, нашел подходящую сенсационную сделку для завершения своей выдающейся карьеры. Но Уэлч и правление General Electric недооценили Европейскую комиссию.

С 1990 г. Европейская комиссия, исполнительный орган Европейского союза, осуществляла юридический надзор над слияниями компаний, когда эти компании объединяли доходы на сумму от 4,2 млрд долларов, если 212 млн из этих доходов были из Европы. Поскольку

General Electric зарабатывала 25 млн долларов своих доходов в Европе, где работали более чем 80 000 ее служащих, General Electric / Honeywell явно подпадали под критерии, установленные Комиссией.

Уэлч не слишком волновался об участии Европейской комиссии; в итоге он сказал: «Это честнейшая сделка, которую вы когда-либо видели». Но у Уэлча были все основания беспокоиться по поводу деятельности таких крупнейших корпораций, как Rolls-Royce и Rockwell, яростно воздействующих на Европейскую комиссию с целью не допустить слияния. 26 февраля 2001 г. все заинтересованные стороны были приглашены на встречу в Брюссель. General Electric представила свои доводы, но была проинформирована, что Марио Монти, уполномоченный Европейского союза, перевел сделку в «стадию №2» – полного расследования.

Оппонентов сделки было множество. Кроме очевидных конкурентов, таких как Rolls-Royce и Rockwell, против выступали 15 авиалиний, так же как и United Technologies, первоначальный покупатель. Комиссия провела свое расследование и изложила возражения против слияния на 155 страницах, этот отчет опубликован 8 мая 2001 г.

29 мая стороны собрались на двухдневные слушания. На одной стороне комнаты расположились управляющие и юристы General Electric. Представители их оппонентов уселись напротив. На возвышении в конце комнаты разместились специалисты Комиссии. General Electric делала все возможное, чтобы противостоять доводам Комиссии. Больше того, Уэлч предложил в качестве паллиатива распродать бизнесы с доходами 2,2 млрд долларов.

Развязка наступила 13 июня 2001 г. В офисе Монти Уэлч выслушал члена Комиссии, зачитавшего непременные условия сделки: чтобы слияние компаний состоялось, General Electric должна распродать 19,9% GECAS (GE Capital Aviation Services), причем так, чтобы General Electric не могла контролировать того, кто купит контрольный пакет акций GECAS. Монти попросил, чтобы Уэлч сообщил свое решение в тот же день. Это было необдуманным поступком. Уэлч уже предложил все, что было возможно с коммерческой точки зрения. Он отверг условия Комиссии, и после вялого обсуждения условий 3 июля сделка была признана несостоявшейся.

Это было разочаровывающее завершение карьеры Уэлча. Впоследствии Уэлч комментировал это с характерной для него прямотой: «General Electric была великой компанией до этой сделки. Она остается великой компанией после нее. Могло бы быть лучше, если бы нам все удалось. Но стоит ли жалеть об этом? Нисколько. Я бы сделал то же самое завтра».

После неудавшейся сделки у Джека Уэлча не было причин откладывать свою отставку. Он объявил, что покидает пост главного администратора General Electric 7 сентября 2001 г. Следующим претендентом на эту ответственную позицию назначен Джеффри Иммелт, который почти 20 лет занимал руководящие должности в General Electric. Для него это достаточно жесткий вызов. Перед ним стоит нелегкая задача быть преемником одного из самых знаменитых главных администраторов GE всех времен.

Достижения Уэлча говорят сами за себя. Обратите внимание на цифры: с 31 марта 1981 г. по ноябрь 1999-го цена акций General Electric выросла с чуть более 4 $ до 133 $ (учитывая четыре дробления акций), т. е. увеличилась на 3200%; с 1980 г. и далее полный средний доход от акций General Electric составлял 27%; компания получила последовательно 100 растущих квартальных прибылей от непрекращающихся операций; купленные в марте 1981 г. акции General Electric на сумму 10 000 $ стоили бы 640 000 $ к концу 1999-го; с 1981-го продажи General Electric выросли с 27,2 млрд долларов до 173,22 млрд долларов; прибыли возросли с 1,6 млрд долларов до 10,7 млрд долларов; в 1999 г. General Electric была второй по прибыльности компанией в мире. В любом случае, Уэлч – один из величайших корпоративных лидеров XX века.

Так что теперь будет с Уэлчем? Его первым делом после передачи Иммелту было мировое турне для рекламы автобиографии «Джек Изнутри». Книги, которая, без сомнения, была

несколько переделана в свете сделки с Honeywell. После книжного тура Уэлч намеревается передать свой немалый опыт менеджмента другим компаниям через новое консалтинговое агентство. «Я надеюсь работать с полудюжиной главных администраторов в спокойной уединенной комнате, занимаясь тем, что мне нравится… надеюсь, я сумею повысить интеллектуальный уровень компаний… надеюсь, мне это удастся. Мне все еще нравится эта игра». Вряд ли у Уэлча будет мало клиентов.

