Джек Уэлч руководил General Electric 20 лет. За это время он волком выгрыз бюрократизм, разогнал прозаседавшихся, переломил хребет бюрократической системе и на ее обломках возвел светлое будущее.

Наверное, самый эффективный менеджер XX века, экс-CEO корпорации General Electric Джек Уэлч принимал непопулярные решения, но снискал фантастическую популярность.

Джек Уэлч: история менежера

Вряд ли кто обвинит в косности и консерватизме компанию, больше века продержавшуюся в мировых лидерах. Именно таким лидером была – или, по крайней мере, считалась – американская корпорация-гигант General Electric, пионер всемирной электрификации. Но нашелся смельчак, который буквально разворотил ее корпоративную структуру, казавшуюся ему слишком неповоротливой и забюрократизированной. И за два десятилетия обрушил на GE и весь мир бизнеса настоящую лавину революционных идей и управленческих ноу-хау. Весь свой путь Джек Уэлч затем описал в книге “Победитель”.

Джон Фрэнсис Уэлч-младший, которого все в мире зовут просто Джеком Уэлчем, родился 19 ноября 1935 года в городе Пибоди, штат Массачусетс. Его родители были ирландскими эмигрантами во втором поколении. Отец всю жизнь проработал проводником на железной дороге, мать заботилась о единственном ребенке. Деловую сметку и умение экономить мальчик проявил уже на этапе выбора будущей профессии. После окончания школы Джек поступил в ближайший государственный университет, потому что плата за обучение там составляла всего $50 (3h 21m) за семестр. Университет он окончил с дипломом инженера-химика, а затем быстро защитил диссертацию. К 1960 году у 24-летнего Уэлча были в наличии докторская степень, жена и море амбиций.

Долго искать работу ему не пришлось. Среди всех предложений Уэлча особенно заинтересовало одно, поступившее из компании General Electric. Там как раз набирали группу молодых специалистов для разработки нового перспективного термопластика – будущего Noryl, который сейчас приносит GE больше $1 (0h 4m) млрд в год.

Годовой оклад новоиспеченного младшего инженера-химика составлял $10,5 (7h 0m) тыс. – по тем временам очень даже неплохо. Но спустя год молодой сотрудник собрался уходить из компании – по его собственным словам, «устал от засилья бюрократии». И наверняка уволился, если бы не проницательность его непосредственного начальника, отговорившего ценного молодого сотрудника от опрометчивого шага. Уэлчу повысили зарплату, расширили фронт работ и гарантировали относительную свободу принятия решений. Начальство обещало закрывать глаза на вольности сотрудника и игнорирование им корпоративных бюрократических заморочек. Приняв предложение остаться, молодой сотрудник остался верен себе – дал могучей корпорации испытательный срок. И компания оправдала его доверие. В 1968 году, в основном благодаря успеху на рынке пластика Noryl, Уэлч занял пост главного менеджера всего пластикового направления GE, «весящего» $23 (1h 33m) млн. К 32 годам амбициозный сотрудник стал самым молодым топ-менеджером не только в GE, но и вообще в Америке.

Джек Уэлч. Работа не для протокола.

К тому времени Джек Уэлч успел заслужить репутацию, во-первых, человека, у которого никогда не бывает дефицита идей, а во-вторых, неисправимого критикана и ниспровергателя канонов. Уэлч не выносил формальностей, в особенности протокольных мероприятий. Его стихией были открытые, часто нелицеприятные дискуссии, направленные на эффективное решение проблемы. «Я был дерзок, откровенен и, по мнению некоторых, груб. Моя речь могла быть резка и бестактна. Я не любил нафталиновые презентации, доклады и отчеты, предпочитая личные беседы с сотрудниками, от которых я ждал прежде всего знания дела и ответов на поставленные вопросы. Я любил творческие конфликты и считал, что в бизнесе наилучший результат достигается путем открытой и честной дискуссии. Если идея не выдерживает взыскательного обсуждения, рынок ее убьет».

Конечно, многих раздражали его неуемные амбиции. Проработав в GE всего десять лет, он публично заявил, что в долгосрочной перспективе видит себя не иначе как президентом и CEO. Конечно, руководство любой корпорации всячески поддерживает честолюбивые стремления сотрудников. Но мало кто из боссов придет в восторг от намерения молодого выскочки в обозримом будущем сменить шефа в его кабинете.

Тем не менее в 1972 году Уэлч занял пост одного из вице-президентов GE и возглавил химическую и металлургическую отрасли GE – с оборотом $2 (0h 8m) млрд, штатом в 46 тыс. рабочих и 44 заводами в восьми странах. После этого к заявлениям Уэлча стали относиться серьезно. А 1 апреля 1981 года 45-летний Джек Уэлч занял президентское кресло одной из ведущих мировых корпораций.

