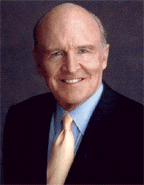
**Джек Уэлч (1935)**

Джек Уэлч (Jack Welch) пришел в Дженерал Электрик (далее в тексте GE) в 1960 году после окончания Университета Массачусетса в Амхерсте и Университета Иллинойса в Шампейн. С 1981 года он занимает должность председателя и президента компании.



**Ранние годы**

Джек Уэлч родился 19 ноября 1935 года в Пибоди, штат Массачусетс. Его родители были ирландскими эмигрантами во втором колене. Отец всю жизнь проработал проводником на железной дороге, соединяющей Бостон и Ньюберипорт, предоставляя матери в одиночку ставить на ноги Джека, единственного ребенка в семье.

По окончании средней школы в Салеме, Джек подал документы в ближайший государственный университет — Университет Массачусетса в Амхерсте, потому что плата за обучение была всего пятьдесят баксов в семестр«. Это значило, что „я мог получить образование меньше чем за $1000 включая проживание и питание“. Он начал обучение осенью 1953, и ко времени выпускного в 1957, имея степень в химической инженерии, был одним из двух лучших студентов — инженеров университета. Уэлч решил принять финансовую помощь Университета Иллинойса в городе Шампейн и получить там докторскую степень. Когда он в 1960 году покидал Иллинойс, у него была не только степень Доктора Философии, но и первая жена Каролин Осберн.

У 24-летнего выпускника Джека Уэлча было несколько предложений от работодателей, но особо заинтересовавшее его исходило от Доктора Дена Фокса. Он организовывал группу для работы над новыми пластмассами для GE в Питсфилде, Массачусетс. Они работали над новым термопластиком ПФО (полифенилен оксид), и разработка была очень обещающей. Джека наняли наблюдать за процессом перенесения пластика из лаборатории в производство. Таким образом, Джек начал работу в GE 17 октября 1960 года на должности инженера, с окладом $10500 в год.

За год Джек устал от бюрократии, царившей в GЕ и решил уволиться. Он, даже, подал заявление и принял уже другое предложение, когда молодой управляющий убедил его остаться. Он предложил повышение зарплаты, увеличение ответственности и прикрытие от некоторых, особенно не вразумительных, бюрократических замашек. Джек решил остаться и посмотреть, как теперь пойдет дело.

Ко времени, когда в 1964 управление GE решило вложить $10 миллионов в строительство первого завода производителя ПФО, Джек Уэлч пытался добиться назначения на пост главного менеджера завода. Однако Джек не успел даже отпраздновать назначение, поскольку возникла небольшая проблема: выяснилось, что у ПФО есть серьезные недостатки. Материал трескался под воздействием высоких температур, что отметало возможность использования его в производстве труб для горячей воды, как планировалось раньше. Исправление ошибки заняло бы 6 месяцев интенсивной лабораторной работы, но в конечном счете выяснилось, что добавление полистерина и резины в ПФО улучшало его эксплуатационные качества. (Позже ПФО станет выгодным продуктом, известным как Норил (Noryl). Сегодня Норил приносит GE более миллиарда долларов в год.

Имея за плечами успех проекта ПФО, Джек Уэлч занял в июне 1968 года пост главного менеджера 23 миллионного пластикового бизнеса GE.

„Это было большое дело, в 32 года сделавшее меня самым молодым главным менеджером. Данное назначение вывело меня в высший свет, со всеми его привилегиями — приглашениями в январе во Флориду на ежегодные встречи главных управленцев компании и мои первые акции. Я был на правильном пути“.

Естественно, у 32-летнего Уэлча были и острые углы. Помимо гордости и нежелания признавать серьезную работу предшественников, он ещё и на дух не переносил протоколов. Он поощрял открытые и решительные дебаты, заработав себе репутацию корпоративного диссидента.

»Я был дерзок, откровенен, и, по мнению некоторых, груб. Моя речь могла быть резка и бестактна. Я не любил сидеть и слушать нафталиновые презентации или читать доклады, предпочитая им личные беседы при которых я ожидал от управляющих знания дела и наличия ответов. Я любил «творческий конфликт» и считал, что открытая и честная дискуссия на тему бизнеса приводит к наилучшим решениям. Если идея не выдерживает взыскательного обсуждения, рынок ее убьет. Мой хороший друг и бывший вице-председатель GE Ларри Боссиди со временем стал сравнивать наши совещания с рекламами пива Miller Lite. Они были громкими, хриплыми и оживленными«.

Джек был также откровенно амбициозен, когда в своем обзоре производительности за 1973 год указал, что в карьере его долгосрочной целью являлось стать президентом GE. К счастью это не имело никаких последствий, и в июне 1973 Джек Уэлч был назначен коллективным управляющим химической и металлургической отрасли GE, подразделения с годовым доходом в 2 млрд. долларов, 46 тыс. рабочих и 44 заводами в 8 странах. Внезапно этот 36-летний наглец обратил на себя внимание всех работников GE.

После назначения Джек должен был переехать в главное управление GE в городе Феирфилд, штата Нью-Йорк. Однако его эта идея не вдохновляла, и он смог убедить вице-председателя компании позволить ему работать с командой из пяти человек в офисе в гостинице Беркшир в Питсфилде. Джек допустил массу ошибок во время работы с группой, но со временем развил чутьё на правильное направление работы в GE.

С новым назначением на пост председателя сектора в 1977, Джека всё же заставили переехать в главное управление. На сей раз, это было ему на руку, поскольку было обще известно, что президент GE Рег Джонс собирался уходить на пенсию. Председатели всех пяти секторов, CFO компании и старший вице-президент корпоративного планирования считались претендентами на пост президента. Джека назначили ответственным за потребительские товары и услуги, — то о чём у него не было не малейшего представления.

»Выбор преемника с самого начала был перенасыщен политикой. В здании корпорации можно было физически ощущать напряжение. Председатели пяти секторов располагались в западном крыле. У каждого был угловой кабинет, конференц-зал и помещение для помощников. Когда все из нас были на месте, складывалась неприятная ситуация. Даже во время обеда нужно было следить за каждым словом. Это был сущий кошмар. К счастью по роду моей деятельности мне редко приходилось бывать в Фейрфилд. Работа стала моим спасением от политики«.

