**Лига выдающихся руководителей**

Джим Коллинз (Jim Collins)

Уже стало ясно, что в девяностых годах советы директоров все чаще вручали бразды правления не тем руководителям. Подобно врачам средневековья, доводивших пациентов до гибели своими кровопусканиями, правления компаний не действовали злонамеренно или умышленно. Они просто шли не тем путем.

Где же эти верные пути? Сегодня мы имеем все основания цинично отзываться о директорах крупных корпораций. Не устоял ни один герой, не осталось ни одного примера для подражания или заслуживающей доверия личности.

Позволю себе не согласиться с последним утверждением. Я потратил многие годы на изучение отличий выдающихся компаний и могу сказать однозначно: примеры для подражания есть, пусть и совсем неожиданные. Именно они вдохновили меня вернуться к своему исследованию и составить список десяти выдающихся управляющих всех времен.

Кто вошел в список? Некоторые имена будут вам знакомы, однако многие вас удивят. Фамилий Гейтс, Гроув, Уэлч и Герстнер в списке нет по одной простой причине: великие управленцы создают организации, которые процветают многие годы спустя их ухода с поста руководителя. Поэтому для оценки работы руководителя нужно, чтобы прошло, по крайней мере, лет десять после их ухода из компании. Данный критерий был одним из четырех принципов, которыми я пользовался при отсеивании более чем 400 главных управляющих, находившихся в первоначальном списке.

Я также оценивал кандидатов по оказанному ими влиянию, будь то внедрение технических новшеств или инновации в сфере управления; по их выдержке при управлении компаниями во время крупных преобразований или кризисов, а также по достигнутым ими финансовым результатам, которые я измерял прибыльностью акций в сравнении со средним показателем прибыльности рынка (или другими финансовыми показателями в случае компаний, чьи акции не находятся в свободном обращении), во время работы главного управляющего.

В чем же величие этой десятки? Поразительно, что многие из них никогда не думали об управленческой карьере. Второй в списке величайших руководителей сначала отказывался от работы на основании недостаточной квалификации. Номер 9 говорила, что была «напугана до смерти», когда получила свою должность. Номеру 5 однажды категорически заявили: «Вам никогда не стать руководителем». Также удивляют большие временные рамки их управления. Многие из них изначально рассчитывали продержаться не больше квартала, а фактически управляли своими компаниями многие десятилетия. Номер 4 сформировал компанию, которая имела в среднем 15%-ый рост прибыли в течение 75 лет.

Если выделить нечто общее, характерное для всех десятерых гигантов, — этим качеством будет глубокое чувство причастности к управляемым ими организациям. В отличие от руководителей, которые причисляют себя к управленческой элите — все более непостоянному клубу, члены которого сравнивают свою заработную плату и привилегии с другими управляющими, — общим идеалом для данной группы был настоящий корпоративный дух. Они также понимали основной парадокс хорошего управления корпорацией: с одной стороны, компания зависит от главного управляющего больше, чем от любого другого человека — ведь только главный управляющий может принимать значительные решения. С другой стороны, успех компании в равной степени зависит от понимания руководителем другого простого факта: его вклад в общий успех компании не превышает десяти процентов общих усилий. От руководителя зависит многое, но не все.Многие лауреаты удивились бы (а некоторые и ужаснулись) включению своих имен в этот список. Но для нового поколения, ищущего ответы на вопросы о том, как научиться успешному управлению, наш список представляет собой наилучшее указание направления приложения усилий. В наш век подмоченной корпоративной репутации эта десятка по-прежнему является примером, достойным подражания.

10. ДЭВИД ПАККАРД (DAVID PACKARD)

Возмутитель спокойствия

В 1949 году 37-летний Дэвид Паккард посетил собрание руководителей предприятий. Он ерзал, пока участники обсуждали, как выжать больше прибыли из своих компаний, и в конце концов не сдержался. «Обязанности любой компании выходят далеко за рамки зарабатывания денег для своих акционеров», — заявил он.

