



Книга Джефф Иммельт и новая стратегия GE

Дэвид Мэги
McGraw-Hill, 2009
Также есть на следующих языках: Английский

Рецензия BooksInShort

Что может быть сложнее для нового исполнительного директора компании, чем чувствовать незримое присутствие легендарного предшественника? Именно в такой ситуации оказался Джеффри Иммельт, который сменил в GE Джека Уэлча. Эта книга представляет живой портрет талантливого молодого руководителя, сумевшего справиться с очень непростыми задачами. Дэвид Мэги подробно рассказывает о восхождении Иммельта на самую вершину по ступеням карьерной лестницы GE. Описывая его биографию, автор подробно останавливается на проблемах, с которыми пришлось столкнуться новому руководителю GE, и на системе ценностей, которая лежит в основе его стратегических решений. *BooksInShort* рекомендует прочитать эту увлекательную историю жизни, а заодно познакомиться с процессом разработки стратегии крупной компании.

Основные идеи

- Джефф Иммельт родился в 1956 году в семье сотрудника General Electric (GE).
- Вскоре после того, как он начал работать в GE, глава компании Джек Уэлч отметил большой потенциал молодого специалиста.
- Иммельт стремительно поднялся по карьерной лестнице GE.
- С уходом Уэлча в отставку Иммельт в возрасте 45 лет занял должность исполнительного директора компании в сентябре 2001 года.
- На посту директора Иммельт продал активы компании на сумму 35 миллиардов долларов и потратил 80 миллиардов на приобретение новых компаний.
- Он является сторонником непрерывного образования сотрудников.
- GE ежегодно тратит 1 миллиард долларов на обучение персонала.
- В основе стратегии развития GE – освоение мирового рынка, высокие показатели, первоклассное качество обслуживания, преобразования, новые технологии, постоянное обучение и развитие лидерских качеств сотрудников.
- Программа Ecomagination является основой экологической политики GE, направленной на использование энергии ветра и солнца.
- GE заявила о своей готовности вести работы по созданию инфраструктуры в развивающихся странах, которые оцениваются в 3 триллиона долларов.

Краткое содержание

Вверх по лестнице

Когда в 2001 году Джеффри Иммельт занял пост председателя компании GE, он не мог не оказаться в тени знаменитого Джека Уэлча. За те 20 лет, которые Уэлч находился у руля GE, ему удалось снизить издержки компании и увеличить ее рыночную капитализацию с 14 миллиардов до 400 миллиардов долларов. Он стал примером сильного и мудрого руководителя (который, в частности, разглядел в Джеффе Иммельте талант лидера, когда тот был всего лишь новичком в отделе маркетинга).

“Хорошие идеи можно воплотить в жизнь, но если на них нельзя заработать, то они оказываются бесполезными в такой компании, как GE – ориентированной на рост и конечный результат”.

Иммельт родился в 1956 году в городе Цинциннати в семье сотрудника GE. В школе Джефф был отличником и членом футбольной команды. В

1978 году, получив степень бакалавра в области прикладной математики в Дартмутском колледже, он был принят на работу в Procter & Gamble. Через год он поступил в Гарвард на программу MBA и после выпуска в 1982 году стал участником программы GE “Бизнес-лидеры”, направленной на подготовку руководящих работников. Он начал работать консультантом по продажам в отделе маркетинга в головном офисе компании и вскоре оказался в списке из 5 тысяч сотрудников, рекомендованных на руководящие должности. В то время Уэлч, возглавлявший GE второй год, разрабатывал стратегию “сокращение ради роста”, результатом которой стали увольнение 100 тысяч работников, отказ от неприбыльных направлений деятельности, поощрение инициативы снизу и уменьшение бюрократического аппарата.

“Ни одна компания в мире не работает с таким количеством подвижных компонентов двигателей, как GE”.

