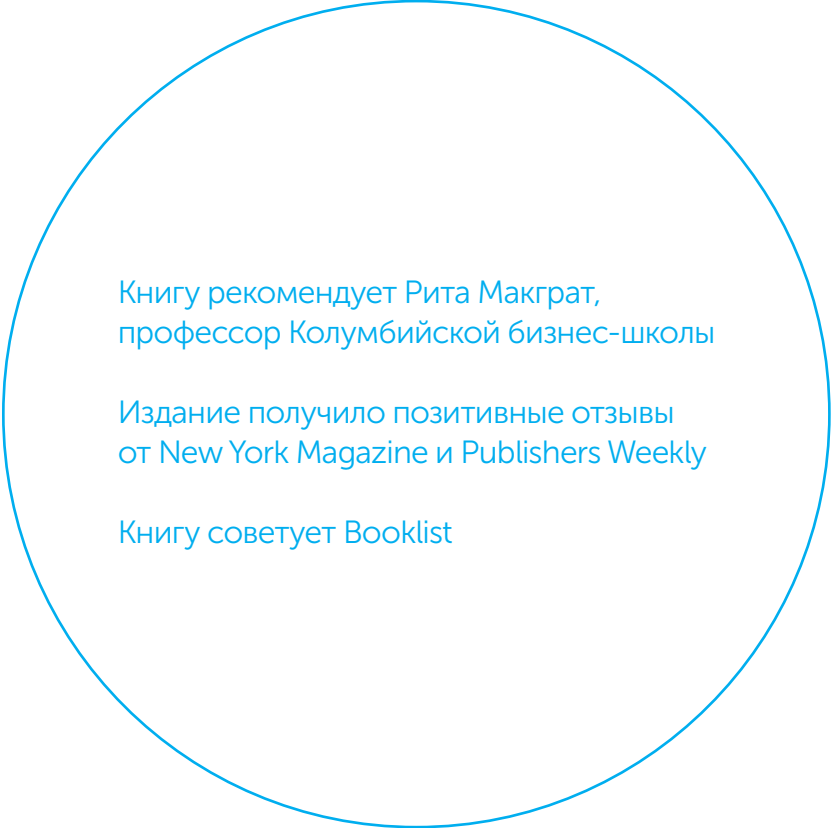


# Тушите свет

Гордость, иллюзия и падение General Electric



Книгу рекомендует Рита Макграт,  
профессор Колумбийской бизнес-школы

Издание получило позитивные отзывы  
от New York Magazine и Publishers Weekly

Книгу советует Booklist

## Основная идея

В книге детально анализируется путь, пройденный General Electric, еще не так давно считавшейся эталонной компанией. Со временем ее стратегия «победа любой ценой» показала свою несостоятельность, в организации проявился целый ряд серьезных проблем. И в итоге GE превратилась из образца для подражания в пример, иллюстрирующий деструктивность некоторых управленческих систем.



**Томас Грита** – журналист The Wall Street Journal, имеющий большой опыт написания материалов о телекоммуникационной сфере. До создания книги долгое время освещал деятельность General Electric в периодическом издании.

**Тед Манн** – репортер в вашингтонском бюро The Wall Street Journal, специализирующийся на освещении работы бизнеса и правительства. С 2014 по 2017 годы писал о General Electric и других промышленных конгломератах.



## Над пропастью

Джон Фленнери вступил на пост гендиректора General Electric 12 июня 2017 года. Обойдя трех других кандидатов, он получил, вероятно, одну из самых вождельных должностей в корпоративной Америке. В гонке за высокий пост Фленнери, знаток финансов, был своего рода темной лошадкой для компании, традиционно отдававшей предпочтение руководителям технических направлений. Но совет директоров осознал: чтобы оценить реальное состояние дел, нужен свежий взгляд. Стратегия Джеффа Иммелта, возглавлявшего GE предыдущие 16 лет, зашла в тупик, а провозглашаемые им оптимистичные мантры так и не воплотились в финансовые результаты. Совет директоров дал Фленнери немного времени: уже в первые недели пребывания на посту он должен был задать в управлении компанией новый тон, изменить то, что следовало изменить, и очистить то, что подлежало очищению.