Глаза всех присутствующих обратились к его крупной фигуре ростом в 1.92 м. «Мы должны обращаться с нашими сотрудниками как с личностями и индивидуальностями» — сказал Паккард, искренне верящий в то, что создающие богатство имеют моральное право на распределение этого богатства.

Старшим коллегам Паккарда его идеи казались чистой воды социализмом, опасными утопиями. «Меня удивило и шокировало, что ни один человек на том собрании не согласился со мной» — вспоминал позже Паккард. «Было совершенно очевидно, что они не принимали меня за своего, и были убеждены, что я не могу управлять солидным предприятием».Дэвида Паккарда это ничуть не смутило. Он никогда не хотел быть типичным руководителем. Он с успехом играл по своим правилам. В эпоху, когда начальство обитало в храмах-кабинетах с панелями из красного дерева, Паккард предпочел оборудовать свое рабочее место в большой комнате, среди своих инженеров. Он практиковал ставший позже знаменитым метод управления «прогуливаясь там-сям» (management by walking around). Но самым радикальным в его стиле управления было то, что он делился капиталом и прибылью предприятия со всеми сотрудниками — неслыханная для того времени вещь.

Другими словами, Паккарда отличало то, что он не отделял себя от других. Несмотря на то, что он стал одним из первых миллиардеров Силиконовой Долины, он продолжал жить в маленьком, не соответствующем размеру его состояния и статусу доме, который они вместе с женой построили в 1957 году. Вместе с Хьюлиттом они пожертвовали Стэндфордскому университету сумму, равнозначную капиталовложениям самих основателей этого учебного заведения Джейн и Лиланда Стэнфорд, но он не разрешал при жизни называть своим именем здания университета. Паккард определял себя в первую очередь как «человек фирмы», и это было больше чем демонстрация скромности. Он создал особую корпоративную культуру, которая впоследствии стала сильным конкурентным оружием. В течение следующих сорока лет она обеспечивала непрерывный рост и увеличение прибыли компании.

Хотя ценности Паккарда внутри организации с тех пор утратили свою былую силу, его управленческий стиль оказал большее влияние на корпоративную культуру Силиконовой Долины, чем стиль любого другого руководителя. Подобно наследию, оставленному нам архитекторами демократии древних Афин, дух Паккарда и Хьюлетта продолжает парить далеко за пределами стен организации, которую они построили.

9. КЭТРИН ГРЭМ (KATHARINE GRAHAM)

Не испугалась страха

Администрация президента Никсона угрожала ей, однако руководитель «Washington Post Co.» не сдалась.

3 августа 1963 года Кэтрин Грэм услышала выстрел в своем доме. Сбежав по ступенькам вниз, она обнаружила, что ее муж Филипп покончил с собой.

Испытывая потрясение и горе, Грэм обнаружила на своих плечах новое бремя. Ее отец передал Washington Post Co. в руки ее мужа с тем, чтобы тот затем передал компанию своим детям. Что теперь будет с компанией? Грэм немедленно пресекла все слухи и инсинуации: фирма не будет продана, сообщила она правлению. Она примет руководство компанией на себя.



Однако, слово «руководитель» не совсем точно описывало ее подход к новой роли. В то время газета Washington Post была неприметным региональным изданием, однако Грэм стремилась к тому, чтобы о газете говорили с таким же восхищенным придыханием, как о The New York Times. Решающий момент наступил в 1971 году, когда ей пришлось решать, что делать с так называемыми «документами Пентагона» — материалами министерства обороны, которые разоблачали обман правительства США во вьетнамской войне. Газета New York Times к тому времени уже получила судебный запрет на публикацию отрывков из этих документов. Публикация материалов в Washington Post была связана с риском возможного судебного преследования согласно закону о шпионаже. В свою очередь, такое развитие событий могло сильно осложнить предстоящий выпуск акций компании на бирже и получение эксклюзивных телевещательных лицензий. «Принимая решение, я рисковала целой компанией», — писала Грэхэм в своих мемуарах «Personal History». Однако выбор гарантированного выживания ценою души компании, решила она, будет хуже, чем не выжить. Газета Washington Post опубликовала материалы.

