

СОДЕРЖАНИЕ

ВСТУПЛЕНИЕ.....	7
Глава 1	
ЛИДЕРЫ НЕ ПРЯЧУТСЯ.....	15
Глава 2	
ЛИДЕРЫ УЧАТСЯ КАЖДЫЙ ДЕНЬ.....	35
Глава 3	
ЛИДЕРЫ ИНВЕСТИРУЮТ В РОСТ.....	65
Глава 4	
ЛИДЕРЫ МЫСЛЯТ СИСТЕМНО.....	101
Глава 5	
ЛИДЕРЫ СТОЙКО ПЕРЕНОСЯТ КРИЗИС.....	127
Глава 6	
ЛИДЕРЫ ДЕЛАЮТ БОЛЬШИЕ КОМПАНИИ МАЛЕНЬКИМИ.....	157
Глава 7	
ЛИДЕРЫ ДОБИВАЮТСЯ УСПЕХА ПО ВСЕМУ МИРУ.....	183
Глава 8	
ЛИДЕРЫ УПРАВЛЯЮТ СЛОЖНЫМИ СИСТЕМАМИ.....	219
Глава 9	
ЛИДЕРЫ РЕШАЮТ ПРОБЛЕМЫ.....	245
Глава 10	
ЛИДЕРЫ ОТКРОВЕННЫ.....	273
Глава 11	
ЛИДЕРЫ НЕСУТ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ.....	297
Глава 12	
ЛИДЕРЫ – ОПТИМИСТЫ.....	321
БЛАГОДАРНОСТИ.....	333
ОБ АВТОРЕ.....	337

ВСТУПЛЕНИЕ

.....

В октябре 2017 г., завершив свою 35-летнюю карьеру в General Electric, я не был уверен, что смогу написать эту книгу. Шестнадцать лет в кресле генерального директора обеспечили мне вид из первого ряда на многие исторические события, из которых я извлек трудные уроки, — уверен, что многим они будут полезны. Но мое пребывание в должности закончилось плохо. Часто книги по бизнесу начинаются с негласного обещания: «Позвольте рассказать вам, как стать похожим на меня: вас ждет абсолютный успех!» Очевидно, я не мог этого сказать.

Мое наследие можно назвать в лучшем случае противоречивым. GE покорила рынок, хоть и не фондовый. Я принял тысячи решений, затрагивающих миллионы людей, часто действуя вслепую в условиях полной неопределенности, без конца гонимый критиками, сильными задним умом. Я гордился своей командой и тем, чего мы добились вместе, но, как генеральный директор, я был столь же гениален, сколь и везуч — что зачастую означает «не был ни тем ни другим». Возможно, было бы лучше вообще не писать эту книгу.

Затем, в июне 2018 г., случилось нечто, что заставило меня передумать.

Я согласился вести курс в Стэнфордской высшей школе бизнеса. Название курса было амбициозным: «Системное лидерство в автоматизации управления промышленным производством» — по сути же он был посвящен выживанию в эпоху перемен. До этого я никогда не преподавал, но соавтор курса Роб Зигель, венчурный инвестор с большим

опытом преподавания в Стэнфорде, всегда готов был прийти мне на помощь. Вместе мы привлекли руководителей крупнейших мировых компаний, чтобы те рассказали нашим 67 студентам о проблемах, с которыми сталкивались, и все приглашенные лидеры оказались на высоте. Генеральный директор Align Technology рассказал студентам об использовании 3D-принтеров для создания индивидуальных кап, исправляющих прикус; генеральный директор John Deere объяснил, почему доверие является ключом к повышению продаж тракторов; а бывший генеральный директор Legendary Entertainment (снявшей такие фильмы, как «Мир Юрского периода») поделился замыслом использования искусственного интеллекта, чтобы «разбудить» спящие бизнесы, ранее не отличавшиеся инновационностью.

Затем, в середине семестра, журнал *Fortune* опубликовал длинную статью под заголовком «Какого черта случилось в GE?». В материале Джеффа Колвина я усмотрел как множество фактических ошибок, так и некорректные выводы. Автор обвинял нас в отсутствии планирования при поисках моего преемника (в то время как планирование было); кроме того, он возлагал ответственность за проблемы, вызванные финансовым подразделением, GE Capital, исключительно на меня (хотя многие из них я принял в наследство вместе с должностью). Но больше всего меня поразил пафосный тон. В статье говорилось, что в GE царил «полный хаос», а я был «неумелым». Я подозревал, что многими источниками Колвина были люди, которых я когда-то уволил, — не совсем беспристрастные. Но читатели не могли этого знать.

