

A close-up, high-quality portrait of Jeff Immelt, an older man with light-colored hair and blue eyes. He is looking slightly off-camera with a thoughtful expression. He is wearing a brown textured sweater over a light blue collared shirt. The background is a soft, out-of-focus light gray.

ПОД НАПРЯЖЕНИЕМ

уроки
лидерства
руководителя
General
Electric

Джефф Иммельт

Джефф Иммельт

**Под напряжением.
Уроки лидерства
руководителя General Electric**

«Альпина Диджитал»

2021

Иммельт Д.

Под напряжением. Уроки лидерства руководителя General Electric
/ Д. Иммельт — «Альпина Диджитал», 2021

ISBN 978-5-96-147832-7

Джефф Иммельт сменил легендарного Джека Уэлча на посту главы General Electric за четыре дня до 11 сентября 2001 г., когда два «Боинга-767» с двигателями GE разрушили застрахованные GE здания. В 2008 г. грянул мировой экономический кризис, а в 2011-м произошла авария на атомной электростанции «Фукусима-1», все шесть реакторов которой проектировали инженеры GE. Руководство компании обязано было реагировать на ситуации быстро и правильно, чтобы не допустить репутационного и финансового краха GE. «Под напряжением» – честный рассказ о непростом преодолении этих и других проблем и поиске верных решений, усиливших GE. Джефф Иммельт дает ответы на важные вопросы: какие качества делают человека лидером; как следует встречать удары судьбы, чтобы выходить победителем из сложных и скользких ситуаций; как работать с критикой; как находить слабые места в работе компании и устранять их; как выстраивать отношения с подчиненными, сохранять доброе имя компании и приумножать ее капитал даже в нестабильные времена.

ISBN 978-5-96-147832-7

© Иммельт Д., 2021

© Альпина Диджитал, 2021

Содержание

Вступление	8
Глава 1	12
По тонкому льду	14
Заправка двигателя роста GE	16
Кошмар, ставший реальностью	18
Справляясь с трагедией	20
Борьба со страхом	22
Поставить клиента на первое место	24
Глава 2	26
«Не жалуйся – исправляй!»	28
Будь готов высказать свое мнение	30
Конец ознакомительного фрагмента.	31

Джефф Иммельт, Эми Уоллес

Под напряжением. Уроки лидерства руководителя General Electric

Переводчик *Анна Власюк*

Редактор *Дарья Мордзилович*

Главный редактор *С. Турко*

Руководитель проекта *О. Равданис*

Художественное оформление и макет *Ю. Буга*

Корректоры *А. Кондратова, М. Смирнова*

Компьютерная верстка *М. Поташкин*

© Jeffrey Immelt, 2021

Published by arrangement with Elyse Cheney Literary Associates LLC and The Van Lear Agency LLC

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Паблишер», 2022

* * *

Джефф Иммельт
при участии Эми Уоллес

ПОД НАПРЯЖЕНИЕМ

уроки лидерства
руководителя General Electric

Перевод с английского



Все права защищены. Данная электронная книга предназначена исключительно для частного использования в личных (некоммерческих) целях. Электронная книга, ее части, фраг-

менты и элементы, включая текст, изображения и иное, не подлежат копированию и любому другому использованию без разрешения правообладателя. В частности, запрещено такое использование, в результате которого электронная книга, ее часть, фрагмент или элемент станут доступными ограниченному или неопределенному кругу лиц, в том числе посредством сети интернет, независимо от того, будет предоставляться доступ за плату или безвозмездно.

Копирование, воспроизведение и иное использование электронной книги, ее частей, фрагментов и элементов, выходящее за пределы частного использования в личных (некоммерческих) целях, без согласия правообладателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.

Посвящается моей семье

Вступление

В октябре 2017 г., завершив свою 35-летнюю карьеру в General Electric, я не был уверен, что смогу написать эту книгу. Шестнадцать лет в кресле генерального директора обеспечили мне вид из первого ряда на многие исторические события, из которых я извлек трудные уроки, – уверен, что многим они будут полезны. Но мое пребывание в должности закончилось плохо. Часто книги по бизнесу начинаются с негласного обещания: «Позвольте рассказать вам, как стать похожим на меня: вас ждет абсолютный успех!» Очевидно, я не мог этого сказать.

Мое наследие можно назвать в лучшем случае противоречивым. GE покорила рынок, хоть и не фондовый. Я принял тысячи решений, затрагивающих миллионы людей, часто действуя вслепую в условиях полной неопределенности, без конца гонимый критиками, сильными задним умом. Я гордился своей командой и тем, чего мы добились вместе, но, как генеральный директор, я был столь же гениален, сколь и везуч – что зачастую означает «не был ни тем ни другим». Возможно, было бы лучше вообще не писать эту книгу.

Затем, в июне 2018 г., случилось нечто, что заставило меня передумать.

Я согласился вести курс в Стэнфордской высшей школе бизнеса. Название курса было амбициозным: «Системное лидерство в автоматизации управления промышленным производством» – по сути же он был посвящен выживанию в эпоху перемен. До этого я никогда не преподавал, но соавтор курса Роб Зигель, венчурный инвестор с большим опытом преподавания в Стэнфорде, всегда готов был прийти мне на помощь. Вместе мы привлекли руководителей крупнейших мировых компаний, чтобы те рассказали нашим 67 студентам о проблемах, с которыми сталкивались, и все приглашенные лидеры оказались на высоте. Генеральный директор Align Technology рассказал студентам об использовании 3D-принтеров для создания индивидуальных кап, исправляющих прикус; генеральный директор John Deere объяснил, почему доверие является ключом к повышению продаж тракторов; а бывший генеральный директор Legendary Entertainment (снявшей такие фильмы, как «Мир Юрского периода») поделился замыслом использования искусственного интеллекта, чтобы «разбудить» спящие бизнесы, ранее не отличавшиеся инновационностью.

Затем, в середине семестра, журнал *Fortune* опубликовал длинную статью под заголовком «Какого черта случилось в GE?». В материале Джеффа Колвина я усмотрел как множество фактических ошибок, так и некорректные выводы. Автор обвинял нас в отсутствии планирования при поисках моего преемника (в то время как планирование было); кроме того, он возлагал ответственность за проблемы, вызванные финансовым подразделением, GE Capital, исключительно на меня (хотя многие из них я принял в наследство вместе с должностью). Но больше всего меня поразил пафосный тон. В статье говорилось, что в GE царил «полный хаос», а я был «неумелым». Я подозревал, что многими источниками Колвина были люди, которых я когда-то уволил, – не совсем беспристрастные. Но читатели не могли этого знать.

Никто не застрахован от критики; и, конечно, я не исключение. С тех пор как я ушел из GE, в СМИ появилось много негативных отзывов о компании, и я часто хмурился, читая их. Но на этот раз у меня возникла идея. Я был поражен тем, как нетерпимо наши студенты относились к отрепетированным речам или упрощенным спискам практических рекомендаций. Казалось, их любимым вопросом был «Как вы до этого додумались?». Они жаждали узнать, как выжить в мире неопределенности, и теперь я понял, что в высшей степени квалифицирован, чтобы поделиться своим мнением.

Так что я попросил моего коллегу Роба Зигеля разослать всем студентам бизнес-школы электронное письмо с приглашением на ранее не запланированный семинар под названием «Джефф Иммельт без ретуши». Задание: спросите меня о чем угодно.

В следующую пятницу в пять часов вечера самая большая аудитория была набита битком. Один из студентов вызвался принести вино и кексы, поэтому настроение было на удивление праздничным. «В последнее время обо мне и о GE много писали, – начал я. – Я подумал, что у вас могли возникнуть вопросы».

В течение примерно часа студенты спрашивали, а я отвечал. Началось все с вежливых вопросов, например: «Что самое сложное, с чем вы столкнулись как руководитель?» Я рассказал о некоторых трудностях GE: об 11 сентября, о финансовом кризисе 2008–2009 гг., а также об аварии ядерных реакторов на «Фукусиме» (которые были спроектированы GE). Другой студент спросил об одной из моих любимых тем – глобализации. Я описал, как мы с коллегами сделали GE более гибкой, сформировав сильные команды на местах по всему миру и передав им полномочия по принятию решений на региональных рынках.

Другие студенты оказались настроены более критически. «Что произошло в GE Power?» – спросил один. Другой попросил прокомментировать утверждение *The Wall Street Journal* о том, что я создал в GE культуру «театра успеха», побуждающую людей подавать все в позитивном ключе, несмотря ни на что.

Помню, что солнце уже начало садиться за деревья, когда один из студентов поднял руку. У него на столе лежала распечатка статьи из *Fortune*. «Как вы могли допустить это?» – спросил он. В ответ я мог лишь сказать ему правду: делал все возможное, чтобы этого не допустить. «Ужасно чувствую себя из-за проблем компании, – продолжил я. – Знаю, некоторые считают, что я их подвел, и это будет мучить меня всю оставшуюся жизнь. Но чувство вины за прошлое не поможет GE игнорировать ложь или признать ее правдой. GE теряет клиентов и таланты. Они решают не ту проблему».

Я хотел, чтобы в тот день студенты увидели, что я могу признать собственное несовершенство, а также защищать и отстаивать свою позицию, не выглядя при этом слабым. Именно так ведут себя лидеры.