Но даже будучи ветераном General Electric, проработавшим 30 лет во многих точках конгломерата, Фленнери не мог знать всего: всех заковыристых сложностей рынков, нюансов продуктов, особенностей производственных циклов. Равно как и сотен секретов, с помощью которых управленцы подгоняли финансовую отчетность, рассчитывали прогнозы, взвешивали риски. Поэтому у нового главы General

Electric был только один выход: чтобы увидеть то, что он должен был видеть, надо было смотреть самому.

Прибыв в первый пункт назначения – подразделение GE Power, Фленнери взялся за финансовую отчетность – сферу, где чувствовал себя как рыба в воде. Чтобы распознать проблему, не понадобилось много времени: в подразделении не было денег. «Это не просто шокировало – это казалось чем-то невысказанным», – замечают авторы.

Чем дальше углублялся Фленнери в цифры, тем более серьезными оказывались проблемы. Энергетический бизнес компании не только был не подготовлен к любому резкому повороту событий на рынке, но к тому же не имел ресурсов, чтобы исправить ситуацию. То, что инвесторы воспринимали как стабильную прибыль, было всего лишь уловкой – заимствованием из будущих поступлений, за счет чего латались уже появившиеся дыры.

«Это выглядело так, будто они катились вниз по отвесному склону, на котором не было никаких промежуточных отметок», – позже скажет Фленнери. А тогда он сидел, размышляя над тем, насколько реален рост бизнеса. Читал ли Стив Болзе (тогдашний руководитель подразделения), что состояние его бизнеса является устойчивым? Думал ли о том, что на рынке возможны кардинальные изменения?

# Пять основных мыслей

1

Обратной стороной успеха General Electric были проблемы, которые замалчивались. Часто нужные показатели достигались за счет финансовых манипуляций.

2

Джек Уэлч возглавлял GE в самый успешный ее период. При нем будущие проблемы уже начали проявляться, но о них не говорили. Финдиректор, нанятый Уэлчем в 1984 году, создал финансовую систему, имеющую немалый простор для манипуляций, что впоследствии стало одной из главных причин падения компании.

3

Уэлч реализовывал агрессивную M&A-политику, целью которой было выйти в наиболее прибыльные сектора. Эффективность в его представлении означала бескомпромиссное сокращение затрат.

4

Долгое время и компания, и ее руководитель находились вне критики. И только когда в последние 18 месяцев правления Уэлча цена акций General Electric упала на 33%, был жестко поставлен вопрос: не переоценены ли компания и ее руководитель?

5

Джон Фленнери видел путь к возрождению компании в отделении некоторых подразделений, сокращении затрат и реорганизации тяжеловесной корпоративной структуры. Также он пытался привлечь внимание к ранее скрытым проблемам. Но члены совета директоров посчитали, что он не справляется со своей ролью, и Фленнери был уволен.

А может, он, как наиболее вероятный претендент на должность гендиректора (настолько вероятный, что, не ожидая решения совета директоров, объявил о своем «назначении» коллегам и знакомым), не спешил сообщать плохие вести Джеффу Иммельту, опасаясь, что это лишит его шансов занять высший пост?

## На пике славы

С момента основания в 1892 году General Electric была не просто корпорацией, это был один из институтов США. Компания электрифицировала Америку, снабжала ее двигателями, турбинами и делала многое другое. В течение десятилетий для сотен тысяч людей работа в GE становилась счастливым лотерейным билетом. Для руководителей компания была местом получения элитного бизнес-образования, а для некоторых – путем к немалому богатству. В 2000-м, на пике успеха, General Electric была самой дорогой американской корпорацией. Ее стоимость составляла почти \$600 млрд, а ее бизнесы стали частью жизни практически всех промышленно развитых стран.

Хотя основателем компании считается Томас Эдисон, настоящим отцом General Electric был банкир Джон Пирпонт Морган. Именно он слил воедино предприятия соперничающих между собой изобретателей. Плачевное финансовое состояние фирмы Эдисона не оставило ему иного выбора, кроме как согласиться на роль «свадебного генерала» в совете директоров GE (где, впрочем, он пробыл недолго). И еще Эдисон стал своего рода лицом компании, представляющим ее в сфере отношений с общественностью.

