



Кен Айверсон

Простой разговор

уроки «белой вороны»

Smart Reading. Ценные идеи из лучших книг

Smart Reading

**Ключевые идеи книги:
Простой разговор: уроки
«белой вороны». Кен Айверсон**

«Смарт Ридинг»

2020

Smart Reading

Ключевые идеи книги: Простой разговор: уроки «белой вороны». Кен Айверсон / Smart Reading — «Смарт Ридинг», 2020 — (Smart Reading. Ценные идеи из лучших книг)

Этот текст – сокращенная версия книги Кена Айверсона «Простой разговор: уроки «белой вороны»». Только самые ценные мысли, идеи, кейсы, примеры. О книге Провидец, индивидуалист, легенда американского бизнеса Кен Айверсон в книге «Простой разговор» рассказывает историю успеха компании Nucor Corporation. Сегодня она входит в список крупнейших публичных компаний мира, а в 1966 году, когда автор стал ее генеральным директором, она находилась на грани банкротства, как и вся сталелитейная отрасль в США. Помимо уникальных технологических инноваций, автор провел реформу корпоративной культуры: избавился от бюрократии, заложил принципы свободной инициативы, взаимной лояльности между рядовыми сотрудниками и руководством, установил справедливое вознаграждение по труду. Айверсон любил называть себя самым успешным и самым низкооплачиваемым CEO в Америке. Поощрение командного духа – главное завещание предпринимателя современному бизнесу. Зачем читать · Ознакомиться с историей успеха Nucor Corporation и ее легендарного руководителя. · Понять, от чего зависит долгосрочный успех и выживание бизнеса. · Применить открытия Айверсона в деятельности своей компании. Об авторе Кен Айверсон – предприниматель, с именем которого связан переворот в сталелитейной промышленности США. Он вступил в должность директора компании Nucor Corporation, когда она находилась на грани банкротства. Впервые начал строить мини-заводы, внедрил прогрессивные технологии производства металлопроката и провел реформу управления. За семь лет под его руководством компания-аутсайдер вошла в двадцатку крупнейших в США. Сегодня она занимает 615 место среди крупнейших публичных компаний мира.

© Smart Reading, 2020

© Смарт Ридинг, 2020

Содержание

Введение	7
1. Принципы и парадоксы «белой вороны»	8
Конец ознакомительного фрагмента.	9

Краткое содержание книги: Простой разговор: уроки «белой вороны». Кен Айверсон

Оригинальное название:

Plain Talk: Lessons from a Business Maverick

Автор:

Ken Iverson

Тема:

Менеджмент

Правовую поддержку обеспечивает юридическая фирма AllMediaLaw

www.allmedialaw.ru

Введение

Книга Кена Айверсона вышла в 1998 году. Одни ее идеи с тех пор переняты большинством компаний, другие искажены до неузнаваемости (легко себе представить, во что превращаются ценности независимости и децентрализации, индивидуальной мотивации, командной работы и оплаты по труду, коммуникации на всех уровнях и прямой линии от рабочего до гендиректора, как только эти ценности прописываются в многостраничных буклетах компании и должным образом бюрократизируются).

Можно даже сказать, что жизнь безжалостно расправилась с оптимизмом Кена Айверсона – через год после выхода книги и он сам, и гендиректор Джон Корренти покинули компанию, поспорив с президентом Дэвидом Айкоком и советом директоров о дальнейшем развитии Nucor. При новой власти Nucor первым делом приобрела вертикально интегрированную Birmingham Steel, и в следующем поколении рост происходил традиционно – путем приобретений, слияния и усложнения иерархии.

Дни дерзости, когда, не имея денег на приобретение оборудования ценой в четверть миллиона долларов, металлурги Nucor ухитрялись слепить нечто вполне действующее из подручных материалов и почти даром; дни справедливости, когда и рабочий у доменной печи, и самый главный босс получали строго по заслугам, могли рассчитывать на тройной бонус в случае успеха и остаться с зарплатой ниже средней по отрасли при неудаче; дни инициативы и открытости, когда большая часть идей исходила снизу, от работников и инженеров, до начальства было рукой подать и начальство гораздо чаще поддерживало самые безумные идеи, чем гасило их в зародыше; дни отваги, когда неудача ценой в миллионы долларов считалась ценным уроком, – все в прошлом.

