

ние понравилось мне больше всего: небольшая группа разработки, новые проекты... да и неплохо было вернуться в Массачусетс.

Как и мои университетские преподаватели, Фокс произвел на меня впечатление умного, достойного доверия человека. Уже работая в General Electric, я считал его наставником и образцом для подражания, который выявляет лучшее во всех, кто с ним рядом. Для GE он на тот момент был в некотором роде героем, потому что изобрел пластик лексан (Lexan). Компания начала продавать лексан в 1957 году. Этот потенциальный заменитель стекла и металла использовался в производстве широчайшего диапазона продукции — от электрических кофеварок до колпаков проблемных огней на крыльях сверхзвуковых самолетов.

Как это часто бывает у изобретателей, Фокс тут же увлекся следующим проектом — новым термопластом под названием полифениленоксид (ПФО). Он убедил меня, что ПФО, с его уникальной способностью выдерживать высокие температуры, станет настоящим сокровищем, заменит медь в производстве труб для горячей воды и нержавеющую сталь в изготовлении медицинских инструментов. В завершение Фокс сообщил, что я первый стану заниматься внедрением этого материала в производство после лабораторных разработок. Через неделю я принял это предложение.

Но в первый день работы — 17 октября 1960 года — я еще не подозревал, что вскоре разочаруюсь в компании.

Всего через год я чуть было не ушел из GE.

Глава 2. На старте карьеры

В 1961 году, когда я проработал в GE год на должности инженера с годовой зарплатой \$10 500, мой первый начальник повысил ее на \$1000. Меня это устраивало, пока в тот же день я не узнал, что

аналогичную прибавку к зарплате получили трое коллег, с которыми я сидел в одном кабинете. Я считал, что заслуживаю большего, чем стандартное повышение зарплаты.

Разговор с начальником не дал результата.

Я был разочарован и начал подыскивать другую работу. Я просматривал объявления о найме в журнале *Chemical Week* и в газете *The Wall Street Journal*, надеясь поскорее уйти из компании. Я чувствовал себя в GE маленьким винтиком большого механизма и хотел вырваться на свободу. Получив предложение от компании International Minerals & Chemicals в Чикаго, я решил, что это спасительная возможность.

Стандартное повышение зарплаты было одним из проявлений скучности, которая меня раздражала в GE. Еще во время собеседований компания рисовала заманчивые перспективы и заверяла, что именно я смогу помочь ей в разработке нового материала — полифениленоксида (ПФО). Когда мы с Каролин приехали в Питтсфилд, я ожидал, что такое заботливое отношение со стороны компании сохранится, хотя бы частично. Мы проехали 950 миль в моем выцветшем черном «фольксвагене», и у нас осталась только мелочь в карманах. Когда я пришел в GE в октябре 1960 года, местный профсоюз как раз проводил забастовку; чтобы избежать участия в ней, я вышел на работу как «специалист по разработке процессов» на местном складе.

Моим начальником стал менеджер по разработкам Берт Ко-план, худой человек сорока с небольшим лет. Вскоре он дал мне понять, что компания больше не собирается меня обхаживать. Берт спросил, удалось ли нам с женой подыскать квартиру в городе. Я сказал, что мы пока живем в местной гостинице, а он ответил: «Знаете, мы не возмещаем эти расходы».

Я не поверил своим ушам и чуть не высказал ему все, что об этом думал. Но пришлось сдержаться, так как это была моя первая

неделяя работы. А ведь на собеседованиях Коплан был само очарование. Он и на самом деле был порядочным человеком, просто считал, что его обязанность — экономить на всем, и вел себя так, будто GE находится на грани банкротства.

Романтический ореол, возникший было в моем воображении вокруг GE, быстро начал таять. Мы выехали из гостиницы. Я поселился в более дешевом мотеле, а Каролин пришлось погостить в Салеме у моих родителей. Через пару недель мы нашли небольшую квартиру на первом этаже двухэтажного дома на Фестстрит. Хозяйка дома очень экономила на отоплении, и нам приходилось стучать ей в стену, чтобы она немного повысила температуру, а она кричала в ответ через тонкие, как бумага, стены: «Наденьте свитера!» Мои родители дали нам деньги на покупку дивана и кровати.