Но значимость роли Эдисона определялась не столько его личным присутствием, сколько вдохновением, которым он заряжал других. С самого начала в культуре компании утвердился исследовательский дух; процесс решения проблем был оформлен в четко структурированную систему, а изобретательство стало од-

ной из главных целей команд. Десятилетиями щедро финансируемые лаборатории GE давали отдачу в виде прорывных разработок, патентов и Нобелевских премий.

Будучи ограниченной антимонопольным законодательством, General Electric не смогла стать непосредственным участником процесса становления американских радиосетей, но все равно нашла способ выйти в сферу поп-культуры, став спонсором телешоу. А для продвижения своих продуктов General Electric нанимала знаменитостей. Среди тех, кто искушал потребителей бытовой техникой GE и вдохновлял персонал, рассказывая об инновациях, которые меняли мир, был Рональд Рейган – в то время угасающая голливудская звезда. Сейчас чуть не каждый созданный в Кремниевой долине стартап обещает изменить мир, но по крайней мере треть предыдущего века GE держала свою инновационную планку на недостижимой для большинства высоте.

Компания довольно легко переживала случившиеся экономические штормы либо иные потрясения. Убытки структур из проблемных секторов уравнивались доходами подразделений, функционирующих в более благополучных индустриях. При любых условиях кор-

## При любых условиях корпорация неизменно зарабатывала деньги, и сама возможность ее крушения казалась чем-то немыслимым

порация неизменно зарабатывала деньги, и сама возможность ее крушения казалась чем-то немыслимым.

GE удалось выжить в мире, в котором не оставалось места для компаний такого калибра. Ее традиционный соперник, Westinghouse Corporation, постепенно угасала, а такие игроки, как AT&T, постоянно подвергались атакам со стороны конкурентов и регуляторов. «Успех еще более укреплял утвердившуюся

## Принципы управленческой философии Джека Уэлча



в компании веру в то, что, благодаря своей культуре, традициям и людям, она смогла стать исключением из правил», – замечают авторы.

В этот период длительного и казавшегося незыблемым успеха, когда будущие проблемы уже дали ростки, но при этом оставались незамеченными, General Electric возглавлял Джек Уэлч – человек, которого считают самым выдающимся руководителем своего поколения.

### Легенда о Джеке

Управленческая философия Джека Уэлча хорошо известна. Среди иного это стратегия «быть первым либо вторым на своем рынке или уходить», деление персонала в зависимости от производительности на три категории – высшую (20% сотрудников), среднюю (70%) и низшую (10% тех, с кем надо расставаться), бескомпромиссность в ликвидации бюрократии и сокращении затрат. Но все это не просто отражало представления Уэлча об эффективности – это было его сутью.

По словам авторов, для Джека мир делился на победителей и всех прочих. Он постоянно пребывал в состоянии конфронтации. Вне работы это был мачо, преисполненный неиссякаемого стремления соперничать, любивший гольф, крепкие напитки и вечно отпускавший едкие остроты в адрес коллег и конкурентов.

За первые пять лет пребывания на посту Уэлч инвестировал более \$8 млрд в автоматизацию и роботизацию предприятий. Также он активно осваивал новый источник прибыли – финансовый бизнес. К 1985-му доля прибыли подразделения, тогда известного как GE Credit Corporation, составила шестую часть от совокупной прибыли корпорации (на протяжении 1970-х, вплоть до назначения Уэлча, эта цифра находилась на отметке 7%). Во второй половине 1980-х по объемам кредитного бизнеса GE достигла уровня крупнейших финансовых компаний США. В свои лучшие годы подразделение, переименованное в GE Capital,

генерировало более половины прибыли всей General Electric. Таким образом, самая знаменитая промышленная компания Америки превратилась в один из ее крупнейших и самых загадочных банков.

Джек Уэлч верил только в цифры, и они неперестанно подтверждали результативность используемой стратегии. Но у его славы была и обратная сторона, выражавшаяся в немалых человеческих издержках. Глава GE сокращал всех, кого только можно было сократить. В 1980-х в компании было уволено около 25% штата, а десятки тысяч рабочих мест переместились в страны, где рабочая сила стоила дешево и где не было профсоюзов. Оппоненты Уэлча задавались вопросом: а была ли у него еще какая-то стратегия, помимо сокращения затрат?