В отличие от своих предшественников, Джек срезал заблаговременные планы GE на долгосрочный рост рынка бытовых приборов. Он также обратил внимание на Кредит Корп. GE, небольшой 67-миллионный бизнес в 1977 году имевший 7000 рабочих. Быстро сориентировавшись, Джек начал расширять это дело, и достиг внушительных успехов. (К 2000 году, состояние GE будет сводиться к 5.2 млрд. долларов и 89000 рабочих). Джек также опробовал другие идеи, но результаты были не однозначными. Он отстаивал приобретение кабельного и общедоступного вещания компании Cox Communications на протяжении 14 месяцев, пока GE окончательно не решила не заключать контракт. Это вывело Джека из себя, так как он хотел произвести на всех большое впечатление, но он знал, что принятое решение было верным.

К концу 1979 на пост президента компании претендовало уже только три человека: Джек Уэлч, 44 года; Джон Берлингем, 58 лет, и Эд Худ, 50 лет от роду. Всех троих назначили вице-председателями компании и попросили написать детальную докладную, в которой они должны были оценить собственную работу и изложить идеи о будущем компании General Electric. А 15 ноября 1980 года Рег Джонс встретился с Джеком Уэлчем и сообщил ему о назначении на пост президента GE с 1 апреля 1981 года.

**Создание мировоззрения**

«Первого апреля 1981 я чувствовал себя как собака догнавшая велосипед. У меня наконец-то была работа. Не смотря на весь опыт, которым я располагал, я был отнюдь не так в себе уверен, как мне бы того хотелось. Со стороны, я был достаточно самоуверен, и знакомые со мной люди описали бы меня как человека нагловатого, дерзкого, решительного, стремительного и сурового. На самом деле, у меня была ещё куча слабых мест. Как только мне нужно было сказать пару слов на собрании, я начинал бороться со своим заиканием. Суетливо причёсывался, пытаясь скрыть редеющие кудри. А когда меня спрашивали о росте, я заставлял себя самого поверить, что являюсь, по крайней мере, сантиметров на пять выше, чем на самом деле» — Джек Уэлч.

Унаследованная в 1981 году Джеком Уэлчем, GE насчитывала 404 тыс. рабочих и была $25 миллиардной корпорацией приносящей $1.5 млрд. доходов в год, начиная с продажи тостеров и заканчивая доходами от атомных электростанций. Многие люди называли компанию «супер-танком» — мощным и неуклонно следующим своему направлению. Джек быстро определился, что ему больше хотелось бы видеть компанию «быстроходным катером» — стремительным, проворным и прибыльным. Он так же хотел снизить уровень бюрократизма, указывая на то, что между заводскими цехами и кабинетом президента GE находилось двенадцать уровней управления.

Дабы отдалиться от командно — контрольной системы, Джек начал атаковать то, что он называл «искусственной близостью» — когда менеджеры и работники главного управления были дружелюбны на людях, но при личной встрече друг друга на дух не переносили. Джек уполномочил бизнес лидеров тратить вверенный им основной капитал, не требуя одобрения главного управления. Джек Уэлч так же выражал недовольство многими другими традициями и ритуалами GE, со временем утратившими свою актуальность, как-то ежегодные встречи, на которых палата директоров просматривала макеты новых приборов. Джек быстро прекратил эти и многие другие ненужные просмотры, забиравшие время и силы не принося никакой дополнительной ценности.

«В те дни я швырял ручные гранаты, стараясь разрушить традиции и ритуалы, которые, я чувствовал, не давали нам идти вперёд. Слишком многие менеджеры считали своё положение наградой за службу компании, вершиной карьеры, а не новой возможностью. Была такая позиция, будто потребителям „повезло“ заказать наши „дивные“ товары. Власть была тем, что должно было изменить не технологии и продукт, а позиции. Я никогда не видел, чтобы бизнес обанкротился после большого и стремительного снижения затрат„.

Восьмого апреля 1981 года, на первом брифинге Уэлча с аналитиками Уолл Стрит, Джек выдвинул свою версию, о том что технический отдел GE будет первым или вторым в своей сфере, либо же будет распродан. В скором времени он проиллюстрировал свои соображения:

“Ясность этой идеи я почерпнул из пары очень непростых вопросов заданных Питером Дракером: „Если бы вы сейчас не были в деле, начали бы вы его?“ и если следовал ответ „Нет“, то „Что можно сделать, что бы изменить этот факт?.“ Простые вопросы, но, как и большинство простых вещей, очень мудрые. Это были вопросы особенно уместные в GE».

За первые два года в роли президента компании, Уэлч и его команда заключили 189 сделок, включая разрывы отношений, приобретения, объединения предприятий и некрупные вложения. Список работников GE сократился с 411тыс. в 1980 году, до 299 тыс. человек в 1985. Этим Джек заработал себе кличку «Нейтронного Джека», по аналогии с нейтронной бомбой, способной убивать людей, но оставлять нетронутыми здания.

«Я принял очередной удар, когда в августе 1984 журнал „Форчун“ поставил меня во главе списка „Десяти самых суровых боссов в Америке“. Это был тот случай, когда быть на первом или втором месте совсем не хотелось. К счастью, в счастье было сказано и кое-что приятное. Так, один бывший работник сказал, что никогда не видел человека „с таким огромным количеством новаторских бизнес-идей“. А другой приписывал мне „привнесение в GE энтузиазма и самоотдач, характерных для лучших компаний Силиконовой Долины“. Всё это мне очень нравилось, но приятные отзывы были затемнены комментариями „анонимных“ бывших работников, отметивших, что я „бывал резок и не допускал неточных ответов“.

В процессе всех этих перемен в GE, Джек Уэлч также занимался переговорами по поводу приобретения $6,3 миллиардной компании RCA — корпоративного организатора теле радио сети NBC. Джеку нравился этот бизнес, потому что он обеспечивал хороший поток наличности и был защищён законом от иностранных конкурентов. В наличии у RCA были также некоторые менее прославленные активы, которые пригодились бы в будущем. В следующие несколько лет многие из этих активов, приобретённых вместе с RCA, были проданы, принеся GE десятки миллиардов долларов. Тем не менее, у GE оставалось право владения телерадиосетью, всемирным медицинским бизнесом и глобальной спутниковой компанией.

В придачу к мнению, что GE будет только среди крупных развивающихся компаний, Уэлч ввел широкий спектр изменений в работу „человеческого фактора“ GE. В суть системы входило делить работников на три категории — А, В и С. Различия были таковы:

А. Это люди с пристрастием относящиеся к своему делу, и следующие „четырём правилам лидерства в GE“:

1. Мощность — высокий уровень энергичности.

