

занимать крайнюю позицию, и у них нет стимула идти на компромисс. В США антимонопольные органы могут запретить сделку только на основании распоряжения суда, а в Европе это не так. Но компании должны иметь право на беспристрастное и публичное рассмотрение дела в суде в разумные сроки.

Это неравенство можно будет устранить только при участии высших государственных органов.

Если люди имеют право оспаривать в суде штраф за нарушение правил дорожного движения, то и компании должны бороться за получение таких же прав на своевременное рассмотрение их дела.

Глава 24. В чем суть работы CEO

Работа CEO — просто безумие! Как ее описать? Сразу вспоминается столько всего: бурные эмоции, удовольствие, возмущение, страсть, постоянное движение, обмен мнениями, встречи до поздней ночи, прекрасные друзья, хорошее вино, праздники, отличные поля для гольфа, важные решения в большом бизнесе, кризисы и давление, множество попыток, блестящие удачи, восторг от победы, боль поражения.

Лучше не бывает! И дело не столько в огромной зарплате, сколько в удовольствии от работы.

Конечно, в позиции CEO есть свои плюсы и минусы, но хорошего гораздо больше. CEO живет в бешеном ритме, его график расписан на год вперед, но каждый день приносит новые кризисы, и планы идут насмарку. Приходится задерживаться допоздна, время летит, потому что его всегда не хватает, а мысли о работе преследуют неотступно.

Я никогда не скучал на внутренних мероприятиях компании, потому что сам задавал их программу. Но меня приглашали на множество внешних мероприятий — званые ужины, собрания отраслевых ассоциаций и так далее. Иногда там бывает очень скучно, но, к счастью, я мог сам

выбирать, идти или нет. Конечно, некоторые приемы нельзя пропускать — например, получая приглашения на официальные обеды в Белом доме, я всегда жалел, что мои родители до этого не дожили. Эти встречи дали мне уникальную возможность познакомиться со многими выдающимися деятелями, и в большинстве случаев они оказались неприятными и интересными людьми.

Понятия «типичный день СЕО» не существует. Когда я работал над этой книгой, один из майских дней мне пришлось полностью посвятить встречам — с 8:30 до 20:30. На следующий день СЕО издательства Warner Books Ларри Киришбаум устроил мне разнос за медленную работу над книгой.

— Ларри, вчера у меня вообще не было времени. День был просто сумасшедший.

— Что случилось?

Я ответил, и Ларри попросил меня включить этот рассказ в книгу.

Это был так называемый «День сделок»: в 8:30 утра началось ежемесячное заседание совета директоров GE Capital. Нам предстояло рассмотреть множество потенциальных сделок: от предложения купить обанкротившуюся японскую компанию по страхованию жизни с активами в \$5,5 млрд. до займа на сумму \$500 млн. для электростанции в Миссисипи. СЕО подразделения GE Capital Денис Нейден излагал обоснование каждой сделки, а подробности мы узнавали от руководителей соответствующих отделений с их командами.

Управляющий финансами GE Джим Бант совместно с командами GE Capital заранее проанализировал предлагаемые сделки. Накануне заседания он разослал по электронной почте краткое описание каждой из них со своими рекомендациями. Джим уже много лет состоит в совете директоров GE Capital, выступая в роли скептика и гениального безумца

и умудряясь находить в цифрах юмор и скрытые опасности. Осенью 2000 года я договорился с ним, что он останется у нас еще на пару лет, потому что его ум и стремление ничего не принимать на веру — огромная ценность для компании. Я хотел, чтобы проницательность и остроумие Джима помогали новому CEO на первых порах.

На том заседании мне и Джеффу Иммельту влетело от Джима за то, что мы высказались в поддержку одной сделки, не спросив его мнения. Он язвительно написал: «Судя по сообщению Reuters от 17 мая 2001 года, и действующий, и избранный председатели совета директоров хотят заключить эту сделку... и если у вас есть возражения, выскажите их сейчас или замолчите навсегда».

В течение четырех с лишним часов мы изучили одиннадцать сделок, пять из которых предполагалось заключить за пределами США, одобрили девять, отправили на доработку предложение о приобретении фирмы за \$4 млрд. и отказались от финансирования четырех офисных комплексов в Нью-Йорке за \$111 млн. Мы уже как минимум дважды обожглись на недвижимости. По всему Нью-Йорку возникали новые стройки, и мы опасались перенасыщения рынка — за исключением Банта, которому понравилась структура сделки.

Это был один из редких случаев, когда мы не последовали его рекомендации.

После заседания я взял в столовой сэндвич и пришел с ним в конференц-зал на совещание о стратегии приобретения Honeywell. CEO подразделения авиадвигателей Дэйв Калхун прилетел на эту встречу из Цинциннати, а несколько представителей Honeywell — из Феникса.

Тогда Европейская комиссия проводила слушания по нашему делу, чтобы понять, как эта сделка повлияет на условия конкуренции. Хотя я считал, что эта сделка не нарушает антимонопольное законодательство, мы ожида-

ли, что придется пойти навстречу комиссии и отказаться от некоторых желанных активов, а для этого нужно было узнать у Honeywell об их стратегической ценности.