Позже ее решение получит поддержку Верховного Суда, но в то время это был выдающийся поступок для новоиспеченной управляющей компании, которая к тому же всю жизнь страдала от застенчивости и неуверенности. Ее мемуары пестрят такими фразами, как «я была запугана» и «я дрожала от страха». Этот страх вскоре достигнет пика, когда корреспонденты газеты Боб Вудворд (Bob Woodward) и Карл Бернштейн (Carl Bernstein) расследуют материал, который впоследствии станет известен всем как «афера Уотергейт» (Watergate). Сегодня мы воспринимаем исход этой истории как нечто очевидное, но в то время Washington Post почти в одиночку интересовалась этим делом. Приняв решение опубликовать материал, Грэм сделала газету знаменитой и вывела компанию в бесспорные фавориты — в последние четверть века она уверенно держится среди пятидесяти наиболее прибыльных компаний на фондовой бирже, заслужив такими показателями доверие самого Уоррена Баффетта (Warren Buffett). Грэм никогда не признавала за собой большой заслуги в успехе организации, настаивая, что в случае с Уотергейтом «я не видела большого выбора». Однако ей, несомненно, пришлось делать выбор. Говорят, что смелость — это не отсутствие страха, а способность действовать, несмотря на испытываемый при этом страх. Согласно такому определению, Кэтрин Грэм можно назвать самым отважным руководителем в этом списке.

8. УИЛЬЯМ МАКНАЙТ (WILLIAM MCKNIGHT)

Дисциплинированная креативность

Он создал все условия для выработки новых идей в компании «3М», настаивая при этом на их проверке на прочность.

Ранних гигантов предпринимательства можно разделить на две категории: индивидуальные новаторы, как Уолт Дисней (Walt Disney), и создатели систем, как [Джон Д. Рокфеллер](http://www.elitarium.ru/index.php?pid=58&id=1826) (John D. Rockefeller). Компания «3М» Уильяма МакНайта не попадает ни в одну из этих категорий. Начиная с 1929 года, педантичный бухгалтер объединил две модели в нечто совершенно новое: компанию, которая превращала инновации в систематически повторяемый процесс. Несмотря на то, что нельзя было точно предугадать, какие идеи будут выработаны по системе МакНайта, можно было с уверенностью утверждать, что новые идеи у фирмы будут появляться регулярно.

Многие слышали историю про одного ученого из «3М», который проделал дыру в фундаменте своего дома, чтобы разместить в ней машину по производству маленьких клейких стикеров. Товар не смог отвоевать себе места на рынке, но, подобно торговцу наркотиками, ученый создал сеть постоянных клиентов, раздавая бесплатные образцы среди высшего менеджмента корпораций. Эта история — одна из многих легенд корпорации «3М», прославляющих несломный дух предпринимательства. Руководители «ЗМ» находят такие блестящие идеи как стикеры «Post It» именно потому, что они не отбрасывают ни одной идеи, какой бы смешной или глупой она не казалась на первый взгляд. Без подобного творческого напряжения — свобода и дисциплина, инновации и контроль — наступает хаос, или того хуже. Корпорация Enron имела в высшей степени инновационную культуру, которой не хватало дисциплины, поэтому ее инновации привели корпорацию к гибели.«Критерием высокого интеллекта», — писал Ф. Скотт Фицджеральд (F. Scott Fitzgerald), — «является способность удерживать в уме одновременно две противоположные идеи и сохранять при этом способность функционировать». В соответствии с этим определением, МакНайт имел не только высокий интеллект, но и являлся гением, который задумал и реализовал свою концепцию успешной компании.