И тем не менее «Простой разговор: уроки “белой вороны”» Кена Айверсона остается классикой бизнес-литературы и увлекательным чтением хотя бы потому, что все в этой книге – личный опыт. Третью века увлеченной и счастливой работы, когда находившуюся на грани банкротства компанию удалось сделать не просто успешной, но еще и устойчивой. Nucor ставила своей главной целью именно долговременную перспективу, не «миссию» и «видение», о которых многие концерны сочиняют красочные брошюры, и не годовой отчет, а гарантированное присутствие компании на рынке.

А когда главная цель – устойчивость, от иерархической системы приходится перейти к той, где основную роль играют личная инициатива, взаимное доверие, сотрудничество в команде и справедливость. Просто потому, что долговременный результат и выживание зависят не столько от руководства, сколько от тех, кто непосредственно выполняет работу.

Задача менеджера – проявить инициативу и пробудить инициативу снизу, наладить работу в команде, согласовать интересы работников с интересами руководства, акционеров и компании в целом. Инициатива несовместима с иерархической системой, командная работа не наладится без справедливого вознаграждения, мотивация не возникнет без подлинной общности интересов.

То, что в экономике 1960-х казалось парадоксом, в Nucor стало принципами: «меньше – лучше», «доверие сильнее власти», «равенство – залог лидерства». Читайте и размышляйте – близки ли вам эти принципы, готовы ли вы рискнуть и сделать их основой своей работы?

1. Принципы и парадоксы «белой вороны»

«Белой вороной» компания Nusog стала именно потому, что опровергла традиционные представления о целях и принципах управления компанией. Кен Айверсон противостоял всеобщей тенденции «чем крупнее, тем лучше», ненасытной потребности в слияниях и приобретениях, в результате которой с неизбежностью выстраивается сложная иерархия руководства, ни один человек в компании не может представить себе общей картины, реальность подменяется «параметрами эффективности», искажается роль менеджера.

Обязанность менеджера – обеспечить долговременное процветание компании в общих интересах как акционеров и руководства, так и всех сотрудников.

На место этой задачи в иерархиях ставятся «показатели эффективности», сиюминутные достижения, красочные отчеты, личная карьера, власть, бонусы, золотые парашюты.

Отсутствие прямой связи между прибылью компании, заработком рядовых сотрудников и доходами руководства Айверсон считал главным – порочным – парадоксом иерархической системы, когда при падении доходности на 60 %, а котировок акций – на 40 %, гендиректор некоей компании на треть увеличивает собственное жалование.

Принципы Nusog, отказавшейся от жесткой иерархической системы и безудержного расширения в пользу устойчивого роста и максимальной самостоятельности сотрудников, Кен тоже формулирует как парадоксы, но это работающие, практичные парадоксы.

- Компания входит в Fortune 500 – но в штаб-квартире всего 22 человека.

Штаб-квартира находится в провинции, вдали от политики и лоббирования.

- Компания состоит из независимых филиалов.

При этом идеи свободно курсируют между филиалами и подразделениями.

- Самая большая зарплата по отрасли – и самая низкая себестоимость труда.

При этом почасовая зарплата рабочих и оклад менеджеров составляет 60–75 % от среднего по отрасли, остальное складывается из премий за результат.

- Лучшие достижения в отрасли – но не самая высокая зарплата топ-менеджеров.

Кен Айверсон получал меньше других президентов из списка Fortune 500.

• Эффективность расходов тщательно контролируется – но половина вложений в новые идеи и технологии будет списана в убыток, и никто об этом не жалеет.

• У компании нет исследовательского отдела или инженерной группы. Эксперименты ставятся не лабораторно, а сразу на производстве.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.