

Книга/Джек Уэлч

« Н Е Й Т Р О Н Н Ы Й

Джек Уэлч придумал знаменитый бизнес-принцип: «Улучшать, продавать или закрывать»



Д Ж Е К »

Как Джек Уэлч менял General Electric, увольнял людей и обижался на американскую прессу.

Джек Уэлч — легенда американского бизнеса. В течение двадцати лет — с 1981-го по 2001 год — он был генеральным директором General Electric, успев за это время превратить неповоротливую промышленную компанию в мирового глобального игрока в финансовой и инновационной сферах. В издательстве «Иванов, Манн и Фербер» выходит автобиография Уэлча «История менеджера». Forbes публикует отрывок из книги, в котором харизматичный лидер рассказывает о том, как он придумал свой главный бизнес-метод — «улучшать, продавать или закрывать» — и к чему привели первые попытки его внедрения.



ЦЕНТРАЛЬНАЯ ИДЕЯ РАЗВИТИЯ бизнеса GE возникла у меня на основе предыдущего опыта работы с хорошими и плохими направлениями бизнеса. В 1970-е годы хоть какая-то прибыльность направления считалась достаточной причиной держаться за него.

Никто и подумать не мог о том, чтобы изменить правила игры, отказаться от медленно растущих направлений с низкой прибыльностью, а высвободенные ресурсы использовать для развития направлений с высокой прибыльностью и возможностями быстрого роста.

Никто — ни внутри компании, ни со стороны — не замечал надвигающегося кризиса. GE была национальным кумиром, десятой корпорацией в США по

величине и рыночной капитализации. Но уже много лет нам на пятки наступали азиатские производители, отхватывая отрасль за отраслью: радиоприемники, фотоаппараты, телевизоры, сталь, корабли и, наконец, автомобили. Наше отделение по производству телевизоров с трудом сдерживало натиск. Конкуренты — в том числе из Японии — медленно, но верно отвоевывали нашу прибыль. Несколько других направлений, в частности бытовой электроники и техники, были ничуть не менее уязвимы.

Но в те времена, как я уже говорил, считали, что если подразделение приносит прибыль, то этого достаточно, чтобы не задумываться больше ни о чем. Даже сегодня случается слышать: «Вы же получаете прибыль. Что в этом плохого?» Иногда очень многое. Если у подразделения нет долгосрочного конкурентного преимущества, рано или поздно оно перестанет существовать.

Принцип на салфетке

У меня есть привычка, которая иногда раздражает моих собеседников. Практически в любых обстоятельствах я делаю записи и наброски на листочках бумаги. Как-то раз в ресторане, рассказывая о своих идеях жене, я достал фломастер и принялся чертить на попавшей под руку салфетке. Я нарисовал три круга и разделил наши направления бизнеса по трем категориям: основное производство, тех-

нологии и услуги. В первый круг основного производства я вписал осветительные приборы, крупную бытовую технику, моторы, турбины, транспорт и контрактное производство оборудования.

Направления, оказавшиеся за пределами этих трех кругов, или едва дотягивали до нужных показателей, или работали на рынках с низкими темпами роста, или плохо вписывались в нашу стратегию. Поэтому, сказал я Каролин, мы будем их улучшать, продавать или закрывать. Эта простая концепция сразу же запала мне самому в душу.

Эта схема мне очень помогла. Мне нужен был именно простой инструмент, чтобы донести до сотрудников свои идеи. Я начал применять ее повсеместно, и в результате она даже попала в журнал Forbes, в заглавный материал, опубликованный в марте 1984 года.

Схема внушала уверенность и гордость людям, которые работали в направлениях, вписанных в круги. Но вместе с тем она вызвала бурную реакцию в направлениях, которые нужно было «улучшить, продать или закрыть». Особенно в тех, которые составляли сердцевину старой GE, — например, в подразделениях центральных систем кондиционирования воздуха, мелкой бытовой техники, производства телевизоров, аудиопродукции и полупроводников.