Совещание с Honeywell затянулось, и следующую встречу пришлось перенести с часа дня на три. Это был разговор о людях — то, чего я всегда ожидал с нетерпением: обзор оценки сотрудников на местах за последние шесть недель для Сессии Си. Материалы для встречи подготовил HR-директор Билл Конати, вел ее Джефф Иммельт, а я старался поменьше вмешиваться в процесс. Встреча продлилась пять часов.

Оценивая сотрудников на местах, мы часто обнаруживаем в каждом отделении трех-четыре новых звезды и радостно ищем для них новые возможности, а на итоговой встрече всегда оказывается, что мы присмотрели для каждой новой звезды как минимум три—пять разных должностей. Нам приходится выбирать и серьезно обсуждать, каких руководителей придется переводить на другие направления работы.

На той встрече мы рассмотрели планы по выбору преемников руководителей в каждом отделении GE и обсудили перспективы 10% самых неэффективных менеджеров. Иногда худшие 10% менеджеров одного отделения оказываются лучше средних менеджеров другого, и это всегда вызывает жаростные споры.

Мы также говорили об интеграции Honeywell и связанных с этим организационных изменениях в наших отделениях. В течение часа мы обсуждали, какие должности руководители Honeywell займут в компании после слияния и кого в GE ожидает перевод на другую позицию. Кроме того, мы выбрали около 35 менеджеров из 50 кандидатов для участия в программе подготовки руководителей в следующем году. Это было важное решение, так как оно, по сути, означает выбор будущих руководителей.

Под конец встречи мы ознакомились с двумя-тремя передовыми приемами работы по каждой инициативе, которые были обнаружены во время поездок по отделениям. Джефф должен был рассказать об этих приемах на собрании КИСа в июне.

Встреча закончилась уже после 20:00, и у меня не было сил работать над этой чертовой книгой.

* * *

Конечно, не каждый мой день был так перегружен. В работе SEO нет готовых шаблонов: каждый выполняет ее по-своему, и нельзя говорить о «правильных» или «неправильных» подходах. У меня нет волшебной формулы успеха, но раз я взялся за эту книгу, то попытаюсь рассказать об идеях, которые принесли мне пользу. Надеюсь, они смогут помочь и вам. Выбирайте, какие вам подходят, или пробуйте все.

Честность

Недавно первокурсник школы бизнеса университета Фэрфилда задал мне вопрос: «Разве можно быть добропорядочным католиком и бизнесменом одновременно?»

Я уверенно ответил: «Можно, и я тому пример».

Как этого добиться? Просто: сохранять честность. Репутация честного человека помогала мне как в хорошие, так и в трудные времена. Окружающие всегда знали, что я поступлю с ними честно, даже когда они мне возражали — хотя, возможно, я не всегда оказывался прав. Честность помогла мне наладить отношения с клиентами, поставщиками, аналитиками, конкурентами и государственными органами. Она задавала тон во всей организации.

У меня никогда не было скрытых мотивов. Я всегда шел по одному пути — прямому и честному.

Корпорация и общество

У всех есть своя точка зрения на роль корпорации в обществе — и у меня тоже.

Я уверен в том, что социальная ответственность начинается с построения сильной конкурентоспособной компании. Только процветающая организация может улучшать жизнь людей и общества.

Сильная компания не только платит налоги, тем самым помогая финансировать важные услуги, но и строит предприятия мирового класса, которые по уровню безопасности труда и охраны окружающей среды соответствуют стандартам или даже превосходят их. Сильные компании инвестируют часть полученных доходов в развитие сотрудников и предприятий, обеспечивают хорошие условия работы и гарантию занятости, и у сотрудников появляются время, силы и ресурсы на то, чтобы добровольно помогать обществу. Тем самым компании с лихвой возвращают обществу то, что оно им дало.

А слабые, еле выживающие компании часто становятся обузой для общества. Они никудашные налогоплательщики из-за отсутствия или низкого уровня прибылей. Чтобы сэкономить доллар-другой, они безжалостно урезают расходы и вкладывают ничтожные средства в развитие. Постоянная угроза увольнения вселяет беспокойство и страх в сотрудников; не зная, что их ждет, они не хотят тратить деньги и время на помощь другим.

Я лично убедился в этом в Питтсфилде, где провел почти семнадцать лет с начала работы в GE и видел как процветающие, так и слабеющие направления бизнеса. Отделение пластмасс активно росло, мы нанимали высококлассных сотрудников и строили новые лабораторные центры. Эти люди хотели и могли помогать обществу. В то же время отделение трансформаторов GE несло убытки более десяти лет, стало неконкурентоспособным,

и в 1980-е нам пришлось закрывать его заводы. Общество не могло получить долгосрочной пользы от этого убыточного направления.

Жителей Питтсфилда рассердило решение закрыть заводы. Но оно было принято не потому, что компания в целом или я лично предпочитали пластмассы трансформаторам или один город другому. Просто отделение пришло в упадок, а его слабость имела негативные последствия для общества.

Поэтому основная социальная ответственность CEO — обеспечивать финансовый успех компании. Повторю еще раз: только у процветающей организации достаточно ресурсов и возможностей для того, чтобы приносить пользу обществу.

Необходимость задавать тон

Организация равняется на своего лидера. Я всегда внушал руководителям отделений, что тысячи подчиненных берут с них пример — и в выполнении своих обязанностей, и в отношениях с другими сотрудниками. Иными словами, CEO задает тон в своей организации. Я каждый день стремился напомнить о себе всем сотрудникам, чтобы они ощущали мое присутствие.