Никто не застрахован от критики; и, конечно, я не исключение. С тех пор как я ушел из GE, в СМИ появилось много негативных отзывов о компании, и я часто хмурился, читая их. Но на этот раз у меня возникла идея. Я был поражен тем, как нетерпимо наши студенты относились к отрепетированным речам или упрощенным спискам практических рекомендаций. Казалось, их любимым вопросом был «Как вы до этого додумались?». Они жаждали узнать, как выжить в мире неопределенности, и теперь я понял, что в высшей степени квалифицирован, чтобы поделиться своим мнением.

Так что я попросил моего коллегу Роба Зигеля разослать всем студентам бизнес-школы электронное письмо с приглашением на ранее не запланированный семинар под названием «Джефф Иммельт без ретуши». Задание: спросите меня о чем угодно.

В следующую пятницу в пять часов вечера самая большая аудитория была набита битком. Один из студентов вызвался принести вино и кексы, поэтому настроение было на удивление праздничным. «В последнее время обо мне и о GE много писали, — начал я. — Я подумал, что у вас могли возникнуть вопросы».

В течение примерно часа студенты спрашивали, а я отвечал. Началось все с вежливых вопросов, например: «Что самое сложное, с чем вы столкнулись как руководитель?» Я рассказал о некоторых трудностях GE: об 11 сентября, о финансовом кризисе 2008–2009 гг., а также об аварии ядерных реакторов на «Фукусиме» (которые были спроектированы GE). Другой студент спросил об одной из моих любимых тем — глобализации. Я описал, как мы с коллегами сделали GE более гибкой, сформировав сильные команды на местах по всему миру и передав им полномочия по принятию решений на региональных рынках.

Другие студенты оказались настроены более критически. «Что произошло в GE Power?» — спросил один. Другой попросил прокомментировать утверждение *The Wall Street Journal* о том, что я создал в GE культуру «театра успеха», побуждающую людей подавать все в позитивном ключе, несмотря ни на что.

Помню, что солнце уже начало садиться за деревья, когда один из студентов поднял руку. У него на столе лежала распечатка статьи из *Fortune*. «Как вы могли допустить это?» — спросил он. В ответ я мог лишь сказать ему правду: делал все возможное, чтобы этого не допустить. «Ужасно чувствую себя из-за проблем компании, — продолжил я. — Знаю, некоторые считают, что я их подвел, и это будет мучить меня всю оставшуюся жизнь. Но чувство вины за прошлое не поможет GE игнорировать ложь или признать ее правдой. GE теряет клиентов и таланты. Они решают не ту проблему».

Я хотел, чтобы в тот день студенты увидели, что я могу признать собственное несовершенство, а также защищать и отстаивать свою позицию, не выходя при этом слабым. Именно так ведут себя лидеры.

Позже я понял, что именно дал мне тот семинар. Именно тогда я впервые осознал, что не просто могу написать эту книгу, но и должен это сделать.

Я подошел к проекту как к серьезной проверке на прочность: себя самого и своего наследия. Люди склонны помнить ту «правду», которая выставляет их в лучшем свете. Это защитный механизм любого человека, в том числе и мой. Я чувствовал, что подобную книгу стоит

писать, только если хочу копнуть глубже, а не полагаться лишь на собственное видение событий. С помощью моего соавтора я нашел и опросил более 70 человек внутри и вне GE, которые поделились мыслями и воспоминаниями, сделавшими эту книгу лучше. Некоторые из них рассказали истории, которые я не помнил, пока не услышал их вновь. Другие исправили ошибки. Важнее всего то, что многие из этих людей подтолкнули меня к ответу на некоторые вопросы, которые задавали мои критики. Например, почему, когда GE вышла из страхового бизнеса, мы не избавились от активов по долгосрочному медицинскому уходу? Почему я так решительно поддержал приобретение GE французской энергетической компании Alstom, когда казалось, что мир движется в сторону зеленой энергетики? Почему мой непосредственный преемник пробыл на посту так недолго (и что это говорило о самом процессе преемственности)? И да, привет моим студентам из Стэнфорда, что, черт возьми, случилось в GE Power?

В 2001 г. я стал генеральным директором компании, представления о которой не соответствовали реальному положению дел. В организации, которую я унаследовал от Джека Уэлча, была сильная корпоративная культура и трудились замечательные люди. Но поток идей иссяк. Годом ранее, будучи руководителем GE Healthcare, я пытался купить производителя ультразвукового оборудования Acuson, но Джек отказался, потому что компания находится в Маунтин-Вью, Калифорния, и «люди там сумасшедшие». Я возразил, что такое расположение дало бы нам возможность закрепиться в Кремниевой долине, Мекке инноваций (что в итоге и сделал наш конкурент Siemens, который позже купил Acuson). В то время как некоторые в GE полагали, что компании всегда будут гарантированы отличные результаты, я беспокоился, что мы утратили гибкость и любопытство.