Позже я понял, что именно дал мне тот семинар. Именно тогда я впервые осознал, что не просто могу написать эту книгу, но и должен это сделать.

Я подошел к проекту как к серьезной проверке на прочность: себя самого и своего наследия. Люди склонны помнить ту «правду», которая выставляет их в лучшем свете. Это защитный механизм любого человека, в том числе и мой. Я чувствовал, что подобную книгу стоит писать, только если хочу копнуть глубже, а не полагаться лишь на собственное видение событий. С помощью моего соавтора я нашел и опросил более 70 человек внутри и вне GE, которые поделились мыслями и воспоминаниями, сделавшими эту книгу лучше. Некоторые из них рассказали истории, которые я не помнил, пока не услышал их вновь. Другие исправили ошибки. Важнее всего то, что многие из этих людей подтолкнули меня к ответу на некоторые вопросы, которые задавали мои критики. Например, почему, когда GE вышла из страхового бизнеса, мы не избавились от активов по долгосрочному медицинскому уходу? Почему я так решительно поддержал приобретение GE французской энергетической компании Alstom, когда казалось, что мир движется в сторону зеленой энергетики? Почему мой непосредственный преемник пробыл на посту так недолго (и что это говорило о самом процессе преемственности)? И да, привет моим студентам из Стэнфорда, что, черт возьми, случилось в GE Power?

В 2001 г. я стал генеральным директором компании, представления о которой не соответствовали реальному положению дел. В организации, которую я унаследовал от Джека Уэлча, была сильная корпоративная культура и трудились замечательные люди. Но поток идей иссяк. Годом ранее, будучи руководителем GE Healthcare, я пытался купить производителя ультразвукового оборудования Acuson, но Джек отказался, потому что компания находится в Маунтин-Вью, Калифорния, и «люди там сумасшедшие». Я возразил, что такое расположение дало бы нам возможность закрепиться в Кремниевой долине, Мекке инноваций (что в итоге и сделал наш конкурент Siemens, который позже купил Acuson). В то время как некоторые в GE

полагали, что компании всегда будут гарантированы отличные результаты, я беспокоился, что мы утратили гибкость и любопытство.

На протяжении десятилетия, не меньше, мы использовали нашего финансового гиганта GE Capital, чтобы стимулировать рост и поддерживать свои промышленные проекты. Но когда я пришел к власти, немногие замечали, как мало мы инвестировали в эти промышленные предприятия. Мы были разросшимся конгломератом, в который входило все – от реактивных двигателей до телесетей и страховых полисов для кошек и собак. Тем не менее нас ценили как технологическую компанию, торгуемую значительно выше стоимости бизнеса, который у нас был.

Поэтому, став генеральным директором, я бросил все силы на улучшение компании, реинвестирование в промышленное портфолио, совершенствование технологий и расширение нашего глобального присутствия. Все это я делал, не говоря ни единого слова критики о Джеке Уэлче.

Это был рискованный шаг. Трудно добиться перемен, когда ваши подчиненные считают, что все и так идеально. Но в то время такой подход казался правильным. Мой предшественник считался лучшим генеральным директором в истории. Я надеялся сохранить его наследие, починив то, что, как я видел, было сломано, прежде чем это нам аукнется. Но слишком часто во время моего пребывания на посту наше желание защитить GE за счет ее роста отходило на второй план, когда кризисы угрожали успеху компании, а иногда даже самому ее существованию.

История GE едва ли могла стать для меня более личной. Я сын человека, который 38 лет проработал в GE менеджером по закупкам. Прежде чем стать генеральным директором, я сам выстроил карьеру в компании, обучаясь в трех подразделениях GE. Я был настоящим «мясорубщиком», всей душой преданным компании; татуировка в виде «фрикадельки» GE – так инсайдеры называют логотип компании – на левом бедре была тому доказательством. (Подробнее об этом позже.) Я был из тех, кто работал каждые выходные, не потратил ни цента на украшение собственного офиса, приносил свои марки на работу, чтобы наклеивать их на личную корреспонденцию. Если бы у меня был девиз, он звучал бы так: «Это не для меня, это для GE».

В течение полувека я видел GE изнутри: сначала глазами отца, затем собственными – все это время ее культура заключалась в совместной работе и решении проблем, а не в том, чтобы показать пальцем на соседа. Мне посчастливилось возглавить эту культовую американскую компанию в переломный момент. Я лично знал мировых лидеров – Обаму, Путина, Меркель, Си и, да, Трампа, – потому что достижения GE во многих отраслях промышленности стоили того, чтобы со мной познакомиться. Если бы вы только знали, сколько раз за время руководства компанией я хотел сказать: «Так, что, черт возьми, нам теперь делать?» Но, как и в той аудитории в Стэнфорде, я никогда не прятался. Я ни разу не пришел на работу с хмурым выражением лица и не винил других в проблеме, которую мог бы помочь решить.

Управление – это тяжелое путешествие внутрь самого себя. Если вы способны лечь спать, чувствуя себя разбитым, и встать на следующее утро готовым продолжать слушать и учиться, я считаю, что вы можете быть лидером. Мне нравится цитировать Майка Тайсона: «План есть у каждого, до тех пор пока он не получит в челюсть». Хитрость заключается в том, чтобы оставаться открытым для новых идей, даже когда у вас горят уши. Вы не сможете все делать правильно. Я, во всяком случае, не смог. Если все, что вас волнует, – это как прикрыть задницу, вам не следует становиться генеральным директором.

Когда возникают проблемы глобального масштаба и один кризис сменяет другой, лидерам часто не хватает контроля. В подобных ситуациях все, что у вас есть, – это ваша готовность принимать решения и проявлять упорство. Целью становится выживание, то есть процесс, а не свершившийся факт. В конце концов важнейшие решения лидеров всегда подвергаются тщательному анализу, и мои не были исключением. Я лишь хотел бы, чтобы вы могли встать на мое

место и увидеть то, что видел я в решающие моменты – а их было, наверное, 10 000, – когда моя команда должна была действовать. Было бы любопытно посмотреть, что сделали бы вы.

Выступая где-либо сегодня, я задаю аудитории два вопроса. Сначала спрашиваю: «Сколько среди вас гениев?» – никто не двигается. Тогда продолжаю: «Сколько среди вас везунчиков?» – и несколько человек поднимают руки. «Хорошо, – говорю я, – если вы не гений и не везунчик, моя история для вас».

Я знаю, что некоторые будут читать эту книгу, подмечая, как я отзовусь о Джеке Уэлче. Признаюсь, что быть его преемником не всегда оказывалось просто. Но мои решения были моими собственными решениями. Эпохи, когда он и я руководили компанией, настолько отличались, что я никогда не увлекался их сравнением. Пусть этим занимаются другие. Но читатели увидят, как многому я научился у Джека и насколько восхищался им, хотя знал, что и у него есть недостатки.

Эта книга – мой рассказ о том, что я узнал, находясь во главе одной из крупнейших и известнейших компаний Америки: о том, каково быть у руля, нести полную ответственность на одной из самых заметных, сложных и обсуждаемых должностей в мире. Я попытался запечатлеть, как, на мой взгляд, изменился деловой мир за последние два десятилетия. Я привел идеи, которые мы отстаивали: одни принесли GE успех, другие – нет. Я объяснил, как мы выживали в обоих случаях. Никто не вручает генеральному директору в его первый рабочий день руководство, где объясняется, как принимать трудные решения. Надеюсь, что, рассказывая об одином пути лидера, я смогу побудить читателей продолжать двигаться вперед. Я откровенно поведал о препятствиях, с которыми столкнулся, когда искал правильный путь, даже когда таким препятствием был я сам. Это история без прикрас, но всегда честная. И она начинается в мой первый понедельник в качестве генерального директора: 10 сентября 2001 г.

Глава 1

Лидеры не прячутся

Летом 2001 г., за несколько недель до вступления в должность генерального директора GE, я отправился поиграть в гольф с приятелями по колледжу. Я не то чтобы ярый гольфист, но друзья пригласили меня в загородный клуб Skokie Country Club, что вблизи Чикаго, и я рассчитывал немного отдохнуть и восстановиться. В раздевалке, куда я зашел переобуться, я встретил одного из членов клуба. Тот представился и спросил, чем я занимаюсь. «Работаю в GE», – ответил я, намеренно не уточняя свое новое назначение.

Мужчина не растерялся. «А-а, GE! Джек Уэлч! – ответил он. – Сочувствую бедному сукиному сыну, который займет его место». Не помню, как я играл в тот день, но помню, что мы с друзьями часа четыре смеялись над этим случаем. Нам казалось, не осталось никого, кто бы не знал, что я буду преемником самого знаменитого генерального директора в истории.

У всех генеральных директоров непростые взаимоотношения с их предшественниками. Немного сродни отношениям, которые были у меня с покойной тещей: мы оба любили мою жену, но разной любовью. И Джек, и я любили GE, но по-разному. Мы принадлежали к разным поколениям; в первые годы после моего прихода в GE Джек был для меня героем. Я был счастлив иметь такого начальника. Я заметил, с какой легкостью он разговаривал со всеми: с рабочими на фабрике, клиентами, другими генеральными директорами. Джек был непринужденным и легким в общении – это привлекало. Все сотрудники GE чувствовали, что работают на Джека, и знали, чего ожидать от него. Я всегда восхищался его способностью находить общий язык с людьми.