Вызывало беспокойство и ухудшение общей атмосферы. Аттестационная система Уэлча порождала нездоровое соперничество и интриги. Менеджеры, вынужденные формировать «расстрельные» списки, независимо от того, надо было им кого-то увольнять или нет, шли на разные уловки вплоть до того, что записывали в число кандидатов на увольнение умерших сотрудников.

Впрочем, были и скептики, которые считали, что своим успехом General Electric главным образом обязана благоприятной экономической ситуации в стране, равно как и «диссиденты» Уолл-стрит, полагавшие, что достижения корпорации требуют более пристального рассмотрения. Но такие мнения, как правило, пресекались с помощью идеально отлаженной PR-машины GE. На заседаниях совета директоров не высказывались ни сомнения, ни тем более откровенная критика. По сути, это был театр одного актера – Джека Уэлча.

В книге приводится такой эпизод. Новоназначенный член совета директоров спросил своего более опытного коллегу, в чем, собственно, заключается их роль. «Аплодировать», – ответил тот.

Но в последние 18 месяцев правления Уэлча случилось невероятное: цена акций General Electric упала на 33%. И тогда остро встал вопрос: а не переоценена ли компания и ее руководитель?

## Преемник

Преемник Уэлча Джефф Иммельт вырос из продавца продуктов и услуг компании. Ему редко доводилось иметь дело со сложными производственными вопросами, проблемами операционной неэффективности, исследовательскими работами или финансами: как и Уэлч, он в значительной мере полагался на интуицию и, принимая важные решения, редко отходил от изначальной позиции.

Как и Уэлча, Иммельта отличала нелюбовь к плохим вестям и неуклонная вера в правильность стратегического курса. «Думаю, это работает», – сказал он в программе Fox News о стратегии диверсификации. Диджитализация, система «шесть сигм» плюс финансовая дисциплина – все это, по словам Иммельта, должно было помочь компании пережить экономический спад.

Финансовая система, действовавшая в General Electric, не была изобретением Иммельта. Ее создал Деннис Даннерман, финдирек-

## У славы Джека Уэлча была и обратная сторона, выражавшаяся в немалых человеческих «издержках»

тор, нанятый Уэлчем в 1984 году. «История, которую мы рассказываем инвесторам, такова: у нас много разноплановых бизнесов, и вместе они генерируют стабильно высокие результаты», – так пояснял он ее суть.

Сначала устанавливались целевые показатели, после этого определялись способы их достижения, а далее каждому из подразделений сообщалось, каким должен был быть его вклад. Требование о выполнении было безоговорочным, и его нарушение могло закончиться увольнением. На всех уровнях компании процветал финансовый креатив. Менеджеры манипулировали цифрами, чтобы доказать свою состоятельность высшему руководству.

А управленцы высшего звена делали то же самое, чтобы вновь и вновь доказывать успешность компании внешнему миру.

GE не была Enron, но использовала некоторые трюки, которые никак нельзя назвать прозрачными. И так же, как и Enron, представляла собой тайну для многих инвесторов и аналитиков. Она могла объяснить, как достигаются некоторые результаты, но в основном была похожа на черный ящик, при этом неизменно демонстрируя высокие результаты.

В 2002-м был принят закон Сарбейнза-Оксли, повлекший за собой кардинальные изменения в системе корпоративного управления. Среди прочего он содержал положение о личной ответственности руководителей за декларируемые результаты. Возможности для манипулирования финансовой отчетностью существенно сузились.

## Стратегия, при которой убытки от провальных сделок покрываются за счет увеличения числа успешных, погубила не один бизнес

Период почитания GE завершился. Поползли слухи о финансовом инжиниринге. Быть главой компании становилось все труднее. Во время первых месяцев своей каденции Иммельт говорил друзьям: «Я чувствую, что мне не хватает воздуха».

### GE Capital

Выбирая преемника, Уэлч не зря отдал предпочтение продавцу, а не банкиру. Он видел будущее компании в освоении новых возможностей и покорении рынков всего мира. Однако некоторые инсайдеры скептически относились к новому шефу, сомневаясь в его способности понять, как делает деньги GE Capital, за счет которых Уэлч финансировал другие бизнесы.