На протяжении десятилетия, не меньше, мы использовали нашего финансового гиганта GE Capital, чтобы стимулировать рост и поддерживать свои промышленные проекты. Но когда я пришел к власти, немногие замечали, как мало мы инвестировали в эти промышленные предприятия. Мы были разросшимся конгломератом, в который входило все — от реактивных двигателей до телесетей и страховых полисов для кошек и собак. Тем не менее нас ценили как технологическую компанию, торгуемую значительно выше стоимости бизнеса, который у нас был.

Поэтому, став генеральным директором, я бросил все силы на улучшение компании, реинвестирование в промышленное портфолио, совершенствование технологий и расширение нашего глобального присутствия. Все это я делал, не говоря ни единого слова критики о Джеке Уэлче.

Это был рискованный шаг. Трудно добиться перемен, когда ваши подчиненные считают, что все и так идеально. Но в то время такой подход казался правильным. Мой предшественник считался лучшим генеральным директором в истории. Я надеялся сохранить его наследие, починив то, что, как я видел, было сломано, прежде чем это нам аукнется. Но слишком часто во время моего пребывания на посту наше желание защитить GE за счет ее роста отходило на второй план, когда кризисы угрожали успеху компании, а иногда даже самому ее существованию.

История GE едва ли могла стать для меня более личной. Я сын человека, который 38 лет проработал в GE менеджером по закупкам. Прежде чем стать генеральным директором, я сам выстроил карьеру в компании, обучаясь в трех подразделениях GE. Я был настоящим «мясорубщиком», всей душой преданным компании; татуировка в виде «фрикадельки» GE — так инсайдеры называют логотип компании — на левом бедре была тому доказательством. (Подробнее об этом позже.) Я был из тех, кто работал каждые выходные, не потратил ни цента на украшение собственного офиса, приносил свои марки на работу, чтобы наклеивать их на личную корреспонденцию. Если бы у меня был девиз, он звучал бы так: «Это не для меня, это для GE».

В течение полувека я видел GE изнутри: сначала глазами отца, затем собственными — все это время ее культура заключалась в совместной работе и решении проблем, а не в том, чтобы показать пальцем на соседа. Мне посчастливилось возглавить эту культовую американскую компанию в переломный момент. Я лично знал мировых лидеров — Обаму, Путина, Меркель, Си и, да, Трампа, — потому что достижения GE во многих отраслях промышленности стоили того, чтобы со мной познакомиться. Если бы вы только знали, сколько раз за время руководства компанией я хотел сказать: «Так, что, черт возьми, нам теперь делать?» Но, как и в той аудитории в Стэнфорде, я никогда не прятался. Я ни разу не пришел на работу с хмурым выражением лица и не винил других в проблеме, которую мог бы помочь решить.

Управление — это тяжелое путешествие внутрь самого себя. Если вы способны лечь спать, чувствуя себя разбитым, и встать на следующее утро готовым продолжать слушать и учиться, я считаю, что вы можете быть лидером. Мне нравится цитировать Майка Тайсона: «План есть у каждого, до тех пор пока он не получит в челюсть». Хитрость заключается в том, чтобы оставаться открытым для новых идей, даже когда у вас горят уши. Вы не сможете все делать правильно. Я, во всяком случае, не смог. Если все, что вас волнует, — это как прикрыть задницу, вам не следует становиться генеральным директором.

Когда возникают проблемы глобального масштаба и один кризис сменяет другой, лидерам часто не хватает контроля. В подобных ситуациях все, что у вас есть, — это ваша готовность принимать решения и проявлять упорство. Целью становится выживание, то есть процесс, а не свершившийся факт. В конце концов важнейшие решения лидеров всегда подвергаются тщательному анализу, и мои не были исключением. Я лишь хотел бы, чтобы вы могли встать на мое место и увидеть то, что видел я в решающие моменты — а их было, наверное, 10 000, — когда моя команда должна была действовать. Было бы любопытно посмотреть, что сделали бы вы.

Выступая где-либо сегодня, я задаю аудитории два вопроса. Сначала спрашиваю: «Сколько среди вас гениев?» — никто не двигается. Тогда продолжаю: «Сколько среди вас везунчиков?» — и несколько человек поднимают руки. «Хорошо, — говорю я, — если вы не гений и не везунчик, моя история для вас».

Я знаю, что некоторые будут читать эту книгу, подмечая, как я отзвусь о Джеке Уэлче. Признаюсь, что быть его преемником не всегда оказывалось просто. Но мои решения были моими собственными решениями. Эпохи, когда он и я руководили компанией, настолько отличались, что я никогда не увлекался их сравнением. Пусть этим занимаются другие. Но читатели увидят, как многому я научился у Джека и насколько восхищался им, хотя знал, что и у него есть недостатки.