Джек мог быть пафосным – многие совещания походили на театральные выступления, – но люди обожали его прямолинейность. В то же время при нем превыше всего ценились показатели. Порой мы чувствовали, что погрязли в них. Но чаще всего они помогали нам быть в тонусе. Джек умел расставлять приоритеты и придерживаться их. В этом я собирался следовать его примеру.

Однако были и «уэлчизмы», которые я не хотел перенимать. За годы руководства вокруг Джека собралась группа поклонников и льстецов, как внутри компании, так и за ее пределами, которые смотрели на GE и самого Джека сквозь розовые очки. Они с удовольствием травили байки про Джека Уэлча и жили прошлым. Мантра 1980-х, которую любил повторять Джек, – «В своем бизнесе будь номером первым или вторым – или уходи из него» – была в целом правильной, но уже неактуальной. GE необходимо было расти и развиваться, а для этого нам предстояло выйти на рынки, где мы пока не были лидерами. Я пытался относиться к прошлому с уважением, но без фанатизма. При этом я едва терпел тех, кто возражал против перемен, утверждая: «Но раньше мы так не делали».

Джек объявил меня своим преемником сразу после Дня благодарения в 2000 г. На протяжении следующих десяти месяцев я много времени проводил с ним в качестве будущего генерального директора. В частности, за несколько месяцев до его отставки мы были на деловом ужине в Лондоне. В какой-то момент сэр Джон Симпсон, легендарный британский руководитель, прославившийся тем, что выводил компании из кризиса, наклонился через стол и спросил: «Джек, как тебе это удалось? Как ты умудрился довести P/E до 50 со всем тем дерьмом, что творится у тебя в компании?»

Я посмеялся, но был поражен, что Симпсон шутит о предмете, о котором в GE никто не посмел бы даже заикнуться. Мультипликатор P/E, то есть соотношение цена – прибыль, отражает степень доверия рынка к перспективам роста компании. Чем больше готовы заплатить инвесторы относительно вашей текущей прибыли, тем выше ваша потенциальная при-

влекательность. Действительно, в 2001 г., разделив стоимость акции GE на EPS (годовую прибыль, полученную на акцию), вы получили бы примерно 50. Хотя это не отражает тот факт, что некоторые подразделения GE были ничем не примечательными и их стоимость раздули за счет имени компании. За 20 лет правления Джека Уэлча капитализация компании выросла на поразительные 4000 %. Но Джек стоял у штурвала в период постоянного экономического роста, а эта светлая полоса должна была скоро закончиться.

GE основал один из величайших изобретателей в мире, Томас Эдисон, и на протяжении почти всего XX в., до 1986 г., у компании было больше патентов, чем у любой другой корпорации. Однако впоследствии роль технологий уменьшилась, и теперь GE не входила даже в двадцатку крупнейших мировых компаний-патентодержателей. Джека скорее интересовали не инновации, а методы управления, такие как концепция «шести сигм», направленная на устранение ошибок.

Шесть сигм – это основанная на статистических данных методика, изобретенная в 1980 г. инженером компании Motorola Биллом Смитом. Методика предполагает обучение руководителей (которых называют «черные пояса») совершенствованию процессов и устранению проблем. Поскольку GE производила оборудование, которое ни при каких обстоятельствах не должно было ломаться (такое, как двигатели самолетов и МРТ-сканеры), нетрудно догадаться, почему в 1995 г. Джек поставил во главу угла своей стратегии бизнеса подход из методики шести сигм DMAIC (сокр. от англ. define, measure, analyze, improve, control – определение, измерение, анализ, совершенствование, контроль). Таким образом, шесть сигм способствовали повышению эффективности корпорации, но не росту и развитию.

Помимо шести сигм, в центре внимания Джека оказались финансовые услуги: именно они в значительной мере обеспечили рост прибыли GE. К моменту ухода Джека в отставку в высшем руководстве компании было в пять раз больше финансистов, чем инженеров. Я опасался, что, если во времена рецессии мы продолжим полагаться на предоставление займов, а не развитие технологий, это неминуемо приведет нас к краху.

По тонкому льду

Мой первый понедельник в качестве генерального директора пришелся на 10 сентября 2001 г.; в этот день я должен был представиться 300 000 сотрудников GE по всему миру через видеотрансляцию. На протяжении нескольких месяцев я готовился к этому моменту, тщательно взвешивая, что и как собирался сказать. Когда вы сменяете на посту известного деятеля, особенно личность, которую уважаете и которой восхищаетесь, вам предстоит пройти по очень тонкому льду. Я намеревался выразить оптимизм и гордость компаний, а также наметить на грядущие изменения.

Я знал, что работники GE хотели следовать за своим лидером. Если бы новый руководитель ограничился критикой и осудил наследие предшественника, произошло бы несколько вещей. Во-первых, у людей на всех уровнях корпорации зародилось бы чувство вины. Во-вторых, исчезла бы ответственность. Те, кого ассоциировали с «ошибками» прошлого руководства, утратили бы мотивацию к работе. Сотрудники GE хотели идти вперед с уверенностью, а не оглядываться назад со стыдом.

Я гордился превосходством GE в области авиационных двигателей, газовых турбин, железнодорожных локомотивов и медицинского диагностического оборудования. Тем не менее, выходя на сцену в Центре повышения квалификации менеджмента имени Джона Уэлча (место, которое в GE называют Кротонвиллем¹), я беспокоился о том, что нас ждет впереди.

Я видел, что наш крупнейший промышленный бизнес – GE Power – оказался в центре своего рода пузыря. В обычный год мы отгружали от 20 до 30 газовых турбин в США. Но это была эпоха снятия государственных ограничений и отключений электроэнергии в Калифорнии. С 1999 по 2002 г. мы отгрузили тысячу мощных турбин внутри страны, покрыв огромный спрос. На этом рынке ожидалось затишье, которое могло затянуться на целое поколение.

Тревожило меня и управление нашим страховым бизнесом и пенсионным фондом. В конце 1990-х гг. фондовый рынок был настолько сильным, что доход от инвестирования наших пенсионных накоплений превышал сумму, необходимую для его поддержания. Превышение составило 10 % нашей прибыли на акцию, но я беспокоился, что это продлится недолго.

Кротонвилль – корпоративный университет GE, некоторые сотрудники называют его попросту душой GE. Кампус расположен на покрытых деревьями 24 гектарах вверх по реке Гудзон, в часе езды к северу от Нью-Йорка, в Оссининге, штат Нью-Йорк. За свои 19 лет на должности руководителя подразделений пластмасс, бытовой техники и здравоохранения я побывал там множество раз. Сейчас, войдя в спускающийся к центру актовый зал, известный как «Яма»², я занял место на складном стуле рядом с модератором мероприятия, ведущей CNBC Сю Херерой, которая представила меня как нового генерального директора GE.

Я смотрел снизу вверх на лица сотен сотрудников GE, заполнивших зал, и осознавал, что за нами наблюдают сотни тысяч человек по всему миру. Некоторых из них я тоже мог видеть на огромных телевизионных мониторах. Ребята из Power Systems, базирующейся в Атланте, штат Джорджия, и члены подразделения Plastics в Берген-оп-Зом, Нидерланды, помахали нам в знак приветствия. Финансисты из GE Capital присоединились к трансляции из Стэмфорда, штат Коннектикут; команда Aircraft Engines – из Цинциннати, штат Огайо; а сотрудники Medical Systems – из Милуоки, штат Висконсин. Партнеры из Шотландии и Уэльса, а также другие команды из Соединенных Штатов приготовились слушать.

¹ По названию местечка, в котором разместился Центр. – Прим. ред.

² Зал получил название в честь окруженного деревьями пустыря, на котором юный Джек Уэлч с друзьями устраивали спортивные турниры. – Здесь и далее, за исключением особо оговоренных случаев, прим. пер.

Свое выступление я начал с небольшой личной истории. Мы со старшим братом выросли в штате Цинциннати, с нашим отцом Джо и матерью Донной, учительницей начальных классов. Детство родителей пришлось на период Великой депрессии, и я всегда помнил, как нам повезло, что отец работал руководителем среднего звена в подразделении GE Aircraft Engines. Долгие годы он трудился в здании GE Aviation Building 800, сооружении времен Второй мировой войны, которое было построено под землей для защиты от вражеской артиллерии. (Отец часто шутил, что с тем же успехом мог бы быть шахтером – солнце он видел не чаще.) Каждый день он брал с собой на обед два вареных яйца и ел их в комнате отдыха.

Помню, что по субботам мы с отцом часто сидели на переднем сиденье нашего Buick – он парковал его прямо у ворот местного муниципального аэродрома Ланкен. Аэропорт с красивейшим терминалом в стиле ар-деко был построен в 1930 г. Во время своего первого турне по США в 1964 г. там приземлились The Beatles. Но для нас с отцом Ланкен был прежде всего связан с самолетами. Вглядываясь через забор из проволочной сетки, мы наблюдали за их приземлением, а отец комментировал: «Это 707 – такой же самолет, как у президента Соединенных Штатов». Или: «Это 727. У него три двигателя, но они не наши – это Pratt & Whitney». (В то время компания Pratt & Whitney была крупнейшим конкурентом GE Aviation.) Еще я запомнил, что всякий раз, когда у отца был хороший начальник, он был мотивирован, а когда плохой, он не чувствовал ни стимула к работе, ни удовлетворения от нее. Отец всегда говорил, что худший тип начальника – тот, кто целыми днями критикует, но никогда не предлагает решения.