В первые два года стратегия первого или второго места потребовала множе-

Книга/Джек Уэлч

ства действий, преимущественно в больших масштабах. Мы продали 71 отделение из 412 и линейку продукции, получив за них немногим более \$500 млн. Мы заключили 118 других сделок: приобретения, миноритарные инвестиции и создание совместных предприятий, потратив на все это более \$1 млрд. Каждая из сделок сама по себе была относительно невелика, но их последствия ощущались во всей компании. Особенно большой резонанс вызвала продажа направления центральных систем кондиционирования воздуха.

Это направление было не самым крупным в GE (три завода, 2300 сотрудников) и не очень прибыльным. Его доля рынка — 10% — выглядела бледно на фоне других направлений GE, и в середине 1982 года мы продали его компании Trane за \$135 млн. Многие в GE были неприятно удивлены этим, ведь оно находилось в самой сердцевине компании, в отделении крупной бытовой техники в Луисвилле.

Кондиционеры не понравились мне еще тогда, когда я впервые познакомился с ними в качестве руководителя сектора. Я чувствовал, что это направление не контролирует свою судьбу. Мы продавали кондиционеры под брендом GE местному дистрибьютору, наши сотрудники не занимались их установкой и обслуживанием. Мнение клиентов о GE зависело от качества работы наших партнеров. Мы часто получали жалобы, которые не имели к нам никакого отношения. Нашей репутации наносили урон обстоятельства, которые мы не могли контролировать. Конкуренты, захватившие большие доли рынка, работали с лучшими дистрибьюторами и независимыми подрядчиками.

Со всех точек зрения для GE в этом бизнесе было много изъянов. Но его продажа все равно потрясла Луисвилль, как будто было потеряно нечто ценное.

Сделка с Trane укрепила меня в уверенности, что от передачи слабого направления более сильной компании выигрывают все стороны. Trane была одним из лидеров рынка, так что наши специалисты по кондиционерам вошли в команду-победительницу. Через месяц после продажи я убедился в пра-

Приказы сократить по 10% персонала или заморозить всем зарплаты противоречат необходимости заботиться о лучших сотрудниках

вильности своего решения, когда позвонил Стэну Горски, бывшему генеральному директору направления кондиционеров, перешедшему в Trane. — Джек, мне здесь очень нравится, — жизнерадостно сказал он. — Мой начальник весь день думает о кондиционерах, он их просто обожает. А наши с тобой разговоры каждый раз сводились к жалобам клиентов или к моим прибылям. Ты терпеть не мог кондиционеры. Джек, сегодня все мы — победители и чувствуем это. А в Луисвилле я был сиротой.

Несмотря на вал критики, комментарии Стэна укрепили мою решимость осуществлять стратегию первого или второго места при любых обстоятельствах. Сделка с кондиционерами помогла сформулировать и еще один базовый принцип. Полученные в результате продажи \$135 млн пошли на реструктуризацию других направлений.

При последующих продажах направлений мы действовали так же: никогда не относили полученные денежные средства к чистой прибыли, а немедленно направляли их на улучшение конкурентоспособности компании. За 20 лет мы ни разу не позволили ни себе, ни подразделениям использовать одноразовые расходы на реструктуризацию как предлог не достичь запланированной прибыли. Мы за все платили сами.

«Мне не нравится бизнес на природных ресурсах...»

Гораздо труднее мне далась следующая сделка — продажа добывающей компании Utah International. Мой предшественник Редж Джонс купил эту компанию за \$2,3 млрд в 1977 году. Тогда это стало крупнейшим приобретением для GE и всего американского фондового рынка.

Utah International была первоклассной компанией; поставки коксующегося угля японской сталелитейной отрасли принесли неплохие прибыли. Ей также принадлежала небольшая нефтегазовая компания в США и большие неразработанные запасы меди в Чили. Редж приобрел эту компанию, чтобы обезопасить GE от бурной инфляции 1970-х.

В мое время инфляция стала снижаться, и Utah уже не соответствовала стратегии последовательного улучшения финансовых показателей. Она приносила прибыли неравномерно, что шло вразрез с моей целью — дать каждому почувствовать важность его личного вклада. А руководитель подразделения Utah, сам того не зная, сводил на нет все эти усилия.