Эта книга — мой рассказ о том, что я узнал, находясь во главе одной из крупнейших и известнейших компаний Америки: о том, каково быть у руля, нести полную ответственность на одной из самых заметных, сложных и обсуждаемых должностей в мире. Я попытался запечатлеть, как, на мой взгляд, изменился деловой мир за последние два десятилетия. Я привел идеи, которые мы отстаивали: одни принесли GE успех,

другие — нет. Я объяснил, как мы выживали в обоих случаях. Никто не вручает генеральному директору в его первый рабочий день руководство, где объясняется, как принимать трудные решения. Надеюсь, что, рассказывая об одиноком пути лидера, я смогу побудить читателей продолжать двигаться вперед. Я откровенно поведал о препятствиях, с которыми столкнулся, когда искал правильный путь, даже когда таким препятствием был я сам. Это история без прикрас, но всегда честная. И она начинается в мой первый понедельник в качестве генерального директора: 10 сентября 2001 г.

Глава 1

ЛИДЕРЫ НЕ ПРЯЧУТСЯ

.....

Летом 2001 г., за несколько недель до вступления в должность генерального директора GE, я отправился поиграть в гольф с друзьями по колледжу. Я не то чтобы ярый гольфист, но друзья пригласили меня в загородный клуб Skokie Country Club, что вблизи Чикаго, и я рассчитывал немного отдохнуть и восстановиться. В раздевалке, куда я зашел переобуться, я встретил одного из членов клуба. Тот представился и спросил, чем я занимаюсь. «Работаю в GE», — ответил я, намеренно не уточняя свое новое назначение.

Мужчина не растерялся. «А-а, GE! Джек Уэлч! — ответил он. — Сочувствую бедному сукиному сыну, который займет его место». Не помню, как я играл в тот день, но помню, что мы с друзьями часа четыре смеялись над этим случаем. Нам казалось, не осталось никого, кто бы не знал, что я буду преемником самого знаменитого генерального директора в истории.

У всех генеральных директоров непростые взаимоотношения с их предшественниками. Немного сродни отношениям, которые были у меня с покойной тещей: мы оба любили мою жену, но разной любовью. И Джек, и я любили GE, но по-разному. Мы принадлежали к разным поколениям; в первые годы после моего прихода в GE Джек был для меня героем. Я был счастлив иметь такого начальника. Я заметил, с какой легкостью он разговаривал со всеми: с рабочими на фабрике, клиентами, другими генеральными директорами. Джек был непринужденным и легким в общении — это привлекало. Все сотрудники GE чувствовали, что работают на Джека, и знали, чего ожидать от него. Я всегда восхищался его способностью находить общий язык с людьми.

Джек мог быть пафосным — многие совещания походили на театральные выступления, — но люди обожали его прямолинейность. В то же время при нем превыше всего ценились показатели. Порой мы чувствовали, что погрязли в них. Но чаще всего они помогали нам быть в тонусе. Джек умел расставлять приоритеты и придерживаться их. В этом я собирался следовать его примеру.

Однако были и «уэлчизмы», которые я не хотел перенимать. За годы руководства вокруг Джека собралась группа поклонников и льстецов, как внутри компании, так и за ее пределами, которые смотрели на GE и самого Джека сквозь розовые очки. Они с удовольствием травили байки про Джека Уэлча и жили прошлым. Мантра 1980-х, которую любил повторять Джек, — «В своем бизнесе будь номером первым или вторым — или уходи из него» — была в целом правильной, но уже неактуальной. GE необходимо было расти и развиваться, а для этого нам предстояло выйти на рынки, где мы пока не были лидерами. Я пытался относиться к прошлому с уважением, но без фанатизма. При этом я едва терпел тех, кто возражал против перемен, утверждая: «Но раньше мы так не делали».

Джек объявил меня своим преемником сразу после Дня благодарения в 2000 г. На протяжении следующих десяти месяцев я много времени проводил с ним в качестве будущего генерального директора. В частности, за несколько месяцев до его отставки мы были на деловом ужине в Лондоне. В какой-то момент сэр Джон Симпсон, легендарный британский руководитель, прославившийся тем, что выводил компании из кризиса, наклонился через стол и спросил: «Джек, как тебе это удалось? Как ты умудрился довести P/E до 50 со всем тем дерьмом, что творится у тебя в компании?»

