

Эта книга принадлежит

Контакты владельца

Jack Welch
with John A. Byrne

JACK

Straight from the Gut

Warner Business Books

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

Джек Уэлч
Джон Бирн

ДЖЕК УЭЛЧ

История менеджера

Перевод с английского Юлии Корнилович

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»
Москва, 2013

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

УДК 929Уэлч
ББК 65.290-2
У98

Издано с разрешения литературного агентства «Синописис»

Под редакцией Г.Л. Милова

Уэлч, Д.

У98 Джек Уэлч. История менеджера / Джек Уэлч, Джон Бирн ; пер. с англ. Ю.Е. Корнилович; [под ред. Г.Л. Милова]. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. — 496 с.

ISBN 978-5-91657-469-2

Его называли самым жестким боссом в мире. А потом журнал Fortune присвоил ему титул «Менеджер столетия». За двадцать лет у штурвала General Electric Джек Уэлч опроверг традиционные представления и превратил стареющего колосса в конкурентоспособную, активно растущую и новаторскую компанию. Эта выдающаяся автобиография соответствует классическим канонам деловой литературы и стала бестселлером по версии газеты New York Times. Джек Уэлч знакомит нас с событиями своей удивительной жизни — от детства в рабочей семье до управления самой успешной компанией мира. Автор рассказывает о глубоко личных событиях и переживаниях с характерными для него энтузиазмом и откровенностью. И хотя в этой книге идет речь о многомиллиардных сделках и напряженных корпоративных конфликтах, главное в ней — люди. Автор построил свою карьеру на том, что требовал только лучшего от других и от себя самого. Прочтите книгу и найдите в себе силы для изменений к лучшему.

Ранее книга выходила под названием «Джек. Мои годы в GE».

УДК 929Уэлч
ББК 65.290-2

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

VEGAS LEX

© John F. Welch, Jr. Foundation, 2001

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2013

ISBN 978-5-91657-469-2

Оглавление

От автора	7
Пролог	8
Часть I. Ранние годы	15
Глава 1. Развитие уверенности в себе	15
Глава 2. На старте карьеры	33
Глава 3. Я срываю крышу	39
Глава 4. Я остаюсь в тени	49
Глава 5. На пути в высшую лигу	61
Глава 6. В океане большого бизнеса	75
Часть II. Создание философии	104
Глава 7. Осознание реальности и «напускное добродушие»	104
Глава 8. Мое видение	119
Глава 9. «Нейтронные» годы	135
Глава 10. Сделка с RCA	156
Глава 11. Фабрика людей	173
Глава 12. Перестройка Кротонвилля для перестройки в GE	187
Глава 13. Без границ: как идеи стали влиять на финансовые результаты	204
Глава 14. «Глубокие погружения»	224
Часть III. Взлеты и падения	234
Глава 15. Пагубная самонадеянность	234
Глава 16. GE Capital: двигатель роста	248
Глава 17. NBC и лампочки: выигрышное сочетание	271
Глава 18. Когда бороться и когда отступить	297

Часть IV. Инициативы, преобразившие GE	320
Глава 19. Глобализация	323
Глава 20. Развитие услуг	339
Глава 21. «Шесть сигм» и их роль в нашем развитии	348
Глава 22. Электронный бизнес	364
Глава 23. «Идите домой, мистер Уэлч»	377
Глава 24. В чем суть работы CEO	401
Глава 25. О гольфе	427
Глава 26. «Новичок»	432
Приложение А. Быстрый рост в медленно растущей экономике	459
Приложение Б. Повестка дня Сессии Си 2001 года	465
Приложение В. Письма преемнику	471
Приложение Г. Собрание менеджеров по операционным вопросам	477
Приложение Д. Договор	479
Приложение Е. Моя дилемма и как я решил ее	484

От автора

Я хочу начать со странного для автобиографии признания: я очень не люблю говорить от первого лица. Почти во всем, чего я достиг в своей жизни, принимали участие другие люди. Но в такой книге приходится говорить «я», хотя на самом деле подразумевается «мы».

Помните: каждое «я» на этих страницах относится ко всем моим прекрасным коллегам и друзьям, которые прошли со мной этот путь.

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 спрашивать, 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.

Вообще-то Редж очень редко заключал кого-либо в объятия. Но в тот декабрьский день 1980 года он изменил своим привычкам.

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

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 старожилов 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 полюбил?» 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.*



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