Во время командировок за границу я по 16 часов в день контактировал с сотнями, если не с тысячами людей. Ведя занятия в Кротонвилле, я пообщался с более чем 18 000 менеджерами. На каждом собрании по оценке сотрудников я встречался с профсоюзными лидерами, чтобы найти общий язык. Я хотел, чтобы все в GE узнали меня как человека, а не просто фотографию в ежегодном отчете.

Максимальное использование интеллекта организации

Существенная обязанность CEO — раскрывать интеллектуальный потенциал всех сотрудников. Для этого нужно

выявлять их лучшие идеи и делиться ими с остальными. Это — самое важное. Я впитывал все новые мысли, как губка, и стремился внедрить их по максимуму. Первый шаг к этой цели — воспринимать все лучшее из любых источников, а второй — распространять эти знания по всей организации. «Тренировки» помогли нам внедрить подход «без границ» и развивать идеи. Оценивая всех менеджеров, мы обязательно учитывали, насколько они привержены этой ценности — стремлению к улучшениям, — тем самым подчеркивая ее важность. Организовав ряд взаимосвязанных встреч (мы назвали их «операционной системой») — от HR до стратегии, — мы дали стимул развитию. А Кротонвилль помог нам делиться знаниями, опытом и выявлять лучшие идеи всех участников программ обучения.

Сегодня поиски более эффективных приемов работы и активный обмен новыми знаниями — неотъемлемая часть работы GE.

Сначала люди, потом стратегия

Правильный подбор исполнителей гораздо важнее, чем разработка стратегии. Эта истина касается всех направлений бизнеса. Я повидал множество перспективных стратегий, которые ни к чему не привели из-за отсутствия нужных людей. Мы разработали прекрасные планы развития ультразвуковых технологий, но их сумел воплотить в жизнь только преданный этому делу человек. Услуги и техническое обслуживание долгое время играли в GE второстепенную роль, хотя у нас были готовые стратегии по их развитию в отделениях авиадвигателей, энергосистем и транспорта. Дело сдвинулось с мертвой точки, лишь когда для воплощения этой инициативы мы назначили лидеров, у которых хватило смелости на решительные меры.

На собственном опыте мы поняли: лучшие стратегии в мире не оправдают ожиданий, если их не будут развивать и воплощать правильно подобранные руководители.

Неформальная обстановка

Бюрократизм душит и ограждает от реальности, а неформальная обстановка освобождает и дает конкурентное преимущество. Но для ее создания недостаточно принимать поверхностные меры: обращаться друг к другу по имени, не распределять парковочные места в зависимости от статуса и позволить неформальный стиль в одежде. Нужно дать всем возможность участвовать в общем деле и осознавать свой вклад. В неформальной обстановке не важно, какой у вас титул и какие «эполеты» вы носите, а решения не принимаются единолично напыщенными начальниками в дорогих кабинетах. Каждый знает, что его идеи услышат, усилия оценят по достоинству, а попытки сваливать свою вину на других приведут к насмешкам. Важно то, что люди увлечены работой, эффективно сотрудничают, а идеи приветствуются на всех уровнях организации. И все не только могут, но и должны присоединяться к этому процессу.

Уверенность в себе

Заносчивость — пагубная черта, как и явное честолюбие. Уверенность в себе полезна, но важно, чтобы она не перешла в заносчивость. По-настоящему уверенному в себе человеку свойственна восприимчивость: он приветствует изменения и новые идеи из любых источников, не боится того, что его взгляды будут поставлены под сомнение, и получает удовольствие от интеллектуальных схваток, которые развивают идеи. Благодаря уверенным в себе людям организация в целом воспринимает идеи и обучается новому. Как найти таких людей? Они довольны собой и не скрывают этого.

Никогда не соглашайтесь на работу, если для нее придется пожертвовать своим истинным «я».

Увлеченность

Спрашивая участников курса в Кротонвилле, какие качества определяют сотрудника класса «А», я радовался, если они сразу отвечали: «увлеченность». Я считаю, что эта характеристика компенсирует многие недостатки. Все победители увлечены своим делом больше остальных. Для них нет мелочей или слишком смелых целей. Отбирая руководителей, я всегда искал в них именно эту характеристику. Она не означает, что нужно быть шумной или яркой личностью. Увлеченность — то, что идет из глубины души.

Организации высокого класса умеют увлечь людей работой.

Стремление к большему

Это попытки осуществить то, что раньше представлялось невозможным. Лучший пример такого стремления — процесс составления и принятия годового бюджета.

Вам наверняка знакома эта процедура. В течение месяца команда отделения трудится над презентацией для центрального офиса, подбирая аргументы в пользу минимальной приемлемой суммы. Со своей стороны, команда из центрального офиса твердо намеревается выжать из отделения все по максимуму. На презентации команда отделения демонстрирует различные диаграммы, свидетельствующие о плохом состоянии экономики и жесткой конкуренции, и, наконец, заявляет: «У нас получится 10». А высшее руководство хочет 20.

Обычно эта презентация проводится в комнате без окон, и клиенты не присутствуют. Вы знаете результат: после тонн слайдов и долгих обсуждений итоговый бюджет составляет 15.

Этот процесс обескураживает стремлением к минимизации.

