Оглавление

Предисловие 7
Введение 11

Часть 1. **Мертвая хватка**

Глава 1. Уговоры 19
Глава 2. Объявление 27
Глава 3. «Питье из пожарного крана» 37
Глава 4. В поле 47
Глава 5. Операция «Медвежья хватка» 55
Глава 6. Остановить утечку (и воздержаться от поспешного формирования видения) 61
Глава 7. Создание команды лидеров 75
Глава 8. Создание глобальной компании 83
Глава 9. Воскрешение бренда 89
Глава 10. Изменение корпоративной философии в сфере оплаты труда 93
Глава 11. Опять на берегу 103

Часть 2. **Стратегия**

Глава 12. Краткая история IBM 111
Глава 13. Делаем крупные ставки 117
Глава 14. Услуги — ключ к интеграции 123
Глава 15. Создание самой крупной компании — разработчика программного обеспечения 131
Глава 16. Открытие фирменного магазина 141
Глава 17. Выход из стека и сужение портфеля 147
Глава 18. Возникновение е-бизнеса 157
Глава 19. Размышления о стратегии 167

Часть 3. **Культура**

Глава 20. Корпоративная культура 171
Глава 21. Перевернутый мир 179
Глава 22. Руководство на основе принципов 189

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Часть 4. **Полученные уроки**

Глава 23. Главное — знать (и любить) свой бизнес 205
Глава 24. Исполнение: здесь стратегия заканчивается 213
Глава 25. Личное лидерство 219
Глава 26. Слоны все же могут танцевать 225

Часть 5. **Наблюдения**

Глава 27. Отрасль 237
Глава 28. Система 241
Глава 29. Наблюдатели 247
Глава 30. Корпорации и общество 255
Глава 31. IBM: прощальный поклон 261

Приложения

Приложение A 267
Приложение B 298
Приложение C 312

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Эта книга посвящена тысячам сотрудников IBM,
которые ни разу не махнули рукой
ни на свою компанию, ни на своих коллег,
ни на самих себя.
Именно они — герои возрождения IBM

Предисловие

Откровенно говоря, мысль написать книгу никогда не приходила мне в голову. Я не писатель. До сегодняшнего дня у меня не было ни времени, ни желания спокойно сидеть и размышлять о своей тридцатипятилетней работе. Мне не хватало терпения и выдержки для работы над книгой. К тому же на протяжении всей своей деловой жизни я остерегался высказываться на тему о том, как нужно управлять компаниями.

Кому в действительности нужны мои мысли? Сам я всегда много читал, но только не о бизнесе. Когда круглые сутки пропадаешь в офисе, дома уже не хочется читать о чьей-то бизнес-карьере.

По моему убеждению, нельзя успешно управлять предприятием, не вылезая из-за письменного стола. Именно поэтому за девять лет работы в компании International Business Machines Corporation я проехал больше миллиона миль и встретился с тысячами клиентов, бизнес-партнеров и сотрудников IBM. В последние два года, когда стали поговаривать о моем скором уходе на пенсию, мне казалось, что надо готовиться к глобальным вопросам, которые обычно задают уходящим генеральным директорам: об экономике, мире и будущем. Но вместо этого, к моему удивлению, на крупных и небольших совещаниях нередко звучало: «Как вам удалось спасти IBM?», «Что вы увидели, когда попали туда?», «Какие были проблемы?», «Что именно вы делали, чтобы вернуть компанию к жизни?», «Чему вы научились?».

Это, как оказалось, было интересно многим: немало компаний, организаций и даже правительств испытывают те же проблемы, что и IBM,

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

оказавшаяся в начале 1990-х гг. на грани краха. Данная тема особенно интересовала деловых людей за пределами США, перед которыми стояла задача превращения традиционных предприятий в агрессивных и гибких игроков мировой экономики.

Не так давно, уже после того как я объявил о намерении уйти с занимаемого поста, меня поразила редакционная статья в американской газете *USA Today* с пожеланием в мой адрес заняться чем-нибудь более полезным, чем написание книги и игра в гольф. Что ж, неплохая мысль, но после объявления об отставке на меня обрушились тысячи писем и электронных сообщений с просьбой рассказать о моем опыте управления IBM. (А еще мне предложили сниматься в телевизионной рекламе вместе со звездами гольфа Джеком Никлаусом и Гарри Плейером.) Можно сказать, что я, хотя и не без колебаний, уступил «требованиям общественности» и решил заняться книгой, отодвинув гольф на второй план.

Вот так я пришел к идее поведать историю возрождения IBM.

Конечно, эта книга никогда не появилась бы без героев из числа моих коллег из IBM, которые помогли мне вернуть компанию на лидирующие позиции. Во многом эта книга принадлежит им в той же мере, как и мне. Таких руководителей было немало, но в первую очередь мне хотелось бы назвать Денни Уэлша и Сэма Палмизано, создавших нашу компанию; Джона Томпсона, организовавшего наше подразделение Software Group; Эбби Конштамм, собиравшую все хаотичные идеи и объединявшую их в один из наиболее сильных брендов в мире; Ника Донофрио, который был моим посредником между миром высоких технологий и миром менеджмента; Джерри Йорка, Рика Томана и Джона Джойса — трех финансовых гениев, которым удалось привить культуру эффективности, дисциплины и взвешенного подхода компании, в которой она практически отсутствовала, когда я пришел туда; Ларри Рикарди, моего коллегу на протяжении многих лет, чей ум и советы помогали нам в критических ситуациях, и, наконец, Тома Бучарда, который, будучи главой отдела по работе с персоналом, принял на себя основную тяжесть перемен в культуре IBM.

Перечислять имена можно до бесконечности. Тысячи сотрудников IBM, которые ответили на призыв, энергично взялись за дело и прекрасно работали, когда мы втянулись в изматывающий, временами пугающий, но неизменно захватывающий процесс возрождения выдающейся компании. Всем им я посвящаю эту книгу.

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

У меня не было ни соавтора, ни автора-«призрака» (а потому, скорее всего, эта книга — мой последний литературный труд; я и не подозревал, что это так тяжело). Ответственность за возможные ошибки и недоразумения, с которыми может столкнуться читатель, целиком лежит на мне. Я высказывал только собственные взгляды, которые не обязательно совпадают с мнением IBM Corporation или других сотрудников компании.