Но не все было так ужасно в тот первый год. Кое-что мне нравилось: в подразделении царила атмосфера небольшой фирмы, а я работал над созданием опытной установки для производства нового материала.

Я тесно сотрудничал с доктором Элом Гоуаном; мы с ним пришли в компанию одновременно. На ранних стадиях исследования Гоуан проводил эксперименты с новым материалом в мензурках. Для тестирования более крупных партий я сконструировал котлы и заказал их изготовление местному механическому цеху. Мы соорудили опытную установку в небольшой служебной постройке и каждый день проводили ее испытания. Для недавнего выпускника университета это был весьма увлекательный проект.

Для успешной разработки нового материала нам как воздух нужна была поддержка ученых. Как минимум два раза в месяц я садился в машину и проезжал 90 километров до Скенектади. Там находилась наша центральная лаборатория научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР), где и был изобретен

ПФО. Я целый день работал с исследователями и учеными, убеждая их в огромном потенциале этого продукта.

В те времена лабораторию полностью финансировал центральный офис, поэтому у ее сотрудников не было прямого стимула сосредоточиться на каком-то одном направлении или задумываться о коммерческом потенциале изобретений: они работали на перспективу. У меня не было полномочий требовать чего-либо от ученых, поэтому мне приходилось их уговаривать. Убедить Аллана Хэя — изобретателя ПФО — и нескольких его коллег не составило большого труда. Но многие не были заинтересованы в работе над коммерческим применением их материалов.

Я любил посещать лабораторию НИОКР. Мне нравилось продвигать свой проект и добиваться поддержки ученых. К тому же поездки стали для меня источником заработка: если я ехал в лабораторию на собственной машине, GE платила мне семь центов за милю, итого около восьми долларов за поездку в оба конца, а я тратил на бензин всего около доллара на всю дорогу. Так что после каждой поездки в Скенектади я клал в карман около семи долларов. Сейчас это звучит смешно, но ради лишнего заработка мы все были готовы куда-нибудь поехать.

Но с каждым днем, раз за разом сталкиваясь с проявлениями склонности, я все больше разочаровывался в компании. Мне приходилось ютиться в одном тесном кабинете с тремя сослуживцами. У нас было всего два телефона, которые приходилось передавать со стола на стол. По указанию Берта во время командировок мы селились по двое в одном номере.

И стандартное повышение зарплаты на тысячу долларов в год стало для меня последней каплей. Я пошел к Коплану и заявил, что увольняюсь.

Я уже готовился к отъезду, когда мне позвонил из Коннектикута начальник Коплана Рубен Гутофф, молодой исполнительный

директор, и пригласил нас с Каролин на ужин в ресторане в Питтсфилде.

Я был знаком с Гутоффом. Мы уже встречались на нескольких совещаниях и легко находили общий язык. Я всегда превосходил его ожидания: например, я предоставил ему полный анализ физических свойств нашего нового материала и затрат на него в сравнении со всеми основными продуктами-конкурентами, которые выпускали DuPont, Dow, Celanese и другие наши соперники. К анализу прилагался прогноз долгосрочных производственных затрат на нейлон, полипропилен, акрил и поликацетилен по сравнению с нашими продуктами.

Сам анализ не содержал ничего неожиданного; необычным был сам факт того, что я его составил. Обычно сотрудники лаборатории не прилагали таких дополнительных усилий.

Я сделал это, чтобы меня заметили. Если бы я просто отвечал на вопросы Гутоффа, мне было бы трудно привлечь к себе внимание. Чтобы выделиться, я решил, что надо выходить за рамки поставленных вопросов и продемонстрировать неожиданный, свежий взгляд на вещи.

