

Пролог

В субботу утром после Дня благодарения 2000 года я ждал приезда «новичка» — так в целях конфиденциальности мы называли моего преемника на посту председателя совета директоров и CEO* компании General Electric.

Накануне вечером совет директоров единогласно выбрал моим преемником Джеффа Иммельта. Я сразу позвонил ему:

— У меня есть хорошие новости для вас. Вы не могли бы приехать во Флориду с семьей на эти выходные?

Конечно, Джефф понял, что это значит, но не стал ни о чем расспрашивать, и мы согласовали планы его приезда.

Я с нетерпением ждал его: наконец закончился длительный процесс выбора нового CEO. Я встречал Джеффа у своего дома. Он вышел из машины, широко улыбаясь, я подошел к нему и повторил слова, которые двадцать лет назад услышал от Реджа Джонса:

— Поздравляю, господин председатель совета директоров!

Мы обнялись, и я почувствовал, что круг замкнулся.

Я вспомнил тот день, когда Редж вошел в мой кабинет и, широко улыбаясь, так же крепко обнял меня.

* Chief Executive Officer (англ.) — высшая исполнительная должность в компании. В принятой в России иерархии аналог генерального директора. *Прим. ред.*

Вообще-то Редж очень редко заключал кого-либо в объятия. Но в тот декабрьский день 1980 года он изменил своим привычкам. И я почувствовал себя самым счастливым человеком в Америке. Я получил работу, о которой давно мечтал: мне предстояло руководить невероятно широким диапазоном направлений бизнеса — от производства авиационных двигателей и электрогенераторов, пластмасс и медицинского оборудования до оказания финансовых услуг. В мире трудно найти человека, который не пользовался бы продукцией и услугами GE.

Что важнее всего, мои новые обязанности на три четверти были связаны с работой с людьми. Среди моих сотрудников оказались самые умные, изобретательные и конкурентоспособные люди в мире, многие гораздо сообразительнее меня.

Придя в GE в 1960 году в возрасте 24 лет, я не очень-то задумывался о будущем. Как младший инженер я зарабатывал \$10 500 в год и к тридцати годам хотел довести эту сумму до \$30 000 — можно сказать, что это и была моя цель. Но я отдавал все силы работе и получал от этого огромное удовольствие. С ростом в должности мои цели тоже поднялись на новый уровень: к середине 70-х я стал подумывать, что когда-нибудь смогу возглавить компанию.

Я знал, что у меня мало шансов: многие мои коллеги полагали, что по складу характера я не очень-то подхожу компании. Они считали меня слишком резким: я был нетерпелив и не стеснялся говорить правду в глаза. Мое поведение не соответствовало принятым тогда нормам. К тому же многих раздражали частые вечеринки, которыми я отмечал любые достижения в работе — и большие, и малые.

К счастью, в GE были люди, симпатизировавшие мне. Одним из них был Редж Джонс.

На первый взгляд между нами не могло быть ничего общего. Редж родился в Великобритании; по элегантности и умению держать себя он не уступил бы многим

государственным деятелям. А я был единственным ребенком в семье железнодорожного кондуктора, американца ирландского происхождения, и вырос в городе Салем, недалеко от Бостона. В отличие от Реджа я был прямолинейным и эмоциональным человеком, говорил с сильным бостонским акцентом и заикался. Неудивительно, что я был никому не известен вне стен GE и мне просто негде было набраться опыта решения политических вопросов. А Редж сумел стать самым уважаемым бизнесменом в Америке и влиятельной фигурой в Вашингтоне.

Но я всегда чувствовал, что нас с ним что-то объединяет. Он редко проявлял свои чувства, но мне казалось, что он меня понимает, хотя он ни разу на это не намекал. Мы одинаково смотрели на некоторые важные вопросы и уважали позиции друг друга в том случае, если они не совпадали. Нам нравилось анализировать, изучать цифры и тщательно прорабатывать решения. И мы оба любили GE. Редж знал, что компания должна меняться, и считал, что у меня есть нужные для этого качества: увлеченность и ум.

Я не уверен, знал ли он, во что я хотел превратить GE; но за двадцать лет моей работы на посту CEO Редж ни разу не отказал мне в поддержке.

Процесс выбора преемника Реджа получил широкую огласку. На это место претендовали семь кандидатов из разных отделений компании. Но даже Редж не предполагал, насколько ожесточенной получится борьба и какие при этом начнутся распри и интриги. Ситуация осложнялась высоким самомнением кандидатов, в том числе и моим. Я совершил несколько ошибок, но, к счастью, они остались без серьезных последствий.

Когда 19 декабря 1980 года Редж получил у совета директоров согласие назначить меня своим преемником, я все еще был не самым очевидным вариантом. После объявления о назначении мой друг в GE случайно услышал в местном баре,

как один из старожиллов компании угрюмо повторяет над бокалом мартини: «Он продержится максимум два года».

Он ошибся на двадцать лет!

В годы работы председателем совета директоров я пользовался большим вниманием журналистов; иногда они отзывались обо мне благосклонно, иногда — неодобрительно. Но мысли о написании этой книги возникли у меня после того, как я получил множество писем читателей в ответ на большую статью обо мне в журнале Business Week в начале июня 1998 года.