Я хотел быть отличным начальником. Поэтому сказал коллегам, что убежден, что генеральный директор должен быть самым амбициозным человеком в компании, чтобы с самого верха формировать волю к победе. Делая карьеру в GE, я часто задавался вопросом, почему наша компания перестала уважать инженеров. Мы избрали стратегию «ловкой имитации», позволяя другим разрабатывать технологии и быстро копируя их, – так мы развалили собственный исследовательский центр. Мы отказались от каких-либо приобретений в сфере технологий, опасаясь, что они уменьшат квартальную прибыль и снизят стоимость акций. Я сказал сотрудникам GE, что хочу, чтобы теперь технологии стали нашим основным конкурентным преимуществом. Я хотел, чтобы GE снова стала местом, где могут процветать инновации.

После выступления я примерно полчаса отвечал на вопросы сотрудников со всего мира. Затем прыгнул в машину и направился в тогдашнюю штаб-квартиру GE в Фэрфилде, штат Коннектикут. Зайдя в кабинет Джека на третьем этаже, я испытал своего рода дежавю. Столько раз я приходил в это помещение с большими окнами, чтобы встретиться с Джеком! Теперь я мог работать за массивным дубовым столом и любоваться открывающимися видами. Место было красивым, но я не планировал проводить там много времени. Максимальную пользу я приносил вне офиса.

Заправка двигателя роста GE

До конца моего первого понедельника в качестве генерального директора телефон звонил без умолку. Один из важных звонков был от Дениса Нэйдена, главы GE Capital. Нэйден был жестким человеком. Он посвятил GE всю жизнь, начав с работы в финансировании авиаперевозок после окончания Коннектикутского университета. В GE Capital Нэйден оказался под крылом генерального директора Гэри Уэндта, сначала снискав славу цепного пса Уэндта, а затем сменив его в 1998 г. «Гэри был скорее стратегом, – объяснял Нэйден в одном интервью, – моя сильная сторона – воплощение». Сейчас Нэйден как раз хотел кое-что осуществить: он сообщил мне, что достиг окончательного соглашения с Хероx о покупке их кредитной компании.

Целью создания GE Capital было самостоятельное финансирование некоторых из самых дорогих продуктов GE, таких как железнодорожные локомотивы и авиационные двигатели. Но за годы до того, как я принял бразды правления, GE Capital превратилась в огромную компанию, которая предоставляла кредитные услуги для всех мыслимых отраслей: от автомобилей до бытовой электроники, напольных покрытий, здравоохранения, предметов интерьера, страхования, ювелирных изделий, ландшафтного дизайна и орошения, мобильных домов, наружного энергетического оборудования, бассейнов и спа, силовых видов спорта, транспортных средств для отдыха, шитья, спортивных товаров, путешествий, пылесосов и водоочистки. Если у вас была кредитная карта Walmart, Home Depot, Lowe's или даже Harrods, знайте: на самом деле она была выпущена GE Capital. Мы выдавали автокредиты в Европе и инвестировали в коммерческую недвижимость во Флориде. Мы были крупнейшим лизингодателем в мире с сотнями тысяч автомобилей, грузовиков, железнодорожных вагонов, самолетов и спутников.

В 1980 г. на долю GE Capital приходилось 20 % доходов корпорации; 20 лет спустя – в два с лишним раза больше. На протяжении многих лет бизнес-модель GE Capital оставалась эффективной. Наши низкие процентные ставки обеспечивались денежными потоками от производственной деятельности GE. Мы были очень хорошим коммерческим кредитором, процветавшим за счет слабых сторон банков. Мы помогали нишевым бизнесам с ведением операционной деятельности, кредитными линиями – всем, что могло дать им преимущество. Десять лет подряд прибыль GE Capital росла примерно на 20 % в год. Что еще лучше: поскольку финансовое подразделение было связано с нашими промышленными предприятиями, его прибыли оценивались с надбавкой промышленной компании, а не со скидкой, как было бы для финансового бизнеса. Будь GE Capital автономным банком, ее P/E составлял бы от 12 до 15. Под эгидой «большой GE», которая занимала деньги недорого, прибыли GE Capital были присвоены 30 или 40 P/E. Для наших инвесторов это означало дополнительные \$250 млрд к рыночной капитализации.

Однако к моменту, когда я вступил в должность, GE Capital представляла собой загадку для аналитиков, инвесторов и даже руководителей компании. Сам Джек Уэлч давно использовал фразу, которая объясняла, как мы должны воспринимать GE Capital: «теория капли». Это означало: не смотрите на элементы, составляющие каплю, смотрите на результаты. Сейчас это может звучать безумно, но именно так оценивали GE Capital люди внутри компании и за ее пределами.

Даже хорошие идеи можно довести до крайности. В частности, наши вложения в страховой бизнес были показателями того, насколько мы сбились с пути. В конце 1990-х GE Capital вложила средства в страхование первичной медико-санитарной помощи, перестрахование активов (имущественных и от несчастных случаев) и страхование на случай длительного медицинского ухода. Страхование стало крупнейшим бизнесом в GE Capital. Мне казалось, что мы переплатили за приобретения, делали слишком рискованные вложения, пожертво-

вали инвестициями, чтобы получить квартальную прибыль. Кроме того, долгосрочная природа активов делала полный выход невозможным.

И тем не менее... с учетом ссуд на недвижимость и задолженности по кредитным картам, бизнес GE Capital процветал и обеспечил почти 50 % прибыли GE в 2001 г. Телефонный звонок Нэйдена по поводу Хегох в конце моего первого понедельника в качестве генерального директора только подтвердил, что он намерен увеличить этот показатель.

Я покинул офис и сел в самолет GE, чтобы направиться в Сиэтл, где на следующий день должен был выступить на аэронавигационной конференции. По прибытии я зарегистрировался в отеле и рухнул в постель, измученный, но довольный, что первый день прошел хорошо. К полуночи я уже крепко спал.

Кошмар, ставший реальностью

Во вторник, 11 сентября, я проснулся в начале шестого, чтобы успеть сходить в тренажерный зал до встречи с одним из лучших клиентов GE, Boeing. Когда я включил телевизор над своим степером, по всем каналам транслировались кадры пожара, бушевавшего на 110-этажной северной башне Всемирного торгового центра. Первые сообщения предполагали, что небольшой частный самолет по ошибке отклонился от курса. Но пока я шагал по бесконечной лестнице – правой, левой, правой, левой, – второй самолет врезался в южную башню, и он был отнюдь не маленьким. Отчасти благодаря рассказам отца в аэропорте Ланкен я сумел распознать Boeing 767. Происходило нечто ужасное.

Я вышел из зала и поспешил к себе в номер. Я знал, что моя жена Энди и 14-летняя дочь Сара были в Новом Ханаане, штат Коннектикут, куда мы только что переехали из Милуоки. Убедившись, что семья в безопасности, я включил телевизор и позвонил финансовому директору GE Киту Шерину. Он тоже смотрел новости, и первое время мы почти ничего не говорили, пытаясь переварить невообразимые события. Смогут ли люди, оказавшиеся над поврежденными этажами, спастись, думали мы с Шерином, и если да, то как? При этом мы оба знали, что GE была перестраховщиком всего седьмого корпуса Всемирного торгового центра, 47-этажного здания, стоявшего в непосредственной близости от башен-близнецов. Мы застраховали страховую компанию, у которой был этот полис.

В 6:59 по сиэтлскому времени южная башня рухнула. Я не верил своим глазам. Двадцать девять минут спустя обрушилась северная башня, и седьмой корпус Всемирного торгового центра должен был вот-вот развалиться под воздействием невероятной силы, с которой рухнули башни-близнецы. Сажа и жуткий белый пепел окутали весь Нижний Манхэттен.

Я позвонил Энди Лэку, второму руководителю NBC, телекомпании, принадлежащей GE. Поскольку его босс, Боб Райт, был в отъезде, я назначил Лэка нашим ответственным лицом в Нью-Йорке. Отдел новостей сообщил ему, что два самолета, поразившие башни-близнецы, а также еще один, который врезался в Пентагон, и четвертый, разбившийся в поле в Пенсильвании, были угнаны в рамках скоординированных террористических атак. Это стало тяжелым ударом для всей нации. События непосредственно влияли и на авиационное подразделение GE. Впервые в истории самолет использовали в качестве оружия, а у нас их было 1200. Производство реактивных двигателей составляло основу будущего GE.

Когда дикторы начали сообщать оценки числа погибших, я разыскал Райта, генерального директора NBC, в Лос-Анджелесе. Вместе мы решили, что до дальнейших указаний трансляция будет идти без рекламы. Это могло стоить миллионов долларов, но было очевидным решением. Почти 3000 человек погибли, более 6000 получили ранения, страна оказалась на грани войны. Казалось абсолютно неправильным крутить рекламные ролики, прерывающие почти нескончаемое освещение терактов.

Вскоре мы узнали, что компанию затронули почти все аспекты трагедии. Самолеты с двигателями GE разрушили недвижимость, застрахованную по полисам GE. Телеканал NBC, который я смотрел, принадлежал GE. Погибли два сотрудника компании – технический специалист NBC, работавший на вершине одной из башен-близнецов, и женщина из нашего авиационного подразделения, которая летела одним из рейсов.