Он мог сказать: «У нас на шахте была забастовка, и нам не хватит \$50 млн до плановых показателей». Сумма была огромной — мы просто не верили своим ушам. И так же легко он мог заявить на встрече: «Цена угля повысилась на десять долларов, так что я пораду вас лишними 50 млн». В любом случае на фоне Utah наши усилия увеличивать прибыли цент за центом казались бесплодными.

Мне не нравился бизнес на природных ресурсах: я считал, что в нем мало что зависит от менеджмента. Рыночная конъюнктура или поведение какого-нибудь картеля лишает сотрудников возможности проявить себя.

Кстати, я думаю, что нечто подобное испытала и компания DuPont, когда приобрела в 1981-м нефтяную компанию Copoco. Цель была та же: застраховаться от роста цен на нефть. Но Copoco была настолько большой компанией, что усилия многих подразделений DuPont то



Фото Getty images / fotobank.ru

За пять лет каждый четвертый сотрудник был вынужден покинуть GE. Всего было уволено 118 000 человек

и дело пропадали впустую. Перепады в прибылях Сопосо обескураживали сотрудников и руководителей DuPont. В конце концов руководству компании пришлось выделить Сопосо в отдельное предприятие.

Все-таки разработкой природных ресурсов должны заниматься специализированные компании.

Через год после того, как я стал CEO, я встретился с Хью Лидтке, главой компании Pennzoil, и предложил ему Utah; но он отказался ее покупать. У него были другие, более масштабные планы.

Ни один из потенциальных покупателей Utah в США не заинтересовался этой сделкой.

К счастью, у моего заместителя Джона Берлингейма возникла более удачная идея. Он нашел почти идеального покупателя для Utah: австралийский концерн по разработке природных ресурсов Broken Hill Proprietary (ВНР) Co.

Обсуждения с ВНР длились несколько месяцев; их усложнили размеры и география компаний. Штаб-квартира Utah находилась в Сан-Франциско, а активы были разбросаны по всему миру. А ВНР управлялась из Мельбурна. Преодолев обычные для каждой крупной сделки препятствия, к середине декабря 1982 года представители компаний вы-

работали окончательный протокол о намерениях.

Мы были в восторге от возможности продать компанию за хорошую цену, особенно потому, что покупателей было так трудно найти. Сделка идеально соответствовала нашей стратегии. Так же считали и в ВНР.

После Рождества Берлингейм, Дойл и Фреско возобновили работу над сделкой. Они учли финансовые ограничения ВНР, исключили из Utah несколько подразделений, в том числе американскую нефтегазовую компанию Ladd Petroleum. Все препятствия были преодолены, и ВНР приобрела оставшуюся часть нашего дочернего предприятия, Utah, за \$2,4 млрд к концу второго квартала 1984 года. Еще год ушел на получение всех нужных разрешений от государства. А через шесть лет, в 1990 году, мы продали последнюю часть — Ladd — за \$515 млн.

После продажи направления кондиционеров, а теперь и Utah я уже не сомневался в правильности нашей стратегии.

«Храмы Джека»

В начале 1980-х в GE мало кто понимал, что делает Джек Уэлч и какую цель он преследует. Повсюду царили недовольство, тревога и смятение. За пять лет каждый четвертый сотрудник был вынужден покинуть GE — всего было уволено 118 000 человек, включая 37 000 в проданных направлениях. По всей компании людям приходилось бороться с чувством неопределенности.

А я подливал масла в огонь, выделяя миллионы долларов на непроизводительные расходы. Я строил фитнес-центр, гостевой дом, центр для конференций при центральном офисе и планировал основательную модернизацию Кротонвилля, нашего центра повышения квалификации руководителей. Я считал, что все эти инвестиции — почти \$75 млн — соответствовали моей стратегии.