Команда отделения радостно уезжает обратно: они не пообещали центральному офису выкладываться на все сто. Высшее руководство тоже довольно тем, что цели поднялись на новую высоту.

Почему они играют в эту игру? С годами все научились тому, что за достижение запланированных показателей глядят по головке, а за неудачу — больно пинают.

Все играют по этим правилам.

Но если компания стремится к большему, участников команды отделения просят составить планы действий, где отражена их мечта — самая высокая цифра, которой они могли бы достичь: их максимум. На презентации этих планов обсуждаются новые направления и рост — все то, что вселяет энергию в людей.

К концу этой встречи обе стороны определяют два вида показателей: осуществимые и желаемые. Составляется план действий, отражающий реальность. Команда знает, что ее эффективность будет измеряться по сравнению с предыдущим годом и показателями конкурентов, а не со внутренней цифрой, достигнутой в результате переговоров. Их цель-максимум заставляет их стремиться к большему.

Мы еще никогда не составляли этот «план действий, нацеленный на большее». Но наши результаты всегда приятно удивляли и нас самих, и Уолл-стрит.

Нелегко приучить людей стремиться к большему, и эта установка еще не прижилась у нас во всей компании. В некоторых случаях менеджеры на более низких уровнях организации принимали цифры-максимум за бюджеты и наказывали за их невыполнение. Я думаю, что в основном мы искоренили эту практику, однако не уверен в этом полностью.

Но мы никогда не перестанем стремиться к большему.

Праздники

Бизнес должен приносить удовольствие, но для многих людей он — просто работа.

Я убедился на опыте, что, празднуя свои достижения, организация получает новую энергию. С первых дней работы в отделении пластмасс я превращал даже маленькие победы в повод для праздника.

В Кротонвилле я часто слышал неутешительный ответ на простой вопрос: «Вы достаточно часто празднуете свои достижения?» Участники курса молчали или тихо говорили: «Нет».

Мне нравилось продвигать эту идею.

«Не смотрите на меня — я не могу праздновать за вас. Мы не собираемся учреждать должность вице-президента по праздникам. Устраивайте их сами, ведь у вас есть все полномочия. Вам не обязательно раздавать новые «Мерседесы». Это может быть боценок пива или ужин на двоих. Сделайте так, чтобы у вашей команды находилось время для веселья — конечно, не в ущерб производительности».

Вознаграждайте за нужные показатели

Это нужно как следует продумать.

Однажды я получил данные о хороших доходах отделения в четвертом квартале, но прибыль отсутствовала. Я спросил:

— Что здесь произошло, черт возьми?

— Мы провели конкурс среди продавцов в четвертом квартале, и все показали прекрасные результаты!

— А где прибыль?

— А мы не просили их добиться прибыли.

Это простейший пример частой проблемы: вы получаете те результаты, которые измеряете и за которые вознаграждаете.

Статические измерения устаревают. Меняются условия рынка, появляются новые направления бизнеса и конку-

ренты. Я всегда подчеркивал вопрос: «Вы уверены, что мы измеряем и вознаграждаем именно то, что нам нужно?»

Если вы измеряете *одно*, а вознаграждаете за *другое*, то рискуете не получить желаемых результатов.

Дифференциация — путь к эффективному развитию компании

Никому не нравится играть роль господ бога, распределяя людей по классам, а особенно выбрать худшие 10%. Дифференциация — один из самых щекотливых вопросов для любого менеджера. Я считал, что обязан говорить о ней каждый день и требовать, чтобы все ее практиковали. С самого начала я рассматривал ее как ключ к построению организации высокого класса. Кривая жизнеспособности помогла нам осуществлять дифференциацию, неуклонно вынуждая руководителей повышать качество своих команд. Лучшим противоядием от бюрократии стало то, что мы год за годом заставляли менеджеров удалять самых неэффективных. Опросы показали, что на низших уровнях организации больше жалоб на неэффективность сотрудников, так что именно там отсеиваются отстающие.

Если дифференциация кажется менеджеру легкой или, наоборот, не удастся вообще, он не на своем месте.

Ответственность за людей

Мы всегда внушали руководителям отделений: «Направления бизнеса принадлежат вам, а людей вы берете в аренду». Мы с Биллом Конати чувствовали личную ответственность за 750 высших руководителей и следили за их развитием, поощрением и продвижением. Целью нашей «фабрики людей» было производство руководителей высокого класса.

СЕО отделений знали, что их будут вознаграждать за выдвижение сотрудников с высоким потенциалом. Культура «без границ» изменила условия игры: теперь руководитель

должен делиться лучшими сотрудниками, чтобы они приносили выгоду не только его отделению.

Конечно, иногда я слышал недовольный стон на другом конце провода, когда говорил руководителю: «Прости, мы забираем у тебя сотрудника X».

Отдавать лучшее трудно, и мы сразу обсуждали список кандидатур на открывшуюся вакансию. Причем эти запасные кандидатуры иногда оказывались лучше, чем их предшественники на этой позиции.

Постоянные оценки

Оценка сотрудников была нужна мне как кислород. В системе, основанной на личных способностях и заслугах людей, нет ничего важнее. Я все время оценивал людей — и для решений по опционам и повышениям зарплаты, и когда просто встречал их в коридоре.