Мне очень помогли мои давние коллеги в IBM. Среди них Джон Яата, Марк Харрис и Майк Винг, внесшие значительный вклад в подготовку книги. Мишель Андрл проявила завидное терпение, перерабатывая невероятное число вариантов рукописи. Хочу поблагодарить их и всех, кто помогал мне.

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Введение

Эта книга — не автобиография. Не думаю, что она интересна кому-нибудь, кроме моих детей (да и в этом-то я не до конца уверен). Однако, чтобы в какой-то мере обрисовать истоки моих взглядов, я все же привожу краткую историческую справку.

Я родился 1 марта 1942 г. в Минеоле, штат Нью-Йорк, — главном городе округа Нассау, Лонг-Айленд.

Мой отец начал свою карьеру как водитель молоковоза и в конце концов стал экспедитором в компании F&M Schaeffer Brewing Company. Моя мать работала секретарем, торговала недвижимостью, а затем стала администратором в местном колледже. Вместе со своими тремя братьями — одним старшим и двумя младшими — я жил в Минеоле до 1959 г., когда уехал в колледж.

Мы были дружной католической семьей, представлявшей средний класс. Всем, что мне удалось в жизни, я обязан своим родителям. Мой отец был очень независимым человеком с большой любовью ко всему новому и внутренней силой, который не нуждался в одобрении и поддержке других людей. Моя мать была очень строга, трудолюбива и амбициозна в отношении всех своих детей. Она воспитала в нас стремление к совершенству, достижениям и успеху.

В доме Герстнеров образование стояло на первом месте. Родители перезакладывали дом каждые четыре года, чтобы оплатить наше обучение. Я ходил в среднюю школу, потом в Чэминад — католическую школу в Минеоле. Я окончил ее в 1959 г. и уже собирался стать священником,

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

когда в колледже Дартмут мне предложили хорошую стипендию. Это была большая удача при нашем финансовом положении, и в сентябре 1959 г. я отправился в Дартмут, даже не посмотрев на студенческий городок.

Через четыре года я окончил его со степенью бакалавра технических наук и сразу же поступил в Гарвардскую школу бизнеса, где проучился два года. (В то время можно было, получив среднее специальное образование, пойти сразу в бизнес-школу; сегодня такая практика по большей части прекратилась.)

В возрасте 23 лет я окончил Гарвард и пошел в бизнес.

В июне 1965 г. я поступил на должность менеджера консалтинговой компании McKinsey & Company в Нью-Йорке. Для начала мне дали задание изучить систему оплаты труда руководящих работников в компании Socony Mobil Oil Co. Никогда не забуду свой первый рабочий день. Я понятия не имел об оплате труда руководящих работников и совершенно не представлял себе нефтяную отрасль. К счастью, я был младшим в команде. Но в мире McKinsey все делалось быстро, и через несколько дней я уже ехал на встречу с руководителями высшего звена, которые были на десятки лет старше меня.

Девять лет спустя я поднялся в компании McKinsey до уровня старшего партнера. Я отвечал за финансовую деятельность и был членом совета высших руководителей. Как партнер я курировал трех крупнейших клиентов, двое из которых были финансовыми компаниями.

Самым важным из того, чему я научился в McKinsey, было умение детально вникать в основы деятельности любой компании. В McKinsey все были помешаны на глубоком анализе положения компании на рынке, ее конкурентоспособности и стратегии.

В тридцать я понял, что карьера в сфере консалтинга не для меня. Хотя мне нравились интеллектуальная работа, динамичность и взаимодействие с высокопоставленными руководителями, роль советника лиц, принимающих решения, все больше теряла привлекательность. Помню, как я сказал себе: «Я не хочу больше быть человеком, который приходит и представляет отчет тому, кто сидит на другом конце стола; я сам хочу быть на его месте, принимать решения и действовать».

Как и многие другие преуспевающие партнеры из McKinsey, я неоднократно получал от клиентов предложения перейти к ним на работу, но ни одно из них не казалось мне достаточно привлекательным. Однако в 1977 г. от компании American Express, моего крупнейшего клиента, поступило такое предложение, перед которым невозможно было устоять.

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Они предложили мне возглавить Travel Related Services Group (по сути, работу с кредитными карточками American Express, дорожными чеками Traveler's Checks и Travel Office). Я проработал в American Express одиннадцать лет, и это было время интересных дел и большого личного удовлетворения. В течение десяти лет наша команда обеспечивала совокупный прирост прибыли Travel Related Services на уровне 17%, мы добились увеличения выпуска карточек с 8 млн до 31 млн и создали совершенно новый бизнес, связанный с корпоративными карточками, розничной торговлей и системами электронных расчетов с использованием кредитных карточек.

Кроме того, я многому научился. Первое, что меня обескуражило,— это отсутствие открытого обмена идеями (своего рода свободного доступа к решению проблем на всех уровнях, к которому я привык в McKinsey) в большой иерархической компании. Хорошо помню всеобщее смятение в первые месяцы работы, когда я обращался за помощью к знающим, с моей точки зрения, людям, которые стояли на иерархической лестнице на две-три ступеньки ниже меня. Моя команда почти бунтовала! Так начинался бесконечный процесс формирования организации, которая имеет иерархическую структуру, но собирает людей вместе для решения проблем, не глядя на их должностное положение.

В American Express я пришел к пониманию стратегической ценности информационных технологий. Только представьте себе, что такое карточки American Express. Это гигантский электронный бизнес, хотя в 1970-х гг. мы и не мыслили такими категориями. Миллионы людей путешествуют по миру с кусочком пластика, покупая товары и услуги во многих странах. Каждый месяц они получают выписку об этих операциях, переведенных в единую валюту. Одновременно торговцы по всему миру получают платежи за покупки, совершенные сотнями, если не тысячами, людей, которых они никогда не видели и, возможно, не увидят. Все это делается по большей части электронным способом благодаря крупным центрам обработки данных по всему миру. Технологический аспект этого бизнеса и есть то, над чем я ломал голову многие годы.

Вот тогда-то я и столкнулся со «старой IBM». Никогда не забуду тот день, когда один из менеджеров позвонил мне и сообщил, что в крупном вычислительном центре, который прежде оснащался исключительно техникой IBM, недавно установили компьютер Amdahl. Так вот, приехавший в то утро представитель IBM заявил, что его компания отказывается обслуживать этот вычислительный центр из-за исполь-

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

зования решения Amdahl. Меня поразила такая заносчивость поставщика: American Express была в то время крупнейшим клиентом IBM. Я тотчас же позвонил в офис генерального директора IBM, чтобы спросить, как он относится к подобному поведению и в порядке ли это вещей. Поговорить мне с ним так и не удалось, меня связали с административным помощником, тот принял мое сообщение и пообещал его передать. В IBM, к счастью, преобладали более трезвые (или, я бы сказал, разумные) головы, и инцидент был исчерпан. Тем не менее он отложился у меня в памяти.

