

## «Успешную компанию может создать тот, кто верит в свою победу»

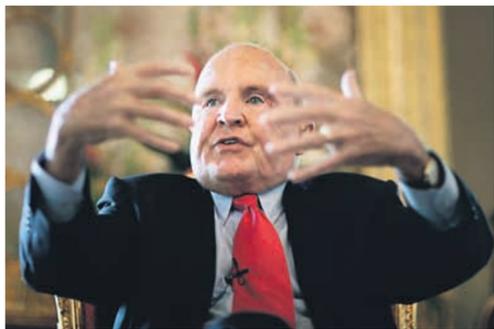
## Личный опыт

В конце мая Москву посетил легенда корпоративного мира — бывший глава General Electric Джон Френсис Уэлч. Он не привез готовых рецептов российскому бизнесу, но участники остались довольны и самим фактом визита. Вместе с представителями крупного бизнеса менеджмент-гуру расспрашивал корреспондент „Ъ“ **Дмитрий Лисицын**.

«Господин Джекс! Господин Джекс! Ой, простите... Господин Уэлч!» Так менеджер компании «Якутскэнерго» по ошибке назвал бывшего главу корпорации General Electric Джона Френсиса Уэлча. Впрочем, это едва ли обидело Уэлча — его уже давно не называют ни по имени, ни по фамилии. Прозвище Джекс стало не только частью персонального брэнда бизнес-гуру, но и дало название целой эпохе в истории бизнеса, в которой менеджмент строился по «правилам Джекса».

В Москву Джекс приехал по приглашению компании «Тройка Диалог» и бизнес-школы «Сколково» — как утверждала программа мероприятия, чтобы научить российских руководителей «побеждать в бизнесе». Для встречи с лучшим менеджером столетия было подобрано соответствующее его аристократическому статусу место. Впервые после реконструкции свои ворота для внешнего мира распахнули палаты князей Юсуповых. Послушать, что будет говорить Джекс, и полюбоваться на своды Столовой палаты, расписанной фантастическими животными, пришли не последние люди российского бизнеса. Роль модератора дискуссии взял на себя председатель совета директоров «Тройки» Рубен Варданян. А среди участников были замечены главы крупных российских компаний: генеральный директор «Дикси» Алексей Чуйкин, президент Nemiroff Яков Грибов, президент «Эльдорадо» Игорь Яковлев, председатель совета директоров «Трансаэро» Александр Плешаков, президент холдинга «Рольф» Сергей Петров, вездесущий руководитель «Евросети» Евгений Чичваркин и многие другие.

Отправившись на мастер-класс, многие ожидали, что это будет лекция великого гуру, но Джекс даже не стал разговаривать публично вступительным словом и сра-



Джек Уэлч, экс-CEO General Electric, наглядно продемонстрировал российским предпринимателям, как мыслить глобально. ФОТО ЕВГЕНИЯ ДДИНА

зу взял быка за рога, предложив своим гостям открытый диалог. «Задавайте любые вопросы», — начал он.

## Вопросы гуру

Общим тем с мистером Джеком у российских менеджеров было предостаточно. Многие российские компании, собственники и руководители которых пришли на встречу, сейчас переживают стадию бурного роста, а значит, проходят через сложную цепочку изменений. Уэлч же провел, пожалуй, самую масштабную в истории мирового бизнеса реформу. Топ-менеджеры остро нуждаются в кросс-функциональных навыках, а Уэлч считается идеалом универсального менеджера, который одинаково хорошо может руководить как производственной, так и сервисной компанией. Наконец, Уэлч интересен своей неординарной личной жизнью, о которой он не стесняется говорить. Он трижды женат. Расставание с предыдущей женой стоило ему \$180 млн, а нынешняя супруга Сюси была вынуждена оставить работу в журнале HBR, поскольку их роман завязался после одного из интервью.

Однако в первые минуты шквала желающих спросить

что-либо у Джекса не было. Казалось, что поначалу российские менеджеры просто стеснялись. В начале беседы задавали вопросы в основном общего характера. «Каким вы видите будущее Америки?» — спросил один из участников. И получали на них не менее расплывчатые ответы. «Америка определенно будет не одна лидировать в мире», — ответил Уэлч. Другой вопрос, кто составит ей компанию. На кого вы поставите — на Китай, Бразилию или Россию?»

Некоторые интересовались, на какие сектора рынка стоит обратить внимание. Однако гуру не спешил давать конкрет-

ные рецепты, переводя свои ответы скорее в философскую плоскость. «Многие сейчас говорят о нанотехнологиях, биотехнологиях», — отвечал Уэлч. — А я вам скажу, что начинать надо с того, что лично вас волнует. Если вам все эти новшества не нравятся — не занимайтесь этим. Не занимайтесь ни дня тем, что вас не тревожит лично».

«Как можно изменить компанию, если я не топ-менеджер?» — спросил другой. «Начните с малого», — ответил Уэлч. — Не можете изменить компанию в целом, наведите порядок в своем подразделении». Вопрос, как подбирать сотрудников, очевидно, заинтересовал Джекса, и он

дал на него прямой ответ. «Сотрудники обязаны отвечать трем качествам», — сказал гуру. — Во-первых, он должен соответствовать самому себе. Нужно смотреть, насколько человек настоящий, насколько ему комфортно в его собственных ботинках. Во-вторых, твердость. Может ли человек управлять лошадью или нет? И наконец, умение смотреть за угол. Менеджер должен предвосхищать будущее». Тема человеческого капитала вообще оказалась ему очень близка, и, говоря о роли CEO в целом, Джекс говорил о том, что главное в этой роли — уметь подбирать команду и расставлять каждого человека на свое место.