Как же все это отразилось в книге «Бизнес-путь: Джек Уэлч»? Она представляет собой обзор и анализ стиля менеджмента и лидерства Джека Уэлча. Что делает Уэлча менеджером, как это согласуется с теорией менеджмента и практикой? Взгляд на стиль менеджмента Уэлча неизменен. Уэлч остался выдающейся фигурой в бизнесе. Его карьера доказывает, что работа в одной компании не всегда наскучивает. Она подтверждает также, что лучший менеджмент не является прерогативой топ-менеджеров в модной индустрии высоких технологий. Скучным промышленным конгломератам жизненно необходим захватывающий менеджмент. Опыт Уэлча доказывает, что менеджмент – в большей степени искусство, нежели наука. Менеджмент должен быть эмоциональным, и заниматься им нужно страстно, выкладываясь целиком. Лидеры корпораций – всего лишь люди.

Жизнь и времена Джека Уэлча

Джон Фрэнсис Уэлч-младший родился 19 ноября 1935 г. в Пибоди, Массачусетс. Его отец был кондуктором на железной дороге на участке между Бостоном и Мэном; мать – домохозяйкой. Поступив в Университет Массачусетса изучать химию, он стал первым в семье, кто пошел в колледж. Уэлч так объяснял выбор предмета: «Мой дядя был инженером на электростанции в Салеме, так что специальность инженера казалась мне очень значительной. Я выбрал химию и влюбился в нее. Далее химия и профессия инженера изучались параллельно».

Примечательно, что профессия инженера очень привлекает предпринимателей и бизнесменов. «Я инженер по образованию – и по характеру», – признает Том Петерс (который учился на гражданского инженера в Корнелле, а позже строил мосты во Вьетнаме). Майкл Портер из Гарвардской школы бизнеса – инженер-авиатехник; бывший стратег McKinsey, Кеничи Омаэ – физик-ядерщик, Генри Минтцберг – также инженер по образованию. Минтцберг даже нападал на Уолл-Стрит и финансистов, заявляя: «Эти люди максимально далеки от всех тех, кто создает, продает, использует и обслуживает продукт, но поскольку у них финансовое образование, они контролируют компании». «В отличие от вышеупомянутых финансистов, – продолжал он с дружелюбной насмешкой, – такие корпоративные титаны, как Уэлч и Энди Гроув из Intel, по образованию инженеры, не боятся запачкать руки». Разбирать вещи и изучать, как они работают, – еще один из инстинктов Уэлча.

Уэлч продолжил изучать химию в Университете Иллинойса, где и получил ученую степень. Уэлч вспоминает, что когда он его закончил, то «хотел зарабатывать 30 000 $ к тридцати годам».

В 1960 г. он поступил на работу в GE на отделение пластмасс в Питсфилде, Массачусетс. General Electric привлекала тем, что находилась рядом с домом его семьи в Массачусетсе, а также доходом 10 500 долларов. С желанными 30 000 пришлось немного подождать.

У Уэлча не возникло к General Electric любви с первого взгляда. После года работы он захотел перейти из Питсфилда в International Minerals & Chemicals в Скоки, Иллинойс. Молодой своевольный Уэлч пришел в ужас, столкнувшись с корпоративной бюрократией. Но Уэлча не захотели отпустить. Его начальник пообещал избавить его от бюрократии. (Он это сделал, но с тех пор Уэлч неизменно бунтовал против любых проявлений бюрократии, где бы они ему ни встречались.)

Итак, Уэлч начал быструю и эффектную карьеру в General Electric. В 1968 г. в 33 года он стал самым молодым главным менеджером компании. Затем – старшим вице-президентом и управляющим сектором потребительской продукции и услуг и одновременно заместителем председателя General Electric Credit Corporation. К 1979 г. он был заместителем председателя и исполнительным директором. Тем временем он сделал на пластмассах внушительный двухмиллиардный бизнес; усовершенствовал бизнес по производству медицинского диагностического оборудования. Он действовал жестко и уверенно.

Последний прыжок к вершинам иерархии General Electric произошел в 1977 г., когда председатель General Electric Редж Джонс предложил Уэлчу переехать в штаб в Фэрфилде, Коннектикут, с целью принять участие в конкурсе на замещение его должности. Джонс знал, что хотел увидеть в своем преемнике. Достаточно скоро он понял, что Уэлч отвечает всем его требованиям.

«Нам нужны бизнесмены, готовые пойти на преднамеренный деловой риск – и в то же время знающие, как работать гармонично с крупными деловыми сообществами, – сказал Джонс, будучи при этом достаточно честным, чтобы осознавать пределы собственных возможностей. – Интеллектуальные требования у нас несравнимо выше, чем требования в организациях попроще».

Это не означает, что Джонс немедленно принял решение. Однако он начал подумывать о преемнике в 1974 г. и составил первоначальный список почти из 100 отобранных лучших управляющих General Electric. Он был сокращен до шести, в число которых вошел Уэлч. «Успешная организация менеджмента, в результате которой General Electric оказалась в руках Уэлча, иллюстрирует лучшие и самые важные аспекты традиционной культуры General Electric, – пишут Ноэль Тичи и Стратфорд Шерман в книге «Держи судьбу в своих руках или это сделает кто-то другой». – Джонс настаивал на долгом, очень тщательном и внимательном рассмотрении кандидатуры каждого претендента, не полагаясь на лучшую квалификацию как на единственный критерий отбора. Результат отбора попал в число лучших примеров успешного корпоративного планирования в истории».

В декабре 1980 г. Уэлча объявили новым главным администратором и председателем General Electric. Это был рекорд: сорокапятилетний Уэлч стал самым молодым управляющим в истории компании. Однако он был только восьмым главным администратором компании за 92 года ее существования.