Уже через месяц после начала своей работы в GE Иммельт выступил перед Уэлчем с докладом по маркетингу. Иммельт сразу же понравился Уэлчу, который лично занимался отбором перспективных молодых сотрудников. В 1984 году Иммельт возглавил подразделение пластмасс со штатом в 15 человек в Далласе, а в 1986 году он уже занял должность регионального менеджера по продажам в западном регионе. В 1987 году его имя было включено в список 150 сотрудников–кандидатов на высшие руководящие должности. В 1989 году он стал директором по обслуживанию потребителей в подразделении электробытовых приборов GE Appliances, и в его подчинении оказалось 7 тысяч сотрудников. Когда компании пришлось отзываться с рынка крупную партию холодильников, Уэлч поручил руководить этим именно Иммельту, рассчитывая лишний раз проверить его управленческие способности. Иммельт успешно реализовал ряд мер по устранению дефектов продукции, ему удалось исправить недостатки в работе подразделения и восстановить его прибыльность. В 1992 году Иммельт был вновь направлен в Даллас с назначением на должность вице-президента по коммерческим вопросам подразделения GE Plastics America, в штате которого было 5 тысяч сотрудников. Иммельт успешно решил проблемы подразделения, отстававшего от плановых показателей, и уладил связанные с ценообразованием разногласия между GE и ее крупнейшим клиентом General Motors. Уэлч высоко оценил результаты работы Иммельта. Когда Иммельт в 1997 году возглавил разваливающееся подразделение GE Medical Systems, его имя уже входило в число восьми потенциальных преемников Уэлча. Ему удалось вдохнуть в это подразделение новую жизнь – предложить крупным клиентам расширенный пакет услуг, приобрести новых партнеров и внедрить современные технологии, следуя методике “шесть сигм”, которую высоко ценил Уэлч. Иммельт ввел в практику предоставление клиентам информации о разработке и усовершенствовании товаров. Кроме того, именно благодаря его усилиям GE осуществила разработку МРТ-сканера и цифровых маммографов. За три года Иммельту удалось увеличить объем продаж подразделения на 75 процентов.

Антикризисное управление

В 2000 году при выборе преемника Уэлч предпочел кандидатуру Иммельта двум другим руководителям, имевшим больший опыт работы. Уэлч вышел в отставку в сентябре 2001 года, и 45-летний Иммельт принял на себя руководство компанией. Через четыре дня террористы разрушили Всемирный торговый центр в Нью-Йорке, из-за чего в течение последующей недели рыночная капитализация GE снизилась на 80 миллиардов долларов. Иммельт решил сократить потери за счет обратного выкупа акций компании. Затем принадлежащая GE медиаккомпания NBC подверглась бактериологической атаке с использованием спор сибирской язвы. В это же время набирали силу скандалы, связанные с компаниями Enron, Tyco и WorldCom. В результате у широкой публики возникли сомнения в добросовестности топ-менеджеров всех крупных корпораций. Недоверие было высказано и по поводу принципов бухгалтерского учета в GE, а это привело к дальнейшему падению акций компании. К концу 2001 года прибыль компании увеличилась на 11%, а ее стоимость упала на 16%. Иммельт отметил, что причиной этому послужили такие рыночные факторы, как рецессия и кризис доткомов, и признал, что неудачи многому его научили. В результате он объявил о том, что, несмотря на несомненную важность достижения краткосрочных результатов, общую стратегию компании нужно “перепрограммировать” на выполнение долгосрочных задач. Это принципиально отличалось от подхода Уэлча, который в качестве приоритета всегда рассматривал ближайшее будущее.

Стратегия поглощений и роста

Чтобы сдвинуть дело с мертвой точки, Иммельт рассмотрел возможность производства ветряных установок в качестве нового направления для подразделения GE Energy. Однако проведенный анализ показал, что стоимость выхода на этот рынок была огромна, а потенциальная прибыль недостаточно высока, и от идеи пришлось отказаться. Но в 2002 году на аукционе по решению суда было выставлено подразделение компании Enron, лидировавшее в тот момент в области ветроэнергетики. Решив не упускать выгодной возможности, Иммельт сделал это приобретение, оказавшееся крайне удачным для GE. К 2005 году, когда была введена в действие программа “Ecomagination”, доходы компании от ветроэнергетики выросли на 300%. В том же году Иммельт осуществил реорганизацию одиннадцати подразделений компании, заменив их на шесть отраслевых групп.

“Некоторые из прославленных стратегий Уэлча, в том числе постоянное снижение издержек и специализация на американском потребителе, на заключительном этапе его руководства GE продемонстрировали свои изъяны”.