Я ушел из American Express 1 апреля 1989 г., чтобы принять участие в том, что некоторые средства массовой информации назвали «конкурсом красоты» десятилетия. RJR Nabisco, огромная компания по производству фасованных товаров, которая образовалась несколько лет назад в результате слияния Nabisco и R.J. Reynolds Tobacco Company, стояла на девятом месте в списке наиболее привлекательных работодателей США, когда ее агенты по поиску топ-менеджеров позвонили мне. Компания только что прошла через одно из самых рискованных приключений в истории современного американского бизнеса — беспрецедентный тендер между различными инвестиционными фирмами за право превращения компании в частную через выкуп с использованием заемных средств (LBO). Тендер выиграла венчурная компания Kohlberg Kravis Roberts & Co. (KKR). Вскоре KKR пригласила меня на должность генеральным директором новой компании, которая погрязла в долгах.

В течение следующих четырех лет я занимался решением новых проблем. Благодаря опыту, полученному в American Express, я хорошо понимал текущие потребности компании потребительских товаров, но разобраться с невероятно сложным и чрезмерно обремененным балансом RJR Nabisco было очень сложно. Мыльный пузырь LBO 1980-х гг. вскоре после сделки RJR Nabisco лопнул, породив волну проблем. Оглядываясь назад, скажу, что KKR заплатила за компанию слишком много, и следующие четыре года стали погоней за дополнительным финансированием при попытке сохранить видимость порядка в отдельных направлениях бизнеса. Зрелище было диким. В первые двенадцать месяцев нам пришлось продать активы на 11 млрд долл. Мы платили по долговым обязательствам 21% годовых. У нас были претензии от кучи кредиторских комитетов и, конечно, колоссальная краткосрочная задолженность, накопленная в результате расточительности прежнего руководства. (Например, когда я пришел в компанию, у нас в штате

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

числились тридцать два профессиональных спортсмена, игравших за «Команду Nabisco».)

Для меня это был сложный период. Мне нравится создавать бизнес, а не расчленять его. Однако все мы чему-то учимся в процессе работы. Из этой ситуации я вышел с глубоким пониманием важности денежных средств для работы корпорации — «свободного потока наличности» как важнейшего показателя устойчивости компании и результатов ее работы.

Кроме того, я стал лучше понимать взаимоотношения между менеджерами и собственниками. Я сталкивался с этим еще в McKinsey, которая была частной компанией, принадлежавшей партнерам. Перевод менеджеров в разряд собственников — не только с помощью безрисковых инструментов вроде фондовых опционов, но и через прямое вложение собственных средств в компанию, — стал важнейшей составляющей философии менеджмента, которую я культивировал в IBM.

К 1992 г. стало очевидным, что, хотя дела у RJR Nabisco шли неплохо, кредитный выкуп не принес владельцам ожидаемого дохода. Я прекрасно понимал, что KKR собирается выйти из бизнеса и что мне нужно подумать о том же. Книга, которая, собственно, начинается со следующей страницы, раскрывает мою историю именно с этого момента.

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Часть 1

Мертвая хватка

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Глава 1

Уговоры

14 декабря 1992 г. я вернулся с одного из тех благотворительных ужинов, которые проводятся из лучших побуждений, но редко доставляют удовольствие и являются неотъемлемой частью жизни любого генерального директора в Нью-Йорке и, в частности, моей жизни как генерального директора RJR Nabisco. Я пробыл в своей квартире на Пятой авеню всего пять минут, когда раздался звонок консьержки. Было почти десять часов вечера. Консьержка сказала: «Господин Берк хочет встретиться с вами сегодня вечером, и как можно скорее».

Удивившись такой просьбе в столь поздний час, в доме, где соседи просто так в гости не ходят, я спросил, кто такой г-н Берк, где он находится и действительно ли хочет встретиться со мной прямо сейчас.

Ответ был таким: «Джим Берк живет над вами. Да, он очень хочет поговорить с вами сегодня вечером».

Я не очень хорошо знал Джима Берка, но восхищался его умением руководить компаниями Johnson & Johnson и Partnership for Drug-Free America. То, как он справился с кризисом, возникшим из-за отравления тайленолом, сделало его легендой бизнеса. Я и представить себе не мог, зачем понадобился ему так срочно. Когда я позвонил, он сказал, что немедленно спустится.

Он начал разговор прямо с порога: «Я слышал, вы возвращаетесь в American Express в качестве генерального директора. Не делайте этого, у меня есть для вас предложение получше». Упоминание American Express, возможно, было связано со слухами о том, что я собираюсь вернуться в компанию, где проработал 11 лет. Действительно, в середине ноября 1992 г. три члена совета директоров American Express без лишнего

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

афиширования встречались со мной в Sky Club в Нью-Йорке и интересовались, не собираюсь ли я вернуться. Не скажу, что я был удивлен. На Уолл-стрит и в прессе давно циркулировали слухи, что совет директоров склонял генерального директора Джима Робинсона к уходу. Однако я вежливо дал понять, что возвращение в American Express не входит в мои планы. Мне работалось там хорошо, но уж больно не хотелось возвращаться и исправлять чужие ошибки, с которыми я боролся еще в старые времена. (Робинсон ушел через два месяца.)

Я сказал Берку, что не собираюсь возвращаться в American Express. Он же, в свою очередь, сообщил, что скоро откроется топ-вакансия в IBM, и предложил мне подумать об этой работе. Излишне говорить, как я был удивлен. Хотя о серьезных трудностях IBM много писали, явных признаков предстоящего изменения состава совета директоров не было. Я ответил Берку, что отсутствие технического образования не позволяет мне думать об управлении IBM. Он сказал: «Я рад, что вы не собираетесь возвращаться в American Express. И, пожалуйста, не забывайте про IBM». И все. Он вернулся к себе, а я пошел спать, думая о нашем разговоре.