Затем российские предприниматели перешли в наступление, начав задавать очень конкретные вопросы о том, что нужно поменять и как управлять изменениями в собственном бизнесе, фактически предлагали ему решить операционные проблемы своих компаний. «Я хочу с вами посоветоваться», — сказал участник, представившийся собственником банка, — какую мотивационную схему мне выбрать для топ-менеджеров — чтобы у них была на всех одна общая цель или у каждого своя? «Хотим сократить число управленческих уровней. Как нам это сделать с нашим-то российским менталитетом?» — спрашивали другие. Отвечать на подобные вопросы господин Уэлч не спешил. «Здесь не может быть универсального ответа», — разводил он руками. Обойдя от стороны и вопросы о российской специфике, о том, как поступить в конкретной ситуации в городе с названием, которое ему ничего не говорит.

## Борец с лишним весом

Кажется, что прилагательное «жирный» очень нравится Джеку Уэлчу. Например, во время встречи в палатах князей Юсуповых он употребил его в весь-

ма примечательном контексте: «жирная компания» и «большой жирный бюрократ». В этих метафорах отражается вся суть подхода Уэлча к менеджменту.

Джек возглавлял GE с 1981 по 2001 год и в течение этого срока яростно боролся за избавление компании от всего лишнего. В первую очередь от ненужных уровней иерархии. Уэлч раздробил пирамидальную структуру управления GE, разделив всю компанию на три части. Позднее консультанты McKinsey назвали такой подход «созидательным разрушением». Уничтожив старую GE и создав на ее обломках новую, Джекс добился повышения капитализации компании с \$14 млрд до \$410 млрд. Помимо этого Уэлч сделал еще много всего, что потом стало образцом эффективного менеджмента. Например, чтобы снизить издержки, Джекс уволил 150 тыс. человек — тогда это казалось бесчеловечной дикостью.

Однако вслед за GE на подобный шаг решилась IBM, а сейчас оптимизация численности персонала — нормальная практика для каждой крупной компании, в том числе и в России.

Видя на то, как Джекс отвечал на вопросы, создавалось ощущение заикливости Уэлча на

## FORTUNE ПРОТИВ ДЖЕКА УЭЛЧА

В июле 2006 года журнал Fortune бросил вызов Джеку Уэлчу. Надпись на обложке номера гласила: «Правила Джекса» больше не работают, но мы знаем семь новых». Автор Fortune Бетси Моррис, изучив опыт самых успешных CEO современной Америки, попыталась показать, что принципы, согласно которым они управляют своими компаниями, не имеют ничего общего с приемами управления Джекса Уэлча.

**Правило Джекса:** «Улица принадлежит большим собакам».  
**Новое правило:** «Подвижность превыше всего, если вы крупный, вас могут укусить».  
**Правило Джекса:** «Будь номером один или номером два на своем рынке».  
**Новое правило:** «Найди нишу, создай что-то новое».  
**Правило Джекса:** «Прявь акционеры».

**Новое правило:** «Потребитель — король».  
**Правило Джекса:** «Будьте «тощими», сокращайте издержки».

**Новое правило:** «Ищите не возможности сокращения издержек, а возможности заработать прибыль».  
**Правило Джекса:** «Ранжируйте своих игроков, работайте только с лучшими».

**Новое правило:** «Набирайте людей, влюбленных в свое дело».

**Правило Джекса:** «Наймите харизматического лидера».

**Новое правило:** «Наймите бесстрашного лидера, который способен принимать на себя риски».

**Правило Джекса:** «Восхищайтесь своей мощью».

**Новое правило:** «Восхищайтесь своей душой».

## Войти в Тройку. Стать первым.

Тройка Диалог — ведущая российская инвестиционная компания, лидер по всем ключевым направлениям бизнеса: торговые операции с ценными бумагами, инвестиционно-банковским услугам, управлению активами и прямым инвестициям. Компания представлена в 15 крупнейших российских городах, имеет представительства в Киеве, Лондоне, Нью-Йорке и на Кипре. Тройка Диалог неоднократно удостоивалась самых высоких оценок российских и международных финансовых изданий и рейтинговых агентств.

### Журнал Global Finance - Best Bank in Russia Awards 2007

Лучшая инвестиционная компания на российском рынке производных инструментов  
Управляющая компания Тройка Диалог — лучшая управляющая компания в России

### Журнал Euromoney

Лучший независимый Private Bank в России

### НАУФОР - Элита фондового рынка 2006

Компания года  
Лучшее трейдерское подразделение  
Компания рынка акций

### Национальная премия «Финансовый Олимп»

Победитель номинаций «Крупнейший организатор IPO» («Динамика и эффективность») и «Инвестпортфель» («Результат и успех») Управляющая компания Тройка Диалог — «Качество сервиса» («Результат и успех») ПИФ «Тройка Диалог — Добрыня Никитич» — «Популярный ПИФ» («Результат и успех»)

### Национальная Лига Управляющих и УЦ МФЦ - «Российский рынок коллективных инвестиций»

Управляющая компания Тройка Диалог — «Управляющая компания России», «Компания массового инвестора»

### Журнал «Рынок ценных бумаг»

Лучшая компания по поддержке вторичного рынка облигаций

### HeadHunter.ru

HR-бренд года в сфере «Финансы и страхование»



**ТРОЙКА ДИАЛОГ**

www.troika.ru