Пожалуй, GE приобретает ежегодно больше компаний, чем любая другая корпорация. При выборе основное внимание уделяется стоимости бизнеса, его соответствию общей стратегии GE и ассортименту продукции, в особенности наиболее перспективным продуктам. Иммельт, чей личный доход превышает 9 миллионов долларов в год, очень бережно распоряжается деньгами GE. Он постоянно ищет компании, являющиеся лидерами в разработке новых товаров и обладающие потенциалом “для революционного прорыва”. Он приобретает компании, которые способствуют гармоничному росту GE. Например, он принял решение отказаться от покупки киностудии DreamWorks SKG и прав на трансляцию игр НБА из-за высокой цены. В то же время, пользуясь поддержкой финансового отдела GE, он счел целесообразным приобретение телеканала Weather Channel.

“В GE говорят, что перед Уэлчем преклонялись, а Иммельтом восхищаются”.

Иммельт считает одним из приоритетов прикладные исследования, поэтому научно-исследовательские центры GE действуют по всему миру – в Шанхае, Бангалоре, Мюнхене и в живописном городке Нискаюна (штат Нью-Йорк). GE постоянно организует встречи между сотрудниками этих центров и специалистами по маркетингу, что позволяет различным отделам участвовать в диалоге и помогает находить идеи для новых продуктов. Например, GE успешно применила используемые в медицине технологии создания и обработки изображений при производстве

сканеров багажа. Компания также продолжила вхождение в “экологическую экономику”, совершенствуя свои ветрогенераторы и солнечные батареи. В 2004 году GE начала работать над снижением выбросов газов, вызывающих парниковый эффект, а через год приступила к большой программе по энергосбережению на производстве. В ходе этой инициативы компания сотрудничала с активистами неправительственных организаций, занимающихся проблемами окружающей среды, многие из которых еще недавно критиковали деятельность GE. К 2008 году компания уже производила 75 “выдающихся экопродуктов”, в том числе гибридный локомотив и “умную” систему энергоснабжения. В том же году прибыль ветроэнергетического подразделения GE превысила 6 миллиардов долларов, а компания Уоррена Баффета Berkshire Hathaway приобрела привилегированные акции GE на сумму в 3 миллиарда долларов.

Основные ценности

Иммельт стремится к тому, чтобы каждый день получать новые знания, и всегда оценивает текущие события в перспективе. Он работает энергично и с оптимизмом, развивая в себе уверенность в своих силах и укрепляя доверие своих сотрудников. В основе его личной философии лежит убеждение, что нужно максимально использовать свои сильные стороны, а с недостатками активно бороться. Он делится с коллективом своими мыслями на регулярных встречах в корпоративном учебном центре GE в Кротонвилле (штат Нью-Йорк). Через семь лет после того как Иммельт занял пост исполнительного директора, ежегодный бюджет компании на образовательные программы для 300 тысяч сотрудников по всему миру составил 1 миллиард долларов. Вполне возможно, что это самый крупный корпоративный бюджет на профессиональное обучение в мире. Оставаясь верным своему убеждению в том, что талант сотрудников и руководителей нужно развивать, Иммельт уделяет треть своего времени вопросам кадровой политики.

“Сегодня система эффективного энергопотребления является для будущего GE тем же самым, что и лампа накаливания более ста лет назад”.

Основополагающими ценностями компании Иммельт считает честность, результативность и готовность к переменам. В отличие от Уэлча Иммельт лично дает советы руководителям и не наказывает менеджеров, если тем не удастся выполнить намеченные задачи в сложных рыночных условиях. При этом Иммельт не церемонится с теми, кто нарушает нормы профессиональной этики. В своих выступлениях на ежегодном собрании перед 180 топ-менеджерами компании он постоянно подчеркивает важность этого правила: “Одно нарушение, и мы попросимся навсегда”. Для поддержания репутации GE и гарантии соблюдения этических принципов на всех уровнях, корпоративный кодекс поведения четко обязует каждого сотрудника уважать существующие правила и нормы, быть честным и добросовестным, ценить взаимопомощь, избегать столкновений интересов, стремиться к обеспечению безопасности на рабочем месте. // GE делит сотрудников на проектные команды. По результатам исследований консалтинговой компании McKinsey, прибыль акционеров тех компаний, для которых характерна ориентированная на результат корпоративная культура, на 11% превышает прибыль акционеров других компаний. GE популяризирует свою культуру как среди своих подразделений, так и в приобретаемых ею компаниях. Большое внимание уделяется тому, каким образом каждый сотрудник вносит вклад в обслуживание клиентов. Для GE приоритетом является упрощение производственного процесса, при этом потребителям предлагаются высококачественные продукты по лучшей (хотя и необязательно по самой низкой) цене.