Я посмеялся, но был поражен, что Симпсон шутит о предмете, о котором в GE никто не посмел бы даже заикнуться. Мультипликатор P/E, то есть соотношение цена–прибыль, отражает степень доверия рынка к перспективам роста компании. Чем больше готовы заплатить инвесторы относительно вашей текущей прибыли, тем выше ваша потенциальная привлекательность. Действительно, в 2001 г., разделив стоимость акции GE на EPS (годовую прибыль, полученную на акцию), вы получили бы примерно 50. Хотя это не отражает тот факт, что некоторые подразделения GE были ничем не примечательными и их стоимость раздули за счет имени компании. За 20 лет правления Джека Уэлча

капитализация компании выросла на поразительные 4000%. Но Джек стоял у штурвала в период постоянного экономического роста, а эта светлая полоса должна была скоро закончиться.

GE основал один из величайших изобретателей в мире, Томас Эдисон, и на протяжении почти всего XX в., до 1986 г., у компании было больше патентов, чем у любой другой корпорации. Однако впоследствии роль технологий уменьшилась, и теперь GE не входила даже в двадцатку крупнейших мировых компаний-патентодержателей. Джека скорее интересовали не инновации, а методы управления, такие как концепция «шести сигм», направленная на устранение ошибок.

Шесть сигм — это основанная на статистических данных методика, изобретенная в 1980 г. инженером компании Motorola Биллом Смитом. Методика предполагает обучение руководителей (которых называют «черные пояса») совершенствованию процессов и устранению проблем. Поскольку GE производила оборудование, которое ни при каких обстоятельствах не должно было ломаться (такое, как двигатели самолетов и МРТ-сканеры), нетрудно догадаться, почему в 1995 г. Джек поставил во главу угла своей стратегии бизнеса подход из методике шести сигм DMAIC (сокр. от англ. define, measure, analyze, improve, control — определение, измерение, анализ, совершенствование, контроль). Таким образом, шесть сигм способствовали повышению эффективности корпорации, но не росту и развитию.

Помимо шести сигм, в центре внимания Джека оказались финансовые услуги: именно они в значительной мере обеспечили рост прибыли GE. К моменту ухода Джека в отставку в высшем руководстве компании было в пять раз больше финансистов, чем инженеров. Я опасался, что, если во времена рецессии мы продолжим полагаться на предоставление займов, а не развитие технологий, это неминуемо приведет нас к краху.

По тонкому льду

Мой первый понедельник в качестве генерального директора пришелся на 10 сентября 2001 г.; в этот день я должен был представиться 300 000 сотрудников GE по всему миру через видеотрансляцию. На протяжении нескольких месяцев я готовился к этому моменту, тщательно взвешивая, что и как собирался сказать. Когда вы сменяете на посту известного

деятеля, особенно личность, которую уважаете и которой восхищаетесь, вам предстоит пройти по очень тонкому льду. Я намеревался выразить оптимизм и гордость компанией, а также намекнуть на грядущие изменения.

Я знал, что работники GE хотели следовать за своим лидером. Если бы новый руководитель ограничился критикой и осудил наследие предшественника, произошло бы несколько вещей. Во-первых, у людей на всех уровнях корпорации зародилось бы чувство вины. Во-вторых, исчезла бы ответственность. Те, кого ассоциировали с «ошибками» прошлого руководства, утратили бы мотивацию к работе. Сотрудники GE хотели идти вперед с уверенностью, а не оглядываться назад со стыдом.

Я гордился превосходством GE в области авиационных двигателей, газовых турбин, железнодорожных локомотивов и медицинского диагностического оборудования. Тем не менее, выходя на сцену в Центре повышения квалификации менеджмента имени Джона Уэлча (место, которое в GE называют Кротонвиллем*), я беспокоился о том, что нас ждет впереди.

Я видел, что наш крупнейший промышленный бизнес — GE Power — оказался в центре своего рода пузыря. В обычный год мы отгружали от 20 до 30 газовых турбин в США. Но это была эпоха снятия государственных ограничений и отключений электроэнергии в Калифорнии. С 1999 по 2002 г. мы отгрузили тысячу мощных турбин внутри страны, покрыв огромный спрос. На этом рынке ожидалось затишье, которое могло затянуться на целое поколение.

Тревожило меня и управление нашим страховым бизнесом и пенсионным фондом. В конце 1990-х гг. фондовый рынок был настолько сильным, что доход от инвестирования наших пенсионных накоплений превышал сумму, необходимую для его поддержания. Превышение составило 10% нашей прибыли на акцию, но я беспокоился, что это продлится недолго.