2. Подпитка — способность мотивировать окружающих работать.

3. Грань — наличие качеств, необходимых для принятия сложных решений.

4. Выполнение — умение постоянно исполнять обещанное.

В. Люди, являющие собой сердце компании. Они компетентно исполняют задания, необходимые для достижения компанией цели. Отличаются от группы А только отсутствием высокой самоотдачи.

С. Это постоянно откладывающие исполнение своих прямых обязанностей, обычно потому, что они не могут исполнить эту работу.

Джек Уэлч заставил всех менеджеров рассматривать своих работников по схеме 20-70-10. Большинство людей из группы А находятся в лучшей 20-тке; им дали возможность повышения зарплаты, приобретения акций и новых назначений. Таким же образом группа В, составляющая основные 70%, могла получить акции и повышение зарплат. А группе С предложили искать новую работу.

»Это не просто. Никому не нравится принимать сложные решения. Некоторые считают жестоким и неэтичным увольнение слабых 10%. Я же считаю жестокостью и «фальшивой добротой» оставлять людей на рабочих местах, где они не вырастут профессионально и не разбогатеют. В GE всё основано на нахождении и помощи хорошим людям, не важно, от куда они приходят. Я могу переборщить во многих вещах, но ни одна из них не может сравниться с моей страстью сделать людей основной опорой GE«.

Чтобы направить работников в нужное русло, Уэлч организовал ежегодную серию развивающих собраний.

— В апреле каждого года проходил тренинг во всех основных бизнес центрах. Это называлось „Совещание С“.

— Двух часовая видео конференция происходила в июле каждого года, как дополнение к апрельской встрече.

— В ноябре каждого года организовывалось „Совещание С — II“ — встреча по планированию. На этой встрече, действия, введенные в дело в апреле, будут утверждены и подытожены. Также каждый поставит для себя приоритеты, что ему нужно достичь.

Джек Уэлч, также, обратил внимание на Кротонвиль — центр развития менеджмента в городе Оссинг, Нью-Йорк. Он нашел средства, что бы превратить это в центр мирового уровня, где могли бы мотивировать и обучать будущих лидеров GE. К 1988 году, более 5 тыс. работников компании ежегодно ездили на курсы в Кротонвиль.

»Когда всё уже сказано и сделано, я зарабатываю на жизнь преподаванием. По правде говоря, мне всегда нравилось обучать. Так что «запасть» на Кротонвиль было для меня пустяком. Я провёл там огромное количество времени. На протяжении 21 года мне посчастливилось лично пообщаться с приблизительно 18 тысячами лидеров GE. Поездки в Кротонвиль меня омолаживали. Это было одной из лучших сторон моей работы«.

Другим нововведением, внесённым в работу GE в этот период времени, стало понятие „Разработка“. В деле, проходили 2-3 дневные собрания, на которых одновременно собирались 40-100 работников, что бы обсудить каким образом бюрократия (одобрения, доклады, собрания и нормы) мешали продвижению дела. Встречами руководили администраторы, а в конце вызывали руководителей, что бы те на месте приняли решения по поводу пропозиций внесённых и одобренных группой.

„Разработки“ нельзя было похоронить. Как только люди увидели как их идеи воплощаются в жизнь, это стало настоящим ударом по бюрократии. „Разработка“ доказала то, что мы и так знали: людям непосредственно работающим виднее. Практически каждое положительное событие в нашей компании развязывало руки какому-то — бизнесу, команде, или просто человеку. „Разработка“ помогла многим из них, и помогла нам создать атмосферу, когда каждый играет какую-то роль, когда идеи каждого берутся в счёт, и когда лидеры ведут, а не контролируют. Они выступили тренерами, а не проповедниками, и этим улучшили результаты».

Успех «Разработки» означал, что теперь по венам GE текли новые идеи. Теперь нужен был метод, при помощи которого можно было бы воплощать лучшие из них в жизнь. Для этого Джек Уэлч разработал понятие «Безграничной организации», при которой стирались все грани и различия между разными отделами компании. Что бы почувствовать суть корпорации без границ, каждому работнику предлагали применять принцип «В каждом деле — лучшие идеи».

Был составлен список приоритетов, заключавший в себе суть безграничной организации:

В GE мы все всегда с неумолимой прямотой:

— Делаем всё возможное, что бы потребитель был доволен.

— Поддерживаем качество на уровне Шести Сигм … но что бы потребитель всегда был в выигрыше.

— Настаиваем на отличной работе и не переносим бюрократии.

— Работаем без границ — в поисках лучших идей.

— Поддерживаем всемирный интеллектуальный фонд и людей его составляющих.

— Создаём разнообразные команды, что бы максимизировать интеллектуальные ресурсы.

— Рассматриваем перемены с точки зрения принесённых ними возможностей для роста.

— Создаём ясный, простой взгляд, всегда направленный на потребителя.

— Постоянно обновляем проявления своих взглядов.

— Создаём дружескую, захватывающую и доверительную атмосферу.

— Награждаем улучшения и хвалим результаты.

— С неподдельным энтузиазмом применяем «Правило четырёх»:

= Энергично приветствовать и справляться с переменами.

= Умение создавать атмосферу, вдохновляющую окружающих на работу.

= Умение принимать сложные решения.

= Умение постоянно исполнять.

«В следующие пять лет мы удвоили наши и так высокие объёмы роста, с тем же, но по-новому вдохновлённым, составом дочерних компаний. От $70 млрд. в 1995, прибыль с продажи в 1995 мы возросла до $130 млрд. в 2000. Этому способствовало многое, но основную роль сыграл новый настрой команды. Это было беспрепятственное поведение в своём лучшем проявлении. Наши люди действительно искали „лучшие идеи“, и в этом-то и состояла разница между GE и остальным деловым миром. Об этом можно было судить по результатам. Границы нашего функционирования выросли 11,5% в 1992 году до 18,9% в 2000-ом. В наших индустриальных делах, прирост в рабочем капитале вырос с 4.4 до рекордных 24 в 2000. Наша прибыль с продажи составила $130 млрд., с приблизительно $13 млрд. дохода. Безграничность помогала многим из нас, обыкновенным людям, делать необыкновенные вещи».