Я всегда хотел, чтобы все сотрудники знали о своей эффективности. К каждой годовой премии для моих непосредственных подчиненных прилагалась написанная мной лично записка на две-три страницы, в которой я излагал свои требования на следующий год, и письмо предыдущего года со сделанными красной ручкой пометками. Тем самым я подчеркивал непрерывность процесса оценки.

Эти записки преследовали двойную цель. Во-первых, они позволяли мне как следует обдумать каждое направление бизнеса и выделить в нем главное. Во-вторых, мои подчиненные понимали, что я буду следить за их работой. Хотя этот трудоемкий процесс иногда затягивался до поздней ночи, он повышал мою организованность. (В приложении к этой книге вы найдете некоторые записки, адресованные моему преемнику, Джеффу Иммельту. Их тон довольно благожелателен, особенно в сравнении с некоторыми другими.)

Корпоративная культура — это очень важно

Этому меня научили проблемы с Kidder и пример слияния Honeywell/AlliedSignal. Даже через год после их объединения в компании шли споры, чья культура должна преобладать. Судя по всему, похожие проблемы возникли и у компании DaimlerChrysler, образованной в результате «слияния равных».

Чтобы свести к минимуму такие трудности, нужно с первого дня четко объяснить, в чем заключается культура компании, и быстро избавиться от несогласных.

Если компания серьезно намерена по максимуму использовать интеллектуальные возможности сотрудников, в ней не место нескольким культурам. В конце 1990-х, когда все увлекались интернет-компаниями, в группе инвестиций подразделения GE Capital вдруг объявились самозванные «гении», захотевшие приобретать акции компаний, в которые они инвестировали средства GE.

Мы быстро поставили их на место. В нашей компании есть только одна валюта: это акции GE и ценности GE.

Из-за культурных различий мы отказались от приобретения пары высокотехнологичных компаний в конце 1990-х годов. Я не хотел, чтобы наша культура пострадала от контакта с тем, что происходило в этих компаниях в разгар безумного интернет-бума.

Все это не значит, что сотрудники GE не могут быть индивидуалистами или получать огромные деньги за выдающиеся показатели работы. В вопросах личного стиля работы и оплаты мы проявляем определенную гибкость, которая не разрушает устоев нашей культуры.

Стратегия

Успех в бизнесе зависит не столько от грандиозных планов, сколько от способности быстро реагировать на реальные изменения по мере их возникновения. Поэтому стратегия

должна быть динамичной и упреждающей.

С этой точкой зрения меня познакомил Боб Нельсон — финансовый аналитик с большим стажем в GE и любитель истории. Он дал мне статью о прусском генерале Хельмуте фон Мольтке. Убеждения фон Мольтке помогли нам составить ряд вопросов, которые не раз помогали мне гораздо больше, чем кропотливая работа с цифрами для стратегических планов.

Вот пять простых вопросов, которые помогли мне применять стратегическое мышление на практике.

1. Какова сегодня глобальная позиция вашей компании и ваших конкурентов: доли рынка, сильные стороны по каждой линейке продукции и по каждому региону?
2. Какие действия ваших конкурентов за последние два года изменили условия конкуренции?
3. Что вы сделали за последние два года, чтобы изменить эти условия?
4. Каких действий ваших конкурентов по изменению условий конкуренции в ближайшие два года вы больше всего опасаетесь?
5. Что вы собираетесь предпринять в ближайшие два года, чтобы предвосхитить их любые действия?

Конкуренты

Со временем я стал сомневаться в двух «истинах», которые относятся к конкурентам.

Одна из них гласит: «Мы теряем долю рынка, потому что наши ненормальные конкуренты отдают свой продукт даром». Я слышал это как минимум сто раз, и чаще всего это оказывалось ерундой. На самом деле у конкурента были более низкие расходы или стратегическое обоснование таких действий.

В итоге я понял, что нужно было задаваться вопросом: «На самом деле проблема в нас; в чем ее суть?»

Ко второй избитой «истине» прибежала команда, желавшая обойти позиции ведущего конкурента: предполагалось, что конкуренты будут дремать, пока мы разрабатываем новый продукт. Но так обычно не бывает.

Хороший пример — наша работа над авиадвигателем GE-90. Для новых реактивных самолетов «Боинг-777» малой и средней дальности полета нужны были двигатели с тягой 40 тонн. Наши инженеры убедили меня, что мы выполним это требование, разработав новый двигатель. По их словам, технологии наших конкурентов — Pratt & Whitney и Rolls-Royce — не позволят им разработать двигатель с такой тягой. Однако эти компании сумели найти способы разработать двигатели с тягой 42,6 тонны.

К счастью, этот проект закончился хорошо: тяга нашего нового двигателя могла достигать до 52 тонн. Именно это понадобилось позже для нового варианта «Боинга-777» с большой дальностью полета, и мы заключили крупный контракт на поставку этих двигателей.

При разработке плана каждого нового продукта мы стремились учесть возможные ответные действия самых умных конкурентов, хоть это было нелегко.

Не следует недооценивать конкурента.

Работа на местах

Я всегда считал, что центральный офис — не лучшее место для работы, и мой опыт на посту CEO это подтвердил. Еще с февраля 1972 года, заняв высокий руководящий пост, я хотел быть рядом с людьми, которые непосредственно выполняли работу. По крайней мере треть времени я проводил в отделениях GE. Я не могу сказать, сколько времени CEO должен проводить на местах, но лично я каждый день старался вырваться из офиса.