Он возглавил компанию, которая являлась в то время эталоном американской корпоративной мощи и современных методов управления. General Electric всегда менялась с течением времени, впрочем, обычно слегка запаздывая. Изменение направления и изучение нового давались нелегко. В General Electric все взвешивали, прежде чем сделать очередной шаг, минимизировали риски, но все же продвигались вперед. Будучи иерархической и бюрократичной по своей структуре, она все же управлялась демократичнее, чем многие другие корпоративные гиганты.

Когда Джек Уэлч стал главным управляющим, чистая прибыль General Electric составляла 1,7 млрд долларов. Компания росла хорошими темпами – 9% в год. Казалось, все было замечательно. С появлением нового шефа не ожидалось каких-то особых потрясений. Как-никак Уэлч хорошо знал компанию. Он бы вряд ли обманул ожидания организации, вложившей в него так много. Что же произошло потом?

Путь General Electric и ее руководители

Так какой компанией стал руководить Джек Уэлч? General Electric была и есть одна из величайших в истории корпораций. Она выдержала все превратности судьбы с завидной стойкостью.

В 1878 г. Томас Эдисон основал Edison Electric Light Company. Она стала Edison General Electric Company и в 1892 г. объединилась с Thomson-Houston Electric Company, став General Electric Company. В 1896 г., когда был введен индекс Доу Джонса, General Electric была внесена в список. Это единственная из первых попавших в список компаний, которая до сих пор в нем остается.

Но компания, к сожалению, так же смертна, как и человек. «Средний срок существования корпорации может быть долгим – два-три столетия», – пишет Арье де Геус в книге «Living Company», отмечая несколько процветающих компаний-«динозавров», таких как Sumimoto Group и скандинавскую компанию Stora. Главное отличие в том, что компании не выходят на пенсию. Они обычно умирают молодыми. General Electric – исключение, причем очень крупное.

Де Геус цитирует голландское исследование сроков жизни корпораций в Японии и Европе. Там предполагается, что средний срок жизни обычной фирмы – 12,5 лет. А средняя продолжительность жизни многонациональной корпорации составляет 40-50 лет. Де Геус отмечает также, что одна треть крупнейших компаний, входящих в список *Fortune-500* от 1970 г., исчезла к 1983 г. Эту печальную тенденцию Де Геус объясняет тем, что менеджеры сосредотачиваются на прибылях и результатах работы в большей степени, нежели на людях, работающих в организации.

Желая добраться до сути этой загадки, Де Геус и несколько его коллег из Shell провели небольшое исследование, чтобы определить условия долголетия корпораций. Как и следовало ожидать, первый совет – необходимо свести к минимуму лишнюю активность. Рональд Рейган предпочтительнее, чем Джеймс Дин. Человечество пропагандирует воздержание, осторожность и умеренность, то же касается и компаний. Великолепная команда Shell выделила для них четыре ключевые характеристики. Это: «отсутствие отрыва от действительности», «сплоченность», «толерантность» и «консервативный подход к финансированию». (Эти заключения повторяются у Джерри Порраса и Джеймса Коллинза в книге «Built to Last», с настолько сходными размышлениями, что ее можно считать сопутствующим изданием к книге Де Геуса.)

Основное утверждение Де Геуса: выделенные им характеристики важнее для компаний – и для их долговечности – чем простое стремление заработать. «Противопоставление прибыльности и долгого срока существования фальшиво», – считает он. Его логика непосредственна и прямолинейна. Не капитал стал главной ценностью, а навыки, способности, знания людей. Отсюда вывод: «Успешная компания – та, которая способна эффективно учиться». Обучение – вложение в завтрашний день. Де Геус видит обучение как подготовку к непрерывным изменениям.

General Electric – из тех компаний, которым симпатизирует Де Геус. Рост компании имел действительно серьезную основу. В первые семь месяцев существования она заработала 3 млн долларов и с тех пор продвигалась осторожно и благоразумно. Одно поколение менеджеров плавно сменяло другое. Постепенно менялось все – в той или иной мере. «Гениальность General Electric заключалась в выборе успешных администраторов, которые все, как один, стремились сгладить крайности своих предшественников», – заключил Ричард Паскаль после изучения истории компании в своей работе «Managing on the Edge».

Успех GE был стабильным. Джерри Поррас и Джим Коллинз в книге «Built to Last» отмечают, что достижения Уэлча в первую декаду его деятельности были не самыми лучшими в

истории General Electric. Фактически, знаменитый председатель занял по уровню успешности пятое место из семи, если беспристрастно судить по прибыли. «Способности Уэлча как администратора впечатляют. То, что на протяжении столетия всех администраторов такого уровня компания выращивала сама – главная причина, почему General Electric называют фантастической компанией», – говорят Поррас и Коллинз. Это значительное достижение. Ни одна другая крупная организация не достигла таких успехов в подготовке своих кадров, и ни одной не удавалось быть столь исключительно успешной так долго.

Еще одна причина успеха General Electric – простая и практичная в своей основе корпоративная культура. Никаких причуд. Никаких сенсаций. Никаких особых хитростей. «Мы очень довольны нашими сотрудниками, и хотя мы такие же люди, как и работники других компаний, тем не менее, я думаю, в нас есть нечто особенное, – сказал бывший администратор Фред Борч в 1965 г. – И своей уникальностью, думаю, мы обязаны этому особому климату; мы уважаем друг друга и работаем настолько весело, насколько это возможно».