**Взлёты и падения бизнеса**

Не смотря на все успехи GE, Джек Уэлч не стесняется и готов признать некоторые огромные ошибки в суждениях. Одной из них было приобретение в апреле 1986 года одной из старейших инвестиционных банковских фирм на Уолл Стрит — «Kidder», в городе Пибоди. Идея была в том, чтобы ввести высокую оплату за инвестиционные банковские операции. Реальность оказалась намного жёстче. Скандал с Марти Сигелом (торгующий брокер, подсказывающий Ивану Боэски), и фиаско Джозефа Джетта ($350 млн. в фиктивных сделках) принесли GE дурную славу. Стало ясно, что культура GE очень отличалась от принятой в Kidder, Пибоди, и в октябре 1994 эта компания была продана.

«Опыт с компанией Kidder никогда меня не покидал. Культуру нужно учитывать, совершенно точно. Во время сумасшествия в конце 90х по поводу Интернет бизнеса, так называемого dot.com, несколько человек из акционерной группы в GE Capital наслаждались успехом, также, как брокеры у себя в гостиных. Эти ребята решили, что останутся с GE только в том случае, если будут получать проценты от сделок, в которые инвестируют деньги корпорации. Я предложил им „Идти гулять“, что некоторые и сделали; а массмедиа задали нам жару, утверждая, что мы были „не в струе“. Мы не понимали Новой Экономики. „Абсолютно!“ Это дало мне возможность ещё раз напомнить, что единственная валюта действительная в GE, это Акции GE. Их разное количество на разных уровнях исполнения, но жизненные плоты нас всех, привязаны к одной и той же лодке. Одна культура, один набор ценностей, одна валюта, тем не менее не означают один стиль — у каждого бизнеса GE своё лицо. По той же причине — пропасть между культурами — я передумал приобретать компании высоких технологий в Силиконовой Долине, которые казались стратегически хорошим дополнением. Я не хотел засорять GE культурой, развивавшейся там в конце 90х. Культура и моральные ценности значат слишком много. Грань между самоуверенностью и высокомерием слишком тонка„.

На каждую неудачу, как с Kidder Peabody, приходилась такая жемчужина, как GE Capital. На протяжении 90х, GE Capital являла собой образец невероятного роста. Компания заключила более 400 сделок, включающих порядка $200 млрд. в активах. Конкретно:

— В 1978, GE Capital заработала $67 млн. на активах в $5 миллиардов.

— В 1980, GE Capital насчитывала 10 бизнесов приносящих $67 млн., $11 млрд. в активах и располагалась исключительно в Северной Америке.

— В 2000, GE Capital насчитывала $370 млрд. в активах расположившихся в 24 странах и зарабатывающих $5,2 млрд., 41 процент от общего дохода GE в тот год.

“Я влюбился в идею слияния дисциплины и денежных потоков производства с финансовой изобретательностью для создания великого бизнеса. Конечно, что бы это реализовать, нам были нужны правильные люди. Деннис Даммерман всегда напоминал мне о старой пословице Бена Франклина: „Нельзя получить прибыли, не вернув вклада“. К счастью, в GE Capital уже присутствовала культура, при которой люди заключавшие сделки, следили за их течением от начала до конца. Если ты запустил дело, лучше бы тебе убедиться, что всё будет работать как надо. Либо же, возьмись за этот актив и сам заставь его работать. Я был уверен, что возможности открывались огромные. Всё, что нужно было сделать, это перенести дело с кормы корабля, на нос. Лучшие люди и большие финансовые обязательства привели бы к огромным доходам».

Другой знаменитой сделкой GE, было приобретение телерадиокомпании NBC, части приобретённой в 1985 RCA. Когда бразды правления перешли к GE, NBC была $3 миллиардной компанией с 8000 работников, показывавшей 9 из 20 наиболее популярных передач на телевидении. Впервые в истории, NBC была на грани прорыва на первое место чартов. Проблема была в том, что два главных человека в NBC, президент и глава отдела развлекательных программ, хотели преследовать уже другие цели.

Джек Уэлч смог убедить Брендона Тартикофф, главу отдела развлекательных программ, остаться ещё на четыре года. Он, также сделал спорное решение, назначив Боба Райта, президента GE Capital, новым президентом NBC. Все предсказывали, что такой «стеклодув» как Райт бут только прохлаждаться на новом месте, но Райт с энтузиазмом приступил к делу, введя строгий финансовый контроль. Вновь, это был спорный, но очень эффективный шаг, в то время как NBC боролась, чтобы соответствовать конкурентам — кабельному и спутниковому телевидению.

«Люди постоянно спрашивали меня: „Как вы можете владеть NBC? Вы же ничего не знаете о драмах и комедиях“. Это правда, но я также не могу построить ни двигатель для самолёта, ни турбину. Моей работой в GE было распоряжаться ресурсами — людьми и долларами. Я помогал нашим инженерам — дизайнерам по созданию двигателей ровно столько же, сколько и людям из Голливуда, выбиравшим шоу„.

В конечном счёте, управленческая команда NBC очень хорошо работала, будучи в собственности GE. NBC приобрела Financial News Network (Сеть Финансовых Новостей) и запустила CNBC и MSNBC (в партнёрстве с Microsoft). Компания потеряла права на трансляцию игр Национальной Футбольной Лиги, но приобрела права на трансляцию Олимпийских Игр до 2008 года. А если бы Джерри Сайнфилд решил уйти на пенсию, то было ещё много успешных программ.

“На протяжении лет, NBC доказала свою полезность GE. Мы получили доход от её финансовых результатов и от славы, которая даёт право большинству работников с гордостью одевать футболки с логотипом NBC. Идея Боба Райта смотреть на NBC, как на большее чем просто на сеть, было выигрышным. Аудитория сети продолжала падать, из-за чего его ставка на кабельное телевидение выглядела ещё лучше. CNBC — лидер в сфере финансовых новостей, а MSNBC — названа среди аудитории с 25 до 54 лет одной из лучших информационных кабельных сетей, работающей 24 часа в сутки. Хотя NBC находится на третьем месте по опросам домохозяек, она всё равно является лидирующей теле сетью среди людей от18 до 49 лет — самой важной демографической группы для рекламодателей. Ну а Боб Райт стал одним из президентов телерадиокомпаний дольше всего пребывающих на своём месте в истории телевидения„.