Но сотрудники не поддерживали меня. Они просто не понимали, зачем все это нужно. И не имело значения, что деньги, которые я выделил на тренажеры, конференц-залы и спальни, были мелочью для компании, тратившей \$12 млрд за тот же период на новые за-

воды и оборудование. Никто не обращал внимания на \$12 млрд, потраченные по всему миру. Такие расходы в GE считались рутинными. Люди не могли смириться с 75-миллионными инвестициями в непроизводительную сферу.

Я знал, что многим трудно понять мои мотивы. Но я нутром чувствовал, что поступаю правильно. В начале 1982 года я начал дискуссию вторую неделю проводить дискуссии за круглым столом с группами примерно по 25 сотрудников за кофе. Все они — и помощники по административной работе, и менеджеры — спрашивали одно и то же: «Вы закрываете заводы и сокращаете персонал. Чем можно оправдать затраты на тренажеры, спальни и конференц-центры?»

Мне нравились эти дебаты. Хотя я не всегда в них выигрывал, нужно было пытаться переубедить людей, одного за другим.

Мне хотелось изменить правила: добиваться большего от меньшего количества людей. Я настаивал, что в компании должны работать только лучшие. А лучших нельзя отправлять учиться в серые бетонные клетушки устаревшего центра повышения квалификации. И нельзя, чтобы гости центрального офиса останавливались в третьесортном мотеле. Если мы хотели добиться высочайшего мастерства, то как минимум нужно было предоставить соответствующие условия.

Во время этих дебатов я объяснял, что фитнес-центр выполняет двойную задачу: и способствует укреплению здоровья, и, что так же важно, помогает людям сплотиться. Специалисты в центральном офисе ничего не производят и не продают. Это очень отличается от работы на местах: все сотрудники какого-то отделения могут стремиться к получению заказа или увлеченно работать над запуском нового продукта. А в центральном офисе GE люди парковали машину в подземном гараже, поднимались на лифте на свой этаж и работали в своем углу здания до конца дня. Единственным местом встреч был кафетерий, но чаще всего люди и там садились за столики к коллегам, с которыми работали вместе.

Я решил, что спортзал станет местом неформальных встреч сотрудников, наподобие подсобки магазина, где от-

дышают продавцы. Если этого удастся добиться, вложив чуть больше \$1 млн, дело того стоит.

Той же логикой частично объяснялось и решение построить гостевой дом и конференц-центр за \$25 млн. В Фэрфилде и окрестностях не было приличной гостиницы для сотрудников и гостей, приезжавших со всего мира. А я хотел создать первоклассное место для отдыха, работы и общения, где были предусмотрены залы с каминами, паб и бар, в которых могли встречаться и общаться все желающие.

Приверженцы традиций были потрясены. Я настаивал на своем, считая, что только так можно создать в компании неформальную семейную атмосферу. Я повсюду пропагандировал необходимость высочайшего мастерства и традиций его передачи и должен был подкреплять эти заявления действиями.

Подобная ситуация сложилась и в корпоративном образовательном центре в Крогтонвилле. Он был построен четверть века назад и сильно устарел. Менеджеров размещали в унылых помещениях, по четверо в номере; комнаты выглядели как в придорожном мотеле. Между тем нужно было создать у посетителей Крогтонвилля (и сотрудников, и клиентов) ощущение, что их работодатель и партнер — компания мирового уровня. Но некоторые критики начали называть этот центр «Храм Джека».

Отвечая на жалобы в начале 1980-х, я утверждал, что бизнес на самом деле — серия парадоксов: — Мы трагим миллионы на здания, где ничего не производится, и при этом закрываем неконкурентоспособные фабрики. Эти цели соответствуют нашему стремлению — стать компанией мирового класса. Без этих расходов и сокращений мы не сможем нанимать и удерживать лучших людей и одновременно предоставлять товары и услуги при самых низких затратах.

— Мы платим самые высокие зарплаты при самых низких расходах на заработную плату. Нам нужно привлечь лучших сотрудников мира и платить им соответственно. Но мы не можем держать у себя ненужных людей. Чтобы достичь большей производительности

при меньшем количестве сотрудников, нам нужны лучшие люди.