Текучесть кадров высшего звена в General Electric значительно меньше, чем у ее конкурентов. В 1991 г. Дон Хэмбрик и Грег Фукотони засвидетельствовали, что, согласно *Fortune-500*, около 19% директоров начиная с 1960 г. проработали на одном месте менее трех лет. General Electric редко набирает на работу со стороны. Большой опыт компании показал, что лучше и дешевле воспитывать таланты и продвигать их внутри компании. Примечательно, что управляющих из General Electric с энтузиазмом принимают на работу другие компании.

Список председателей General Electric

• **Чарльз Коффин.** Председатель совета директоров в 1892-1922. Коффин был лидером группы, скупившей патенты Эдисона. Он первый начал серьезное развитие бизнеса.

• **Джеральд Своуп.** Своуп (1872-1957) начал работу в General Electric в 1919 г. как первый президент International General Electric. Он стал президентом в 1922 г., когда председателем был Оуэн Янг. К концу 20-х гг. в компании было 75 000 сотрудников, объем продаж – 300 млн долларов. Компания стала заниматься домашней бытовой техникой. Своуп подчеркивал, что направление компании – инженерное и производственное, с немаловажной ролью прогрессивного управления трудовыми ресурсами, в соответствии с требованиями времени. План Своупа 1931 г. был одним из краеугольных камней Нового курса Рузвельта. В 1939 г. Своуп вышел в отставку, но на время вернулся, когда его преемник был переведен на военные работы.

• **Чарльз Вильсон.** Работа Вильсона с 1940-го по 1952 г. была прервана войной, из-за чего его вклад и наследие были меньшими, чем у его предшественников.

• **Ральф Кординер.** Кординер был президентом General Electric с 1950-го по 1963 г. Это был ярый борец за децентрализацию, требовавший создания сложных бюрократических систем. Годы его правления были выдающимися – именно тогда появилось т. н. Управление Целями – понятие, которое ввел молодой ученый Питер Дракер, в то время тесно сотрудничавший с компанией. Кординер учредил GE Plastic и отделение авиационных двигателей. Он также основал тренинговый центр компании в Кротонвилле. Кординер придвал особое значение маркетингу и придумал новый корпоративный лозунг: «Наш важнейший продукт – это прогресс». Его книга «Новые рубежи для профессиональных менеджеров» (1956) подвела итог его философии менеджмента.

• **Фред Борч.** Борч ввел в GE понятие стратегического планирования и немного смягчил ситуацию после Кординера. Джек Уэлч благосклонно отзывался о его времени: «Благодаря Борчу расцвели тысячи бутонов. Он ввел компанию в модульное строительство и шоу-бизнес, пестовал GE Credit с самого появления, открыл наши представительства в Европе и предоставил возможность Aircraft Engine и Plastic Alone начать развиваться самостоятельно. После его

увольнения стало очевидным, что General Electric в очередной раз положила начало нескольким бизнесам с большим будущим». Борч управлял GE с 1964-го по 1972-й.

• **Редж Джонс**. Уроженец Великобритании, Джонс начал работу в GE в 1939 г. В 1967 г. он стал главным финансовым директором и президентом в 1973 г. Джонс развивал бизнес GE на высокотехнологичных рынках, таких как реактивные двигатели и ядерные реакторы, а также совершенствовал финансовые системы. Его провозгласили «Наиболее влиятельным управляющим» 1979 г. и «Президентом года» в 1980 г. Позже один из бывших директоров GE комментировал: «Во время управления Джонсом GE была сильна с финансовой точки зрения, но была скучной, неинтересной компанией. Наша организация переживала спад, и этого не понимали». Преемником Джонса стал Джек Уэлч.

Стадия 1: «Нейтронный Джек»

Легкий путь был не для Джека Уэлча. В его планах не было планомерного прогресса. Он желал заявить о себе, а не просто занять удобное кресло. GE подвергалась то одной, то другой встряске. И это было – не забывайте – именно тем, что намеревался осуществить его предшественник Редж Джонс. «Когда президент Реджинальд Джонс и совет директоров GE выбрали Джека Уэлча, они намеренно дали волю проповеднику-реформатору, чья управленческая перспектива сильно отличалась от аналитического, административного подхода, на котором в то время сосредоточилась GE, – писали Эл Вичере и Роберт Фулмер в своей книге „Leadership by Design“. – Уэлч привнес в компанию новое понятие цели, которое помогло GE восстановить баланс между инновационным творчеством и адаптивным управлением».

В 1980-е гг. Уэлч привнес дух динамичности в GE и во всю корпоративную Америку. Бизнес GE был полностью пересмотрен. Одни проекты были отброшены, востребованы сотни новых. В 1984 г. *Fortune* назвал Уэлча «самым крутым боссом Америки». Работникам GE приходилось соответствовать жестким требованиям Уэлча. В сущности, в GE было проведено сокращение штатов. Почти 200 000 служащих покинули компанию. Было сэкономлено более шести миллиардов долларов.

