



Книга Джек Уэлч

История менеджера

Джек Уэлч, Джон Бирн

Манн, Иванов и Фербер, 2012

Также есть на следующих языках: Английский

Рецензия BooksInShort

Искусство быть CEO отчасти заключается в умении завладеть вниманием аудитории, никого при этом не обидев и не сболтнув лишнего. Разумеется, руководитель должен, среди прочего, уметь пользоваться своей властью и устанавливать четкие стандарты работы, оставаясь при этом честным с подчиненными. Написанная в традиционной манере, автобиография Джека Уэлча свидетельствует о том, что он в полной мере овладел этим редким мастерством. В книге вы не найдете пикантных подробностей развода Уэлча, не обнаружите инсайдерской информации о ходе гонки за право унаследовать его кресло. Тем не менее эти воспоминания больше, чем любое другое исследование, приблизят вас к ответу на вопрос: “Что сделало Джека Уэлча особенным?” Несмотря на наличие в тексте обыденных, порой банальных деталей, *BooksInShort* утверждает, что эту книгу следует прочесть любому, кто хочет понять, как устроен американский корпоративный мир. Итак, слово вновь предоставляется Джеку Уэлчу.

Основные идеи

- По словам бывшего CEO компании General Electric Джека Уэлча, принципиальность – одно из наиболее важных качеств лидера – порой требует жесткости.
- Больше всего на формирование личности Уэлча повлияла мать.
- Джек Уэлч выстроил свою карьеру в GE, стремясь к поиску решения проблем даже в случае неудач.
- Уэлч требовал, чтобы каждая компания, входящая в GE, была первой или второй в своей отрасли.
- На посту руководителя Джек Уэлч научился быстро оценивать своих сотрудников и исправлять их ошибки.
- Уэлч считает, что, уволив 10% сотрудников, которые работают наименее эффективно, можно быстро повысить эффективность бизнеса.
- Лучше уволить плохих работников, чем питать их ложные надежды на гарантированное трудоустройство и продвижение по службе.
- Уэлч ненавидел прозвище “Нейтронный Джек”, но еще больше он ненавидел напрасные затраты.
- Программа “Шесть сигм” подразумевала производство практически без брака и максимальное внимание к нуждам клиентов.
- Последняя стратегическая инициатива Уэлча потерпела неудачу: Европейская комиссия отказалась одобрить слияние GE с Honeywell.

Краткое содержание

Хорошее начало

Самим фактом своего рождения Джек Уэлч уже бросил вызов судьбе. Его родители долго не могли завести детей; к моменту рождения сына – 19 ноября 1935 года – его отцу уже исполнился 41 год. Джек-старший работал кондуктором на железной дороге, связывавшей Бостон с Ньюберипортом, и за все годы службы не пропустил ни одного рабочего дня. Услышав плохой прогноз погоды, он просил жену отвезти его на станцию с вечера, чтобы, переночевав в вагоне, встречать первых пассажиров в полной готовности. День за днем он пробивал билеты в поезде, следующем через одни и те же десять станций.

“Гарантию занятости людям могут дать только удовлетворенные потребители, а не компании”.

Когда родился Джек Уэлч-младший, его матери было 36 лет. Она оказала огромное влияние на формирование сына. Однажды она ворвалась в раздевалку его хоккейной команды после того, как Джек, разозленный досадным проигрышем, швырнул клюшку через всю площадку. “Слабак! – крикнула она при всех. – Не умеешь достойно проигрывать – никогда не сможешь выиграть! Тогда лучше не играй вообще!”

“Строя планы на будущее, не стоит делать ставку на чудо. Организация, попавшая в ловушку самообмана, делает неправильные выводы и принимает нелепые решения”.

У родителей Уэлча не было высшего образования. Он же сумел поступить в университет и в 1960 году защитил диссертацию. Джек сразу же устроился на работу в General Electric, но когда спустя год ему предложили стандартное повышение зарплаты на тысячу долларов в год, он пошел к своему начальнику и заявил о намерении уволиться. Узнав об этом, начальник начальника пригласил Уэлча на ужин и предложил еще тысячу долларов годовой прибавки. Джек изменил свое решение и остался работать в компании.

Взлет по служебной лестнице

За много лет до того, как Уэлч получил прозвище “Нейтронный Джек”, он чуть не поднял на воздух завод. (Есть мнение, что этот случай был предзнаменованием грядущих перемен в его жизни.)