Башни обрушились во вторник. В среду мы с Энди Лэком решили, что GE должна пожертвовать \$10 млн семьям пожарных и других служб быстрого реагирования. У меня был номер телефона мэра Руди Джулиани, так что я позвонил ему. Я был уверен, что попаду на помощника, но Джулиани ответил после второго гудка. Я рассказал ему о нашей идее и о том, что мы хотим сделать это тихо. Джулиани не согласился. «Чушь собачья, Джефф! – сказал он. – Я собираюсь использовать ваше пожертвование, чтобы заставить другие компании рас-

кошелиться!» Через пару часов Джулиани создал благотворительный фонд и объявил о нашем даре. Он использовал начальный вклад GE, чтобы собрать сотни миллионов долларов.

Это было приятно, но недостаточно, чтобы развеять ужас, который я испытывал. К концу моей первой недели в качестве генерального директора акции GE упали на 20 %, снизив рыночную капитализацию компании на \$80 млрд.

Примерно в это время я позвонил Гертруде Майкельсон – выдающемуся руководителю компании R. Н. Масу, которая тогда входила в совет директоров GE, – чтобы обсудить происходящее. Майкельсон обладала железной волей. В свое время она нарушила множество негласных запретов, став одной из немногих выпускниц юридического факультета Колумбийского университета, ведя переговоры с водителями грузовиков и другими главами профсоюзов от имени сети универмагов Macy's, часто оказываясь единственной женщиной на шумных собраниях совета директоров корпорации. У нее было тяжелое детство, часть которого она провела в приютах, пока ее мать, которая умерла, когда Гертруде было одиннадцать, боролась с туберкулезом. Я чувствовал, что, как человек, переживший самые страшные бури, Майкельсон даст мне ценный совет. Когда я рассказал ей о своем видении приоритетов GE, она меня обнадежила. «Ты все делаешь правильно, – заверила она. – Доверяй своим инстинктам». Я был так благодарен, что сделал незапланированное признание: «Знаешь, – сказал я, – у меня такое чувство, что меня может вырвать *в любую минуту*».

Справляясь с трагедией

Первые несколько дней после 11 сентября прошли как в тумане. Воздушное пространство страны было объявлено небезопасным для коммерческих полетов, в результате чего члены высшего исполнительного руководства застряли в разных городах. Я был в Сиэтле; Кит Шерин, финансовый директор GE, находился в Бостоне; Деннис Даммерман, вице-председатель GE и бывший финансовый директор, – в Палм-Бич; Боб Райт – в Лос-Анджелесе. В общем, мы с моей командой стали каждые шесть часов проводить конференц-звонки.

В голове не укладывалось, с каким количеством проблем мы столкнулись. У нас был клиент по фамилии Атта, который использовал один из наших авиасимуляторов. Предстояло выяснить, был ли он тем самым угонщиком Мохаммедом Атта, который пилотировал самолет American Airlines, врезавшийся в северную башню. (Это заняло у нас некоторое время, но, к счастью, ответ был отрицательным.) Далее необходимо было определить наши потери по перестрахованию Всемирного торгового центра-7. (Это вскоре обернется убытками в \$1 млрд.) Я обратился к семьям погибших сотрудников GE и составил оптимистичное электронное письмо – это был первый случай массовой рассылки в истории корпорации. Я беспокоился одновременно за свою страну, свою компанию и свою семью. Список дел был пугающе длинным и не позволял расслабляться.

Я был полон решимости защитить наиболее пострадавших клиентов GE: национальные авиакомпании, которые покупали наши двигатели и арендовали у нас самолеты. Мой подход противоречил инструкции, которую мы все слышали перед взлетом от бортпроводников: в случае чрезвычайной ситуации надеть кислородную маску на себя, прежде чем помочь другим. Я был уверен, что лучший способ защитить GE заключался в том, чтобы поставить благополучие авиакомпаний на первое место, хотя осуществить это оказалось непросто.

Домой в Коннектикут я смог попасть только в четверг вечером, через два с лишним дня после теракта. Я был счастлив снова оказаться рядом с женой и дочерью, которая начинала свой первый год в новой средней школе. Мы уже вырвали ее из привычной среды, переехав из Милуоки, где я управлял GE Healthcare, – я понимал, как сложно это для подростка. Но оказаться новенькой в месте, потрясенном трагедией, должно было быть еще тяжелее.

Спустя шесть дней после атак 11 сентября, в понедельник, впервые открылся фондовый рынок. К концу той недели промышленный индекс Доу – Джонса упал на 14,3 % – на тот момент самое большое недельное падение в истории. Это означало потерю \$1,2 трлн. Я старался сохранять спокойствие, но GE была раздавлена. Несколько акционеров, в том числе крупнейший, восклицали: «Мы не подозревали, что GE так много вкладывала в страхование!» Я хотел сказать: «Мы никогда не скрывали этого. Разве вы не изучали наши активы перед покупкой доли?» – но молчал.

Утро я начинал с занятий на тренажере-лестнице, чтобы с каждым шагом возвращаться к ощущению нормальности. Это же было моей мотивацией для публикации объявления от лица компании, занявшего целую страницу в *The New York Times*, *The Wall Street Journal* и почти всех основных газетах страны. Оно изображало статую Свободы, решительно закатывающую рукав и сходящую со своего пьедестала, и гласило: «Мы закатаем рукава. Мы будем двигаться вперед вместе. Мы все преодолеем. Мы никогда не забудем».

Даже когда расписания рейсов стали приходить в норму, мало кто хотел летать. Авиакомпании пострадали, и это было плохо для GE. Сейчас, в 2020 г., когда я заканчиваю эту книгу, коронавирус оказал аналогичное влияние на отрасль – возможно, даже более негативное. Тогда, как и сейчас, я верил, что важно решать собственные проблемы, также помогая нашим клиентам. В самые тяжелые времена вы всегда будете помнить, кто протянул вам руку помощи.

Почти каждый вечер мы с коллегами созванивались для обсуждения рисков компании. Каждый вечер означал новый вызов – и, говоря «новый», я не шучу. Порой мне казалось, что я начал учить второй язык. Кто-то мог сказать: «Так, завтра мы должны купить кредитных сертификатов закупки оборудования (англ. enhanced equipment trust certificates, сокр. EETC) American Airlines на миллиард долларов, иначе они обанкротятся». Кредитный сертификат закупки оборудования – это тип облигации. «Эй, – спросил я Даммермана, когда тот впервые использовал при мне эту аббревиатуру, – что за хрень этот EETC?» Я учился так быстро, как только мог.

Деннис Дин Даммерман, которого мы прозвали Тройной Д, был образцовым трезвомыслящим финансистом. Ему было всего тридцать восемь, когда Джек Уэлч сделал его самым молодым финансовым директором в истории GE в 1984 г., и к 2001 г. он повидал все, что только можно было. Быть может, поэтому сохранял такое спокойствие перед лицом хаоса. Я считал Денниса своим наставником; он был первым человеком в GE, который беседовал меня, когда я еще учился в бизнес-школе, и я всегда был благодарен за его поддержку. Однако теперь я испытывал чувство еще большей благодарности за его невозмутимость.

Борьба со страхом

Лучшие лидеры борются со страхом. Я не говорю, что следует успокаивать людей, давая пустые обещания и ложные гарантии. Нужно сказать им правду, но также указать путь вперед. После 11 сентября работникам GE необходимо было слышать и верить, что у нас есть план и что, работая сообща, они помогут нам его выполнить. Им не нужно было знать, что я настолько взвинчен, что мне кусок не лезет в горло.

Прирожденные лидеры откровенны, но не мечутся в панике. Лучшие руководители признают ошибки, но не перекладывают бремя на подчиненных, чтобы облегчить собственный дискомфорт. Прозрачность – замечательная цель. Но настоящая цель – решать проблемы. Когда лидеры просто снимают с себя груз проблем, не предлагая плана действий, это эгоизм, маскирующийся под откровенность, высокомерие ложного благочестия.

GE не могла допустить прекращения работы авиакомпаний, поэтому в период с 11 сентября по 1 декабря мы ссудили им десятки миллиардов долларов. Тем не менее, даже выручая их, мы были вынуждены проявлять жесткость. В тот момент международное авиасообщение допускалось только с теми странами, которые приняли поправку об исключении терроризма из страховых случаев. Поначалу речь шла лишь о нескольких странах. Мы должны были быть уверены, что, если арендованный у GE самолет будет использован в террористической атаке, мы не понесем ответственность. Поэтому в конце каждого рабочего дня мы звонили в авиакомпании стран, которые еще не внесли изменения.

Каждый вечер мы связывались либо с генеральными директорами авиакомпаний, либо с самими президентами стран и сообщали дурные новости: «Завтра вы не можете лететь на самолетах GE, потому что ваша страна не приняла поправки». Даммерман звонил лидерам Польши, Японии или Австралии и говорил: «Слушайте, завтра вам нельзя использовать те восемь самолетов, которые вы арендуете у GE». Руководители стран отвечали, что это неприемлемо, а Тройной Д пояснял, что он не просит их, а ставит перед фактом. Иногда ситуация накалялась. «Черта с два!» – кричал человек на другом конце провода, на что Даммерман мог рывкнуть: «Не летайте на гребаных самолетах, иначе мы вас засудим!» Никогда не забуду, как однажды поздним вечером после подобного спора, продолжавшегося довольно долго, Тройной Д с грохотом бросил трубку. Я подождал мгновение, а потом с невинной улыбкой предложил: «Ты не мог бы поговорить в следующий раз за меня? У тебя так здорово получается!»