В последующие недели шум в прессе усилился. *Business Week* вышел с заголовком «Совет директоров IBM должен провести чистку главного офиса». В *Fortune* опубликовали статью «Тяжкий венец короля Джона [Акерса, председателя совета директоров и генерального директора]». Каждый набивался в советчики IBM, и, видя это, я радовался, что меня нет среди них. Пресса же вообще была убеждена, что время IBM прошло.

Поиск

26 января 1993 г. IBM объявила об уходе Джона Акерса в отставку и о создании комитета для поиска кандидатов на замещение вакансии как в самой компании, так и за ее пределами. Комитет возглавил Джим Берк, ждать звонка от которого мне долго не пришлось.

Я ответил Джиму точно так же, как и в декабре: у меня нет необходимой квалификации, и меня это не интересует. Но он настаивал: «Подумайте».

Возглавляемый им комитет вел широкий поиск в рядах генеральных директоров различных американских компаний. В прессе мелькали такие имена, как Джек Уэлч из General Motors, Лари Боссиди из Allied Signal, Джордж Фишер из Motorola и даже Билл Гейтс из Microsoft. Назывались кандидаты и из числа руководителей IBM. Был проведен ряд

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

совещаний с главами многих технологических компаний, надо думать, чтобы узнать их мнение о том, кто должен встать во главе их основного конкурента! (Скотт Макнили, генеральный директор Sun Microsystems, не скрывая иронии, заявил прессе, что IBM нужно подыскать «кого-нибудь попаршивее».) Ну и кроме того, комитет привлек к поиску двух ведущих специалистов по найму — Тома Неффа из Spencer Stuart Management Consultant N.V. и Джерри Роша из Heidrick & Struggles International, Inc.

В феврале я встретился с Берком и его коллегой по комитету Томом Мерфи — в то время генеральным директором компании Cap Cities/ABS. Джим с жаром упирал на то, что совету директоров нужен не технолог, а скорее лидер с широкими взглядами и «реформатор». Надо сказать, что эту идею Берк проповедовал с самого начала. Еще в момент учреждения комитета он заявил: «Для членов комитета и меня не имеет значения, кто к нам придет и откуда. Самое главное, чтобы это был настоящий лидер — тот, кто сможет разработать новую стратегию компании и эффективно управлять ею».

В очередной раз я сказал Берку и Мерфи, что не считаю себя достаточно квалифицированным специалистом для этой должности и не хочу больше об этом говорить. Разговор закончился дружески, и они ушли, как я полагал, чтобы продолжить поиск среди множества кандидатов.

Что могли сказать эксперты

Я был в курсе того, что говорилось в то время об IBM в прессе, на Уолл-стрит и среди компьютерных «провидцев» и экспертов из Силиконовой долины. Оптимизма это не добавляло, и, думаю, не только мне, но и другим кандидатам.

Наибольшее усердие проявляли Чарльз Моррис и Чарльз Фергюсон, которые появлялись везде — на телевидении и в прессе. Они написали книгу *Computer Wars*, где будущее IBM рисовалось в мрачных тонах. Они заявляли: «Существуют серьезные опасения, что с IBM как с влиятельной силой в компьютерной индустрии покончено. Билл Гейтс, магнат программного обеспечения, которого все в отрасли обожают и ненавидят, отрицает тот факт, что он когда-то сказал, будто IBM “загнется через семь лет”. Но Гейтс, по-видимому, прав. В настоящее время IBM отстает почти во всех компьютерных технологиях, появившихся после 1980 г. …Традиционные большие ЭВМ не исчезнут за одну ночь, но это старая технология, и область, в которой они пре-

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

обладают, неуклонно сокращается. Бронтозавры тоже ушли в болота, когда млекопитающие заняли леса, но в один прекрасный день их вытеснили и из болот».

Вывод книги звучал так: «Вопрос сейчас в том, выживет ли IBM. Из нашего анализа очевидно, что будущего у компании нет».

Из-под пера Морриса и Фергюсона, кроме того, вышел объемный, насыщенный техническими деталями и еще более мрачный отчет о перспективах IBM, который авторы продавали корпорациям и учреждениям за несколько тысяч долларов за экземпляр. Это напугало целый ряд коммерческих банков, которые кредитовали IBM.

Пол Кэрролл, корреспондент *The Wall Street Journal*, разрабатывавший тему IBM, выпустил в тот год книгу, описывающую закат компании, в которой отметил: «Мир будет совершенно другим, когда IBM возьмет себя в руки (если она, конечно, сможет это сделать), ей уже никогда не властвовать над компьютерной индустрией».

Даже уважаемый и сдержанный журнал *The Economist* в течение шести недель посвятил проблемам IBM три больших материала и одну редакционную статью. «Перед компанией по-прежнему стоят два вопроса,— писал редактор. — В индустрии, где во главу угла ставится быстрое изменение технологии, где действует масса мелких фирм, может ли компания масштаба IBM, как бы хорошо она ни была организована, оперативно реагировать и конкурировать? И может ли IBM за счет расширения таких сегментов рынка, как компьютерные услуги, программное обеспечение и консалтинг, возместить потери от ужасающего снижения продаж мэйнфреймов, которые всегда приносили львиную долю ее доходов? Ответ на оба вопроса может быть отрицательным».

Изменив своей обычной беспристрастности, *Economist* написал: «Уже сейчас некоторые рассматривают унижение IBM как поражение всей Америки».

Решение

Поворотным моментом стали выходные по случаю Дня Президента, в феврале 1993 г. Я был у себя дома во Флориде, где так хорошо побродить по пляжу, подумать, привести мысли в порядок. Мне это очень помогает. Так вот, после часовой прогулки я вдруг понял, что к ситуации в IBM следует отнестись по-другому. Столь крутой поворот был спровоцирован событиями в RJR Nabisco. Как я уже отмечал во введении, компания KKR разочаровалась в своем кредитном выкупе. Тому было

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

две причины. Во-первых, как написали Брайан Бергс и Джон Хелар в своей книге *Barbarians at the Gate*, в горячке тендера 1998 г. KKR переплатила за RJR Nabisco. Это означало, что, несмотря на осуществление реструктуризации, предполагаемой LBO, уровень операционного «рычага» был недостаточен для получения запланированной прибыли. Во-вторых, операционный доход от табачного бизнеса снизился в результате ценовой войны, начатой компанией Philip Morris вскоре после выкупа RJR Nabisco. Philip Morris просто следовала совету Рея Крока, основателя McDonald's, который однажды сказал: «Если вы видите, что ваш конкурент тонет, возьмите пожарный шланг и засуньте ему в рот».