1 апреля – та еще дата, но новый президент GE презирал суеверия. С первых же дней он взял быка за рога и начал грандиозную перестройку гигантской корпорации в соответствии со своими принципами. Название его «тронной речи», произнесенной на одном деловом мероприятии в Нью-Йорке, говорило само за себя: «Быстрый рост на фоне медленно растущей экономики».

Корпорация, у истоков которой стояла еще одна легенда американского бизнеса – мировой рекордсмен по числу патентов, великий изобретатель Томас Эдисон, на первый взгляд не внушала серьезных опасений. К 1981 году штат GE составлял более 400 тыс. человек, а капитализация компании оценивалась в $25 (1h 41m) млрд. Разнообразная продукция – от бытовых электрических розеток до агрегатов для АЭС – приносила $1,5 (1h 0m) млрд дохода в год. Корпорацию справедливо сравнивали с супертанком, который мощно и неуклонно прет вперед. Кое-кто, правда, приводил и другое сравнение – с динозаврами.

Всем известная судьба доисторических ящеров заставила Уэлча радикально пересмотреть генеральную концепцию развития GE. Он не скрывал, что хочет видеть компанию скорее быстроходным катером – стремительным, прибыльным и проворным. Для этого надо было «разбюрократить» систему управления, в которой между непосредственными исполнителями (заводскими цехами) и высшим руководством (кабинет президента компании) существовало двенадцать уровней управления. И, увы, начать массовые увольнения и сброс активов, объективно ставших балластом.

Сейчас «великий и ужасный» Джек Уэлч живет в своем доме в Коннектикуте, играет в гольф, любуется собственной коллекцией произведений искусства, но не забывает зорко присматривать за тем, что творится в его бывшей компании.

Нейтронный Джек

Новации Джека Уэлча коснулись многих сфер деятельности компании – от финансовой отчетности до чисто ритуальных мероприятий вроде ежегодной встречи совета директоров для ознакомления с макетами новых приборов. Были изменены краеугольные принципы жизни корпорации. Это и материальная стимуляция сотрудников («слишком многие менеджеры считали свое положение вершиной карьеры, а не новой возможностью»), и ценообразование («многие почему-то думали, что потребителям просто несказанно повезло, раз они смогли заказать наши замечательные товары»), и внутренняя экономия («не помню, чтобы какой-либо бизнес обанкротился после значительного и резкого снижения затрат»).

В своей бизнес-философии Уэлч всегда был крайним максималистом. Он считал, что любая компания обязана быть первой (на худой конец – второй) в своем сегменте рынка. А иначе ей нужно этот рынок покинуть. То же относилось и к подразделениям внутри компании.

В своем стремлении воплотить эти принципы в жизнь Джек Уэлч не останавливался ни перед чем. Именно при нем в практику менеджмента вошло то, что можно назвать «соревнованием снизу».

Схема Уэлча, позже принятая на вооружение всей корпоративной Америкой да и всем миром, заключается в разделении сотрудников каждого подразделения и всей компании в целом на три категории – А, B и C. Первую составляют лидеры, максимально заинтересованные в результатах своего труда и в полной мере отвечающие «четырем правилам лидерства в GE»: максимальная энергичность, способность мотивировать окружающих, способность принимать сложные решения, умение всегда исполнять обещанное. Сердце компании – категория В: компетентные специалисты, которые успешно выполняют задания, необходимые для достижения общих целей. От сотрудников категории А они отличаются лишь более низким уровнем самоотдачи. И, наконец, категория С – лентяи, постоянно увиливающие от исполнения прямых обязанностей, чаще всего потому, что попросту не могут выполнить свою работу.

Уэлч внедрил среди своих менеджеров рассчитанную им самим жесткую пропорцию: 20-70-10. Каждый руководитель обязан был выделить 20% лучших и самых инициативных (категория А) сотрудников и максимально стимулировать их – ростом зарплаты, льготным приобретением акций, перспективой роста. Основные 70% сотрудников (категория В) тоже могли рассчитывать на повышение зарплаты и покупку акций, но не на новые назначения. Что же касается оставшихся 10% (категория С), то им предлагали искать новую работу.