Я всегда напоминал себе: в центральном офисе ничего не производят и не продают. Чтобы иметь понятие о том, что действительно происходит в компании, я должен наблюдать за работой на местах.

Рынки и наше представление о них

Рынки не достигают зрелости, в отличие от умственных способностей некоторых людей. Наиболее яркий пример — стратегия первого или второго места, в рамках которой мы улучшали, продавали или закрывали отделения. Когда-то мы воплощали эту стратегию с почти религиозным пылом, но наша мысленная установка изменилась вместе с точкой зрения на доли рынков. Мы попросили каждое отделение GE заново определить свой рынок таким образом, чтобы доля отделения на нем составила не более 10%. И тогда мы увидели возможности роста на рынках, которые казались нам зрелыми. Даже несколько наших «рабочих кляч» стали походить на чистокровных скакунов. Не меняя набор отделений компании, мы более чем удвоили темп роста доходов во второй половине 1990-х годов.

Инициативы и тактические приемы

За двадцать лет у нас было только четыре настоящие инициативы: глобализация, развитие услуг, «Шесть сигм» и электронный бизнес.

Инициативы оказывают долговечное воздействие, приводят к коренным изменениям в компании, дополняют и обогащают друг друга и укрепляются благодаря операционной системе GE.

С другой стороны, не следует пренебрегать и тактическими ходами, чтобы вдохнуть новую жизнь и энергию в компанию или в одно из ее функциональных направлений. Я могу привести три примера. Мы назначили более компетентных руководителей отделов закупок, стали находить

поставщиков по всему миру, тем самым сэкономив миллионы долларов. Мы уменьшили количество американских сотрудников GE за рубежом, переведя их на должности в США, и опять сэкономил миллионы, потому что отделениям пришлось назначать на руководящие посты местных уроженцев. К тому же благодаря этому компания приобрела более глобальный облик. Используя Интернет, мы сократили количество командировок внутри компании и снова добились миллионной экономии. Кроме того, мы повысили качество жизни сотрудников, которые смогли больше времени проводить с семьей, а не в разъездах.

Понимая разницу между принципиальными мерами и средствами быстрого решения проблем, организация сохраняет целенаправленность.

Разъяснение и закрепление информации

Я активно поддерживал все начинания GE — от необходимости осознать реальность и изменить культуру до важных инициатив, которые привели к коренным преобразованиям. Чтобы донести до сотрудников идею, я без конца повторял ее на каждой встрече и собрании, год за годом, даже когда она набивала мне оскомину.

Я всегда считал, что нужно по максимуму продвигать любую идею, и только тогда ее поймут и поддержат сотни тысяч людей.

Просматривая черновики своих выступлений в Бока-Ратоне за 21 год, я вспомнил, сколько раз я повторял одно и то же со всех точек зрения и в разных вариациях. «Поведение без границ» — немного неуклюжая фраза, и я миллион раз запинался на ней, но никогда не переставал повторять.

Часто мое поведение было навязчивым, а временами граничило с одержимостью, но это помогало мне добиться цели. Но я не говорю, что это единственный способ.

Опросы сотрудников

Чтобы поддерживать обратную связь с сотрудниками, в нашем распоряжении были разные способы: занятия в Кротонвилле, Сессии Си, кривые жизнеспособности и опционы на акции. Эти инструменты вынуждали менеджеров поступать с сотрудниками честно. В 1994 году мы достигли большого прогресса, включив в опросы актуальные для компании проблемы.

Мы не спрашивали о качестве блюд в столовой или планах льгот. Вопросы касались важных проблем и сводились к общей теме: «Компания, о которой вы читаете в годовом отчете, — это та же компания, в которой вы работаете?»

Хотя в руководстве компанией мы не ориентировались только на результаты этих анонимных компьютерных опросов, искренние ответы сотрудников очень помогли нам правильно расставлять акценты в инициативах. Мы показывали результаты опроса сотрудникам, совету директоров, а также аналитикам по ценным бумагам — в первый раз они были потрясены, но эти данные прекрасно подкрепили диаграммы, которые я демонстрировал.

Во многом наш успех объяснялся тем, что мы узнавали мнение сотрудников и принимали соответствующие меры.

Улучшение функции

Когда мне казалось, что какое-то функциональное направление компании работает недостаточно хорошо, я назначал себя его неофициальным директором. Возьмем закупку комплектующих, продуктов и услуг в GE.

Когда-то это направление считалось «отстойником» для людей, которые не добились успеха в производственных отделениях. Необходимость изменений назрела в середине 1980-х, когда расходы на закупки в компании снижались

недостаточно быстро. Я основал совет руководителей по закупкам в каждом отделении, и он проводил ежеквартальные собрания в Фэрфилде при моем участии. СЕО некоторых отделений чуть не умерли, увидев, кого им придется посылать на эти собрания.

Обычно я сразу замечал слабых сотрудников.

Мы организовали подобные собрания руководителей по другим важным вопросам — обслуживанию, «Шести сигмам» и электронному бизнесу. Образовав эти советы и приглашая руководителей в Фэрфилд на встречу со мной или вице-председателем, мы стали находить в организации лучших и умнейших сотрудников.

Мы назначили новых, полных энергии руководителей. И возникший благодаря этому поток идей охватил всю компанию сверху донизу.