Маркетинг выходил на главенствующие позиции, при этом риск-менеджменту уделялось меньше внимания. Одним из трендов, проявившихся в GE Capital, стала более высокая толерантность к рискам при условии увеличения объемов продаж. Старожилы воспринимали такой подход в лучшем случае как наивный, в худшем – как опасный. Обращали внимание на то, что стратегия, при которой убытки от отдельных провальных сделок покрывались за счет увеличения числа успешных, погубила не один бизнес.

Убеждая Уолл-стрит в том, что General Electric не имеет проблем и ничего не пытается скрыть, Иммельт развернул кампанию с целью показать: в Capital будет гораздо больше контроля. Но, используя новые подходы по отношению к этому подразделению, новый CEO и далее зависел от Capital. Точно так же, как Уэлч, он не смог устоять перед искушением деньгами, которые гораздо легче зарабатывались в секторе финансовых услуг.

Особо того не желая, Уэлч ограничил долю Capital в общей прибыли GE на уровне 40% (поскольку иначе осложнились бы отношения с кредитными рейтинговыми агентствами). Иммельт же снял эту планку. Это решение было отчасти вынужденным. Для того чтобы совокупные доходы General Electric росли, удельный вес прибыли Capital должен был увеличиваться. Но скептики отнесли этот шаг на счет непонимания Иммельтом всей сложности финансового бизнеса компании.

В условиях новых законодательных требований о прозрачности компании все равно приходилось находить способы осуществления финансовых маневров. Иногда нужные показатели достигались за счет достаточно сомнительных сделок. И инвесторы, оценивающие компанию, задавались вопросом: как долго GE сможет совершать такие ходы? Другими словами, Иммельт просто не мог использовать инструменты, которыми с легкостью манипулировал Уэлч, не сталкиваясь при этом с жесткой критикой аналитиков и экспертов. Даже

крупнейшие инвесторы выражали недовольство. CalPERS, крупнейший в США пенсионный фонд, выдвинул к руководителям компании жесткое требование: сумма вознаграждения для управленцев высшего звена должна определяться исключительно результатами их деятельности.

## В погоне за ростом

С момента назначения Иммельта до осени 2003-го цена акций GE упала на 23%. Как и Уэлч, новый CEO видел путь к увеличению прибыльности в M&A-транзакциях. В октябре за три дня компания совершила ходы, свидетельствовавшие о ее огромных амбициях. Первой была оформлена транзакция по покупке кино- и телебизнеса компании Vivendi (за \$14 млрд). На следующий день GE закрыла сделку по приобретению финского производителя медицинских приборов Instrumentarium (\$2,4 млрд), а на третий – была куплена Amersham, британская компания, работающая в сфере бионаук (\$9,5 млрд). Стратегически эти шаги казались правильными. Покупка Amersham стала для GE Healthcare возможностью выхода на передовую медицинских технологий. Однако мало кто считал цену покупки оправданной. Следующими сделками Иммельт вывел компанию в сферу переработки воды. Однако масштабный замысел – покрыть весь земной шар сеть фильтрационных систем – остался нереализованным.

Наблюдая за чередой приобретений, некоторые маловеры задавали вопрос: а оправданны ли они? Должна ли вообще та или иная фирма становиться частью GE? Но Иммельт не любил сомневающихся. Один топ-менеджер, высказавший обеспокоенность по поводу коллекционной природы совершаемых компаний поглощений, был уволен. А у ветеранов GE опустились руки. Уэлч также реализовывал агрессивную M&A-политику, входя в одни сектора и выходя из других, но при этом главным для него были поиски высокой рентабельности. В действиях же Иммельта его оппоненты видели лишь погоню за новизной.