Новые рынки

GE развивается за счет своих приобретений, расширения производства и упорного труда. Иммельт пришел к выводу, что для успешной деятельности в условиях глобализации требуется сменить географию компании и обратить внимание на Индию, Китай и другие динамично развивающиеся страны. Чтобы обеспечить конкурентоспособность, потребовалось ужесточить требования по снижению издержек и изменить направления деятельности. Иммельт выработал новую стратегию поглощений, в соответствии с которой в 2003 году за 9,5 миллиарда долларов были приобретены компания Amersham, которая занимается медицинской диагностикой и исследованиями, и Universal Studios. С тех пор как Иммельт занял кресло исполнительного директора, GE вложила в приобретение компаний 80 миллиардов долларов и получила 35 миллиардов долларов от продажи активов.

“Иммельт уверен, что любые проблемы можно решить, а ошибки исправить, если их количество минимально”.

В 2007 году из-за повышения цен на сырье прибыли GE резко упали, в частности, прибыль подразделения GE Plastics снизилась на 40%, хотя объем продаж сократился всего на 3%. Иммельт продал GE Plastics, где он когда-то работал, компании Saudi Basic Industries за 11,6 миллиарда долларов. Ему пришлось принять это непростое решение, поскольку оно было оптимальным для компании. Он также продал страховой бизнес GE и планирует распрощаться с легендарным подразделением компании, которое занимается производством бытовой техники. Иммельт заявил, что к моменту его выхода в отставку GE – один из ведущих участников глобального рынка – будет в корне отличаться от той компании, исполнительным директором которой он когда-то стал.

“Бизнес может меняться, но ценности должны оставаться неизменными”.

Основой стратегического развития GE, по мнению Иммельта, являются глобализация, отличная организация продаж, безупречное обслуживание клиентов, развитие технологий, инновации и новые лидеры, которые поддерживают рост компании. Согласно Иммельту, графическое изображение роста GE представляет собой окружность, в которой все эти элементы связаны, и какой из них первичен, определить невозможно. Эта модель прекрасно работает с тех пор, как он возглавил компанию. За первые 6 лет его руководства годовые объемы продаж GE выросли с 110 миллиардов до 175 миллиардов, а чистая прибыль – с 10 миллиардов до 23 миллиардов долларов.

Перспективы

Джек Уэлч гордился тем, что GE предоставляет каждому сотруднику возможность постоянного самообразования. Иммельт расширил эту практику. Он старается принимать на работу сотрудников, которые схватывают все на лету, поскольку именно они впоследствии становятся отличными лидерами. Он считает, что все выдающиеся руководители, с которыми он знаком, занимаются постоянным самообразованием. В GE существует

широкий выбор образовательных программ, которые проходят в формальной и неформальной обстановке. В Центре по подготовке лидеров GE в Кротонвилле программа состоит из 16 уровней, три из которых рассчитаны на руководителей. Эти программы ежегодно проходят тысячи сотрудников GE. Лекции часто читают топ-менеджеры.

“В основе лидерства лежит уверенность в своих силах. Я всегда был уверен, что эта работа мне по плечу”. (Джефф Иммельт)

Планируя свою глобальную стратегию развития, GE делает ставку на работу в условиях ограниченности ресурсов. Компания намерена уделять меньше внимания продаже товаров широкого потребления на развивающихся рынках и более активно заниматься производством оборудования для энергетики. К 2008 году рост компании на внешних рынках в два раза превысил внутренний рост. По прогнозам аналитиков GE, до 2015 года на развитие инфраструктуры в развивающихся странах потребуется более 3 триллионов долларов. Иммельт уверен, что GE лучше, чем ее конкуренты, подготовлена к тому, чтобы в полной мере воспользоваться этой уникальной возможностью.

Об авторе

Дэвид Мэги является автором книг “Как Toyota стала лидером”, “Поворот на 180 градусов: как Карлос Гон спас Nissan”, “Бизнес в стиле John Deere” и “Несгибаемый Ford”.