В результате за первые пять лет руководства Уэлча число работающих в корпорации GE сократилось более чем на четверть. А в американском бизнес-сообществе за идеологом этой философии закрепилось не самое лестное прозвище Нейтронный Джек – имелась в виду как раз изобретенная тогда, на очередном витке гонки вооружений, нейтронная бомба, уничтожающая живую силу противника, но оставляющая в неприкосновенности здания и оборудование. В августе 1984 года Уэлч возглавил рейтинг «самых суровых боссов Америки» журнала Fortune. «Это был как раз тот случай, – вспоминал Уэлч, – когда мне вовсе не хотелось быть первым. Но я выдержал удар».

Великая корпоративная революция

Разрушить чересчур забюрократизированную систему управления – всего лишь первый шаг. За ним неизбежно должен последовать второй: на развалинах старой структуры построить новую.

На смену традиционным встречам сотрудников с руководством GE пришла система так называемых развивающих собраний. В апреле каждого года во всех подразделениях проходило «совещание С» – тренинг руководителей и сотрудников; в июле – двухчасовая видеоконференция, и, наконец, в ноябре – встреча по планированию, на которой подытоживались результаты апрельских решений и определялись новые приоритеты.

А чтобы и эта система со временем не превратилась в очередное бюрократическое болото, Уэлч ввел в практику еще одну революционную новинку. Теперь в компании периодически устраивались «проработки» – двух-трехдневные собрания, на которых несколько десятков сотрудников обсуждали… бюрократию в GE! А точнее, то, как мешают делу бюрократические рогатки: всяческие согласования, доклады, внутрикорпоративные правила и нормы – да те же собрания, наконец. «Проработку» вели профессиональные администраторы, и в конце каждой встречи на ковер к сотрудникам вызывались их руководители, которые выслушивали подчиненных и решали, как устранить проблемы.

Благодаря управленческим инновациям Уэлча на глазах рождалось то, что он сам назвал «организацией без границ». Различия между подразделениями фактически стирались, все определялось едиными принципами. «У нас, – говорил Уэлч, – идеи свободно циркулируют между более чем двадцатью отдельными компаниями и более чем 300 тысячами сотрудников. Наш свободный стиль – это одна большая цепь обсуждений, плавно перетекающих одно в другое. Все это может показаться диким, порой смешным и, во всяком случае, неформальным. Но такой сетевой эффект поразителен. Принцип «без границ» стал основой нашей социальной архитектуры, которая зиждется на постоянном обучении всех и каждого». И добавлял: «Я всегда считал, что, когда скорость изменений внутри организации становится меньше скорости внешних изменений, конец такой организации не за горами. Это лишь вопрос времени».

За пять лет GE, и до того не ходившая в середнячках, удвоила объемы продаж – в 1995 году доход составил $70 (4h 41m) млрд, а к 2000-му достиг $130 (8h 40m) млрд. Сектор рынка, контролируемый компанией, вырос с 11,5% в 1992-м до 18,9% в 2000-м.

Гуру в отставке

За годы руководства Джека Уэлча капитализация GE выросла с $14 (0h 56m) млрд до $410 (27h 20m) млрд. Впрочем, можно обойтись и без цифр – достаточно сказать, что в начале нового века и тысячелетия GE неизменно возглавляла рейтинг журнала Fortune «500 крупнейших компаний мира», уступив первую строчку лишь в последние год-два нефтегазовому гиганту Exxon Mobil – c нынешними ценами на углеводороды это вполне понятно.

Укрепил свои позиции и сам творец «корпоративного чуда». К моменту выхода на пенсию Джек Уэлч получал годовой оклад в размере $4 (0h 16m) млн, а его «пенсионный план» предусматривает вдвое большую сумму. Всего же личное состояние экс-главы GE оценивается в $720 (48h 0m) млн. До первой десятки Forbes, конечно, далековато, но Уэлч никогда не скрывал, что он в первую очередь высокооплачиваемый менеджер, а не акционер и не владелец бизнеса, как Уоррен Баффет или Билл Гейтс.

На покое Уэлчу есть чем заняться – хотя по отношению к таким личностям слово «покой» звучит абсурдно. У него четверо детей от первого брака, подрастают внуки. (Кстати, нынешняя, третья жена Уэлча – бывший главный редактор Harvard Business Review Сьюзан Ветлауфер.) Он коллекционирует произведения современного искусства, путешествует по всему земному шару, занимается благотворительностью. Играет в гольф, несмотря на перенесенную в 1995 году операцию по аортокоронарному шунтированию. Наконец, пишет книги-бестселлеры и читает бесконечные лекции и курсы – неизменно с бешеным успехом. В общем, нормальная жизнь гуру в отставке: «Все уже сказано и сделано, и теперь я зарабатываю преподаванием. По правде говоря, мне всегда нравилось поучать!»