Компания KKR, что было совершенно очевидно, работала над стратегией выхода. Гуляя по пляжу в тот февральский день, я решил, что мне надо сделать то же самое. И осознание того, что я больше не буду работать в RJR Nabisco, заставило меня обратиться к предложению IBM.

Я позвонил Вернону Джордану, адвокату в Вашингтоне, который был моим давним другом и директором RJR Nabisco, и спросил его мнение. Он подтвердил мои опасения и сказал, что фаза участия KKR в RJR Nabisco подходит к концу. Кроме того, мне стало ясно, что Джим Берк успел поговорить с Верноном, поскольку тот знал, что я числюсь в списках IBM. Его совет был как всегда по делу. Он сказал: «IBM — это работа, к которой ты готовился с тех пор, как окончил Гарвардскую школу бизнеса. Займись ею!»

Была и вторая причина, по которой я изменил свое мнение. Меня всегда тянуло к трудностям. Предложение IBM было рискованным и пугающим, но интригующим. То же самое было в RJR Nabisco, когда я пришел туда в 1989 г. Полагаю, мне следует честно признаться, что начиная с 15 февраля я был готов принять IBM со всеми ее проблемами. Вернон намекнул Джиму Берку, что я, возможно, в конце концов буду в игре. Я начал составлять список вопросов к Берку и его комитету.

Когда Берк позвонил мне, я сказал, что хотел бы поближе познакомиться с предложением IBM, а потому мне нужна информация, в особенности о кратко- и среднесрочных перспективах компании. В RJR Nabisco я получил урок: компания, которая столкнулась с огромным количеством проблем, может очень быстро потерпеть неудачу.

Я сказал Берку, что хочу встретиться с Полом Риззо. Пол был руководителем в IBM с 1980-х гг. Я несколько раз видел его и искренне восхищался им. Он ушел из IBM в 1987 г., но вернулся по просьбе совета директоров в декабре 1992 г., чтобы помочь Джону Акерсу остановить падение компании. Во время того февральского разговора по

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

телефону я сказал Берку, что хотел бы просмотреть бюджет и планы на 1993–1994 гг. вместе с Риззо.

Джим действовал быстро, и 24 февраля в отеле Park Hyatt в Вашингтоне, где я присутствовал на заседании Совета по бизнесу, я на полтора часа уединился в своем номере для тайного совещания с Полом. Он принес текущие финансовые отчеты и бюджеты компании.

Разговор произвел эффект ушата холодной воды. Объемы продаж и доходов IBM сокращались с пугающей быстротой. Но важнее была жуткая наличная позиция. Мы пробежались по модельным рядам. Значительную часть информации было сложно оценить. Однако Пол без обиняков подвел итог. Он сказал, что доход от мэйнфреймов, который составлял в 1990 г. 13 млрд долл., в 1993 г. вряд ли превысит 7 млрд и что, если падение не остановится в следующем году, все будет потеряно. Кроме того, он подтвердил сообщения прессы о том, что IBM приняла стратегию дробления компании на независимые подразделения. Я поблагодарил Пола за его честность и помощь и пообещал сохранить наш разговор в полной тайне.

Когда он ушел, я, с учетом полученной информации, расценивал шансы на спасение IBM и мой отказ от участия в этой затее как один против пяти. У компании потребительских товаров есть бренды, которые существуют вечно. Однако в случае с технологической компанией 1990-х гг. все было по-другому. Продукт может появиться, получить известность, добиться успеха, потерпеть неудачу и кануть в небытие всего за несколько лет. На следующее утро я проснулся в уверенности, что IBM — это не для меня. Компания быстро катилась под уклон, и на повестке стоял вопрос, можно ли вообще вовремя остановить это падение.

Но Джим Берк не сдавался. Его настойчивость вполне могла быть результатом отчаяния, а не убеждения в том, что именно я и есть нужный кандидат.

Спустя две недели я взял непродолжительный отпуск и вернулся во Флориду. Берк и Мерфи настаивали на встрече, чтобы в последний раз обсудить вопрос. Мы собрались в новом доме, который агент по найму Джери Роше и его супруга недавно купили неподалеку от моего собственного. Роше исполнял роль хозяина. В его новой гостиной сидели только Берк, Мерфи и я. Помнится, это был долгий разговор.

Берк выдвинул самый неожиданный аргумент, который я когда-либо слышал от агента по найму: «Ты должен согласиться на эту работу ади Америки». Он сказал, что IBM — национальное достояние, а мой долг — исправить положение.

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Я ответил, что все было бы так, будь я уверен в своей способности справиться с этим. Однако я считаю, что эта задача невыполнима, по крайней мере для меня.

Берк не сдавался. Он сказал, что попросит президента Билла Клинтона позвонить мне и уговорить занять эту должность.

Том Мерфи, во время предыдущих встреч в основном позволявший говорить Берку, на этот раз высказывался чаще. Мерф, как его звали друзья, довольно убедительно доказывал, что мой послужной список «преобразователя» (его термин) говорил о том, что именно я нужен IBM и при правильном руководстве есть реальный шанс спасти компанию. Он повторял то, что я слышал от Берка и даже от Пола Риззо. В компании не было недостатка в умных и талантливых людях. Ее проблемы не были техническими; там было много разработок с хорошими рыночными перспективами. Но компания застряла. Ей нужен был человек, который встряхнул бы ее и вернул к жизни. Мысль, к которой Мерфи возвращался снова и снова, сводилась к тому, что задачей будущего лидера будет выработка стратегии и изменение культуры, а это во многом напоминало результаты моей работы в American Express и RJR.

К концу дня я был готов принять самое важное в моей жизни карьерное решение. Я сказал «да». Теперь не совсем понимаю, почему. Думаю, причиной были патриотизм Джима Берка и аргументы Тома Мерфи, а также моя страсть к приключениям мирового масштаба. Как бы то ни было, мы пожали друг другу руки и согласились разработать условия оплаты труда и заявление.

Оглядываясь назад, интересно отметить, что и Берк, и Мерфи верили в правильность избранной руководством IBM стратегии дробления компании на независимые подразделения. Что бы они сказали, если бы поняли, что компания не только попала в трудное финансовое положение и потеряла связь с клиентами, но и избрала стратегию, ведущую к катастрофе?