В те времена Уэлч был прозван в средствах массовой информации «Нейтронным Джеком». Он, как нейтронная бомба, уничтожал людей, оставляя в целости здания. Неудивительно, что он не был популярен в GE и вообще нигде в корпоративном мире. Какое-то время казалось, что Уэлча можно поставить в один ряд с Элом Данлэпом как врага общества номер один. В GE витали мрачные предчувствия по поводу происходящего. Уэлч холодно отвечал, что это просто часть работы. Не самая лучшая, но необходимая. «Я не начинаю с нравственных проблем. Я создаю их! – сказал он Ричарду Паскалю с типичной для него убеждающей искренностью. – Руководителю, который пытается вести крупную организацию своим курсом, вопреки желанию его последователей, приходится очень трудно. Раньше мне не приходилось так поступать. У меня всегда была роскошная возможность строить бизнес и при этом оставаться всеобщим любимцем. Но стало очевидно, что нам придется изменить свои позиции и ориентироваться на тот бизнес, который способен выжить в глобальном масштабе».

Стадия 2: Разминка

Первая стадия существования GE при Джеке Уэлче была нелегким вступлением в новые реалии бизнеса. Возможно, Уэлч был чересчур жесток. Но нельзя отрицать, что к концу восьмидесятых GE стала гораздо более динамичной организацией. Не осталось ни малейшего самодовольства – компания была готова к переменам. Ретроспективно, возможно, решение Уэлча уподобиться нейтронной бомбе было величайшим решением в истории компании. Драматические, но зато относительно быстрые изменения оказались лучше, чем медленные и планомерные. «Остерегайтесь планомерности – делайте скачок» – вот совет Уэлча. Никаких полумер. Тот ли это подход, который превозносил Том Петерс, как обычно, полный энтузиазма: «Справится ли Уэлч? Держу пари, что да. Разрывает ли он связи („Нейтронный Джек“ ранних восьмидесятых) или исповедует передачу полномочий (Work-Out начала девяностых)… этот парень не признает полумер. Знакомьтесь, Джек Уэлч: почетный член клуба сумасшедших. Ура!»

Доказав, что он в состоянии самостоятельно решать проблемы компании, Уэлч перешел ко второй стадии: перестройке компании под XXI век. О «железе» он достаточно позаботился. Пришло время подумать о программном обеспечении.

Центральным звеном стала концепция WorkOut – «Разминка», стартовавшая в 1989 г. Считается, что она появилась после случайного вопроса профессора Кирби Уоррена из Колумбийского университета. Уоррен спросил Уэлча: «Теперь, когда вы выгнали из компании столько людей, не собираетесь ли определить, что делать дальше?» В ту пору 100 000 человек покинули GE. Уэлчу идея понравилась. И вскоре она стала реальностью. Уэлч пригласил около двадцати профессоров и консультантов для того, чтобы реализовать новую концепцию. Уэлч назвал Work-Out «беспрестанным, непрекращающимся поиском всей компанией лучшего способа сделать то, что делалось раньше».

Work-Out стала средством коммуникации, предоставившим работникам GE удивительную возможность поменять их привычный уклад работы. «Идея была в том, чтобы провести трехдневную неформальную встречу с 40-100 сотрудниками GE самых разных должностей. Босс начинал ее с обзора состояния бизнеса и объявления повестки дня, затем он уходил. Сотрудники разбивались на группы и под руководством ведущего искали решение отдельных проблем, – объясняет Джанет Лоуи в работе „Говорит Джек Уэлч“. – В конце концов босс возвращался выслушать предложенные решения. У босса было только три варианта: сразу принять идею; сразу ее отвергнуть; запросить дополнительную информацию. Если босс выбирал третье, он должен был назвать команду и установить срок выработки решения».

Обучение шло на удивление успешно. Оно способствовало началу процесса создания доверия между сотрудниками GE и руководством. Оно предоставило сотрудникам возможность высказать то, что их беспокоило в работе, и затем реально изменить положение вещей. Это уничтожило барьеры. Разрушительные бури остались в прошлом. В воздухе витало творчество.

Стадия 3: Six Sigma

Уэлч-разрушитель превратился в Уэлча – разделителя полномочий. Обучение стало частью процесса превращения GE в открытую организацию. Стены между отделениями пошатнулись, границы полномочий сдвинулись. В восьмидесятые годы слой среднего менеджмента был уничтожен. Уэлч дал возможность сотрудникам GE разговаривать друг с другом, работать вместе, делиться информацией и опытом. Поначалу удивленные новым подходом, они вскоре высоко оценили эту возможность.

«В начале девяностых, после того как мы окончательно определили себя как людей с неограниченной жаждой знаний и обязанностью делиться, для всех нас стало уже невозможно даже переносить – не говоря уже о том, чтобы нанимать на работу – тиранов, деспотов и диктаторов. Они просто отошли во вчерашний день», – отмечал «Ежегодный отчет» GE за 1997 г.

Следующей стадией революционных изменений Уэлча стало представление широкомасштабной программы повышения качества труда. Она началась в конце 1995 г. и была названа Six Sigma. «Six Sigma распространялась в компании со сверхъестественной быстротой и влияла на все наши действия», – сказано в отчете компании два года спустя.

В основном Six Sigma настаивала на личной ответственности за качество. Оставаясь производственной программой, она касалась каждого человека в организации. «Мы против старой системы контроля качества, поскольку она не учитывает человеческий фактор. Теперь это работа менеджера, руководителя, каждого сотрудника, качество – дело каждого», – говорил Уэлч.