7. ДЭВИД МАКСВЕЛЛ (DAVID MAXWELL)

Превратил реструктуризацию в искусство

Компания Fannie Mae несла ежедневные убытки в один миллион долларов, когда у нее появился шанс стать великой компанией.

В 1981 году, когда акции Chrysler упали на бирже до рекордной отметки, Америка начала свой роман с человеком, которого наняли для спасения Chrysler. Вскоре Ли Якокка станет национальной иконой, автором бестселлеров, героем более восьмидесяти рекламных роликов, а также всеобщим символом мастерства полной реконструкции компании.В тот же самый год, когда акции Fannie Mae также упали до рекордно низкого значения, другой управляющий был нанят для спасения компании ипотечного кредита с большими проблемами. Дэвид Максвелл не стал национальной иконой или знаменитостью. Однако когда оба эти человека вышли в отставку в начале девяностых годов, акции Fannie Mae под управлением Максвелла котировались на фондовом рынке более чем в два раза выше акций Chrysler под управлением Якокки.

Максвелл был скорее вдохновленным, чем вдохновляющим; скорее усердным, чем блистательным. Он не только сохранил разрушающееся ветхое знание, но и выстроил из него дворец. Его величайшим достижением следует признать укрепление американского общества. Владение домом перестало быть привилегией и превратилось в часть американской мечты. С помощью руководимой им Fannie Mae, люди, которые ранее и мечтать не могли о собственном доме — меньшинства, иммигранты, неполные семьи — могли легко претендовать на свою часть американской мечты. В искусстве реструктуризации компании Масквелла можно считать вторым Микеланджело.

6. ДЖЕЙМС БЕРК (JAMES BURKE)

Предвидел кризис и действовал

В качестве примера мужественного поступка руководителя многие назовут решение Джеймса Берка изъять из торговли капсулы препарата тайленола во время кризиса в 1982 году, когда были обнаружены случаи отравления цианидом. Это решение стоило ему 100 миллионов долларов прибыли. Это замечательная история, но в ней упущено главное.

Настоящий поворотный момент случился тремя годами ранее, когда Берк собрал двадцать ключевых топ-менеджеров в кабинете и указал им на копию кредо компании Johnson & Johnson. Написанное 36 лет назад Р.У. Джонсоном-младшим (R.W. Johnson Jr.), оно определяло ценности Johnson & Johnson: «Мы почитаем само собой разумеющимися следующие истины», среди которых назвался высочайший долг перед «матерями и всеми другими, кто пользуется нашей продукцией». Берка беспокоило, что руководители смотрят на кредо лишь как на интересный артефакт, не применимый к современным реалиям американского капитализма.

«Я сказал: вот наше кредо. Если мы не собираемся жить в соответствии с ним, давайте снимем его со стены», — рассказывал позже Берк Джозефу Бадаракко (Joseph Badaracco) и Ричарду Элворсу (Richard Ellsworth) для книги Leadership and the Quest for Integrity. — «Мы должны либо придерживаться его, либо отказаться от него». Управленческая команда была немного ошеломлена, не до конца уверенная в том, что Берк говорит с ними серьезно. Однако он был настроен очень серьезно, и в комнате начались дебаты, которые увенчались возвратом к старому кредо. Берк со своими коллегами провел подобные собрания во всех филиалах организации по всему миру, вернув кредо силу живого документа.

Никто не мог предсказать террористический акт 1982 года против потребителей Johnson & Johnson. Однако руководство компании было к нему готово заранее. Им не нужно было вести дебаты о том, стоит ли приносить краткосрочные финансовые интересы компании в жертву безопасности потребителей, потому что обсуждения были проведены еще задолго до этого случая. Берк вошел в этот список не потому что, он вывел Johnson & Johnson из кризиса, а потому что избежал его.