Почему? Сотни незнакомых людей, прочитав этот материал, прислали мне трогательные и вдохновляющие письма о своих карьерах. Они писали, что для достижения успеха в их организациях им приходилось ломать себя, чтобы соответствовать каким-то требованиям. В том материале им понравилось, что я остался самим собой и в результате сумел изменить одну из крупнейших компаний мира, приблизив ее к тем ценностям, на которых был воспитан: с помощью тысяч сотрудников я создал в самом сердце компании неформальную атмосферу — свойственную, например, небольшим продуктовым магазинам «на углу».

Конечно, на самом деле все было гораздо сложнее. В первые годы работы я отчаянно старался оставаться честным с самим собой и боролся с бюрократической напыщенностью. Я прекрасно знал, что все это может помешать моему успеху в GE. Организация упорно пыталась изменить меня, и иногда мне приходилось ей подыгрывать.

Вскоре после моего назначения вице-председателем в Сан-Франциско состоялось одно из первых для меня заседаний совета директоров. Я пришел на него в отглаженном синем костюме, накрахмаленной белой рубашке и элегантном красном галстуке. Я тщательно подбирал слова и в свои 43 года хотел показаться совету директоров как можно более уважаемым и зрелым руководителем.

Наверное, я хотел быть похожим на типичного вице-председателя GE.

На банкете после заседания ко мне подошел Пол Остин — председатель совета директоров Coca-Cola, уже давно входивший в совет директоров GE. Он притронулся к моему костюму и сказал:

— Джек, я вас не узнаю. Было гораздо лучше, когда вы были самим собой.

Слава богу, Остин понял, что я пытаюсь войти в роль, и решил рассказать мне о своем впечатлении. Пытаясь стать другим, я мог потерпеть провал.

Проработав в GE 41 год, я пережил много взлетов и падений. Средства массовой информации изображали меня то принцем, то негодяем. На меня часто пытались наклеить ярлык.

В самом начале моей карьеры, когда я работал в недавно образованной группе пластмасс, меня иногда называли необузданным безумцем. Когда двадцать лет назад я стал CEO, Уолл-стрит спросила: «Кто этот Джек?»

Когда я попытался увеличить конкурентоспособность GE с помощью сокращений персонала в начале 1980-х годов, журналисты прозвали меня «Нейтронным Джеком». Узнав, что мы сосредоточились на ценностях и культуре, люди спрашивали: «Что, Джек подобрел?» Каких только кличек у меня не было: «Джек — любитель первого-второго места», «Джек — фанатик услуг», «Глобальный Джек», а в последние годы — «Джек — шесть сигм» и «Джек — электронный бизнес». Когда же в октябре 2000 года мы объявили, что хотим приобрести Honeywell и я согласился остаться на своем посту до завершения этой сделки, некоторые решили, что я — «Джек-перестарок», из последних сил цепляющийся за свою должность.

Однако эти характеристики относились не столько ко мне, сколько к этапам развития нашей компании. А правда

в том, что я не изменял тем принципам, которые привила мне в детстве и юности мама.

Начиная этот путь в 1981 году, на первом своем выступлении перед аналитиками Уолл-стрит я сказал, что хочу сделать GE самым конкурентоспособным предприятием в мире. Что я поставил цель создать в этой крупной компании атмосферу малого предприятия и сделать ее активнее, подвижнее и гибче фирм, которые в десятки раз меньше ее по размеру. А потом заявил, что хочу создать компанию, где люди не боятся пробовать новое и точно знают, что только пределы их личной изобретательности, энергии и эффективности определяют, как многого и как быстро им удастся достичь.

Мне повезло проработать в GE сорок с лишним лет, и каждый день мой ум, сердце и интуиция служили одной цели: продвигать компанию по намеченному в тот день пути. Читая мою книгу, вы мысленно будете сопровождать нас в этом путешествии. Я убежден, что нам удалось создать величайшую «фабрику людей» в мире, самообучающуюся организацию с корпоративной культурой «без границ».

Моя карьера прошла в далеко не идеальной компании. Я люблю сравнивать бизнес с рестораном мирового класса: на кухне еда никогда не выглядит так же привлекательно, как на тарелках из тонкого фарфора. Бизнес — это суматоха и хаос. Но я надеюсь, что на нашей «кухне» вы найдете ингредиенты, которые помогут вам осуществить собственные мечты.

Эта книга — не истина в последней инстанции и не учебник по менеджменту, а изложение философских идей, которые помогли мне преодолеть этот путь. Они довольно просты, и самая важная из них — честность. Я всегда верил в силу простых решений. В этой книге я стремился показать, что можно многому научиться, оставаясь открытым для новых идей.

Я узнал также, что из ошибок можно извлечь не меньше уроков, чем из успехов.

Мой жизненный путь убедительно показывает: какими бы ни были ваши мечты, вы неизбежно столкнетесь с препятствиями. Но удача была на моей стороне, и я продолжал двигаться вперед, иногда спотыкаясь, но не останавливаясь на достигнутом. И мне удалось не только выжить, но и добиться успеха в крупнейшей компании планеты*. Мне удалось увидеть мир, о существовании которого я и не подозревал. При этом я ни на минуту не забывал о своих корнях.

Эта книга не обо мне, а о том, чего удалось достичь тысячам умных, уверенных в себе сотрудников GE, которые научили друг друга сбрасывать оковы старого мира и по-новому сочетать производство, обслуживание и технологии. Их усилия и успех — самая ценная награда за мое путешествие, которое началось двадцать один год назад, когда в мой кабинет вошел Редж Джонс и от души поздравил и обнял меня.

* На момент ухода Уэлча с поста CEO General Electric занимала первое место по капитализации в мире. В 2007 году — второе после Exxon Mobil. *Прим. ред.*