

# Часть II

## 6. «Я не хочу больше слушать это...»

Для меня первая крупная встреча акционеров GE стала и первой встречей с Уэлчем. Он был ярчайшей звездой, предметом всеобщего любопытства. Многим, у кого с ним были скверные отношения в прошлом, Уэлч внушал страх.

В сентябре 1980 года, когда я поступил на работу в компанию, борьба за должность председателя правления вышла на финишную прямую. Число кандидатов сократилось до трех вице-президентов: это были Эд Худ, Джон Берлингем и очень живой, заикающийся безумец Джек Уэлч. «Меня поражает сам факт, что этот человек вообще работает в GE, не говоря уже о том, чтобы он был претендентом на место председателя правления», — так рассуждал один старый хрыч. Безусловно, это было его собственное мнение о Джеке.

Уэлч прибыл на это собрание — не исключено, что одно из первых после его «коронации» — на пяти- или шестидверном лимузине, напоминавшем автопоезд, помпезно двигавшийся по круговой подъездной дорожке ко входу в отель. Спустя годы я как-то сказал ему, что, по моему мнению, это было вызывающе. Он не стал спорить и только сказал, что в тот день служба наземного транспорта прислала ему к самолету вообще *белый роллс-ройс*, в который

он отказался садиться в принципе. Срочно был вызван «скромный» черный линкольн, на котором он и поехал. Джек никогда не сторонился роскоши, но в глубине души презирал ее показное проявление, что впоследствии послужило причиной ниспровержения некоторых из его коллег, занимавших такие же посты.

Некоторые из выступавших в первой подготовленной мною программе заседания (как, впрочем, и больше четверти или даже трети аудитории) были просто мертвым грузом, балластом. Лет через пять-шесть большинство из них отошли от дел.

Я с тремя-четырьмя спичрайтерами и другими сотрудниками готовился в зале заседаний к завтрашнему собранию GE. Вдруг распахнулись двери, ведущие из вестибюля в зал, и влетел Уэлч со своей свитой. Он примчался то ли после удачной игры в гольф, то ли после посещения любимого места встреч представителей GE бара Black Cattes, то ли после какого-то частного или официального приема, излучая энергию и неся в себе, подобно грозовой туче, какой-то заряд.

Они прошли между рядами и поставили позади меня еще три-четыре ряда кресел. Репетировавший в этот момент докладчик, увидев незваных гостей, стал говорить энергичнее. Уэлч что-то вполголоса бормотал коллегам, которые склонили к нему головы, чтобы лучше слышать его язвительные комментарии. Потом они затихли на некоторое время, пока докладчик домучивал свое выступление.

Через несколько минут Джек взревел: «Я не хочу больше слушать это дерьмо!» — и покинул зал, а за ним и вся свита.

Не могу сказать, что этот малый, Джек, мне понравился, но он был полной противоположностью всем, с кем я сталкивался за эти четыре месяца работы в GE. Он был лет на десять старше меня и в чем-то схож со мной: своевольный, необузданный, вспыльчивый. Я и теперь, спустя

многие годы, восхищаюсь смелостью Реджа Джонса — в то время председателя правления, — который выбрал себе преемника, не имевшего ничего общего с ним и оказавшегося уникальной личностью, какой больше никогда не было в GE.

Да, он не мог больше иметь дело с этим дерьмом. Он понял, что после двадцати лет игры по этим правилам и траты денег на дурацкие слайды *так больше работать нельзя* и что он не только сам не должен слушать все это, но и другим не должен позволять.

Власть может развращать, но власть дает и свободу действий. И он начал с поиска того, каким образом освободиться от корпоративного хлама, погрузившего GE в состояние застоя (в котором пребывала и вся капиталистическая организационная структура последние лет сто).

Джек провел первое собрание генеральных директоров примерно через десять месяцев после вступления в должность. На том последнем в стиле эпохи правления Джонса собрании он объявил всем, что мы покидаем отель Bellevue Biltmore и переезжаем в пятизвездный отель и клуб «Бока-Ратон» в Южной Флориде.

Уэлч быстро внес изменения в формулировки повесток дня, убрав нелепые претенциозные и напыщенные слова наподобие «визидения» и отдав предпочтение тому, что я называю «историями успеха, содержащими призыв».

Те, кто верит в легенду о «нейтронном Джеке», маньяке, громиле, пародии на Тасманийского Дьявола\*, который переворачивал столы и стулья от скуки, вряд ли смогут представить GE начала 80-х как застойную компанию, обреченную на развал и забвение.

Реджинальд Джонс, вероятно, был лучшим CEO в то время в стране и, безусловно, самым заслуженным. Управлен-

---

\* Жуткий персонаж американских мультфильмов, который гоняется за зайцем Багзом Банни.

ческий опыт GE изучался во всех школах бизнеса в мире. Менеджеры, прошедшие через GE, были заветной добычей для хедхантеров. Мы издавали иллюстрированную книгу с названием должностей и краткими биографиями участников заседаний в «Бока-Ратоне», пока не обнаружили, что наше издание служит своего рода справочником для рекрутинговых агентств.

GE была прибыльной и конкурентоспособной. Как заметил сам Джек, она отнюдь не была идущей ко дну развалиной, за штурвал которой он схватился, чтобы спасти ее. GE была тяжелым супертанкером, курс которого невозможно изменить, всего лишь неистово вращая штурвал.

Но вот наконец штурвал направил наш корабль в День Первый. И случилось это благодаря переменам в сфере коммуникаций GE.

Больше никаких «видений». Теперь каждый, кто заявлял, что может смотреть на пять лет вперед, считался треплом. Ликвидацию аппарата стратегического управления компании, созданного с целью планирования на пятилетнюю перспективу, предполагалось провести в течение года. В GE Capital после периода спада, когда финансировались бесполезные направления, наконец сменилось руководство и началось движение и развитие.

Все это делалось с целью уже в середине 80-х превратить компанию в место для людей в стиле Уэлча: увлеченных, стремительных, любящих удовольствие, таких как Ларри Боссиди и непередаваемый Гэри Вендт. И все смеялись над теми, кто воображал, что может просчитать ситуацию в финансовом секторе на три месяца вперед, не говоря уже про три года.

Джек не мог больше мириться с хвастунами.

Самым плохим выступлением, в годы правления Уэлча считавшимся провальным, было просто *скудное* выступление!