**Меняющий правила игры**

“Если вам нравится бизнес, вам должно нравиться GE. Если вам нравятся идеи, вы должны любить GE. Это место, где идеи свободно протекают между более чем двадцатью отдельными компаниями и более чем 300 000 работников. Поведение без преград позволяет идеям исходить отовсюду. Мы оформляем наш свободный стиль в серию собраний, перетекающих друг в друга. Во время „Совещания С“ мы можем пересматривать менеджеров в силовых системах, и кому то в голову приходит идея по финансированию в Венгрии. А на следующий день мы уже в отделе медицины обсуждаем, что сделали силы в Венгрии. В Восточной Европе всегда что-то происходит — за всем не уследить. Это дико, иногда смешно и неформально. Эффект сети очень силён. Лучшие нововведения и лучшие люди всегда ездят по подразделениям и ведут наши дела. На самом деле, принцип поведения без границ дал нам „социальную архитектуру“, которая держится на обучении„.

“В GE мы определили инициативу, как что-то захватывающее всех — достаточно большое, достаточно широкое и достаточно общее, что бы иметь большой эффект на компанию. Каждая инициатива начинала с зерна небольшой идеи. Попав в работу, у неё был шанс вырасти. Это отнюдь не „пристрастие месяца“, инициатива — это надолго, и она меняет фундаментальную природу организации. В независимости от источника, я всегда был в группе поддержки. Я шёл за ними всеми с энтузиазмом и манией, которая порой переходила в лунатический транс„.

“Что бы инициативность работала, последовало искреннее всеобъемлющее обязательство сверху. Кроме искренности было ещё и оцепенение. Мы не только бросили лучших людей на поступившие инициативы, мы ещё и тренировали, оценивали их и докладывали результаты. В конце, каждая инициатива должна была развить людей и укрепить слабые места. Наши четыре инициативы процветали. Они были большой частью накопленного роста, который мы видели за последние десять лет».

«Секрет успешности инициативы лежит в фокусировании и искреннем обязательстве. Барабанная дробь должна быть непрекращающейся. Каждое действие лидера должно дышать полной отдачей инициативе. Влияние инициативы проявилось там где надо — в результатах деятельности. Наш первоклассный рост удвоился за последние пять лет, а прибыль от деятельности выросла с 14,4 % в 1995 до 18,9% в 2000 году».

«Я всегда верил, что когда скорость изменений внутри организации становиться медленнее, чем вне её, конец не за горами. Вопрос лишь в том, когда».

«Научиться любить перемены ненормально для любой организации со столетней историей, но покидаемая мной GE делает именно это. Наше желание учиться и делиться новыми идеями было поддержано оперативной системой, которая позволяла разным бизнесам развиваться быстрее, чем если бы они работали в одиночку. Великие люди, а не великие стратегии, заставляли всё работать. Мы провели невероятное время нанимая, тренируя, развивая и вознаграждая лучших. Наши достижения и успехи были бы ограничены, если бы не желание лучших людей стать ещё лучше».

Основными инициативами роста 90х были:

1.Глобализация

2.Услуги

3.Шесть Сигм

4.Электронный Бизнес

**1. Глобализация**

GE всегда была осведомлена и ориентирована на глобальность. Фактически при создании компании, Томас Эдисон занимался бизнесом в Лондоне и Японии. Однако, до средины 80х не слишком много внимания уделялось открытию возможностей международного бизнеса, а пластмассы и медицинские системы были единственными статьями дохода вне Северной Америки.

Но всё изменилось, когда в 1986 году был назначен старший вице-президент международного бизнеса. Он настоятельно рекомендовал бизнес лидерам GE расширяться за пределами Северной Америки. Это привело к организации нескольких объединенных предприятий, стратегических союзов и приобретений в западной и восточной Европе, Индии и Японии в конце 80х и вплоть до 90х. Чтобы подчеркнуть важность продаж по всему миру, многие из лучших менеджеров GE были отправлены в международные подразделения. Это эффективно переносит центр гравитации из Северной Америки, и даёт понять остальным организациям, что глобализация действительно будет иметь место.

GE также принимает довольно противоречивые шаги, обращая внимание на возможности инвестирования в частях света, пребывающих в переходном периоде или в немилости. Поступая таким образом, GE старается достичь оптимально возможного соотношения между риском и выгодой. И отдача была внушительной — в 1987 году, всемирные продажи GE составляли $9 млрд. или 19% от общих доходов. В 2000 году всемирные продажи составили $53 млрд. или 40% от общих доходов компании.

«Я всегда говорил, что нет такой вещи как всемирная компания: всемирной является не компания, а бизнес. Я тысячу раз говорил это, что бы президенты всех бизнесов поняли, что они сами ответственны за глобализацию своего дела. Как и наши собственные инициативы, зерно выросло в сад. Мы перестали думать о глобализации в понятиях рынка, и стали думать о ней в понятиях нахождения продуктов и компонентов — и потом перехватывать интеллектуальный фонд стран. В последние годы, когда всё больше местных лидеров берут на себя ведущие роли, наша идея глобализации оставляет всё более чёткий отпечаток на компании».

**2. Услуги**

Так как GE традиционно шла за инженерами, всегда было практически врожденное пристрастие к проведению времени над самыми новыми, быстрыми и наиболее мощными разработками. Услуги по работе с «пост — рыночными» продуктами всегда предавались забвению, так как это было менее потрясающе, чем работа с последними и наилучшими технологиями.

Эта тенденция изменилась, после следующих двух происшествий:

— Событие на Three Mile Island заставило всех прекратить постройку новых атомных электростанций. Таким образом, чтобы выжить атомному бизнесу GE пришлось перейти от постройки станций к предоставлению услуг. Так они и сделали, добившись внушительного роста на стабильном рынке.

— Покупатели медицинского оборудования, такого как сканнеры СТ, не хотели выбрасывать оборудование на миллионы долларов, чтобы обновить новое. Таким образом, GE пришлось накоплять прибыль, заключая контракты на долгосрочное обслуживание, а не обновление оборудования.

После успеха этих двух подразделений, проложивших себе дорогу в будущее, Джек Уэлч в 1995 начал говорить о предоставлении услуг, как о возможности по-новому определить и расширить рынки GE. В следующем году был запущен широкий совет компании, собравший вместе всех руководителей сервисного обслуживания. Обещающие руководители были назначены ответственными за сферы предоставления услуг и их рост. GE также сделала некоторые приобретения, купив 88 сервисных компаний с 1997 по 2000. Также были основаны несколько объединенных предприятий и стратегических объединений.