Я продолжал заниматься и теми делами, что появились еще до трагедии. Сделка с Хегох, о которой мне сообщил Денис Нэйден 10 сентября, так и не была завершена, и вскоре со мной связалась Энн Малкахи, новый генеральный директор компании. Она знала, что мы имели полное право отказаться, и, принимая во внимание последние события, вполне могли это сделать. Но я понимал, что это поставит Хегох в затруднительное положение. Я пригласил Малкахи на обед и, увидев ее уверенность, решил продолжать. Нужно ли было GE поглощать еще одну кредитную компанию в текущем деловом климате? Нет. Но корпорации Америки – как сама нация – находились в осаде. Мы должны были держаться вместе. (В итоге мы заработали немного денег на сделке, и Хегох остался в бизнесе.)

Еще одна проблема, маячившая на горизонте, была роль GE Capital в финансировании банкротных реструктуризаций в металлургии, где из-за резкого падения цен на сталь после 11 сентября образовалась избыточная задолженность. Мы входили в консорциум инвесторов, участвовавших в спасении Bethlehem Steel под руководством инвестиционного фонда Уилбура Росса (впоследствии президент Дональд Трамп назначит его министром торговли США). Необходимо было принять решение до конца сентября, срочность сделки требовала моего личного присутствия. Во время тяжелых переговоров в Нью-Йорке, когда мы застопорились, споря о мелочах, Росс оглядел нас через большой стол для совещаний и заявил: «Давайте сначала дого-

воримся о простых вещах. Сложными можно заняться и позже, когда разгонимся». Это был очень полезный, здравый совет.

В пятницу, 21 сентября, у меня была первая встреча с аналитиками в качестве генерального директора. Я подготовил пять или шесть графиков, которые иллюстрировали, как мы будем выживать в случае банкротства авиакомпаний. В колледже я был нападающим, поэтому до сих пор предпочитаю футбольные метафоры. Так что, объясняя аналитикам наше видение ситуации, я сказал: «Я собираюсь играть немного агрессивно. Мы не 11 сентября вступили в эту игру». Я подчеркнул, что GE занималась сокращением издержек на протяжении года с лишним и что ситуация на энергетическом рынке, хотя и проявляет признаки предстоящего кризиса, все еще благоприятна. Наш диверсифицированный бизнес позволит нам компенсировать убытки в страховании и авиационных двигателях. В этом состояла прелесть конгломерата, объяснил я, – когда один сектор экономики падал, были шансы роста в других. В то утро я снискал всеобщее одобрение. Даже Джим Крамер, словоохотливый и слегка сумасшедший бывший управляющий хедж-фондом и прогнозист шоу «Безумные деньги» (Mad Money) канала CNBC, высоко оценил мое выступление.

После встречи с аналитиками я дал интервью CNBC, а затем стал пробираться к Ground Zero³. Мне предложили осмотреть место разрушения. По дороге я посетил больницу Святого Винсента, куда утром после терактов GE поставила несколько портативных компьютерных томографов. Представители администрации больницы, с которыми я встретился, поблагодарили меня, но объяснили, что томографы не сильно имгодились. После 11:00 11 сентября машины скорой помощи перестали привозить раненых. В то утро люди либо выживали, либо умирали.

Я продолжил двигаться на юг к Уолл-стрит. Меня сопровождала Бэт Комсток, глава департамента корпоративных коммуникаций. Дать в газетах объявление с изображением статуи Свободы было идеей Комсток, поэтому мы оба были по-настоящему тронуты, когда зашли в здание Нью-Йоркской фондовой биржи и нас встретили одобрительным гулом. На многих кабинках трейдеров была наклеена вырезка с объявлением.

Через несколько минут мы оказались на месте трагедии, где нам выдали каски, рабочие ботинки и маски для защиты легких. Встретил нас Томас фон Эссен, глава пожарной охраны, руководивший расчисткой завалов. Увиденное повергло меня в шок: спустя 10 дней после атак огонь продолжал пылать. Несмотря на маски, было больно дышать из-за сильного резкого запаха горящего пластика и проводов. Фон Эссен сам был в числе ликвидаторов последствий. Рассказ этого измученного служаки, сохранявшего профессионализм несмотря на страшное горе, поразил меня до глубины души.

В математике есть так называемая теорема существования и единственности, которая утверждает, что существует только одно решение для конкретной проблемы с определенным набором условий. В колледже моей специализацией была математика, так что я знаком с этим понятием. Помню, как в тот период я думал, что для этого конкретного набора условий теорема существования не работала – настолько все было ненормально. В то время как моя команда бросила все усилия на поддержку части нашей клиентской базы (авиакомпаний) в краткосрочной перспективе, мы также думали о том, как наша промышленная компания должна была измениться в долгосрочной перспективе. Все, что мы могли сделать, – это принимать решения, одно за другим. Стоя среди тлеющих обломков, я сказал фон Эссену, что Программа подготовки руководителей GE поможет пожарному департаменту Нью-Йорка заменить многих командиров отрядов, которых он лишился. Это было меньшее, чем мы могли помочь.

³ Ground Zero (дословно – эпицентр взрыва) – здесь: место в центре Нью-Йорка, где до 11 сентября 2001 г. стояли две башни Всемирного торгового центра.

Поставить клиента на первое место

22 сентября президент Джордж Буш-младший своим указом утвердил Закон о безопасности воздушных перевозок и стабилизации системы (Air Transportation Safety and System Stabilization Act), направленный на поддержание «безопасной, эффективной и жизнеспособной» коммерческой авиационной системы в Соединенных Штатах. Помимо немедленного предоставления финансовой помощи авиакомпаниям и защиты ответственности перевозчиков, чьи самолеты были угнаны 11 сентября, закон предусматривал создание комиссии для оценки и утверждения гарантий займов нуждающимся авиакомпаниям – по сути, предоставления кредита, что в других обстоятельствах было бы невозможно. В эту чрезвычайную комиссию вошли Алан Гринспен, председатель совета управляющих Федеральной резервной системы США, министр финансов Пол О'Нил и министр транспорта Норман Минета. В то время Гринспен был в полном расцвете сил и на пике своей власти. О'Нил руководил алюминиевой компанией Alcoa; Минета – бывший министр торговли. Думаю, он был уверен, что его второе назначение в администрации станет пыльной работой. Что трудного может быть в ведении магистралей и авиасообщения? Внезапно его должность оказалась одной из самых сложных на планете.

Вскоре я стал регулярно летать в столицу, чтобы отстаивать интересы авиакомпаний перед Гринспеном, О'Нилом и Минетой. Возможно, вам непонятно, почему президенты авиакомпаний сами не делали этого, но, учитывая их финансовые трудности, в том числе огромные долги, даже до терактов 11 сентября к ним не относились с особым уважением. Большинство авиакомпаний стояли на коленях еще до печальных событий 9/11, так что после уже никто не верил, что их позиции на переговорах будут сильными.

В то же время GE слишком сильно зависела от авиации. В период бума авиасообщения в конце 1990-х мы так увлеклись закупкой самолетов, что у нас оказалось 1200 единиц – намного больше, чем у любой другой компании. Поэтому у меня был стимул стать фактическим представителем авиакомпаний.

То, что GE сделала для находящейся в затруднительном положении авиакомпании из Финикса America West, является прекрасным примером того, как мы пытались повлиять на авиационную отрасль в то время. Дуг Паркер был генеральным директором America West в 2001 г., и до терактов ему удалось найти столь необходимое финансирование с помощью GE и европейской авиационной компании Airbus. Когда события 11 сентября стали причиной потери этого финансирования – никто не хотел давать ссуду авиакомпании, чей бизнес упал на 80 %, – казалось, что America West на пути к ликвидации. Тогда я попросил вмешаться главу подразделения GE Capital Aviation Services, Генри Хабшмана. Хабшман, всегда невозмутимый и рациональный, привлек к делу главу нашего вашингтонского подразделения, а лоббисты GE помогли Паркеру убедить Гринспена, О'Нила и Минету в том, что этот небольшой перевозчик действительно заслуживает гарантий по кредиту. В результате America West выжила. Тем, кто никогда не слышал о такой авиалинии, это может казаться незначительным достижением, но у него было много положительных последствий. Во-первых, 13 000 сотрудников America West сохранили свои рабочие места. Четыре года спустя, когда компания US Airways была на грани банкротства, компания America West разработала план – снова с помощью GE – по выводу их из кризиса, сохранив еще 30 000 рабочих мест. Можно сказать, что America West положила начало консолидации отрасли, которая принесет пользу не только отдельным перевозчикам, но и потребителям. Сейчас Дуг Паркер генеральный директор American Airlines.

Еще одна история: сразу после 11 сентября в GE Capital обратился 37-летний малайзийский предприниматель Тони Фернандес с просьбой арендовать два Boeing 737. Фернандес считал, что настало время выйти на рынок путешествий без излишеств. Он заложил свой дом,

чтобы купить AirAsia, дочернюю компанию правительства Малайзии с крупной задолженностью, и ему нужно было арендовать несколько самолетов. Поскольку у него не было залога, GE Capital сказала ему «нет». Но Фернандес отказа не принял, о чем я узнал, когда он каким-то образом появился в моем кабинете.