Менеджер по рекламе

Очевидно, что управление имиджем и репутацией компании — обязанность СЕО. Возможно, я иногда проявлял в этом деле излишний энтузиазм. За двадцать с лишним лет я пересмотрел сотни раскадровок для съемки роликов компании и продуктов. В эфир выходила только одобренная мной реклама.

В GE были прекрасные рекламные команды из двух человек. Сначала их возглавлял Лен Виккерс, а потом — Ричард Костелло. Когда Лен объявил тендер среди агентств на новый лозунг GE в 1978 году, победителем стало агентство BBDO. Его креативный директор Фил Дузенберри придумал лозунг: «GE: мы привносим в жизнь добро».

Этот лозунг понравился мне с первой секунды. Я до такой степени вникал в мелочи творческого процесса, что агентство и наши внутренние специалисты просто сходили с ума. Мне нравилось играть с рекламой, у меня была твердая точка зрения, и я хотел гордиться роликами GE.

Я считал, что самый лучший способ привлечь внимание лидеров мнений в стране — размещать рекламу в новостных телепередачах в воскресенье утром. Именно на них приходилась основная часть наших рекламных расходов. Продолжая пристально следить за творческим процессом, даже за несколько месяцев до ухода на пенсию я проверял раскадровки роликов для новых моделей энергосберегающих холодильников.

Имидж важен, и я уверен, что CEO должен за ним следить.

Личное участие в рабочем процессе

Выбирая, какие вопросы брать под личный контроль, я руководствовался инстинктом. Например, я вмешался в решение проблемы с трубками в подразделении медицинских систем, но не участвовал в планировании и определении цены продукта, который стал самым большим прорывом GE в области диагностики рака, — сканере за \$2,7 млн.

В значительной мере я повиновался инстинкту. Я вплотную занимался вопросом, если чувствовал, что могу помочь, а иначе сводил свое участие к минимуму.

Постоянство здесь не требовалось. Иногда некоторое пренебрежение дисциплиной, строгими правилами помогало быстрее выполнить работу. Мне приходилось выбирать среди возможностей вмешаться в рабочий процесс. Если я чувствовал, что могу помочь команде, то выходил на поле, а в остальных случаях болел за нее на трибуне.

Составление диаграмм

Вряд ли кто-то из моих 65-летних ровесников чертил диаграммы для презентации аналитикам, как я в декабре 2000 года. Но это всегда помогало мне привести мысли в порядок. Я любил сводить сложную проблему к простой диаграмме. Перед каждой презентацией для аналитиков я

часами сидел с командами финансистов и специалистов по отношениям с инвесторами, рисуя и разрывая одну диаграмму за другой. Мне нравилось составлять диаграммы, и они мне очень помогали. Но при этом нам всегда казалось, что последняя презентация была нашей лучшей.

Отношения с инвесторами

Уолл-стрит — важная часть работы CEO, и за отношения с инвесторами у нас всегда отвечали хорошие сотрудники. Но раньше считалось, что это работа для финансистов, чья карьера уже подходит к концу. Они обычно сидели в центральном офисе и отвечали на вопросы аналитиков и инвесторов.

В конце 1980-х мы изменили эту модель, выбрав молодых финансовых менеджеров с хорошим потенциалом и маркетинговыми навыками. Они стали активно работать с инвесторами, убеждая их в необходимости приобретать акции GE. Иными словами, из «защитников» они превратились в «нападающих». Они знали, что критерием эффективности их работы будет цена акций GE. Карьеры этих сотрудников уже пошли в гору благодаря финансовой хватке, а на этой работе они смогли улучшить свои навыки продаж и презентации.

Эта позиция превратилась из бесперспективной в одну из самых желанных и стала прекрасной кузницей кадров: первый «выпускник» новой модели 1989 года Уоррен Дженсен стал финансовым директором NBC, затем — Delta Airlines, а теперь — Amazon.com; следующий — Марк Бегор — сейчас работает финансовым директором NBC; Джей Айрленд — президентом группы станций NBC; а последние три года за отношения с инвесторами отвечает Марк Вашон. Он очень помог нам, согласившись остаться дольше обычного срока в два-три года, чтобы облегчить работу новому CEO.

Команда по отношениям с инвесторами состоит из двух человек, потому что наши «восходящие звезды» получают поддержку от прекрасного консультанта, Джоанны Моррис. Раньше она работала у нас аудитором, а потом захотела остаться в Фэрфилде на такой работе, которая не требует частых командировок, чтобы уделять больше внимания семье.

Чтобы эффективно работать с инвесторами, нам теперь хватает всего двух человек — а двадцать лет назад их было много больше. К тому же эта работа стала стартовой площадкой, а не финишной прямой для их карьеры.

Борьба с проблемами

Я часто говорил: «Давайте попробуем продраться через эту проблему!» Мы устраивали встречу, часто незапланированную, и боролись со сложным вопросом. Единственным критерием участия в этих встречах было ноу-хау, а не титулы или должности. Мы «продирались» через проблемы с PR, окружающей средой, повестки заседаний в Бока-Ратоне и крупные сделки, связанные со слияниями и поглощениями. Нам нужно было найти свежий взгляд на проблему, не используя документы и служебные записки, а потом еще раз «продраться» через нее на следующий день. Таким образом мы нашли некоторые из своих лучших решений.