5. ДАРВИН СМИТ (DARWIN SMITH)

Задавал вопросы и двигал горы

Будущему руководителю компании Kimberly-Clark в военном училище армейских офицеров сказали: «Вам никогда не быть руководителем».

Лоис Смит всегда знала, когда в Kimberly-Clark готовилось важное решение: в этом время она слышала глубокой ночью громыхание экскаватора. Это Дарвин снова перекладывал камни из одной кучи в другую. Так ее муж обдумывал важные решения. Если судить по огромным кучам камней, до сих пор возвышающихся на ферме Готрокс в штате Висконсин, Смит был чемпионом в размышлениях.Когда в 1971 году Смит стал управляющим Kimberly-Clark, он первым делом столкнулся с серьезными проблемами: компания слабела, превращаясь в посредственность. Львиная доля ее капитала была вложена в гигантские бумажные заводы. Однако Смит не предложил ни новую формулировку видения компании, ни броские приобретения, ни шумные программы реконструкции. Вместо этого он начал задавать вопросы. «Что по-настоящему интересно Kimberly-Clark?» — такой вопрос он настойчиво задавал своим коллегам. В чем компания может стать наилучшей в мире? Что может улучить ее экономическое положение? В течение нескольких месяцев он продолжал задавать вопросы и передвигать камни.

Смит не был нерешительным человеком. Вскоре после того, как он занял должность управляющего, ему поставили диагноз: рак носа и горла. Позже он рассказал Лоис, чему научила его болезнь. «Если у тебя рак руки, нужно иметь мужество отрезать свою руку», — произнес он и сделал паузу. — «Я принял решение. Мы продаем заводы».

Решение пришло после одной из бесед с коллегой, который заметил, что бумажные платки Kleenex — побочный продукт производства — превратились в синоним брэнда в своей категории, подобно ксероксу или кока-коле. Смит сделал то, что один из директоров Kimberly-Clark назвал «самым смелым решением руководителя, которое я когда-либо видел»: он избавился от 100-летней корпоративной истории, вплоть до самого первого завода в городе Кимберли штата Висконсин. Аналитики предсказывали падение прибыли. Упали акции компании. Журнал Forbes предсказывал катастрофу. Но размышления Смита укрепили его в своем молчаливом упорстве.

Руководитель должен иметь мужество действовать смело, но храбрость бессмысленна, если руководитель ошибается. Это очевидная истина, которую часто игнорируют те, кто целиком поглощены шумихой больших дел. Смит понимал, что лучше быть успешным, чем эффектным.

Смит оказался прав. Двадцать пять лет спустя его утверждения на посту руководителя Kimberly-Clark, компания стала первым в мире производителем потребительских товаров из бумаги. Прибыльность ее акций за это время превысила среднее значение по бирже в четыре раза. В довершение этого компания приобрела своего главного конкурента, Scott Paper. Смит сдвигал камни, и, в конце концов, сдвинул гору, которую, как все думали, невозможно сдвинуть.

4. ДЖОРДЖ МЕРК (GEORGE MERCK)

Есть вещи важнее прибыли

Босс компании Merck & Co. не беспокоился об Уолл-Стрит и увеличил доходы в 50 раз.

