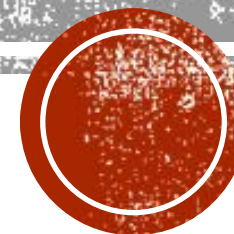


ВЕЛИКИЕ МЕНЕДЖЕРЫ 20 ВЕКА

Косенко В.В.

МК/м—20—1—о





ЧАРЛЬЗ КОФФИН

- Он пришел в компанию из обувного бизнеса, и его изобретением стала корпорация General Electric Co.
- Коффин внедрил две инновации, каждая из которых имела огромное значение: открытие в Америке первой исследовательской лаборатории и идею постоянного совершенствования методов управления.
- Эдисон был гением, Коффин же создал систему управления, не зависящую от него. Он создал идеологию и механизмы, которые превратили его организацию в одну из самых устойчивых в мире. Коффин создал машину, которая обеспечила преемственность гигантов управления. Он построил сцену, на которой они все играли.



БИЛЛ АЛЛЕН

- В 1952 году он сделал ставку на новый коммерческий реактивный самолет – модель 707. Хотя, как утверждали потенциальные клиенты, в то время Boeing нечего было делать на коммерческом рынке.
- Но Аллен был уверен, что самолеты Boeing смогут стать конкурентоспособными и изменят всю отрасль. Под его руководством были построены самолеты 707, 727, 737 и 747 – четыре самых успешных модели в истории индустрии.
- Подобно современным управляющим, он подвергался нападкам людей, мыслящих мелкими категориями. Аллен думал масштабнее и оставил после себя соответствующее наследство.





СЭМ УОЛТОН

- Во-первых, он поставил задачу, которая была недостижима при его жизни: увеличить годовые продажи с менее чем \$30 млрд. до \$125 млрд. к 2000 году.
- А вторым его решением стало то, что своим преемником он выбрал человека с отсутствующей харизмой. И не ошибся.
- Под руководством Дэвида Гласса Wal-Mart достигла цели, выполнив к 2000 году объем продаж на общую сумму в \$165 млрд. Уолтон лучше других знал об опасностях харизматического управления и доказал, что подобно любому другому врожденному недостатку, это преодолимо.



ДЖОРДЖ МЕРК

- Однажды поздно вечером в 1978 году доктор Уильям Кэмпбелл размышлял над результатами своего исследования. Во время тестирования нового состава от паразитов у животных его осенило, что такая формула может помочь в борьбе с другими паразитами, которые вызывает у людей слепоту и невыносимый зуд.
- Кэмпбелл мог бы оставить себе заметку в блокноте и уйти обедать. В конце концов, потенциальными потребителями такого лекарства были тропические племена, у которых не было денег на покупку препарата.
- Вместо этого Кэмпбелл написал своему работодателю – Merck & Co. – предложение реализовать его идею. В результате сегодня 30 млн. людей в год получают препарат мектизан, и в большинстве своем бесплатно.
- И эта история не является для компании исключением. “Лекарства должны производиться ради людей, а не ради прибыли”, – объявил Джордж Мерк с обложки журнала Time в августе 1952 года. Джордж Мерк верил, что целью корпорации должно быть польза обществу.
- “Если мы помним об этом, у нас всегда будет прибыль”, – объяснял он. – “И чем лучше мы помним об этом, тем выше будет наша прибыль”. Босс компании Merck & Co. не беспокоился об Уолл-Стрит и увеличил доходы компании в 50 раз.





ДАРВИН СМИТ

- Смит избавился от 100-летней корпоративной истории, вплоть до самого первого завода в городе Кимберли штата Висконсин. И оказался прав. 25 лет спустя Kimberly-Clark стала первым в мире производителем потребительских товаров из бумаги. Прибыльность ее акций за это время превысила среднее значение по бирже в 4 раза.





ДЖЕЙМС БЕРК

- В качестве примера мужественного поступка Джеймса Берка многие назовут его решение изъять из торговли тайленол в 1982 году, когда возникли случаи отравления цианидом. Это стоило его компании \$100 млн. прибыли.
- Но поворотный момент случился тремя годами ранее, когда Берк собрал ключевых менеджеров и указал им на копию кредо компании Johnson & Johnson.
- Написанное 36 лет назад, оно определяло ценности компании: “Мы почитаем само собой разумеющимися следующие истины”, среди которых назвался высочайший долг перед “матерями и всеми другими, кто пользуется нашей продукцией”.
- Берка беспокоило, что руководители смотрят на кредо как на артефакт, не применимый к современным реалиям.
- “Я сказал: вот наше кредо. Если мы не собираемся жить в соответствии с ним, давайте снимем его со стены”, – рассказывал позже Берк. – “Мы должны либо придерживаться его, либо отказаться от него”.
- Управленческая команда была не до конца уверена в том, что Берк говорит серьезно. Но он был настроен очень серьезно, и дебаты увенчались возвратом к старому кредо. Берк провел подобные собрания во всех филиалах по всему миру, вернув кредо силу живого документа.
- Никто не мог предсказать террористический акт 1982 года против потребителей Johnson & Johnson. Но компания была к нему готова. Берк вошел в список не потому, что вывел Johnson & Johnson из кризиса, а потому, что избежал его.



КЭТРИН ГРЭМ

- В то время газета Washington Post была неприметным региональным изданием, но Грэм стремилась к тому, чтобы об издании говорили с таким же восхищением, как о The New York Times.
- Ключевой момент наступил в 1971 году, когда ей пришлось решать, что делать с “документами Пентагона” – материалами министерства обороны, разоблачавшими обман правительства США во вьетнамской войне.
- Их публикация в Washington Post была связана с риском возможного судебного преследования, что в дальнейшем могло осложнить выпуск акций компании и получение телевещательных лицензий.
- “Принимая решение, я рисковала целой компанией”, – писала Грэхэм в своих мемуарах. Однако выбор гарантированного выживания ценою души компании, решила она, будет хуже, чем не выжить.
- Позже ее решение получит поддержку Верховного Суда, но в то время это был выдающийся поступок для женщины-управляющей, которая всю жизнь страдала от застенчивости и неуверенности.
- Решившись на публикацию, Грэм сделала газету знаменитой и вывела компанию в фавориты – в последние четверть века она уверенно держится среди пятидесяти наиболее прибыльных компаний на фондовой бирже.



СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!