Этот метод позволял нам разрушить понятие иерархии: на таких встречах все чувствовали себя равными партнерами и могли предлагать идеи в неформальной искренней атмосфере.

Ваш бэк-офис — фронт-офис другой компании

Мы активно применяли эту идею Питера Друкера.

Не организуйте столовую своими силами — пусть это сделает подрядчик. Не печатайте материалы сами — по-

ручите это типографии. Нужно понимать, где вы создаете реальную добавленную стоимость, и направлять туда своих лучших людей и ресурсы.

Вспомогательные функции по определению не смогут привлечь *ваших лучших людей*. Мы поручили эти функции специализированным компаниям, которые поручили их выполнение *своим лучшим сотрудникам*. Эта практика много раз себя оправдывала. Именно в этом суть аутсорсинга. Этим же объяснялись значительные сокращения персонала в GE в начале 1980-х: их обязанности стали выполнять другие.

Я всегда сердился, когда некоторые политики и экономисты утверждали, что все новые рабочие места в Америке создаются в малых компаниях. На самом деле значительная часть этих новых рабочих мест создавалась благодаря крупным компаниям, которые сознательно отказывались от выполнения некоторых работ собственными силами.

Скорость

Даже под конец моего срока на посту CEO я часто слышал в Кротонвилле жалобу на недостаточную скорость нашей работы. Я редко сожалел о своих действиях, но часто жалел о том, что действовал недостаточно быстро. Я почти никогда не говорил себе: «Жаль, что я не подожду с принятием этого решения еще полгода, чтобы глубже изучить вопрос».

Я думаю, что одной из причин стремительного развития моей карьеры в GE стала решительность в действиях относительно людей, заводов и инвестиций. Но перед уходом на пенсию 40 лет спустя мне было очень жаль, что во многих случаях я действовал недостаточно быстро. Выбирая между вариантами «Мне следовало помедлить с решением» и «Надо было действовать быстрее», я почти каждый раз склонялся к последнему.

Забудьте о размерах

В крупной компании мелочи часто упускаются. С ростом направлений бизнеса и компаний их размер может оказаться тормозом, а не ускорителем. Недостатки крупных размеров — трудности в обмене информацией, многочисленные ступени иерархии и отсутствие неформальной обстановки — препятствуют созданию атмосферы, которая дает сотрудникам новую энергию.

В отличие от малых фирм крупные компании зачастую теряют такие полезные в бизнесе качества, как маневренность, быстрота и легкий обмен информацией. Работая в отделении пластмасс, я убедился в ценности небольших размеров, в важности ощущения, что этот участок работы принадлежит тебе. Став CEO, я уже знал, что для роста компании нужно создавать небольшие проекты и отделять их от основного рабочего процесса.

Мы достигли большого успеха, создавая в рамках крупных направлений такие проекты и уделяя им особое внимание. Так мы работали над норитом в отделении пластмасс, над рентгеновскими компьютерными томографами в медицинском направлении, над финансированием поставщиков и коммерческим финансированием в GE Capital и во многих других случаях. Получалось не всегда, но было ясно одно: благодаря таким проектам мы помогали сотрудникам целеустремленно и энергично работать с использованием нужных ресурсов.

Эти проекты и работавшие над ними сотрудники привлекали внимание. Все это шло на пользу как победителям, так и проигравшим, а также помогало понять ценность риска.

Мы понимали значение размеров. Самое плохое, что может сделать компания со своим размером, — «управлять» им. Размер или освобождает, или парализует. Мы каждый день старались помнить, что размеры позволяют нам совершать больше рискованных попыток.

* * *

Эти идеи мне помогли. Кроме того, мне очень везло.

* * *

Последние 24 года у меня есть талисман — коричневый кожаный портфель, который я всюду ношу с собой. Моя ассистентка Розанна назвала его «Счастливчик». Я выиграл этот портфель на турнире по гольфу в Атланте в 1977 году — в год перехода в Фэрфилд. Конечно, за столько лет «Счастливчик» порядком износился. Розанна любила говорить: «У него ужасно больной вид!»

«Счастливчик» приносил мне удачу, и я расстался с ним только раз: когда Розанна забрала его вечером домой, чтобы зашить лопнувший шов. Не могу сказать, что я суеверен; просто я не хочу испытывать судьбу.

Уходя из центрального офиса в последний раз, я забрал «Счастливчика» с собой. Мой друг Ларри Боссида так отозвался о «Счастливчике»: «В этом весь Джек. Ему не нужен новый портфель. С этим он пришел, с этим и уйдет».

Глава 25. О гольфе*

Работая CEO компании GE, я получал огромное удовольствие. Но если бы мне пришлось выбирать другое занятие в жизни, я стал бы профессиональным игроком в гольф. Эта игра — моя страсть еще с детства, когда я стал кэдди в загородном клубе. Советуя мне заняться гольфом, отец оказался прав: хотя в детстве я играл еще в хоккей и футбол, именно гольф стал увлечением на всю жизнь.

Этот спорт сочетает то, что я люблю: людей и дух состязания. Самых верных друзей я нашел именно благодаря гольфу. Каждый игрок, который хоть раз выполнил успеш-

* Издательство благодарит Екатерину Рясенцеву, управляющего партнера компании Anderson Partners, за помощь в редактировании этой главы.