В тот день я приехал домой и сообщил домашним о своем решении. Реакция, как всегда в моей замечательной семье, была неоднозначной. Один мой ребенок сказал: «Да, папа, давай, сделай это!» Другой, с более консервативными взглядами, решил, что я сошел с ума. Моя жена, которая поначалу с подозрением отнеслась к идее, обрадовалась и поддержала мое решение.

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Глава 2

Объявление

В течение следующих десяти дней мы разрабатывали договор о найме. Это было непросто по нескольким причинам, и в первую очередь потому, что RJR Nabisco была выкупленной компанией. В этом случае генеральный директор должен быть акционером и иметь довольно большую долю в компании. Мне принадлежали 2,4 млн акций RJR Nabisco, да еще опционы на 2,6 млн В IBM акции играли минимальную роль в вознаграждении руководителей. Бюрократы из совета директоров IBM и отдела по работе с персоналом не считали, что менеджеры должны иметь значительную долю в компании. Это было первым проявлением узости взглядов IBM, с которым я столкнулся.

Тем не менее мы все-таки смогли прийти к согласию, и теперь мне предстояло сообщить компании KKR и совету директоров RJR о своем решении. В выходные, 20–21 марта, проводился ежегодный турнир по гольфу Nabisco Dinah Shore Golf Tournament. Nabisco пригласила на мероприятие всех своих основных клиентов, и мое присутствие было обязательным. Помимо прочего, там ожидали Генри Крависа, одного из старших партнеров компании KKR, и я решил использовать эту встречу для разговора с ним. Мое имя уже мелькало в прессе среди кандидатов на место главы IBM, и я знал, что советы директоров KKR и RJR нервничали. На совещаниях в KKR в течение последних недель чувствовалась напряженность. Поэтому в воскресение, 21 марта, у себя в номере я сообщил Генри Кравису, что собираюсь принять предложение IBM. Восторга у него это не вызвало, но, надо сказать, он был вежлив и спокоен. Попытка отговорить меня ни к чему не привела, я был уверен, что назад дороги нет. Хотя об этом никто не проронил ни слова, из разговора стало ясно, что мы оба собираемся по-

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

кинуть RJR. Просто в силу обстоятельств я сделал это первым. Компания KKR вышла из сделки годом позже.

На следующий день, в понедельник, я вернулся из Калифорнии, чтобы начать новую, полную событий неделю. Совет директоров IBM должен был собраться через семь дней. Было ясно, что комитет сворачивает свою деятельность — претенденты на пост руководителя IBM один за другим официально или неофициально заявляли прессе, что они не заинтересованы в этой работе. В среду в *The Wall Street Journal* появилась информация, что я единственный кандидат; на следующий день об этом говорили все крупнейшие бизнес-издания. Нужно было положить конец слухам. Берк и я решили сделать объявление в пятницу, 26 марта. Крайне сложно привести в порядок поток внешних и внутренних сообщений, когда обрушивается шквал домыслов и спекуляций.

IBM сделала заявление утром в пятницу (а в статье, заголовок которой красовался на обложке номера *BusinessWeek*, вышедшего в то утро, говорилось, что я уже начал работу). Пресс-конференция в нью-йоркском отеле Хилтон началась в 9:30 утра. Выступали Джон Акерс, Джим Берк и я. Берк хотел дать пояснения относительно процесса поиска, который на протяжении трех месяцев широко освещался и казался совершенно беспорядочным. Он сразу заявил: «Те, кто может справиться с этой работой, известны, в мире их можно пересчитать по пальцам. Я хочу сказать вам, что Лу Герстнер был среди них с самого начала. Тем не менее мы все же провели глобальный поиск, отобрали сто двадцать пять кандидатов, работали с ними, отсеивали… и вернулись к тем, кого можно пересчитать по пальцам. Кандидаты значились у нас под кодовыми именами, чтобы защитить их от назойливой прессы, — бесполезно, должен сказать. Вам, возможно, интересно знать, что Лу Герстнер — первый из того короткого списка, с кем я разговаривал, ему было присвоено имя “Способный” (Able). Я знал всех остальных кандидатов, хорошо знал. Я убежден, что никто не сможет выполнить эту работу лучше Лу Герстнера. Мы сделали специальное и единственное предложение — и сделали его Лу Герстнеру. Хотя многие считали, что главное — это технологии, мы, в комитете, придерживались иного мнения и с самого начала составили список требований к кандидату. В этом списке пятнадцать пунктов, но только один из них звучит так, да и то с оговоркой: “Чрезвычайно желателен опыт работы в сфере информационных технологий и высокотехнологичной индустрии, но это не мешает рассмотрению кандидатур выдающихся бизнес-лидеров”. Все прочие качества, указанные в списке, присущи Лу Герстнеру».

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Когда я поднимался на трибуну и три десятка фоторепортеров бросились ко мне, я знал, что моя жизнь меняется навсегда и блики фотовспышек будут сопровождать меня до конца. American Express и RJR — известные компании, но сейчас все было совершенно по-другому. Я стал публичной фигурой. Это не просто компания. IBM была мировой организацией, и за каждым ее шагом следил весь мир. Я брал на себя пугающе сложную задачу и должен был справиться с ней у всех на виду.

По натуре я совершенно непубличный человек и, если честно, не люблю общаться с прессой. Вокруг меня всегда было (и есть) немало руководителей высшего звена, стремящихся к широкой известности. Но, по моему глубокому убеждению, постоянное стремление к публичности, хотя и привлекает прессу и может пойти на пользу компании в краткосрочной перспективе, в конечном итоге подрывает корпоративную репутацию и доверие клиентов.

Так что в то утро я стоял перед камерами и прожекторами со смешанными чувствами. Адреналин кипел в моей крови, как никогда прежде. В то же время я знал, что это большое шоу и назад дороги нет.

Мое выступление было коротким. Я просто хотел пройти это испытание, не распространяясь о том, почему считаю, что справлюсь с работой, и что собираюсь предпринять. Но именно эти вопросы посыпались на меня после официального заявления. Излишне говорить, что порадовать репортеров мне было нечем. Я совершенно не представлял, с чем столкнусь, когда наконец приду в IBM.

Встреча с командой IBM

После пресс-конференции последовала череда внутренних собраний. Первой в моем расписании стояла организованная людьми из отдела по работе с персоналом IBM телефонная конференция с директорами представительств по всему миру, несмотря на то что основу компании составляли американские руководители.