«Как всегда, лакмусовой бумажкой работы инициативы являются цифры. Наш бизнес в сфере сервисного обслуживания вырос с $8 млрд. в 1995 до $19 млрд. в 2001 году, и по прогнозам в 2010 составит $80 млрд.. Наш долгосрочный сервисный резерв вырос в десятеро, с $6 млрд. в 1995 до $62 млрд. в 2001 году. В январе 1996, я заметил, что мы стали „новой компанией по исправлению розеток“. Сегодня мы, как проверяем и продлеваем функционирование собственных „розеток“, так и ищем новые „розетки“ — Джек Уэлч.

**3. Шесть Сигм**

Для большинства производственных или сервисных компаний, качество является основной заботой. Обще приемлемым стандартом является приблизительно 35,000 дефектов на миллион изделий — то есть 97 раз из 100 всё идёт верно. В статистических терминах, это между Тремя и Четырьмя Сигмами. Что бы добиться качества равного Шести Сигмам, частота дефектов должна быть не более 3.4 на миллион изделий — или 99.99966 процентов качества. А для компании размера GE, переход от Трёх или Четырёх Сигм к Шести, сэкономил бы 10-15% — порядка $7 и $10 млрд. ежегодно.

Итак, в июне 1995 было принято решение настойчиво стремиться к Шести Сигмам. Был назначен постоянный глава Шести Сигм и организована академия тренинга. А руководителям были даны инструкции снять лучших людей с уже существующих заданий и дать им двухгодичные проекты, по окончанию которых они стали бы асами в терминологии Шести Сигм.

»Большой ошибкой является мнение, что Шесть Сигм это только контроль качества и статистика. Однако, это есть ещё гораздо больше. У лидерства появились новые инструменты для принятия сложных решений. В основе Шести Сигм лежит идея, которая в состоянии перевернуть компанию, фокусируя внимание на потребителе. Я назвал Шесть Сигм самым амбициозным проектом, когда либо начатым компанией. Я сказал: «Качество может превратить GE из одной из величайших компаний, в абсолютно величайшую в мировом бизнесе». Опять же, я преувеличивал«.

Помимо тренировки Асов, тысячи работников GE прошли тренинг, как Профессионалы Шести Сигм. Джек Уэлч также изменил систему поощрений в GE, чтобы соответствовать программе Шести Сигм. И пока кого-либо в компании повысят, внимательно изучается его компетентность в Шести Сигмах.

К 1996 году, в GE было уже 3000 проектов Шести Сигм, и их количество возросло до 6000 в следующем году собрав $320 млн. в продуктивных доходах. К 1999 году, эти доходы выросли до $1.5 млрд. В то же время, оперативные границы GE выросли с 14,8 процентов в 1996, до 18,9 процентов в 2000, во многом благодаря Шести Сигмам.

»Мы занимались проектом три года, пока получили результат. Выравнивая наши внутренние измерения с потребностями потребителя, Шесть Сигм принесли нам более близкие и доверительные отношения с потребителями. Мы поняли, что проект предназначен не только для инженеров. Во время задействования программы качества, люди часто заблуждаются, думая, что это только для технических условий. На самом деле всё делается, чтобы создать наилучшее в любой сфере. В общем, Шесть Сигм меняют фундаментальную культуру компании и методы развития людей — особенно обладающих «высоким потенциалом».

**4. Электронный Бизнес**

«В атмосфере dot.com, царившей в конце 90х, все были готовы списать со счетов большие старые компании. Всё внимание было обращено на новичков открывающих Интернет бизнес. Я никогда не впадал в понятие „старая экономика против новой“. Люди просто покупали и продавали товар через Интернет, так же как сто лет назад в лавке. Единственная разница была в технологиях. Да, этот новый метод был скор и более глобален и у него был новый взгляд на бизнес. Мы прозрели, когда поняли, что для создания Интернет сайта не нужно быть Нобелевским лауреатом. Как только мы поняли, что цифровое программирование было вполне досягаемо, стало ясно, что большим корпорациям нечего было бояться. Наоборот — мы были в выигрышном положении».

Как только Джек увидел в Интернете возможность расширения, он разделил его на три части:

1. «Покупка» — ежегодно GE покупает товаров и услуг на $50 млрд. перевод только лишь 5-10% поставщикам из Интернета сэкономил бы внушительную сумму.

2. «Создание» — в процессе функционирования, в GE накопляется большое количество работы с бумагами. Перевод этой и другой кропотливой работы в цифровой формат сэкономил бы большие средства. (По плану GE, в 2001 году только эта сфера принесёт $1 млрд. сэкономленных средств, даже после покрытия расходов на введение этой программы равных $600 миллионам).

3. «Продажа» — GE может задействовать Интернет для предоставления потребителям лучших услуг. (К 2001 году, GE заработает $14- $15 млн. на продажах по Интернету). Чтобы мобилизовать компанию, в GE создали группы под названием «уничтожьсвойбизнес.com» для определения новых бизнес моделей цифровой эры. (Со временем эти команды поняли, что есть море потенциальных достоинств, и стали называться «поднимемнашбизнес.com). Всем руководителям также посоветовали поработать с Интернет-наставниками — людьми до 30 лет знакомых с системой Интернет и в состоянии помочь набрать обороты. GE запустила собственные Интернет-бизнесы — включая Polimerland.com (для подразделения занимающегося пластмассами), и GECapital.com

„Интернет-бизнес стал частью ДНК нашей корпорации, потому что мы со временем увидели в нём возможность трансформации и обновления GE. Скептики, решившие что GE уже не эффективно, интересовались, есть ли у меня ещё порох в пороховницах. Интернет дал нам не только пороховницы, но и бочку, а может даже и вагон пороха. Интернет-бизнес позволил нам расширить рынок и найти новых покупателей. Объем наших поставщиков стал всемирным. Размер нашей компании помог инвестировать в технологии так, что наша величина нам даже помогла. Для меня последней каплей Интернет мира стало понятие: рост продуктивности в компаниях „старой экономики“ мешал росту возможностей компаний „новой экономики“.

„Я поздно пришёл в Интернет, но когда уж это ударило мне в голову, то ударило сильно“.