“Я снова и снова убеждался, что только растущие и процветающие компании способны выполнять свои обязательства перед сотрудниками и обществом”.

Шел 1963 год, двадцативосьмилетний Уэлч сидел в кабинете офисного здания напротив производственного корпуса одной из фабрик GE. Внезапно раздался мощный взрыв, сорвавший крышу с цеха, где инженеры проводили эксперимент: через находившийся в резервуаре летучий раствор пропускали кислород под давлением. Хватило случайной искры, чтобы эта смесь воспламенилась. Только чудом никто не пострадал. Уэлч был ответственным за проведение работ, и на следующий день ему пришлось отчитываться перед руководством. К счастью, начальство отнеслось к случившемуся с пониманием.

“В итоге я понял, что на самом деле мне нужны люди, увлеченные своим делом и полные желания довести начатое до конца. Об этих качествах трудно было судить по резюме. Только в личном общении я мог узнать, есть ли в человеке этот внутренний огонь”.

В 1964 году перед Уэлчем встала очередная проблема, едва не стоившая ему карьеры. Его назначили руководителем группы разработчиков нового полимера. Однако вскоре эксперименты зашли в тупик: у нового материала обнаружилось свойство, делавшее его бесполезным в практическом применении. Уэлч, ответственный за проект, проводил в лаборатории дни и ночи. Через полгода технологам удалось решить проблему, и полученный термопласт с добавками был выведен на рынок под маркой Noryl. Сегодня годовой объем рынка этого материала в мире оценивается в миллиард долларов. В 1968 году Уэлч был назначен управляющим производством пластмасс GE – группой предприятий с ежегодной выручкой 26 миллионов долларов. Под руководством нового менеджера продажи возросли вдвое, и вскоре Джека Уэлча перевели на должность вице-президента химико-металлургического подразделения с ежегодным объемом продаж 400 миллионов долларов.

Джек Уэлч, CEO

Следующий скачок в карьере Уэлча состоялся в июне 1973 года, когда его назначили руководителем группы подразделений. Теперь он отвечал за двухмиллиардный бизнес, включавший помимо химико-металлургического подразделения производство комплектующих для бытовой техники, электронных компонентов и медицинского оборудования, главным образом рентгеновских аппаратов. Уэлч научился быстро оценивать сотрудников и мгновенно исправлять совершенные ими ошибки.

“Я узнал также, что из ошибок можно извлечь не меньше уроков, чем из успехов”.

Судя по всему, решения, принимавшиеся Уэлчем, в основном оказывались верными: в 1977 году он перешел на следующий уровень корпоративной иерархии GE. Джек Уэлч был назначен руководителем сектора потребительских товаров с доходом в 4,2 миллиарда долларов – около 20% общих продаж компании. Теперь ему предстояло конкурировать с шестью другими менеджерами за то, чтобы занять место CEO компании, на котором долгие годы проработал Редж Джонс. Руководитель Уэлча симпатизировал другому кандидату, а “передача власти по наследству” была в штаб-квартире GE обычной практикой.

“Наш жизненный путь определяет удача”.

15 декабря 1980 года Редж Джонс вошел в кабинет Уэлча и поздравил его с победой в гонке за пост руководителя General Electric. Вступление в должность отметили банкетом в нью-йоркском отеле Helmsley Palace. В конце вечера Джек Уэлч должен был сказать несколько слов собравшимся. Джонсу показалось, что у нового руководителя во время выступления немного заплетается язык. На следующий день он ворвался в кабинет Уэлча и заявил: “Меня еще никогда так не расстраивали! Вы опозорили и меня, и компанию!” Впрочем, несколько часов спустя Джонс вернулся с извинениями. Ему успели позвонить человек двадцать из вчерашних гостей: все благодарили за лучшую вечеринку в Нью-Йорке за последние десять лет. “Все прекрасно провели время, и вы очень понравились гостям, – сказал Джонс Уэлчу. – Извините, что я слишком строго с вами обошелся. У меня сложилось неправильное впечатление о вчерашнем вечере”.

“Я люблю сравнивать бизнес с рестораном мирового класса: на кухне еда никогда не выглядит так же привлекательно, как на тарелках из тонкого фарфора”.

На посту CEO Уэлч первым делом попытался сократить излишне раздутую бюрократический аппарат корпорации. В GE числилось более 25 тысяч менеджеров, на каждого из которых в среднем приходилось по семь непосредственных подчиненных. В компании работало 130 руководителей высшего звена – в ранге вице-президента и выше, а кроме того еще семь региональных вице-президентов по связям с потребителями. Уэлчу

пришлось потратить много усилий, чтобы заставить персонал отойти от привычной “культуры напускного добродушия” и начать напряженный совместный поиск действительно эффективных решений.