Планируя потенциальное приобретение, Джефф Иммельт в первую очередь думал о том, как фирму можно интегрировать в GE и двери на какие рынки она откроет. Ценовые

## Основные принципы управления Джеффа Иммельта

Огромное доверие интуиции  
и приверженность изначальной  
позиции при принятии важных  
решений

Нелюбовь к плохим вестям  
и неуклонная вера в правильность  
стратегического курса

Наказание увольнением  
за невыполнение установленных  
целевых показателей

Вывод маркетинга на главенствующие  
позиции, гораздо меньше внимания –  
риск-менеджменту

Неприятие иных мнений

Высокая толерантность к рискам  
при условии увеличения  
объемов продаж

Достижение нужных показателей  
за счет сомнительных сделок

Стремление увеличить прибыль через  
M&A-транзакции, в которых главной была  
возможность интеграции компании в GE,  
а оправданность цены покупки  
была сомнительной



## Стоит задуматься

Какова ваша **личная концепция** эффективности?

1

Присущи ли **некоторые из проблем GE** вашей компании?

2

Уверены ли вы, что к вам поступает **полная, нефiltroванная информация**?

3

## Следует сделать

Рассмотреть с управленческой командой **историю General Electric**.

1

Обсудить с топ-менеджерами, как стратегия оценки персонала может **создать в коллективе напряженность**.

2

**Смоделировать систему**, которая гарантировала бы, что к руководителям поступает полная информация.

3

соображения были малозначимы. Также он никогда не спрашивал себя: может, в данном случае правильнее не доводить сделку до конца? Он никогда не останавливался на полпути. Для Иммельта сутью лидерства было упорство перед лицом сомнений. Противодействие этому подходу воспринималось не просто как несогласие – сказать «нет» в таких ситуациях было для него предательством.

## «Воображение в работе»

Унаследованная Иммельтом General Electric представляла собой «дом, который построил Джек». Новый глава компании решил кардинально изменить ее образ и для начала взялся перекрашивать флотилию авиалайнеров, на которых его топ-менеджеры колесили по земному шару. Этот шаг озадачил подчиненных, ибо самолеты Boeing 737 не нуждались в покраске. По меркам GE проект был не особо дорогостоящим, но все равно на это ушло много денег. Так проявилась еще одна характеристика Иммельта: если он что-то решал, лучше было ему не перечить.

Главной для Иммельта стала модернизация бренда General Electric, который должен был лучше отражать облик XXI века. Чтобы донести до мира весть о привлекательности компании и ее продуктов, нужен был более агрессивный маркетинг. Оставалось только найти человека, способного реализовать эти замыслы. Выбор Иммельта пал на Бет Комсток. Перед новоиспеченным вице-президентом, выходцем из медиасферы, была поставлена задача – возродить в компании маркетинг.

Иммельт провозгласил новый лозунг: «Воображение в работе». «Это не просто слова, – говорил он. – Это смысл пребывания здесь». Итак, маркетинг становился стержнем стратегии компании, которая диктовала не только как продавать, но и что производить. Иммельт и Комсток прививали компании новый жаргон, который должен был отражать суть внедряемых процессов.

Теперь руководители подразделений регулярно собирались на сессии, где представляли «прорывы в воображении» – идеи о продуктах, которые должна была создавать и продавать компания. В этом Иммельт видел источник ор-

ганического дохода: несколько концепций продуктов должны были принести каждому бизнесу по \$100 млн. На «прорывных сессиях» главными были представители маркетинговых отделов. Таким образом, те, кто ранее диктовал рекламную и брендинговую политику, отныне брали на себя роль, которую всегда выполняли инженеры-разработчики. На это Иммельта вдохновила статья о Danaher Corporation – менее масштабном конгломерате, где функционировал внутренний инкубатор по генерированию новаторских идей.

Такой новый фокус повлек за собой резкое увеличение затрат и огромное количество

## Нередко первому лицу сложно увидеть то, что видеть необходимо

рекламы. Все, что теперь делалось в компании, основывалось на истории, и все решения и стратегии должны были вписываться в канву общего сюжета. Иначе новая топ-команда не видела в них никакого смысла. «История – это стратегия», – утверждала Комсток.

Рост любой ценой, захват рыночной доли и утверждение на переднем крае (еще не освоенных рынках) были ключевыми элементами новой стратегии. Иммельт постоянно отправлялся в деловые поездки, проводя около четверти времени за пределами США. И некоторые события свидетельствовали о том, что мир отвечает взаимностью, признавая в нем бизнес-лидера глобального масштаба. Рождался новый нарратив о General Electric и Джеффе Иммельте.