Однажды поздно вечером в 1978 году доктор Уильям Кэмпбелл (Dr. William Campbell) делал то, что делают все великие исследователи: размышлял над полученными данными. Во время тестирования нового состава от паразитов у животных его осенила идея, что такая формула может помочь в борьбе с другими паразитами, которые вызывает у людей слепоту и настолько невыносимый зуд, что некоторые из пострадавших совершают самоубийство. Кэмпбелл мог бы нацарапать себе заметку в блокноте и уйти обедать. В конце концов, потенциальными потребителями такого лекарства были тропические племена, у которых не было денег на покупку препарата. Вместо этого Кэмпбелл написал докладную записку своему работодателю — компании Merck & Co. — с предложением реализовать эту идею. В результате на сегодняшний день тридцать миллионов людей в год получают препарат мектизан (Mectizan), в большинстве своем бесплатно.Самое удивительное в этой истории то, что она не является исключением. «Лекарства должны производиться ради людей, а не ради прибыли», — объявил Джордж Мерк с обложки журнала Time в августе 1952 года правило, которым руководствовалась его компания, отправляя стрептомицин японским детям после Второй мировой войны. Однако Джордж Мерк не был пылким моралистом. Будучи аскетом и аристократом, Джордж попросту верил, что целью корпорации должно быть приношение какой-то пользы обществу. «Если мы помним об этом, у нас всегда будет прибыль», — объяснял он. — «И чем лучше мы помним об этом, тем выше будет наша прибыль». Такой подход является полной противоположностью тех управленцев, чья нездоровая фиксация на фондовом рынке Уолл-Стрит не принесла пользы ни людям, ни компаниям. Мерк настолько успешно служил своим акционерам именно потому, что в первую очередь служил обществу.

3. СЭМ УОЛТОН (SAM WALTON)

Преодолел свою харизму

«Я обладал свойствами промоутера», — писал основатель Wal-Mart, — «но у меня была душа управляющего».

Однажды бразильский бизнесмен рассказал мне, как он в восьмидесятых годах отправил письма руководителям десяти американских предприятий розничной торговли с просьбой посетить их для обмена опытом. Большинство из них не потрудились ответить. Те же, кто ответил, ограничились вежливым отказом. Все кроме Сэма Уолтона.Когда бразилец со своими коллегами сошли с самолета в Бентовилле в штате Арканзас (Bentonville, Arkansas), седой мужичок спросил их, чем он может им помочь. «Нам нужен Сэм Уолтон», — ответили они, на что мужчина сказал: «Это я». Уолтон проводил их к своему грузовику и представил им собаку по кличке Рой. Пока они ехали в кабине пикапа Уолтона, бразильские миллиардеры были завалены вопросами. Наконец, им стало ясно: Уолтон пригласил их в Бентовилль, чтобы разузнать о Южной Америке. Поздно вечером раздался звонок из полиции. Уолтон ползал на коленях по магазину, измеряя ширину стоек и проходов между ними, за что и был арестован.

Эта история кратко обрисовывает наиболее сильные стороны Уолтона, в особенности его жажду знаний. Она также указывает на его слабость: наличие харизматической личности. Построенные вокруг культа личности компании редко живут долго. Ожидает ли Wal-Mart после ухода Сэма закат, подобный тому, какой испытывает церковный приход, потеряв своего пастора-вдохновителя?

Однако сам Уолтон решил не позволить своей яркой личности затмить свою главную цель: сделать лучшие товары доступными для людей с наименьшими доходами. До своей смерти в 1992 году он предпринял два других гениальных хода, чтобы гарантировать продолжение своей идеи. Первое, что он сделал — поставил задачу, которая была недостижима при его жизни: увеличить годовые продажи с менее чем 30 миллиардов до 125 миллиардов долларов к 2000 году. Вторым решением он создал условия для того, чтобы личность его преемника не затмила его идею, выбрав себе на смену человека с ампутированной харизмой. Под руководством Дэвида Гласса (David Glass) Wal-Mart достигнул цели в 125 миллиардов долларов, подобравшись к 2000 году к объемам продаж на общую сумму в 165 миллиардов долларов.Уолтон знал лучше других об опасностях харизматического управления. Он доказал, что подобно любому другому врожденному недостатку, это преодолимо.

2. БИЛЛ АЛЛЕН (BILL ALLEN)

Мыслил глобально

«Не говори слишком много», — предостерегал себя новый руководитель Boeing, — «пусть говорят другие».