— Мы нацелены на долгосрочную перспективу, но не забываем краткосрочной. Я всегда думал, что любому дураку под силу либо одно, либо другое. Сокращать затраты в ущерб будущему несложно, и на этом можно продержаться квартал, год или даже два.

Мечтать о будущем и не обеспечивать краткосрочных результатов — еще проще. Но настоящий лидер познается в том, как ему удастся сбалансировать два этих действия. Как минимум первые десять лет моей работы на посту CEO мне возражали: «Вы слишком много внимания уделяете краткосрочной перспективе». Но на самом деле это лишь еще одно оправдание бездействия.

— Чтобы стать мягким, необходимо быть жестким. Жесткие решения в отношении людей и заводов — предпосылка для того, чтобы заслужить право говорить о «мягких» ценностях, например «высочайшем мастерстве» или «обучающейся организации». «Мягкие» ценности неэффективны, если не следуют за демонстрацией жесткости. Они могут работать лишь в атмосфере ответственности за результаты.

Но логика, лежавшая в основе этих парадоксов, не очень помогала в условиях неопределенности. Недовольство сотрудников было столь велико, что начало выплескиваться за пределы компании.

Правила сокращений

К середине 1982 года журнал Newsweek подхватил обидное прозвище «Нейтронный Джек». Меня считали руководителем, который легко избавля-

ется от людей, оставляя здания нетронутыми.

Я возненавидел это прозвище. Но бюрократию и расточительство я ненавижу еще больше. Мне были неприятны как одержимость данными в центральном офисе, так и низкая рентабельность отделения турбин.

Скоро «нейтронное» прозвище подхватили почти все СМИ. Казалось, репортеры не могли написать ни одного сюжета о GE без этой клички. Годами меня считали необузданным, упрекали в излишнем увлечении ростом, наймом и строительством новых зданий — в подразделениях пластмасс, медицинских технологий и GE Credit. А теперь я стал «нейтронным».

Дело в том, что мы первыми среди крупных, прибыльных и широко известных компаний приняли такие меры для повышения конкурентоспособности. За несколько лет до этого нечто подобное совершила компания Chrysler, но она отчаянно пыталась избежать банкротства и прибегла к помощи правительства. Поэтому общество было готово к предпринятым ею жестким мерам.

Но от нас никто не ожидал ничего подобного. Всем казалось, что GE — настолько сильная и прибыльная компания, что никакая реструктуризация ей не нужна. В 1980 году оборот GE достиг \$25 млрд, а чистая прибыль — \$1,5 млрд. Компания вышла на десятое место по обороту и на девятое по прибыльности в списке Fortune 500.

Но мы прекрасно понимали действительное положение вещей. В 1980-м американская экономика переживала пери-



Джек Уэлч закрыл направление бытовой техники, долгое время считавшееся символом GE

од рецессии и высокой инфляции. Нефть стоила \$30 за баррель, а по прогнозам, цена могла подняться до \$100. Японские компании, воспользовавшись слабостью иены и передовыми технологиями, теснили нас по многим направлениям, которые мы считали центральными: от автомобилей до бытовой электроники.

Я хотел, чтобы структура затрат компании стала более конкурентоспособной. Именно этим я и занимался.

Мы никогда не прибегали к повсеместным сокращениям персонала или замораживанию зарплаты — двум излюбленным приемам руководителей, стремящихся снизить затраты. Оба они применяются под предлогом «чтобы все разделили эту боль», но в действительности так поступают те, кто не желает осознать реальность и заняться дифференциацией.

Лидерством здесь и не пахнет. Приказы сократить по 10% персонала или заморозить всем зарплаты противоречат необходимости заботиться о лучших сотрудниках. Если в некоторых подразделениях (например, пластмасс, освещения и бытовой техники) весной 2001 года мы проводили сокращения штатов, то в других (например, силовых турбин и медицинских технологий) не успевали нанять персонал.