Три стадии развития: разрушение, созидание и контроль над качеством – преобразили GE. Гигантская компания осталась высокоприбыльной, но при этом стала более экономной и динамичной. Цифры были красноречивы.

Если вернуться в 1981 г., когда Джек Уэлч только стал президентом, общая стоимость имущества GE составляла 20 млрд долларов и доходы 27,24 млрд долларов. Прибыль составляла 1,65 млрд долларов. Рыночная стоимость GE составляла 12 млрд долларов при штате 440 000 сотрудников во всем мире. К 1997 г. общая стоимость имущества GE выросла до 272,4 млрд и общий доход до 79,18 млрд. Около 260 000 сотрудников приносили прибыль 7,3 млрд, и благодаря им компания имела рыночную стоимость 200 млрд долларов.

Сейчас GE работает в более чем 100 странах с 250 фабриками в 26 странах, общая численность сотрудников в мире – 313 000. В 2000 г. доходы компании составили 129 853 млрд, при этом чистый доход – 12 735 млрд. Общая стоимость всех выпущенных в обращение акций компании в апреле 2000-го была самой высокой в мире: 518 млрд. GE заняла пятое место в новом списке *Fortune-500*. Тринадцать сфер бизнеса GE попали бы в список 50 лучших компаний *Fortune*, если бы оценивались независимо. GE была и остается корпоративным гигантом.

GE в числах

Численность рабочей силы: 313 000 человек
Доходы: 129,853 млрд долларов
Чистый доход: 12,735 млрд долларов
Емкость рынка (апрель 2000): 518,579 млрд долларов
Объем экспорта из США: 7,11 млрд долларов
Отчетная маржа: 8,6%
Расходы на исследования и разработки: 2,2 млрд долларов
Общая стоимость имущества: 437 млрд долларов

Бизнес GE

• **Авиадвигатели:** На протяжении девяностых годов GE получила более половины крупных мировых коммерческих заказов на реактивные двигатели. Это крупнейший в мире производитель крупных и небольших реактивных двигателей для самолетов.

• **Электроприборы**: Один из крупнейших продавцов электроприборов в мире, GE продает холодильники, морозильные установки, кухонные плиты, устройства для приготовления пищи, духовые шкафы посудомоечные и стиральные машины и т. д. В этот брэнд входят Monogram, GE profile, Hotpoint, RCA и частные торговые марки.

• **Финансовые услуги:** GE Capital – звезда на небосклоне GE. Будучи поначалу на обочине, она выросла в успешную, прибыльную, развитую финансовую компанию.

• **Промышленные системы**: автоматические выключатели, прерыватели, трансформаторы, коммутационная (распределительная) аппаратура, счетчики и т. д.

• **Информационные услуги**: решения в области электронной коммерции B2B. GE управляет крупнейшим мировым электронным торговым сообществом, где задействованы более 40 000 торговых партнеров.

• **Осветительные приборы**: от галогенных ламп до наружного освещения, GE снабжает осветительными приборами потребительскую, коммерческую и промышленную отрасли.

• **Медицинские системы**: медицинские диагностические технологии.

• **Радиовещание**: GE владеет американской телевизионной сетью NBC, которая, помимо прочего, обладает правами США на трансляцию Олимпийских игр до 2008 г. И многое другое, включая CNBC и MSNBC.

• **Пластмассы:** технологические пластмассы для разнообразных отраслей промышленности, включая строительство и вычислительную технику.

• **Энергетические системы:** разработка, производство и обслуживание газовых, паровых и гидроэлектрических турбин и генераторов. Также ядерное топливо.

• **Системы транспорта:** локомотивы и другие подобные транспортные средства. GE производит более половины дизельных грузовых локомотивов в Северной Америке.

Уэлч – супергерой менеджмента

Аплодисменты всё не умолкают. Начиная с «Нейтронного Джека» до Six Sigma Джек Уэлч привлек больше внимания со стороны средств массовой информации, чем большинство администраторов когда-либо мечтали. По большей части отзывы были положительными. «Если лидерство – это искусство, без сомнения, Уэлч зарекомендовал себя как настоящий мастер», – писал *Business Week.* Журнал также отметил, что Уэлч является «золотым стандартом, с которым можно сравнивать других администраторов».

В то же время Уэлч остается человеком, с которым многие – и не только в GE – чувствуют некое сродство. Его скромное происхождение, прямота в общении и огромный успех составляют привлекательную комбинацию. Он выглядит простым. Все называют его Джек. Он слегка заикается. «Крепко сложенный лысеющий человек среднего роста, говорящий с бостонским акцентом, Уэлч внешне напоминает водителя автобуса с Бикон Хилл», – цитата из статьи журнала *Business Week*.

В конечном счете это был полный переворот. Уэлч превратился из разрушителя, врага корпораций номер один, в великого творца. «Самый популярный президент одной из самых прославленных компаний за последние десять лет», – объявила *Industry Week* в 1994 г. Корпоративный король – демон восьмидесятых превратился в образец для подражания для менеджмента XXI века. «Два величайших корпоративных лидера этого века – Альфред Слоун из General Motors и Джек Уэлч из GE. Но Уэлч значительнее, поскольку он выработал новый, современный образец корпорации, ставший моделью для XXI века», – говорит Ноэль Тичи, давно наблюдающий за управленческим стилем Уэлча.