Нейтронный Джек

Уэлч четко дал понять своим подчиненным: GE должна стать одной из ведущих компаний в той сфере, где она ведет конкурентную борьбу. “Если любая наша фирма не занимает на своем рынке первое или второе место, – повторял он, – реорганизуйте ее, продайте или закройте”. GE продала 71 компанию примерно на полмиллиарда долларов; эти средства пошли на укрепление более конкурентоспособных производств. Одновременно было проведено 118 сделок: приобретения, миноритарные инвестиции и создание совместных предприятий. При этом единовременные расходы на реструктуризацию не считались в компании уважительной причиной для отсутствия запланированной прибыли.

“Вера в свои силы придает решительности и помогает расти, ставить на карту больше и выходить далеко за рамки своих прежних возможностей. Развивать веру людей в собственные силы – очень важная обязанность руководителя”.

Уэлч начал выводить корпорацию за рамки рынка домашних электроприборов и кондиционеров воздуха. Вместе с тем он существенно сократил персонал. В то же время полным ходом шло строительство корпоративного фитнес-центра, гостиницы за 25 миллионов и конференц-центра при головном офисе компании. Этим Уэлч подчеркивал значимость топ-менеджеров в жизни фирмы. В 1982 году журнал Newsweek назвал его “Нейтронным Джеком” по аналогии с нейтронной бомбой: в зону его уничтожающей деятельности попадали только люди; здания и другое имущество оставались нетронутыми. Это прозвище не нравилось Уэлчу, но еще больше ему не нравились напрасные затраты и бюрократия. С его точки зрения, неписанный пожизненный контракт был пережитком прошлого. Сотрудникам пришлось свыкаться с мыслью, что любая компания может стать надежным убежищем только при условии успешности бизнеса. “Нейтронное” прозвище накрепко приклеилось к Уэлчу. В 1984 году журнал Fortune включил главу компании GE в список десяти самых жестких руководителей Америки. Сам же Уэлч если о чем и сожалел, так о том, что не провел необходимые изменения и сокращения раньше. Каждый год он проводил среди менеджеров GE анкетирование: всех руководителей компании распределяли по трем категориям: 20% топ-менеджеров относили к лучшим управленцам, 70% – к “золотой середине”, а оставшихся 10% – к балласту. От этих 10% Уэлч старался избавиться как можно скорее.

Тостеры или телевидение?

Уэлч раз за разом задавал коллегам вопрос: “Чем бы мы хотели заниматься через десять лет: бытовой техникой или телевидением?” Телевещание всегда представлялось ему перспективным направлением. И вот в ноябре 1985 года Джек Уэлч познакомился и подружился с председателем вещательной корпорации RCA Торнтоном Брэдшоу. Слияние GE и RCA показалось привлекательным обоим лидерам. Уэлч вызвал несколько экспертов, чтобы оценить плюсы и минусы этой сделки. Ему всегда нравилось собирать команду за одним столом, вне зависимости от чинов и рангов, чтобы “продрагаться” через особо трудный вопрос. В тот раз все сошлось на том, что сделка с RCA будет способствовать усилению таких направлений бизнеса, как разработка полупроводников, аэрокосмические технологии и производство телевизоров. В итоге решение было принято, и 11 декабря GE оформила приобретение RCA за 6,3 миллиарда долларов наличными. На тот момент это было крупнейшее слияние компаний в американском бизнесе (за исключением нефтяного сектора). Уэлч полагал, что это событие придаст новый импульс развитию GE.

Шесть сигм

Знаменитая программа повышения качества “Шесть сигм” была внедрена в GE в 1995 году после анкетирования сотрудников. Уэлч выяснил, что, по мнению персонала, качество товаров, выпускаемых компанией, может быть выше. Так уж получилось, что на совещании по качеству сам Уэлч присутствовать не смог (этот случай оказался единственным за всю его карьеру), так как у него начались проблемы с сердцем. Несмотря на болезнь руководителя, в GE была принята программа “Шесть сигм”, целью которой было снижение количества брака на каждом этапе выпуска продукции до уровня 3,4 дефекта на миллион производственных операций. Впрочем, главным в “Шести сигмах” были не цифры: компания еще больше сосредоточивала внимание на своих клиентах.