**Посмотри назад, посмотри вперёд**

Вопрос, который всегда задают Джеку Уэлчу: „Что нужно для того чтобы быть хорошим президентом компании?“

„Нет универсальной формулы. Каждый делает это по-своему, и нет правильных или неправильных линий поведения. У меня, конечно, нет волшебной формулы, но уж коль я был достаточно самонадеян, чтобы написать эту книгу, я попробую поделиться некоторыми идеями, которые помогли мне. Надеюсь некоторые из них пригодятся. Выбирайте для себя лучшие, или же просто пробуйте все подряд“.

Хороший президент компании:

— Говорит прямо — он преподносит информацию прямо и честно, безо всякого скрытого смысла. Как сказал Джек Уэлч: „Люди могли не всегда со мной соглашаться, да и я не всегда был прав, но они всегда знали, что я говорю, как есть: прямо и честно“.

— Обеспечивает финансовый успех компании — так что у нее будут финансовые ресурсы и возможность делать то, что нужно и занимать хорошее положение в обществе. Когда компания сильна, она:

= Платит налоги, предоставляющие важные услуги;

= Строит рабочие помещения мирового уровня;

= Предоставляет хорошие и надёжные рабочие места;

= Заново инвестирует в людей и предприятия.

„У каждого свой взгляд на роль корпорации в обществе. У меня тоже. Я считаю, что социальная ответственность начинается с сильной, конкурентно способной компании. Только здоровое предприятие может улучшить и обогатить жизнь людей. Вот почему главной социальной обязанностью президента компании является обеспечение финансового успеха компании. Только здоровое, выигрышное предприятие обладает ресурсами и возможностями делать правое дело“.

— Устанавливает тон бизнеса — потому что все в компании будут следовать примеру главы. „Я всегда говорил бизнес лидерам, что то, как они работают, определяет, как будет работать организация. То, как тяжело они работали и скольких людей участвовало, будет повторено ещё тысячу раз. Президент задаёт тон. Каждый день я пытался влезть в шкуру каждого работника. Я хотел, чтобы они чувствовали моё присутствие“.

— Максимизирует интеллект компании, умственно задействуя каждого работника. Хороший руководитель умеет получить от каждого идею, а потом поделиться ней с остальными. Это достигается:

= Открытостью к новым идеям.

= Умением эффективно проводить обучение во всей организации.

= Соединением всего вместе, чтобы поймать момент.

„Задействовать умственные способности каждого работника в игре, это большая часть того, что делает президент. Поиски лучших альтернатив и внесение новых идей сегодня стали второй природой GE“.

— Сначала думает о людях, а потом уже о стратегических планах — и старательно назначает нужных людей на нужные места. „Я годами сидел в кабинете, рассматривая перспективные стратегии, которые никогда не давали результата. У нас были классные планы по созданию ультразвука, но не могли их осуществить, пока не нашли человека, у которого этот ультразвук был в крови. На ошибках мы научились тому, что у нас могут быть наилучшие стратегии в мире. Но не имея лидеров, которые их бы развивали, мы бы получали хорошие презентации, и средние результаты“.

— Создаёт неформальную атмосферу — потому что в формальном бизнес — климате бюрократия процветает. „Неформальность отнюдь не означает обращения по имени, отсутствия распределения парковочных мест или повседневную одежду. Всё намного глубже. Это значит, что со всеми нужно считаться, и каждый должен знать, что с ним считаются. Поток энергичности, течений и идей между разными уровнями организации — вот чему придаётся значение. Каждого призывают и приветствуют так поступать“.

— Хорошо отличает высокомерие от самоуверенности — самоуверенный лидер приветствует перемены и новые идеи в независимости от того, откуда они идут. Самоуверенным лидерам нравится, когда им бросают вызов по поводу их взглядов, так как это их обогащает и выносит на поверхность потенциальные проблемы. „Высокомерие убивает, и одевание маски амбициозности может иметь тот же эффект. Разумная самоуверенность — вот самый выигрышный вариант. Настоящей проверкой самоуверенности становятся перемены — принятие их в независимости от источника“.

— Работает с самоотдачей — и вызывает то же чувство энергичности и обязательности в окружающих. „Для меня напряженность работы снимает многие грехи. Если и есть какое-то качество, свойственное всем победителям, так это то, что все они заботятся о ходе дела более чем кто-либо другой. За любую мелочь стоит попотеть, и всякая глобальная цель достижима“.

— Отдаёт предпочтение высоким целям и дальним мишеням, — а не легко достижимым. “Долгосрочность может уйти даже дальше, чем вы можете ожидать. В такой среде, команду просят прийти с „рабочим планом“, отражающим их мечты — самые высокие цели: их цели. Дискуссия вертится вокруг новых направлений и роста — вещей, придающих энергию. Рабочий план отображает то, что они будут делать в бизнесе. Команда знает, что результаты будут сравнивать с прошлым годом, а её деятельность с деятельностью конкурентов, а не с обсуждаемыми внешними цифрами. Они должны тянуться к своей высокой цели. Мы ещё никогда не делали „долгосрочного рабочего плана“. Однако, мы всегда имели намного лучшие результаты, чем сами ожидали, и чем того ожидали на Уолл Стрит„.

— Знает когда праздновать достижения — так, что это придаёт энергии всей организации.

— Тяжело работает, чтобы поощрения соответствовали уровню результатов — потому, что-то, что поощряется и измеряется, постоянно занимает умы работников организации.

— Решает тяжёлую задачу градации результатов деятельности работников — дает возможность лидерам делать больше, и поощряет желание слабых работников искать возможности более подходящие их способностям. “Никому не нравиться строить из себя Бога и распределять людей, особенно тех, кто составляет нижние 10 процентов. Выделять людей по способностям, это непростое задание, с которым приходится сталкиваться каждому менеджеру„.

— Развивает людей вокруг себя — и помогает им зарабатывать большие награды и, одновременно, продвигаться по карьерной лестнице. “Мы всегда говорили бизнес лидерам: „Вы владеете бизнесом. Вы просто арендуете людей“. Наши управляющие знали, что будут награждены за развитие работников с высоким потенциалом. Наша культура отсутствия границ изменила игру. Мы перестали прятать лучших людей, а стали делиться их умением. Мы наблюдали за развитием, наградами и успехами наших лучших менеджеров. Мы запустили человеческий конвейер по производству лидеров„.

— Постоянно оценивает людей — так, что все знают на каком счету находятся, что нужно чтобы подняться выше, и какие конкретные действия нужно предпринять.