– Послушайте, я знаю, что у вас голова забита миллионом проблем, – сказал он. – Но я могу это сделать, только выделите мне несколько самолетов!

Должно быть, я опаздывал на собрание по поводу банкротства или какой-то другой катастрофы, потому что его оптимизм поколебал меня.

– У меня дел по горло, но ладно, давайте сделаем это, – ответил я.

Черт, как мои ребята потом ругали меня за это – и заслуженно. Ведь они уже прогнали его! Но Фернандес сдержал обещание. AirAsia расплатилась с долгами всего за год, он стал мультимиллиардером, и с этого момента GE обеспечивала весь бизнес AirAsia.

Тогда я не мог этого знать, но 11 сентября ознаменует конец эпохи, причем внезапный. Ни один из американских руководителей моего возраста никогда раньше не сталкивался с хвостовым риском⁴ – чем-то, что вряд ли произойдет, но в итоге *все-таки* происходит. Однако, столкнувшись с хвостовым риском, вы уже никогда не забудете об этом. Безмятежные 1990-е – когда везде царил мир, Китай все еще оставался спящим гигантом, а экономика США исправно росла на 4,5 % в год – были десятилетием доверия. Но после террористических атак, а также последовавшего за ними спада в экономике и ухудшения деловой морали доверие испарилось.

Завершая эту книгу в 2020 г., я наблюдаю, как следующее поколение руководителей борется с кризисом, вызванным COVID-19. Они обнаруживают, что людям нужны лидеры, особенно в условиях кризиса. Не обязательно быть идеалом, но важно занять четкую позицию. Люди хотят понимать ход ваших мыслей. Им нужны простые слова, основанные на доверии, честности и информации о последствиях. Именно так я пытался общаться в 2001 г.

Помню, что примерно через две недели после атак я выглянул в окно своего офиса и впервые почувствовал, что худшее уже позади. «Мы переживем это», – сказал я вслух. Клянусь, всего через несколько минут раздался телефонный звонок. Это был Боб Райт из NBC, и его тон не предвещал ничего хорошего. Наш ведущий вечерних новостей Том Брокоу только что получил конверт с угрожающей рукописной запиской и чем-то похожим на споры сибирской язвы. «09–11–01, – гласило письмо. – Теперь это. Примите *пеницилин*⁵ немедленно. Смерть Америке. Смерть Израилю. Аллах велик». Мне пришлось перевести Райта в режим ожидания на мгновение, потому что я не мог сдержать крик. Удары следовали один за другим.

Три дня спустя, 28 сентября, личный помощник Брокоу Эрин О'Коннер слегла с гриппоподобными симптомами, у нее появились красновато-черные карбункулы. В том конверте действительно оказались споры сибирской язвы. Ужасно было бы услышать такое о любом из сотрудников, но О'Коннер вдобавок была молодой мамой. Хотя в итоге она выздоровела, эти события только усилили страх и неуверенность среди работников. По мере того как мы внедряли меры по усилению корпоративной безопасности в масштабах всей структуры, я продолжал думать о том, как 11 сентября изменит мои планы по продвижению GE в будущее.

⁴ Хвостовой риск (англ. tail risk) – риск того, что цена актива или портфеля активов изменится больше чем на три стандартных отклонения от текущей цены.

⁵ В оригинале слово «пенициллин» было написано с ошибкой: *Penacilin*.

Глава 2

Лидеры учатся каждый день

В месяцы, следовавшие за 11 сентября, трудно было не чувствовать себя растерянным – словно могло произойти все что угодно. В памяти всплывает передовица *The New York Daily News* от октября 2001 г. «Для города и нации события 11 сентября были апокалиптическими, – начиналась статья, – для General Electric они, по-видимому, были удобным моментом, чтобы отвлечь от себя внимание». Далее газета обвиняла GE в том, что она использовала эту национальную катастрофу как возможность для переговоров с Агентством по охране окружающей среды, «пока взоры общества были обращены в другую сторону». Якобы мы хотели «ускользнуть» от обязательств по очистке загрязненной реки Гудзон.

Возможно, я просто устал, но эта статья взбесила меня, и я обратился к владельцу газеты, инвестору в недвижимость Морту Цукерману. Я написал, что было полным безумием намекать, что GE, которая на протяжении 80 с лишним лет тесно сотрудничала с американскими военными в создании реактивных двигателей для обеспечения безопасности Америки, будет использовать убийство 2997 американцев как рычаг в переговорах. Это был не последний раз, когда я не верил своим глазам.

11 октября 2001 г., спустя месяц после терактов, GE отчиталась о доходах за третий квартал. К счастью, они выросли на 3 % по сравнению с тем же периодом прошлого года. Были и другие хорошие новости: в то время как рынок в целом вырос примерно на 11 % с момента достижения дна тремя неделями ранее, акции GE выросли примерно на 29 %.

Но как только я подумал, что могу перевести дух, мир узнал, что доходы Enron были фикцией. В 2000 г. техасская энергетическая корпорация была мировым лидером в области производства электроэнергии, природного газа и других сопутствующих товаров и услуг с доходом \$111 млрд. Теперь, всего год спустя, сложная, запутанная финансовая отчетность и неэтичное искажение доходов привели Enron к краху, послав сейсмические волны по всему корпоративному миру, и особенно сильные – в сторону GE Capital.

Ваша компания пользуется доверием ровно до тех пор, пока его заслуживает. Когда генеральный директор Enron Джеффри Скиллинг выступил перед конгрессом и сравнил Enron с GE, я понял, что у нас проблемы. Хотя GE не была виновна в финансовом мошенничестве, в котором обвинялся Enron, этот скандал выставил на обозрение сложность некоторых наших активов. Наблюдатели призывали к повышению корпоративной прозрачности. Мне нужно было действовать быстро, чтобы привести GE в соответствие новым нормам.

В январе 2002 г. я смотрел телевизор в гримерке CNN, ожидая интервью по поводу только что объявленных доходов GE за четвертый квартал. Я наблюдал, как ведущие CNN допрашивали предыдущего гостя, Джозефа Берардино, генерального директора Arthur Andersen, одной из бухгалтерских фирм «большой пятерки». Всю свою жизнь я слышал, что к Arthur Andersen относились исключительно с уважением. Но когда выяснилось, что фирма уничтожила документы, касающиеся аудиторских проверок Enron, это стало большим позором. Через несколько месяцев Arthur Andersen откажется от лицензии на работу в качестве публичной бухгалтерской и аудиторской компании. Это было беспрецедентно.

Месяц спустя, в феврале 2002 г., правление GE собралось в Солт-Лейк-Сити во время зимних Олимпийских игр. Скандал с Enron заставил нас вместе рассмотреть баланс GE Capital под микроскопом. На этой встрече я впервые осознал, сколько еще необходимо сделать нашему совету директоров и высшему руководству, чтобы полностью вникнуть в мельчайшие детали работы GE Capital.

Мы также проанализировали многие из наших скрытых финансовых инструментов, в том числе проектные компании, или SPV⁶, некорректное использование которых лежало в основе нарушений Enron. У нас их было много, и, хотя мы использовали их правильно, стало понятно, что пора сократить их количество. Я помню, как во время этого двенадцатичасового мозгового штурма я взглянул на Шелли Лазарус, великого гуру маркетинга, только что вошедшую в совет директоров GE. На ее лице я прочитал немой вопрос: «Во что я ввязалась?» В какой-то степени я мог подписаться под ним.

Крах Enron в большей степени, чем события 11 сентября или лопнувший пузырь доткомов⁷, изменил бизнес GE навсегда. До Enron ни аналитики, ни инвесторы никогда не спрашивали нас, как работает GE Capital. А потом все изменилось в одночасье – и мы приняли вызов.

В первой половине 2002 г. мы пригласили в совет GE Боба Свирингу, бывшего члена Комиссии по стандартам финансового учета. Мы попросили давнего директора GE Дугласа «Сэнди» Уорнера, бывшего председателя совета директоров J. P. Morgan & Co., возглавить наш комитет по аудиту (и штатные аудиторы начали подчиняться непосредственно совету директоров). Впервые мы начали требовать от членов совета директоров посещать несколько предприятий GE каждый год без меня или какого-либо другого должностного лица корпорации. Целью было обеспечение прозрачности деятельности между членами совета директоров и руководителями подразделений. Наконец, мы учредили «комитет по раскрытию информации» из 15 человек, который должен был одобрять все публичные заявления инвесторов. К тому времени, когда летом 2002 г. вступил в силу закон Сарбейнза – Оксли, реформировавший правила, определяющие, какие данные публичные компании должны представлять инвесторам, эта практика уже применялась в GE, и мы ни разу не изменили ей.

Если следовавшие друг за другом трагедия 11 сентября и разгром Enron чему-то меня научили, так это тому, что в условиях кризиса вы можете использовать только те инструменты, которые есть в вашем арсенале. За 20 лет карьеры в General Electric я работал в трех подразделениях: Plastics, Appliances и Healthcare. Из каждого я вынес важные уроки о лидерстве и о себе самом. Кроме того, я был одним из трех кандидатов в изнурительной гонке за пост преемника Джека. Этот процесс сам по себе дал опыт, которого не получишь ни в одной бизнес-школе. Я всегда считал, что успех зависит от того, как человек ответит на три вопроса: как быстро ты можешь учиться? Сколько ты можешь взять на себя? И что ты можешь дать окружающим? Я знал много своих сильных и слабых сторон, но были ли у меня все необходимые инструменты? Пришла пора подвести итоги – проверить уроки, которые я извлек, и области, в которых мне еще нужно было расти.