“Чаше всего в бизнесе полагаешься на свои ощущения так же, как на цифры, если не больше”.

В январе 1995 года Джек Уэлч обратился к врачам с жалобами на повышенную утомляемость и недомогание, но доктора не нашли у него никаких отклонений. Его вторая жена, Джейн, на всякий случай выписала для него нитроглицерин. Как-то вечером, после ужина, Уэлч почувствовал себя плохо: по его словам, у него в груди словно что-то взорвалось. Джейн дала ему нитроглицерин, и на время Джеку стало легче. Обследование показало, что у него случился инфаркт. Буквально через несколько дней за первым инфарктом последовал второй. В мае того же года Уэлчу была проведена ангиопластика, но вскоре стало ясно, что ему предстоит и серьезная операция на открытом сердце. Перед операцией Уэлч сказал своим близким: “Если у них что-то не получится, не давайте им отключать меня от системы жизнеобеспечения. Даже если они не будут уверены, знайте: я буду бороться за жизнь изо всех сил”. Операция по множественному шунтированию прошла успешно.

Honeywell: Ватерлоо Уэлча

Слияние GE с компанией Honeywell началось с разговора, состоявшегося 19 октября 2000 года. Джек Уэлч находился в зале Нью-Йоркской фондовой биржи, и репортер телеканала CNBC совершенно неожиданно поинтересовался его мнением о предполагаемом слиянии United Technologies и Honeywell. Застигнутый врасплох, Уэлч с каменным лицом произнес: “Это интересная идея, нам надо будет над этим подумать”. Уэлч понимал, что поглощение Honeywell, вероятно, заставит его отложить выход на пенсию, запланированный на 30 апреля 2001 года. И все же эта сделка должна была стать крупнейшей в истории GE, и Уэлч не мог упустить такую возможность. К тому времени, как GE заинтересовалась Honeywell, совет директоров этой компании уже был близок к тому, чтобы принять предложение United Technologies. Джек Уэлч поднял ставку.

“Команды-победители создаются благодаря дифференциации, поощрению лучших и удалению слабейших в постоянном стремлении

поднять планку”.

Неожиданным для Уэлча препятствием на пути к уже согласованной сторонами сделке стало длительное антимонопольное расследование Европейской комиссии. Проблемы в Европе начались с задержек рассмотрения дела еще на ранних этапах. По слухам, большую роль в этом сыграло желание некоторых европейских конкурентов Honeywell получить путем вымогательства часть ее наиболее лакомых активов. Министерство юстиции США одобрило сделку 2 мая – сразу после того, как GE согласилась продать подразделение Honeywell, занимавшееся производством двигателей для военных вертолетов. Буквально через шесть дней Европейская комиссия представила свой список возражений на 155 страницах. GE пришлось согласиться на изъятие активов на сумму 2,5 миллиарда долларов – около 40% производственных линий аэрокосмического направления – в надежде заручиться поддержкой комиссии. Однако Европейская комиссия продолжала препятствовать слиянию компаний, и, вернувшись в Америку, Уэлч был вынужден признать, что крупнейшая сделка сорвалась. Виной тому – европейские законы и традиции: если в США антимонопольные органы могут запретить сделку только по решению суда, то в Европе это не так.

“Новичок”

“Новичок” – так называли в фирме человека, которому предстояло стать преемником Уэлча. Кандидатов было трое; все они возглавляли различные подразделения: Джефф Иммельт – отдел медицинского оборудования, Боб Нарделли – отдел энергетических систем и Джим Макнерни – отдел авиадвигателей. Все трое были в высшей степени достойными кандидатами, но предпочтение следовало отдать только одному. В предварительном списке кандидатов было целых 23 фамилии. Теперь компании предстояло сделать окончательный выбор. Было очевидно, что двое проигравших кандидатов покинут фирму, и Уэлч еще за несколько месяцев до принятия решения стал подыскивать замену на три должности: на место того менеджера, который займет его кресло, и на место тех, кто уволится после проигрыша в негласной гонке за эту позицию. 29 октября 2000 года Джек Уэлч рекомендовал совету директоров Джеффа Иммельта. Кандидатура была одобрена единогласно. Уэлчу оставалось только позвонить преемнику и сообщить ему радостную новость. Его работа была сделана.

Об авторах

Джек Уэлч – ведущий управленец современности, бывший CEO корпорации General Electric. Выпускник докторантуры Университета Иллинойса, он всю жизнь проработал в GE. **Джон Бирн** – журналист, пишущий для BusinessWeek.