Кротонвилль — корпоративный университет GE, некоторые сотрудники называют его попросту душой GE. Кампус расположен на покрытых деревьями 24 гектарах вверх по реке Гудзон, в часе езды к северу от Нью-Йорка, в Оссининге, штат Нью-Йорк. За свои 19 лет на должности руководителя подразделений пластмасс, бытовой техники

* По названию местечка, в котором разместился Центр. — *Прим. ред.*

и здравоохранения я побывал там множество раз. Сейчас, войдя в спускающийся к центру актовый зал, известный как «Яма»*, я занял место на складном стуле рядом с модератором мероприятия, ведущей CNBC Сью Херерой, которая представила меня как нового генерального директора GE.

Я смотрел снизу вверх на лица сотен сотрудников GE, заполнивших зал, и осознавал, что за нами наблюдают сотни тысяч человек по всему миру. Некоторых из них я тоже мог видеть на огромных телевизионных мониторах. Ребята из Power Systems, базирующейся в Атланте, штат Джорджия, и члены подразделения Plastics в Берген-оп-Зом, Нидерланды, помахали нам в знак приветствия. Финансисты из GE Capital присоединились к трансляции из Стэмфорда, штат Коннектикут; команда Aircraft Engines — из Цинциннати, штат Огайо; а сотрудники Medical Systems — из Милуоки, штат Висконсин. Партнеры из Шотландии и Уэльса, а также другие команды из Соединенных Штатов приготовились слушать.

Свое выступление я начал с небольшой личной истории. Мы со старшим братом выросли в штате Цинциннати, с нашим отцом Джо и матерью Донной, учительницей начальных классов. Детство родителей пришлось на период Великой депрессии, и я всегда помнил, как нам повезло, что отец работал руководителем среднего звена в подразделении GE Aircraft Engines. Долгие годы он трудился в здании GE Aviation Building 800, сооружении времен Второй мировой войны, которое было построено под землей для защиты от вражеской артиллерии. (Отец часто шутил, что с тем же успехом мог бы быть шахтером — солнце он видел не чаще.) Каждый день он брал с собой на обед два вареных яйца и ел их в комнате отдыха.

Помню, что по субботам мы с отцом часто сидели на переднем сиденье нашего Buick — он парковал его прямо у ворот местного муниципального аэродрома Ланкен. Аэропорт с красивейшим терминалом в стиле ар-деко был построен в 1930 г. Во время своего первого турне по США в 1964 г. там приземлились The Beatles. Но для нас с отцом Ланкен был прежде всего связан с самолетами. Вглядываясь через забор из проволочной сетки, мы наблюдали за их приземлением, а отец комментировал: «Это

* Зал получил название в честь окруженного деревьями пустыря, на котором юный Джек Уэлч с друзьями устраивали спортивные турниры. — *Здесь и далее, за исключением особо оговоренных случаев, прим. пер.*

707 — такой же самолет, как у президента Соединенных Штатов». Или: «Это 727. У него три двигателя, но они не наши — это Pratt & Whitney». (В то время компания Pratt & Whitney была крупнейшим конкурентом GE Aviation.) Еще я запомнил, что всякий раз, когда у отца был хороший начальник, он был мотивирован, а когда плохой, он не чувствовал ни стимула к работе, ни удовлетворения от нее. Отец всегда говорил, что худший тип начальника — тот, кто целыми днями критикует, но никогда не предлагает решения.

Я хотел быть отличным начальником. Поэтому сказал коллегам, что убежден, что генеральный директор должен быть самым амбициозным человеком в компании, чтобы с самого верха формировать волю к победе. Делая карьеру в GE, я часто задавался вопросом, почему наша компания перестала уважать инженеров. Мы избрали стратегию «ловкой имитации», позволяя другим разрабатывать технологии и быстро копируя их, — так мы развалили собственный исследовательский центр. Мы отказались от каких-либо приобретений в сфере технологий, опасаясь, что они уменьшат квартальную прибыль и снизят стоимость акций. Я сказал сотрудникам GE, что хочу, чтобы теперь технологии стали нашим основным конкурентным преимуществом. Я хотел, чтобы GE снова стала местом, где могут процветать инновации.

После выступления я примерно полчаса отвечал на вопросы сотрудников со всего мира. Затем прыгнул в машину и направился в тогдашнюю штаб-квартиру GE в Фэрфилде, штат Коннектикут. Зайдя в кабинет Джека на третьем этаже, я испытал своего рода дежавю. Столько раз я приходил в это помещение с большими окнами, чтобы встретиться с Джеком! Теперь я мог работать за массивным дубовым столом и любоваться открывающимися видами. Место было красивым, но я не планировал проводить там много времени. Максимальную пользу я приносил вне офиса.