Переворот коснулся и GE. Нельзя сказать, что компания находилась в состоянии абсолютной стагнации. Но если судить справедливо, она не продвигалась быстрыми темпами. При Уэлче GE превратилась из неповоротливого гиганта в быстро расширяющуюся, прогрессивную модель корпорации следующего столетия.

В основе такой трансформации лежит последовательный подход к менеджменту и бизнесу и новая философия бизнеса. Бизнес по Джеку Уэлчу. Я выделил десять основных составляющих управленческого стиля Уэлча:

Первое: Вкладывайтесь в людей. Люди имеют большое значение. Джек Уэлч тратит много времени на встречи и разговоры с людьми, а также на развитие их способностей. Он беседует, наставляет, льстит и обучает. Но в основном он налаживает контакты.

Второе: Доминируйте на рынке… или уходите. Выбор прост, и Джек Уэлч делает его постоянно. У него нет времени на компании, занимающие на своем рынке четвертую или пятую позицию. Он хочет быть первым или хотя бы вторым. Завоевать на рынке лидерство, взять рынок за шкирку и продвигать вперед. Если не способен оказаться впереди, продавай бизнес и займись чем-то другим.

Третье: Никогда не останавливайтесь. Джек Уэлч неугомонен. Несмотря на операцию на сердце, он никогда не останавливается. Он наполняет General Electric своей безудержной энергией: компания не собирается почивать на лаврах. General Electric тоже беспрерывно меняется. Она идет вперед, не оставаясь на месте.

Четвертое: Подумайте о сервисе. General Electric «до Уэлча» была классической компанией-производителем в лучших традициях прошлого. Уэлч ввел GE в сферу услуг. Теперь General Electric – компания, которая занимается и обслуживанием, и производством. Это финансовая и информационная фирма в той же мере, как и производитель электроприборов. В ее деятельности качество товара и уровень обслуживания – звенья одной цепи.

Пятое: Забудьте прошлое – смотрите в будущее. Компания с великой историей, General Electric при Уэлче поглощена мыслями о будущем. Она легко воспринимает новое –

будь это IT-сфера или Интернет. Уэлч предвидит будущее. Он неустанно превозносит будущее. А General Electric его создает.

Шестое: Учитесь и руководите. Современный лидер – не корпоративный диктатор. Он должен активно учиться, принимать решения и двигаться вперед. Неверные решения несут в себе новые возможности. Опыт неудачи важнее, чем успех.

Седьмое: Не надо усложнять. В общении Джек Уэлч человек прямой. Разговаривая с рабочими завода General Electric, менеджерами тренинговых программ или аналитиками, он выражается эмоционально и ясно, называя вещи своими именами.

Восьмое: Уничтожить бюрократию. Увидев, сколько времени уходит впустую на бюрократию и прохождение иерархической лестницы, Джек Уэлч чуть не покинул General Electric после первого года работы. Став руководителем, Уэлч полностью искоренил бюрократию.

Девятое: Корпоративный человек. Говорят, что работать всю жизнь на одну корпорацию теперь немодно. Но Джек Уэлч посвятил всю свою жизнь GE и тем не менее остался творческим и мыслящим человеком. Как ему это удалось?

Десятое: Управляйте лавкой. Джек Уэлч руководил General Electric как бакалейной лавкой. Те же ценности: качество и обслуживание, торговый оборот. Быть в курсе того, что продается, какой бизнес идет хорошо. Неважно, что вы продаете атомные электростанции, а не леденцы.

Глава 1
Вкладывайтесь в людей

«Ваша главная ценность – не финансовая прибыль, а люди, с которыми вы работаете, их мысли и способность к сотрудничеству».
Роберт Райх

Власть народа

Как часто вам приходилось слышать президента, провозглашающего людей наиболее важной ценностью компании? Множество раз. Сколько из них подтвердили это на деле? Многие ли реализовали эту избитую корпорационную истину на практике? Вовсе нет.

«Когда человек становится администратором, он озабочен в первую очередь выживанием и деньгами. Рынок ценных бумаг, интересы акционеров – вот что его занимает. Если даже он старается ориентироваться на людей, его внимание всегда отвлечет финансовый кризис», – говорит Эд Шайн из Массачусетского технологического института. Похоже, что Уэлч – исключение.

Люди являются основой его стиля менеджмента. Люди важны для него – или они должны чувствовать себя важными. Вот слова Уэлча: «Мы во всем полагаемся на наших людей – даем им полномочия, ресурсы и не мешаем работать».

Поначалу Уэлч вкладывался в людей тем, что просто проводил с ними время. Джек Уэлч подсчитал, что провел около половины своего рабочего времени с сотрудниками GE, знакомясь с ними, обсуждая с ними их проблемы и без колебаний порицая их, если работа была сделана не так, как он хотел. Было подсчитано, что он знал по имени около 1000 человек, имея хорошее представление о выполнении ими должностных обязанностей.

Уэлч с оптимизмом смотрит на возможности людей. Он говорит: «Человеческий дух абсолютно безграничен. Все, что вам нужно сделать, – подойти к этому источнику и повернуть кран. Не люблю произносить слово „эффективность“. Это – творчество. Это вера в то, что каждый человек является ценностью».