Мы пролетели на вертолете миль тридцать на север к главной штаб-квартире компании в Армонке, штат Нью-Йорк. Хотя я бывал раньше на заводах IBM, мне не доводилось посещать здание штаб-квартиры. Никогда не забуду своего первого впечатления. Штаб-квартира напомнила мне правительственное здание: длинные тихие коридоры с множеством дверей (единственным ярким пятном здесь был оранжевый ковер). В интерьере не было ни малейшего намека на то, что это компьютерная компания. Компьютер отсутствовал и в офисе генерального директора.

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Меня проводили в большой конференц-зал, где нас ждали члены правления корпорации — примерно пятьдесят человек, занимавших высшие посты в компании. Я не помню, во что были одеты женщины, но на всех мужчинах в зале, кроме меня, были белые рубашки. На мне была голубая — большая ошибка для руководителя IBM! (Несколько недель спустя на совещание с теми же людьми я пришел в белой рубашке, а все остальные надели рубашки другого цвета.)

Когда несколькими днями раньше Джон Акерс задумывал эту встречу, он полагал, что это будет просто знакомство с руководителями компании. Однако я видел в ней шанс представить себя и, как минимум, поставить первоначальные вопросы перед своими новыми коллегами. Я много думал о том, что сказать собравшимся. (Работая над книгой, я отыскал составленные мною подробные заметки. Я не часто делаю подобное для неофициальных встреч.)

После того как Джон представил меня, собравшиеся вежливо сели, ожидая лишь краткого приветствия, чего-то вроде «здравствуйте, я рад стать частью вашей команды». Я же проговорил сорок или сорок пять минут.

Я начал с того, почему взялся за эту работу. Я сказал, что не искал ее, что меня попросили взять на себя ответственность за то, что было важно для конкурентоспособности и экономики страны. Тогда я этого не озвучил, но мне казалось, что крах IBM потрясет не только одну страну. Я дал понять, что у меня нет готовых идей относительно того, что нужно сделать, и что, по всей видимости, у правления их тоже нет. Я подчеркнул, что прошлые успехи ни для кого (включая и меня!) не будут оправданием и что мне нужна их помощь.

Потом я перешел к тому, что можно назвать исходными соображениями: «Если IBM действительно настолько бюрократична, как все говорят, давайте как можно скорее избавимся от бюрократии. Давайте децентрализуем процесс принятия решений, насколько возможно, хотя это не всегда оказывается правильным подходом; необходимо найти баланс между децентрализованным процессом принятия решений, единой стратегией и концентрацией на общих клиентах. Если у нас избыток персонала, давайте быстро сократим его численность до оптимального размера; давайте сделаем это к концу третьего квартала». Я объяснил, что вкладываю в понятие «оптимальный размер» прямой смысл: «Мы должны сделать наши цены сопоставимыми с ценами конкурентов и потом добиться статуса лучших в своем классе». Кроме того, я отметил, что пора прекратить разговоры о том, что IBM не увольняет людей. «Наши

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

сотрудники наверняка считают эти заявления лицемерными и не имеющими никакого отношения к тому, что происходило на протяжении последнего года». (В действительности с 1990 г. IBM покинуло почти 20 тысяч сотрудников, одни добровольно, другие по принуждению, но компания продолжала декларировать приверженность политике «неувольнения».)

Важнее всего в моей речи на собрании были, пожалуй, комментарии относительно структуры и стратегии. В то время «теоретики» и владельцы IBM в один голос твердили, что компанию следует раздробить на мелкие независимые подразделения. Я сказал: «Может быть, это правильно, а может быть, и нет. Конечно, нам нужен децентрализованный, ориентированный на рынок процесс принятия решений. Но разве наша способность предлагать комплексные решения, всеобъемлющую поддержку не является уникальным преимуществом? Разве мы не можем, не теряя ее, продавать еще и индивидуальные продукты?» (Теперь-то мне ясно, что я сомневался в стратегии распыления компании еще до начала работы.)

Потом я говорил о силе духа. «Бесполезно жалеть самих себя. Я уверен, что нашим сотрудникам не нужны пустые разговоры. Нам всем нужно руководящее начало, чувство направления и стимулы. Я не хочу слышать о приближающейся катастрофе. Я хочу, чтобы позитивно настроенные люди стремились к краткосрочным победам и долгосрочным надеждам». Я сказал, что у нас нет времени думать о том, кто создал все эти проблемы. Мне это совершенно неинтересно. «У нас нет времени на выискивание причин проблем. Нам нужно сосредоточиться на поисках решений и действиях».

Касаясь перспектив для присутствующих, я заметил, что, хотя пресса все уши прожужжала, будто бы «новый генеральный директор просто обязан привести много людей со стороны», надеюсь, этого не произойдет. В IBM всегда было много талантливых людей, возможно, лучших в мире. «Да, если будет необходимо, я приведу людей со стороны, но прежде каждый из вас получит возможность проявить себя, и, надеюсь, вы дадите мне время, чтобы и я мог сделать то же самое. Мы начинаем с чистого листа. Меня не волнуют ни ваши успехи, ни ваши неудачи в прошлом».

Закончил я тем, что кратко рассказал о своей философии и практике управления.

- Я руководствуюсь принципами, а не процедурами.
- Рынок диктует нам, что делать.

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

- Я верю в качество, сильные стратегии и планы, командную работу, вознаграждение за результаты и нравственную ответственность.
- Я ищу людей, которые работают, чтобы решать проблемы и помогать коллегам. Я увольняю политиканов.
- Я много занимаюсь стратегией; ваша задача — ее реализация. Просто держите меня в курсе дел с помощью неформального общения. Не скрывайте плохих новостей: я ненавижу сюрпризы. Не пытайтесь валить все на меня. Решайте проблемы сами; не выносите их постоянно наверх.
- Действуйте быстро. Если возникают ошибки, пусть они будут результатом быстроты, а не медлительности.
- Иерархия имеет для меня мало значения. Давайте приглашать на совещания людей, которые могут помочь в решении проблемы, невзирая на должности. До минимума сократите количество комитетов и собраний. Никаких комитетов по принятию решений. Давайте разговаривать честно и прямо.
- Я не очень разбираюсь в технологии. Мне придется этому научиться, но не ждите, что я буду владеть ею в совершенстве. Руководители подразделений должны стать для меня переводчиками на деловой язык.

Потом я заявил, что, исходя из моего видения ситуации, считаю необходимым установить пять приоритетов на ближайшие три месяца.