— Стоит на страже культуры организации — и избегает любых ситуаций, в которых может возникнуть неопределенность.

— Использует динамичную и отзывчивую бизнес стратегию — а не статичную и неприступную с изменяющимися рыночными условиями. Джек Уэлч: „Пять простых вопросов оживили для меня стратегическое мышление:

1. Каково положение вашего бизнеса и конкурентов?

2. Что сделали конкуренты, чтобы изменить среду?

3. Что для этого сделали вы?

4. Что такое могут сделать конкуренты в будущем, чего вы боитесь?

5. Что вы сделаете, чтобы опередить действия конкурентов?“.

— Никогда недооценивает конкуренцию, — и когда вы стараетесь расширить свой сегмент рынка, всегда готов к агрессивным ответным действиям.

— Чтобы понять, что реально происходит, всегда проводит больше времени на месте производства, чем в главном управлении корпорации, пытаясь об этом догадаться. „Я всегда себе напоминал, что управление ничего не производит и не продаёт. Пребывание же на местах, всегда было лучшим способом понять, что же, на самом деле, происходит“.

— Понимает, как изменить способ мышления человека путём постановки нужных вопросов. Например, когда говорят, что рынок созрел, хороший президент компании попросит бизнес-руководителя дать новое определение рынку, так чтобы настоящая часть рынка составляла не более 10 процентов. Итак, то, что представлялось зрелым рынком, может быть рассмотрено по иному — как возможность роста.

— Делает всё, чтобы организация была сориентирована — различая краткосрочные задачи и долгосрочные бизнес инициативы.

— Хорошо изъясняется. „Когда у меня была идея или мнение, которое хотел внедрить в организации, я высказывал его, но высказать один раз было для меня недостаточно. Я постоянно его повторял, вновь и вновь, на каждом собрании и встрече, годами, пока сам себе не надоедал. Я всегда чувствовал, что чтобы за моей идеей стояли ещё сотни тысяч человек, нужно было переборщить“.

— Приветствует отзывы работников — и имеет кучу способов, чтобы получить эти отзывы. „Мы никогда не управляли компанией при помощи голосования, но откровенность наших работников в анонимных Интернет опросах действительно помогла нам правильно распределить силы. Знать — и стоять лицом к идеям работников было основной частью нашего успеха“.

— Берёт в свои руки руководство подразделением — если существующее лидерство не так сильно как ожидалось. „В середине 80х, когда наши расходы на закупки не снижались с достаточной скоростью, стало ясно, что нужно что-то менять. Я организовал совет, который ежеквартально собирал начальных лидеров всех бизнесов на встречу со мной в Феирфилде. Мы делали то же самое с лидерами сервисных услуг, лидерами Шести Сигм и людьми, поддерживающими Интернет бизнес — со всеми теми, кто что-либо для нас значил. Собирая совет и приглашая всех лидеров в Фейрфилде, помогло выделить лучшие и самые светлые головы в нашей организации. Как только у нас появились энергичные лидеры на местах, идеи потоком хлынули на остальные подразделения компании“.

— Управляет имиджем компании — и лично просматривает каждую рекламную кампанию.

— Знает когда попридержать, а когда отпустить — на основании инстинктов и выдержанной реакции.

— Пользуется таблицами — чтобы прояснить процесс решения проблемы и упростить сложные моменты в организации.

— Продвигает по службе человека, ответственного за связи с инвесторами, а не держит его пожизненно на одном месте.

— Готов „побарахтаться“ если нужно — что значит собирать людей и спонтанно работать над сложными вопросами. „Идея состоит в том, чтобы получить трезвые рассуждения без бумагомарательства, потом ночку посидеть над выводами, ещё побарахтаться. Из такого барахтанья получились одни из наших лучших решений. Вся соль в том, чтобы преломить принцип иерархии. Все знают, что за столом они все равные партнёры, где мысли могут быть выражены с прямотой и безо всяких формальностей“.

— Понимает, где в организации добавляется истинная ценность — и бросает на это лучших людей и ресурсы, сокращая всё остальное. „Не нужно владеть столовой — пусть этим займётся общепит. Не нужно владеть полиграфией — пусть этим займётся полиграфическая компания. Задние комнаты, по определению, никогда не привлекут лучшие силы. Мы превратили наши комнаты в центральные комнаты для других, и настояли на том, чтобы получить лучших от них. Это так много раз срабатывало. Вот в чём состоит процесс выделения посредственности. В этом заключался смысл многих из наших программ по увольнению в начале 80х“.

— Быстро принимает решения. „Я тысячу раз убедился в том, что редко сожалел о содеянном, но часто жалел о том, что не сделал этого быстрее. Когда я спрашивал себя: Как часто нужно было бы не принимать то или иное решение и как часто нужно было сделать что-то быстрее? Я неизбежно понимал, что второе случалось гораздо чаще“.

— Следит за тем, чтобы в горячке никогда не забывать о мелких деталях. “У нас было много успешных случаев, когда мы разбивали проекты и рассматривали их, как отдельные небольшие дела в крупных организациях. Меньшие начинания были более видимы и создавали героев, приветствуя победителей равно как и побеждённых и принося нам цену риска. Самое плохое, что компания может сделать с масштабом, это его „регулировать“. Масштаб дела либо развязывает руки, либо парализует. Ежедневно мы старались помнить о том, что привилегиями нашей масштабности была возможность свободы действий».

«Быть президентом компании — сумасшествие. Тебя накрывает целой лавиной мыслей: Это выше крыши. Дико. Классно. Вопиюще. Безумно. Энергично. Вечное движение. Давать и забирать. Совещания до ночи. Невероятные знакомства. Хорошее вино. Празднования. Классные курсы по гольфу. Большие решения в настоящей игре. Кризисы и давление. Много перемен. Несколько побед. Трепет победы. Боль поражения. Хорошо настолько, насколько может быть. Тебе много платят, но настоящей оплатой является удовольствие. Как в любой работе здесь есть плюсы и минусы — но хорошее точно преобладает над плохим. Расписание забито, с часами расписанными на годы вперёд, но каждый день в состоянии принести кризисы, которые безжалостно рушат все планы. Дни тянутся до сумасшествия, в то время, как часы стремительно летят, так как ты всегда стараешься выбить больше времени. Работа никогда тебя не покидает, что бы ты не делал — то, что вертится в голове всегда поглощает» — Джек Уэлч.