К сожалению, в 1980-е количество работающих в GE в основном падало. Если в конце 1980 года число сотрудников составляло 411 000, то к концу 1985-го эта цифра сократилась до 299 000. Из 112 000 сотрудников, покинувших GE, около 37 000 работали в проданных направлениях, но 81 000 — то есть каждый пятый в промышленных направлениях — потеряли работу по причинам, связанным с производительностью.

Цифры наглядно показывали: в компании действительно было слишком много лишних рабочих мест. Но «нейтронная» кличка все равно меня удручала.

Но на меня все равно оказывали значительное давление, пытаюсь предотвратить некоторые жесткие решения. Это лоббирование было не только внутренним — мне звонили мэры, губернаторы, члены законодательных собраний штатов и законодатели федерального уровня.

Однажды во время планового посещения законодательного собрания штата Массачусетс в 1988 году я встретился с губернатором штата Майклом Дукакисом. Надо сказать, что накануне этой встречи наш завод по производству авиадвигателей и промышленных турбин в городе Линне опять отличился: его профсоюз отказался подписывать наш новый национальный трудовой договор.

Дукакис сказал:

— Очень хорошо, что вы посетили наш штат. Но было бы еще лучше, если бы вы создавали здесь больше рабочих мест.

Я ответил:

— Господин губернатор, мне придется вам это сказать. Линн — последнее место на земле, в котором я стал бы создавать рабочие места.

Советники Дукакиса были шокированы. Возникла долгая пауза. Все ждали, что я произнесу что-нибудь успокаивающее о том, что мы обязуемся сохранять рабочие места или, возможно, расширять свои мощности в Массачусетсе. — Вы — политик и умеете считать голоса, — напомнил я. — Вы ведь не строите новые дороги в районах, которые проголосовали против вас.

— Что вы имеете в виду? — спросил он. — Линн — единственный завод GE, который отказался подписывать наш общенациональный профсоюзный договор. Зачем мне давать работу тем, кто причиняет неприятности?

Губернатор понял мою логику и послал своего представителя по трудовым отношениям в Линн, чтобы улучшить положение.

Еще один болезненный удар я получил в начале августа 1984 года, когда журнал Fortune поместил меня на первое место в своем списке «Самых суровых боссов Америки». К счастью, в статье был не только негатив: один наш бывший сотрудник заявил, что до меня «никогда не встречал человека с таким

количеством творческих идей для бизнеса. Никто до этого так не стимулировал работу моей мысли». Еще один сотрудник даже похвалил меня за то, что я «принес в GE увлеченность и преданность, характерные для лучших молодых компаний Кремниевой долины». Все это мне понравилось, но положительные реакции были омрачены комментариями от анонимов, которые называли меня очень резким и заявляли, что я не переносу ответов, начинавшихся с «я думаю». Еще один экс-сотрудник, пожелавший остаться неизвестным, утверждал: «Работая с ним, чувствуешь себя как на войне. Многих подстреливают, а выжившим предстоит очередная битва». В статье говорилось, что я чуть ли не физически нападаю на людей с вопросами, «критикуя, унижая, поднимая на смех и оскорбляя».

По правде говоря, наши совещания действительно отличались от того, к чему привыкли сотрудники: мы многого требовали от них и заставляли готовиться к выступлениям. Те же, кто не справлялся с работой, старались представить себя в более выгодном свете.

Теперь я уверен, что на самом деле медлил с решительными мерами: недостаточно быстро закрывал неконкурентоспособные заводы; при сокращениях оставлял экономистов, консультантов по маркетингу, стратегических планировщиков и явных бюрократов гораздо дольше, чем следовало. Я уничтожил нашу секторную структуру только в 1986 году — а нужно было избавиться от нее, едва утвердившись на посту CEO, поскольку она была лишь очередным «изолирующим» уровнем управления. На постах руководителей секторов работали лучшие наши сотрудники, а мы не использовали их потенциал, не давали им возможности проявить свои лучшие качества.

Как только мы избавились от секторной системы, мы смогли по-настоящему разглядеть руководителей. За считанные месяцы нам стало ясно, кто соответствует нашим требованиям, а кто нет. В середине 1986 года компанию покинули четыре старших вице-президента. Это стало значительным прорывом.