⁶ SPV (сокр. от англ. special purpose vehicle) – компания специального назначения, или «проектная компания», созданная для реализации определенного проекта или задачи. Позволяет эффективно управлять отдельными бизнес-процессами, финансовыми потоками. В настоящее время в этом значении чаще используется термин SPE – special purpose entity.

⁷ Пузырь доткомов (англ. Dot-com bubble) – спекулятивный рыночный пузырь, образовавшийся в результате взлета акций интернет-компаний и существовавший в период приблизительно с 1995 по 2001 г.

«Не жалуйся – исправляй!»

Воспитание моих родителей не допускало лени. Бабушка по материнской линии в 1940-х гг. работала секретарем на полную ставку, овдовев, когда моей маме было 12 лет. Отец, младший из 10 детей, начал работать еще до окончания средней школы, делая бомбардировщики Helldiver для компании Curtiss-Wright, производителя самолетов. В 1946 г. в возрасте 18 лет он поступил на флот и служил на эсминце в Тихом океане.

Родители научили нас со старшим братом, Стивеном, что каждый должен сам прокладывать себе дорогу в мире. Они никогда не воспринимали постоянную работу или, скажем, возможность купить дом как должное. Им никто никогда не помогал, и они ясно дали понять, что и нам не следует ожидать этого. Они не любили нравоучений, но хотели, чтобы мы никогда не считали себя жертвами. Если мы с братом приходили домой с жалобой, они говорили: «Не жалуйся – исправляй!»

Родители также внушили нам, как важно оставаться собой. «Обманщик» – это худшее, что они могли сказать о ком-либо. В Финнейтауне, пригороде Цинциннати, где в 1961 г. мои родители купили за \$230 00 двухэтажный дом из желтого кирпича с тремя спальнями, расположенный в тупике, было немного обманщиков. Мне тогда исполнилось пять лет, Стиву девять, и наш аккуратный, но тесный дом был почти новым. От нашего адреса, Котильон-Драйв, 9060, и названий окрестных улиц веяло радостной роскошью: Cherry Blossom Lane, Fontainebleau Terrace. Но Финнейтаун не был роскошным. Там обитали типичные представители среднего класса.

Матери моих друзей детства в основном не работали, а занимались детьми (моя мама бросила преподавание, когда родился Стив). Отцы занимали должности страхового агента, школьного учителя, продавца фармацевтических препаратов и машиниста GE – тогда эти профессии считались «респектабельными». Профессия моего отца стояла в том же ряду. Работая руководителем отдела снабжения в GE Aircraft Engines, он был «белым воротничком».

Я часто шутил, что, хотя мы жили на Котильон-Драйв⁸, ни один из наших соседей никогда не посещал вечера бальных танцев. Да у нас даже кондиционера не было. Когда я учился в средней школе в Огайо, в самые жаркие месяцы я обычно приходил домой после футбольных тренировок и направлялся напрямик в подвал, чтобы лечь на прохладный бетонный пол. Я знал, что это единственный способ перестать потеть. Помню, когда мне было шестнадцать, отец наконец поставил в доме систему кондиционирования. День ее установки навсегда остался одним из самых ярких и счастливых моментов в моей жизни, сразу после нашей с женой свадьбы и рождения дочери.

Я любил футбол, но именно благодаря бейсболу в моем сознании укрепились связь между командной работой и взаимным уважением. Вспоминаю: последний год в школе, где-то 1973-й, и я на питчерской горке. Я был 17-летним кудрявым парнем ростом 193 сантиметра, одетым в белую форму с большой красной буквой *F* – Финнейтаун, – нашитой на груди.

Я посмотрел на трибуны, где, как всегда, сидели мои родители. Был ли на футбольном поле или баскетбольной площадке, я привык смотреть вверх и ловить взгляд отца после хорошей игры. К тому моменту Стив учился в колледже, так что я был единственным объектом гордости Иммельтов. Приятное чувство.

В тот день я был на высоте. Отбивая удар за ударом, я понимал, что это будет отличная игра. Но когда наш шорт-стоп допустил ошибку, я не мог скрыть своего разочарования. Я снял перчатку ловца и бросил ее в грязь. Досада быстро прошла, я подобрал перчатку и продолжил игру. Однако, когда я в следующий раз поднял глаза к трибуне болельщиков, отца там

⁸ Котильон (фр. cotillon) – бальный танец французского происхождения.

не оказалось. Это было странно. Когда игра завершилась нашей победой, я задумался, что же случилось.

После того как тренер отправил нас по домам, я пошел пешком через стадион. Отец говорил, что от нашего дома до школы расстояние в две клюшки (он не был членом гольф-клуба, но ему нравилось выбивать мячи с крыльца дома). Так что мне потребовалось всего пять минут, чтобы дойти до Котильон-Драйв. Отец сидел на кухне. «Пап, куда ты пропал? – спросил я, с трудом переводя дыхание. – Это был мой лучший матч за весь год». Без малейших колебаний отец обрушился на меня. «Знаешь, – сказал он, – если ты собираешься выдрючиваться и ставить в неловкое положение своих товарищей по команде, я не должен сидеть и смотреть на это». Отец не был крупным парнем – к тому времени я был на восемь сантиметров выше его. Но я чувствовал себя ничтожным, когда он сказал: «Я не ожидал от тебя такого поведения. Никогда не выставляйся за счет своих партнеров по команде. Никогда».

Счет того матча я не запомнил. Но очень хорошо помню, как сильно горело у меня лицо от стыда. Мой отец отчитал меня за то, что я повел себя как тот, кем я явно не хотел быть. Отец всегда призывал нас относиться к людям с уважением, независимо от того, откуда они родом и сколько у них денег.

Папа любит шутить, что воспитал своих сыновей в духе Книги притчей, имея в виду набор прописных истин, которые он повторял и согласно которым жил. «Решай проблему, пока она маленькая» – одно из его любимых изречений. Другое: «Ты либо делаешь это сам, либо не делаешь – никто не сделает этого за тебя». И, конечно же, любимая поговорка отца: «Уговор есть уговор». Эти принципы позже повлияют на мой стиль управления.

Будь готов высказать свое мнение

Я был хорошим спортсменом, но не выдающимся. Добивался успехов, усердно работая. Все лето я бегал и тренировался с отягощениями, и эта физическая подготовка окупилась: в последний год средней школы у меня было больше нашивок за спортивные достижения, чем у кого-либо в Finneytown High, и несколько потрясающих колледжей приглашали меня играть за них в футбол. В конце концов все свелось к выбору между Дартмутским колледжем и Университетом Вандербильта, который предложил мне лучший пакет финансовой помощи. Однако, посетив Дартмут, я почувствовал, что нашел свой новый дом. Я был очарован. Я сказал отцу, что если он разрешит мне присоединиться к Dartmouth Big Green, то возьму в долг сколько смогу и буду работать летом, чтобы добить сумму.

Я сдержал обещание. На летних каникулах во время учебы в колледже я работал на стройке, подрабатывал на свалке металлолома, участвовал в производстве и складировании запчастей для Ford Motor Company. Я приезжал домой сразу после экзаменов, бросал одежду в стирку и на следующий день отправлялся работать на сборочный конвейер на складе запчастей Ford. Я зарабатывал \$8 в час – большие деньги для меня. Думаю, в одно лето скопил \$3000.

Во время учебного года в Нью-Гэмпшире я тесно сотрудничал со специалистом по математике и информатике Джоном Джорджем Кемени, эмигрантом из Венгрии, наиболее известным благодаря участию в разработке языка программирования BASIC. Он был гениальным учителем и занимал пост президента Дартмута в те годы, когда я там учился. Но не меньше, чем от профессоров, я получил ценных жизненных уроков благодаря участию в футбольной команде. Например, когда я учился на втором курсе, наша команда была фаворитом в Лиге плюща, но играли мы плохо. Однажды в понедельник команда встретила на очередном собрании. К тому моменту мы проиграли две игры подряд.

Первым взял слово Майк Бриггс. Майк был старше нас, полузащитник запаса, который много пахал на тренировках, но не попадал в основной состав на играх. «Мне нужно кое-что сказать, – начал он, – и, Реджи, – он посмотрел на своего товарища по команде по имени Реджи Уильямс, – это касается тебя».

Мы все затаили дыхание. Реджи был суперспортсменом с телом греческого бога и всегда начинал игру. Но особых усилий он не прилагал, разве что во время матчей. «У тебя талант от Бога, – продолжил Майк. – Ты намного лучше всех игроков в команде. Но тебе плевать на нас». Реджи был в растерянности. Думаю, его с детства приучили не показывать слабость. Но это нежелание быть уязвимым – признать, что команда имела для него значение, – лишило его чего-то важного. Позже я узнал, что другой наш товарищ по команде, парень по имени Гарри Уилсон, после тренировки отвел Реджи в сторону и сказал, что надо признать: своей критикой Майк попал в точку.

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.