- Прекратить утечку денежных средств. Мы очень близки к тому, чтобы остаться без средств.
- Сделать все, чтобы 1994 г. стал прибыльным и позволил нам заявить всему миру (и работникам IBM) о стабилизации положения компании.
- Разработать и воплотить в жизнь стратегию взаимоотношения с ключевыми клиентами на 1993–1994 гг. — такую, которая убедит покупателей, что мы снова служим их интересам, а не просто навязываем «железо» (мэйнфреймы), пытаясь поправить текущее финансовое положение.
- Завершить сокращение штата до оптимального размера к началу третьего квартала.
- Разработать среднесрочную бизнес-стратегию.

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

В заключение я дал задание на месяц. Я попросил руководителей отделений представить мне десятистраничный отчет о потребностях клиентов, модельном ряде, анализе конкурентной среды, технических перспективах, экономических показателях, кратко- и долгосрочных проблемах и перспективах на 1993–1994 гг.

Кроме того, я попросил присутствующих изложить мне свое видение IBM в целом. Что мы можем сделать в ближайшее время для повышения агрессивности в сфере взаимоотношений с клиентами, продаж и конкуренции? Что нам нужно учесть в долго- и краткосрочных бизнес-стратегиях?

В целом установка была такая: заниматься управлением компанией, поменьше болтать прессе о наших проблемах и помочь мне разработать план быстрого знакомства с клиентами и персоналом. «Информируйте меня о совещаниях, которые вы планируете в ближайшие несколько недель, помогите сориентироваться, где мне нужно присутствовать, а где — нет».

Я поинтересовался, есть ли вопросы. Вопросов не было. Я пожал всем руки, и встреча закончилась.

Оглядываясь назад после десяти лет работы в IBM, я удивляюсь, насколько точными оказались мои слова. Трудно сказать, было ли это результатом детального освещения ситуации в прессе, моего опыта взаимодействия с IBM в качестве клиента или моих принципов работы, но практически все, что требовалось (и что мы впоследствии сделали), было затронуто на той сорокапятиминутной встрече за четыре дня до начала моей карьеры в IBM.

Официальное назначение

На следующей неделе, в среду 30 марта 1993 г., я присутствовал на очередном заседании совета директоров IBM. Именно тогда меня избрали председателем совета директоров и генеральным директором. Я должен был приступить к работе через два дня.

Я шел на собрание с некоторым волнением. Джим Берк сказал мне неделей раньше, что двух членов совета не устраивает моя кандидатура. Когда я шел по комнате и здоровался с каждым из присутствующих семнадцати директоров (одного не было), мысль о том, кто же эти двое, не оставляла меня.

Я хорошо помню некоторые детали того первого собрания. Во-первых, там был исполнительный комитет. Трое из восьми его членов были

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

действующими или бывшими сотрудниками. Как я понял, этот совет внутри совета анализировал финансовые перспективы компании более тщательно, чем совет директоров на последующем общем заседании.

Совет директоров в полном составе занимался более широким кругом вопросов. Когда я узнал повестку дня, мне показалось, что это обычное деловое совещание. Предстояла презентация отделения, занимавшего складским хозяйством, которое переименовывалось в AdStar в рамках общей корпоративной стратегии выделения самостоятельных производственных подразделений. Должны были прозвучать отчеты глав национальных и международных отделов продаж о состоянии дел, планировалось рассмотреть вопрос подачи обязательных сведений в правительственные агентства и сделки по поглощению стоимостью 440 млн долл. Если директора и чувствовали, что наступил кризис, то тщательно скрывали это.

Присутствующие немного оживились во время заслушивания финансового отчета. Среди прочего там говорилось, что валовая прибыль от продажи аппаратных средств за квартал, завершившийся в марте, упала на 19 пунктов по сравнению с предыдущим годом и что мэйнфреймы System/390 потеряли за тот же период в цене 58%. Прогнозировался убыток в размере 50 центов на акцию к концу квартала, который оканчивался завтра. Наличная позиция стремительно ухудшалась. Главным пунктом было одобрение нового плана финансирования, который санкционировал повышение лимита по кредитной линии до 4,7 млрд долл. и привлечение 3 млрд долл. путем выпуска привилегированных акций, долговых обязательств и секьюритизации торговой дебиторской задолженности американских клиентов (продажа с дисконтом долговых расписок клиентов за наличные).

Чувствовалось, что финансовым прогнозам была присуща высокая степень неопределенности. Совещание закончилось. Прозвучали вежливые пожелания удачи, и все разошлись.

Потом я встретился с Джоном Акерсом, чтобы поговорить о компании. Несколько лет подряд мы с Джоном вместе работали в совете директоров New York Times Company, часто виделись на мероприятиях для генеральных директоров и имели солидный стаж знакомства до его ухода из IBM. Мы чувствовали себя настолько комфортно, насколько это было возможно в таких обстоятельствах. В основном разговор шел о людях. Джон был на удивление откровенен и критичен в отношении многих своих прямых подчиненных. Впоследствии, просматривая свои записи, сделанные во время той встречи, я согласился с 75% его оценок.

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Что мне было непонятно, так это почему, при его требовательности, он все же не уволил несколько руководителей. У него было два фаворита. Один из них позднее стал и моим, а другого я уволил через год.

Что же касается бизнеса, то Джона в тот день занимала позиция IBM в области микроэлектроники. Я узнал, что компания ведет серьезные переговоры с Motorola о создании совместного предприятия, которое должно было обеспечить частичный выход из того, что Джон называл «технологическим бизнесом». Я поинтересовался, скоро ли ожидается решение; он ответил: «Очень». Со сделкой с Motorola было связано предложение о передаче прав на производство микропроцессоров Intel.

По словам Джона, основное исследовательское подразделение было нерентабельно и нуждалось в сокращении. Его сильно беспокоили направления деятельности, связанные с разработкой программного обеспечения, производством мэйнфреймов и продукции средней ценовой категории. Заглядывая сейчас в свои записи, я прихожу к выводу, что он понимал почти все, если не все, проблемы бизнеса, с которыми нам пришлось иметь дело в последующие годы. Что сейчас поражает в этих записях, так это отсутствие даже намека на культуру, командную работу, клиентов и стиль руководства —элементы, в которых крылась самая большая проблема IBM.

Джон переехал в тот день в офис в Стэмфорде, штат Коннектикут, и, насколько мне известно, никогда не сожалел о том, что было сделано.

Я вернулся домой с чувством глубокого страха. Справлюсь ли я? Кто может мне помочь?

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>