Самолеты Boeing помогли выиграть войну, хотя победа в 1945 году стала гибелью для компании. Доходы упали более чем на 90 %, так как исчезли заказы на бомбардировщики, а все знали, что Boeing выпускал только бомбардировщики.Это знали все, кроме нового руководителя Boeing. Недооцененный юрист, который считал себя недостаточно квалифицированным для этой работы, Билл Аллен никогда не видел в Boeing лишь компанию по производству бомбардировщиков. Это была компания, чьи инженеры строили замечательные самолеты. В 1952 году он сделал ставку на новый коммерческий реактивный самолет — модель 707. В то время Boeing нечего было делать на коммерческом рынке, или, по крайней мере, так утверждали потенциальные клиенты. («Вы собираете замечательные бомбардировщики в Сиэтле; почему бы вам не продолжить заниматься этим?»). Однако Аллен был уверен, что Boeing может стать конкурентоспособным, изменив при этом всю отрасль. Под его руководством Boeing построила самолеты 707, 727, 737 и 747 — четыре из самых успешных моделей в истории индустрии. На собрании правления компании, описанном Робертом Серлингом (Robert Serling) в книге Legend & Legacy, один из директоров сказал, что если 747 окажется слишком большим для рынка, Боинг может отказаться от его производства. «Отказаться?» — воскликнул Аллен. «Если компания Boeing Aircraft Co. скажет, что мы построим этот самолет, мы будет строить его, даже если потребуется задействовать все ресурсы компании». Подобно современным управляющим, он подвергался нападкам людей, думающих мелкими категориями: узкие временные рамки, прибыли в центах, мелкие цели. Аллен думал масштабнее и оставил после себя соответствующее наследство.

1. ЧАРЛЬЗ КОФФИН (CHARLES COFFIN)

Построил сцену, на которой играли все остальные

Первый президент General Electric не считал себя гением. Он пришел в компанию из обувного бизнеса.

Многие люди никогда не слышали о Чарльзе Коффине, что является неоспоримым свидетельством его величия. Кроме того, у Коффина был необычный предшественник. Любому руководителю сложно принимать дела компании у ее основателя. А теперь представьте себе, что этот основатель является обладателем патентов на электрическое освещение, граммофон, синематограф, щелочную батарею и передачу электричества. Однако Коффин понимал, что его работа заключается не в том, чтобы стать вторым Томасом Эдисоном. Изобретением Коффина стала корпорация General Electric Co.



Коффин внедрил две инновации, каждая из которых имела огромное значение: открытие в Америке первой исследовательской лаборатории и идею систематического совершенствования методов управления. Эдисон был гением с армией помощников, Коффин же создал гениальную систему управления, не зависящую от него. Подобно основателям Соединенных Штатов, он создал идеологию и механизмы, которые превратили его организацию в одну из самых устойчивых в мире, методы управления которой имитируются многими другими компаниями.Эдисон был не единственный, кто затмил Коффина. Эпоха Коффина (1892-1912) была названа «эпохой Штейнмеца» в честь выдающего инженера-электрика General Electric Co. Чарльза П. Штейнмеца (Charles P. Steinmetz). Та небольшая известность, которой пользовался Коффин, вскоре поблекла благодаря появлению новых имен других выдающихся управленцев, работавших в General Electric Co.: Суоп, Кординер, Джонс и Уэлч.В частности, положение Джека Уэлча (Jack Welch) в этом пантеоне достигло сейчас таких высот, что General Electric стали назвать «Домом, Который Построил Джек». Бесспорно, он значительно улучшил систему управления компанией, и он войдет в историю как великий руководитель. Он был мастером в обучении главных менеджеров, и неуклонно повышал прибыльность на единицу управленческого таланта. Однако Уэлч не изобрел эту концепцию, он ее унаследовал.

Чего не скажешь про Чарльза Коффина. Его вклад в создание великой компании General Electric Co. Значительно больше, чем вклад любого другого руководителя. Он создал машину, которая обеспечивала преемственность гигантов управления. По этой причине он находится выше управляющих, имена которых затмили его имя. Он построил сцену, на которой они все играли.