Это не просто красивые слова. Джеку Уэлчу нужны лучшие люди. Он хочет нанимать их на работу и удерживать, поскольку это выгодно для бизнеса. «Такова реальность: мы просто не можем себе позволить выпустить на поле команду игроков не самого высокого уровня, – говорит он. – Что представляет собой этот самый высокий уровень? На уровне руководства это мудрый человек, способный так ярко и обоснованно представить свою точку зрения команде, что она становится ее точкой зрения. Такой лидер обладает неуемной личной энергией и, кроме того, умеет заражать энергией других и находить в людях лучшее. У него достаточно интуиции и смелости, чтобы сделать жесткий ход – решительно, но руководствуясь справедливостью и абсолютной честностью».

Разумеется, Уэлч требует от людей исполнительности. Он настаивает на том, чтобы премии зависели от индивидуальных достижений, точно так же как и от корпоративных, и заверяет, что премии находятся под строгим контролем и дифференцируются в зависимости от сферы бизнеса и от заслуг конкретного человека. Главный принцип – если ты выигрываешь, выигрывают все. Вот почему в настоящее время 27 000 сотрудников GE являются держателями ее акций.

Джек Уэлч не только уделяет людям время; он также считает себя обязанным постоянно заниматься их развитием. Он пообещал: «Я совершу революцию, и я начну ее в Кротонвилле». Кротонвилль – легендарный Институт развития менеджмента GE, основанный в 1956 г. Уэлч был регулярным посетителем и преподавателем центра – установлено, что за 250 сессий он лично поговорил с почти 15 000 управляющих компаниями.

Подготовка служащих – слишком важное задание, чтобы делегировать его бизнес-школам или тренинговым компаниям. Цель Кротонвилля в том, чтобы «использовать высокие стандарты GE в качестве инструмента культурных изменений для развития деловой хватки, лидерских способностей и профессиональной эффективности работников GE». Ноэль Тичи (теперь из Университета Мичигана, бывший директор Кротонвилля) назвал Кротонвилль «сценой для подготовки корпоративной революции».

После двух таких смелых утверждений не остается сомнений в том, что Кротонвилль дает GE явное преимущество перед большинством его конкурентов. Немногим компаниям удавалось адаптировать лучшие административные идеи к своим конкретным потребностям с такой частотой в течение такого продолжительного периода времени. Начиная с «Управления Целями» пятидесятых годов и до Six Sigma девяностых, GE эффективно собирала и применяла на практике управленческие идеи. Кротонвилль также способствовал распространению культуры GE среди нескольких поколений ее менеджеров. (Его влияние настолько велико, что в своей работе по корпоративной культуре Массачусетского технологического института Эд Шайн сравнивает деятельность Кротонвилля и похожих институтов с «промыванием мозгов» в лагерях для военнопленных. Для кого это может быть комплиментом?)

Только теперь модель Кротонвилля становится популярной. Тенденция к управлению по типу do-it-yourself («сделай сам») наиболее сильна в Соединенных Штатах, где сейчас работают более 1000 корпоративных колледжей. Сейчас они существуют всех видов и любых размеров и охватывают фактически каждую отрасль промышленности. У Dana Corporation, производителя запчастей для автомобилей в Огайо, есть Dana University; у Ford – Heavy Truck University в Детройте; Intel открыл университет в Санта-Клара; у Sun Microsystems есть Sun U; у Apple – свой собственный университет в Купертино, Калифорния.

Развитие корпоративных университетов может объясняться тремя причинами. Во-первых, критики традиционных бизнес-школ постоянно обвиняли их в том, что они слишком далеки от ритма делового мира. Это недостаток, на который постоянно указывают им корпоративные университеты. Бизнес-школы не могут позволить себе пригласить Джека Уэлча, чтобы он прочитал лекцию о лидерстве.

Второй фактор роста корпоративных университетов – осознание того, что подготовка персонала – залог выживания в будущем; это слишком важный процесс, чтобы делегировать его в какую-то внешнюю организацию. Согласно американским исследованиям, компании со своими собственными университетами тратят 2,5% выплат на обучение сотрудников – в два раза больше, чем в среднем в Америке. GE не привыкла делегировать такие важные полномочия сторонним организациям.

Очевидно, что Кротонвилль, с его учителями и ресурсами, – крупнейшее вложение. Корпоративные университеты не для трусов. Они крайне дорогостоящи. Джоан Майстер провела в США исследование и подсчитала, что в среднем смета корпоративного университета составляет 12,4 млн долларов (хотя 60% заявляют бюджеты на 5 млн долларов и меньше). Например, Национальный университет полупроводников, открытый в 1994 г., занимает помещения в 22 тысячи квадратных футов, имея девять классов на 430 студентов. Такие условия требуют значительных вложений, на что всегда обращали внимание бизнес-школы. Содержание Университета Intel обошлось компании в 150 млн долларов в 1996 г. Кротонвилль для GE – это инвестиции в сотрудников. Крупные инвестиции.

Планы на будущее

Уэлч не только общается с людьми и занимается их развитием, но также инвестирует средства в будущее компании. Ему далеко небезразлично, кто станет следующим главным администратором. Он хочет оказывать влияние на последующее поколение менеджеров. Он хочет, чтобы путь GE продолжался еще много лет после его отставки. Уэлч передает эстафету – во многих смыслах. Его предшественник, Редж Джонс, делал то же самое, неутомимо подготавливая Уэлча для будущей роли.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.