Очевидно, Гутофф действительно меня заметил. Наш ужин продлился четыре часа, и он настойчиво уговаривал меня остаться в GE. Он пообещал увеличить мне зарплату и, что гораздо важнее, защищать от препон и проволочек. Я с удивлением узнал, что его тоже раздражает бюрократизм в компании.

Мне повезло. В то время многие начальники GE с радостью отпустили бы меня на все четыре стороны. Не сомневаюсь, что я был для Коплана занозой в пятке. К счастью, Гутофф не считал, что от меня много беспокойства (с другой стороны, ему не приходилось общаться со мной каждый день). Я не дал ответа за ужином, но в час ночи он снова позвонил мне, чтобы привести дополнительные аргументы.

Добавив еще две тысячи долларов к той тысяче, которую я получил от Коплана, пообещав расширить мои полномочия и защищать от бюрократии, Гутофф показал, что действительно хочет меня удержать.

Утром я принял решение остаться. В тот же вечер в доме Коплана состоялась моя «прощальная» вечеринка. Приняв кучу подарков от коллег, я сообщил им, что никуда не ухожу. Большинство обрадовалось, а Берт явно забеспокоился. Не помню точно, но скорее всего подарки я оставил себе.

На меня произвело огромное впечатление то, что Гутофф обратил на меня внимание и выделил из толпы. С тех пор дифференциация прочно вошла в арсенал моих методов руководства. Наверное, сорок лет назад то стандартное повышение зарплаты довело меня до крайних мер, но сама суть дифференциации заключается в крайностях: поощрять лучших и удалять неэффективных. Этот процесс помогает выделить настоящих звезд, а ведь именно они строят великие компании.

Некоторые утверждают, что так поступать неразумно, что дифференцированный подход подрывает саму идею командной работы и вредит моральному духу сотрудников.

Но мой опыт говорит о другом: чтобы строить сильные команды, нужно подходить к людям индивидуально. Посмотрите, как в бейсбольных командах платят звездам. Относительный вклад этих игроков в результаты легко измерить, потому что их статистика бросается в глаза, но при этом они остаются частью команды.

Все должны ощущать, что участвуют в игре. Но это не значит, что ко всем в команде нужен одинаковый подход.

Еще с детства, играя в «Яме», я усвоил: побеждает лучшая команда. Рубен Гутофф помог мне понять, что это относится и к бизнесу. Команды-победители создаются благодаря дифференциации,

поощрению лучших и удалению слабейших в постоянном стремлении поднять планку.

Мне повезло. Я хорошо усвоил пользу этого процесса в первый же год работы в GE. Но ради этого мне чуть не пришлось уйти из компании.

Глава 3. Я срываю крышу

За много лет до появления прозвища «Нейтронный Джек» я взорвал настоящую фабрику.

Это произошло весенним днем 1963 года — всего после трех лет работы в GE, когда мне было 28 лет, — и стало одним из самых ужасных событий в моей жизни. Я помню все, как будто это случилось вчера.

Я сидел у себя в кабинете в Питтсфилде, в доме неподалеку от опытного завода, когда прогремел мощный взрыв, сорвавший со здания крышу и выбивший окна на верхнем этаже. У всех, особенно у меня, затряслась земля под ногами.

В ушах у меня еще звенело, когда я выскочил из кабинета и побежал девяносто метров до завода на Пластикс-авеню, мысленно умоляя: «Боже мой! Только бы никто не пострадал!» Повсюду валялись куски черепицы и осколки стекла. Над зданием завода повисли клубы дыма и пыли.

Я взлетел по лестнице на третий этаж. Сердце бешено колотилось, я весь взмок от страха. Взрыв причинил больше разрушений, чем я думал. На полу валялся большой кусок крыши.

Просто чудо, что никто серьезно не пострадал.

Взрыв произошел во время эксперимента с одним химическим процессом: мы пропускали в большом резервуаре кислород через раствор с высокой летучестью. Хватило одной случайной искры.