Заправка двигателя роста GE

До конца моего первого понедельника в качестве генерального директора телефон звонил без умолку. Один из важных звонков был от Дениса Нэйдена, главы GE Capital. Нэйден был жестким человеком. Он посвятил GE всю жизнь, начав с работы в финансировании авиаперевозок

после окончания Коннектикутского университета. В GE Capital Нэйден оказался под крылом генерального директора Гэри Уэндта, сначала снискав славу цепного пса Уэндта, а затем сменив его в 1998 г. «Гэри был скорее стратегом, — объяснял Нэйден в одном интервью, — моя сильная сторона — воплощение». Сейчас Нэйден как раз хотел кое-что осуществить: он сообщил мне, что достиг окончательного соглашения с Хегом о покупке их кредитной компании.

Целью создания GE Capital было самостоятельное финансирование некоторых из самых дорогих продуктов GE, таких как железнодорожные локомотивы и авиационные двигатели. Но за годы до того, как я принял бразды правления, GE Capital превратилась в огромную компанию, которая предоставляла кредитные услуги для всех мыслимых отраслей: от автомобилей до бытовой электроники, напольных покрытий, здравоохранения, предметов интерьера, страхования, ювелирных изделий, ландшафтного дизайна и орошения, мобильных домов, наружного энергетического оборудования, бассейнов и спа, силовых видов спорта, транспортных средств для отдыха, шитья, спортивных товаров, путешествий, пылесосов и водоочистки. Если у вас была кредитная карта Walmart, Home Depot, Lowe's или даже Harrods, знайте: на самом деле она была выпущена GE Capital. Мы выдавали автокредиты в Европе и инвестировали в коммерческую недвижимость во Флориде. Мы были крупнейшим лизингодателем в мире с сотнями тысяч автомобилей, грузовиков, железнодорожных вагонов, самолетов и спутников.

В 1980 г. на долю GE Capital приходилось 20% доходов корпорации; 20 лет спустя — в два с лишним раза больше. На протяжении многих лет бизнес-модель GE Capital оставалась эффективной. Наши низкие процентные ставки обеспечивались денежными потоками от производственной деятельности GE. Мы были очень хорошим коммерческим кредитором, процветавшим за счет слабых сторон банков. Мы помогали нишевым бизнесам с ведением операционной деятельности, кредитными линиями — всем, что могло дать им преимущество. Десять лет подряд прибыль GE Capital росла примерно на 20% в год. Что еще лучше: поскольку финансовое подразделение было связано с нашими промышленными предприятиями, его прибыли оценивались с надбавкой промышленной компании, а не со скидкой, как было бы для финансового бизнеса. Будь GE Capital автономным банком, ее P/E составлял бы от 12 до 15. Под эгидой «большой GE», которая занимала

деньги недорого, прибыли GE Capital были присвоены 30 или 40 P/E. Для наших инвесторов это означало дополнительные \$250 млрд к рыночной капитализации.

Однако к моменту, когда я вступил в должность, GE Capital представляла собой загадку для аналитиков, инвесторов и даже руководителей компании. Сам Джек Уэлч давно использовал фразу, которая объясняла, как мы должны воспринимать GE Capital: «теория капли». Это означало: не смотрите на элементы, составляющие каплю, смотрите на результаты. Сейчас это может звучать безумно, но именно так оценивали GE Capital люди внутри компании и за ее пределами.

Даже хорошие идеи можно довести до крайности. В частности, наши вложения в страховой бизнес были показателями того, насколько мы сбились с пути. В конце 1990-х GE Capital вложила средства в страхование первичной медико-санитарной помощи, перестрахование активов (имущественных и от несчастных случаев) и страхование на случай длительного медицинского ухода. Страхование стало крупнейшим бизнесом в GE Capital. Мне казалось, что мы переплатили за приобретения, делали слишком рискованные вложения, пожертвовали инвестициями, чтобы получить квартальную прибыль. Кроме того, долгосрочная природа активов делала полный выход невозможным.

И тем не менее... с учетом ссуд на недвижимость и задолженности по кредитным картам, бизнес GE Capital процветал и обеспечил почти 50% прибыли GE в 2001 г. Телефонный звонок Нэйдена по поводу Хегох в конце моего первого понедельника в качестве генерального директора только подтвердил, что он намерен увеличить этот показатель.

Я покинул офис и сел в самолет GE, чтобы направиться в Сиэтл, где на следующий день должен был выступить на аэронавигационной конференции. По прибытии я зарегистрировался в отеле и рухнул в постель, измученный, но довольный, что первый день прошел хорошо. К полуночи я уже крепко спал.

Кошмар, ставший реальностью

Во вторник, 11 сентября, я проснулся в начале шестого, чтобы успеть сходить в тренажерный зал до встречи с одним из лучших клиентов GE, Boeing. Когда я включил телевизор над своим степером, по всем каналам

транслировались кадры пожара, бушевавшего на 110-этажной северной башне Всемирного торгового центра. Первые сообщения предполагали, что небольшой частный самолет по ошибке отклонился от курса. Но пока я шагал по бесконечной лестнице — правой, левой, правой, левой, — второй самолет врезался в южную башню, и он был отнюдь не маленьким. Отчасти благодаря рассказам отца в аэропорте Ланкен я сумел распознать Boeing 767. Происходило нечто ужасное.