## Игра в стартап

Как-то Бет Комсток привлекла внимание Иммельта к Эрику Рису, автору книги «Бизнес с нуля», который тогда активно пропагандировал leap-методологию среди руководителей крупных корпораций, обещая им несказанное повышение эффективности. Рис утверждал, что крупные компании должны работать так же,

как стартапы-разработчики ПО: быстро создавать нечто, что нужно клиенту, выводить на рынок несовершенный продукт, а затем в ходе итераций улучшать его.

Однако этот подход мало отвечал особенностям General Electric. Ее инженеры месяцами работали над бытовой техникой, тестируя продукты задолго до того, как они должны были стать хитом сезонных распродаж. Еще меньше подход Риса подходил для энергетического, авиационного и медицинского подразделений. Сложнейшая техника создавалась шаг за шагом, путем мельчайших, тщательно проверяемых улучшений, успех измерялся в часах бесперебойной работы, а ошибка в некоторых случаях могла стоить жизни людей. Однако Иммельт и Комсток не прислушивались к таким аргументам, считая их лишь сопротивлением на пути неизбежных изменений.

По убеждению Иммельта, в будущем General Electric должна была утвердиться на передовых рубежах новейших технологий. Эта стратегия вписывалась в генеральную сюжетную линию: компания видела себя лидером в сфере инноваций. Для Иммельта этот нарратив был способом отмежеваться от того, что ассоциировалось с GE, — управленческим стилем Джека Уэлча и финансовым инжинирингом.

Также, как отмечают авторы, была надежда, что переход на язык инноваций окажется самосбывающимся пророчеством. Если GE начнет говорить так же, как технологические «единороги», названия которых постоянно мелькают в деловой прессе и которые воспринимаются как ключевые игроки национальной экономики, тогда, возможно, освещение состояния дел в компании будет аналогичным.

Но все дискуссии о General Electric сводились к цене ее акций. Хотя было очевидно, что они никогда не будут стоить столько же, как при Уэлче на пике его славы, существующие цифры не устраивали никого. Несмотря на виртуозное умение Иммельта вселять спокойствие и убеждать, его риторический шарм не действовал на Уолл-стрит. Стоимость ценных бумаг компании продолжала снижаться. И 13 июня 2017 года было объявлено об отставке главы GE.

## «Театра успеха больше не будет»

Одним из первых шагов Джона Фленнери в должности гендиректора должно было стать объявление о разделе компании, созданной Эдисоном и Морганом. Предполагалось выделить медицинское подразделение в дочернюю компанию, продать долю в Baker Hughes, сократить задолженности и реорганизовать сложнейшую корпоративную структуру. Но проблема GE Capital — зависимость от финансового бизнеса, которую некоторые инвесторы считали неприемлемой, — так и оставалась нерешенной.

В тот же период проявились серьезные проблемы в энергетическом подразделении. Турбины нового поколения, на которые компания делала ставку в конкурентной борьбе с Siemens, стали ломаться. Из-за этого Exelon (крупная энергетическая компания в Техасе) была вынуждена закрыть две электростанции. Пришлось отзывать и немалое количество других турбин. Целевые финансовые показатели не достигались, а списание некоторых прежних приобретений (в том числе Alstom) обошлось General Electric в \$20 млрд.

Фленнери был убежден, что старается выявить ранее замалчиваемые проблемы, открывая путь к возрождению компании. Но некоторые члены совета директоров считали, что новый CEO не справляется со своей ролью, поскольку неуверенно действует в кризисных ситуациях, следовавших одна за другой. Также Фленнери еще не успел постичь нюансы функционирования различных бизнесов компании, а времени для обучения не было. Совет директоров решил не рисковать, ожидая, когда разразится очередная катастрофа. 1 октября 2018 года Фленнери отправили в отставку. На высший пост был назначен Ларри Калп.

В «изгнании» Фленнери продолжает размышлять о проблемах компании, оставаясь уверенным в том, что быстрых решений быть не может, как бы этого ни хотелось совету директоров и инвесторам. И пока, по мнению авторов, все указывает на то, что в этом он прав ●●