Я вышел из зала и поспешил к себе в номер. Я знал, что моя жена Энди и 14-летняя дочь Сара были в Новом Ханаане, штат Коннектикут, куда мы только что переехали из Милуоки. Убедившись, что семья в безопасности, я включил телевизор и позвонил финансовому директору GE Киту Шерину. Он тоже смотрел новости, и первое время мы почти ничего не говорили, пытаясь переварить невообразимые события. Смогут ли люди, оказавшиеся над поврежденными этажами, спастись, думали мы с Шерином, и если да, то как? При этом мы оба знали, что GE была перестраховщиком всего седьмого корпуса Всемирного торгового центра, 47-этажного здания, стоявшего в непосредственной близости от башен-близнецов. Мы застраховали страховую компанию, у которой был этот полис.

В 6:59 по сиэтлскому времени южная башня рухнула. Я не верил своим глазам. Двадцать девять минут спустя обрушилась северная башня, и седьмой корпус Всемирного торгового центра должен был вот-вот развалиться под воздействием невероятной силы, с которой рухнули башни-близнецы. Сажа и жуткий белый пепел окутали весь Нижний Манхэттен.

Я позвонил Энди Лэку, второму руководителю NBC, телекомпании, принадлежащей GE. Поскольку его босс, Боб Райт, был в отъезде, я назначил Лэка нашим ответственным лицом в Нью-Йорке. Отдел новостей сообщил ему, что два самолета, поразившие башни-близнецы, а также еще один, который врезался в Пентагон, и четвертый, разбившийся в поле в Пенсильвании, были угнаны в рамках скоординированных террористических атак. Это стало тяжелым ударом для всей нации. События непосредственно влияли и на авиационное подразделение GE. Впервые в истории самолет использовали в качестве оружия, а у нас их было 1200. Производство реактивных двигателей составляло основу будущего GE.

Когда дикторы начали сообщать оценки числа погибших, я разыскал Райта, генерального директора NBC, в Лос-Анджелесе. Вместе мы решили, что до дальнейших указаний трансляция будет идти без

рекламы. Это могло стоить миллионов долларов, но было очевидным решением. Почти 3000 человек погибли, более 6000 получили ранения, страна оказалась на грани войны. Казалось абсолютно неправильным крутить рекламные ролики, прерывающие почти нескончаемое освещение терактов.

Вскоре мы узнали, что компанию затронули почти все аспекты трагедии. Самолеты с двигателями GE разрушили недвижимую, застрахованную по полисам GE. Телеканал NBC, который я смотрел, принадлежал GE. Погибли два сотрудника компании — технический специалист NBC, работавший на вершине одной из башен-близнецов, и женщина из нашего авиационного подразделения, которая летела одним из рейсов.

Башни обрушились во вторник. В среду мы с Энди Лэком решили, что GE должна пожертвовать \$10 млн семьям пожарных и других служб быстрого реагирования. У меня был номер телефона мэра Руди Джулиани, так что я позвонил ему. Я был уверен, что попаду на помощника, но Джулиани ответил после второго гудка. Я рассказал ему о нашей идее и о том, что мы хотим сделать это тихо. Джулиани не согласился. «Чушь собачья, Джефф! — сказал он. — Я собираюсь использовать ваше пожертвование, чтобы заставить другие компании раскошелиться!» Через пару часов Джулиани создал благотворительный фонд и объявил о нашем даре. Он использовал начальный вклад GE, чтобы собрать сотни миллионов долларов.

Это было приятно, но недостаточно, чтобы развеять ужас, который я испытывал. К концу моей первой недели в качестве генерального директора акции GE упали на 20%, снизив рыночную капитализацию компании на \$80 млрд.

Примерно в это время я позвонил Гертруде Майкельсон — выдающемуся руководителю компании Р. Н. Масу, которая тогда входила в совет директоров GE, — чтобы обсудить происходящее. Майкельсон обладала железной волей. В свое время она нарушила множество негласных запретов, став одной из немногих выпускниц юридического факультета Колумбийского университета, ведя переговоры с водителями грузовиков и другими главами профсоюзов от имени сети универмагов Macy's, часто оказываясь единственной женщиной на шумных собраниях совета директоров корпорации. У нее было тяжелое детство, часть которого она провела в приютах, пока ее мать, которая умерла, когда Гертруде было

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

e-Univers.ru