



چگونه دوباره جنرال الکتریک را ساختم و چیزهایی که در این مسیر آموختم

مجله کسب و کار هاروارد / نویسنده: جفری ایملت

مدیرعامل‌ها، وظایف متفاوتی را در چرخه‌های مختلف بر عهده دارند. برخی از مدیران عامل مؤسس و سازنده هستند. سایرین خوش‌شانسانند و می‌توانند در یک اقتصاد باثبات یا دوره‌ای که مدل‌های کسب‌وکار بدون اختلال کار می‌کنند، مدیریت امور را بر عهده بگیرند. وظیفه من متفاوت بود: بازسازی یک کمپانی با سابقه و نمونه، در یک دوران به شدت بی‌ثبات. اقتصاد باثبات یا دوره‌ای که مدل‌های کسب‌وکار بدون



رهبری تیمی متشکل از ۲۰۰ هزار نفر را به مدت ۶ هزار روز بر عهده داشتیم. در دل رکودها، حباب‌ها و ریسک‌های ژئوپلیتیک رهبری می‌کردم. حداقل سه رخداد «قوی سیاه» را مشاهده کردم. رقبای جدیدی ظاهر شدند، مدل‌های کسب‌وکار تغییر کردند و هدایتگر مسیر کاملاً جدیدی برای سرمایه‌گذاری بودیم. اما این‌گونه نبود که صرفاً دوام بیاوریم؛ بلکه کمپانی را متحول کردیم. جنرال الکتریک خودش را جا انداخت تا در آینده پیروز شود.

تغییراتی که از سال ۲۰۰۱ (سالی که مسئولیت رهبری کمپانی را پذیرفتم) تا ۲۰۱۷ در دنیا رخ دادند، زیادتر از آن بودند که قابل‌ذکر باشند. هیچ‌گاه وظیفه مدیرعامل به‌اندازه امروز دشوار نبوده است. در همین راستا، داستان من به تقابل پیشرفت و ایدئال‌گرایی برمی‌گشت. خروجی‌های تصمیمات من در طول چندین دهه باقی خواهند ماند، اما هیچ‌گاه از برداشتن گام‌های بزرگ و ایجاد ارزش‌های طولانی‌مدت نترسیدیم. طی ۱۶ سال گذشته، جنرال الکتریک بیشترین تحولات مهم را در طول تاریخ پشت سر گذاشته است. ما یک آمیزه کلاسیک بودیم. هم‌اکنون مردم لقب استارت‌آپ ۱۲۵ ساله را به ما می‌دهند. ما یک کمپانی دیجیتال صنعتی هستیم که آینده اینترنت اشیاء را تعریف می‌کند. تغییر، در ذات ماست: در دنیای امروز رقابت می‌کنیم تا چالش‌های فردا را حل کنیم. ما دوام آوردیم، زیرا عزم لازم برای شکل‌دهی به آینده خودمان را داشتیم. اگرچه هنوز در مسیر حرکتمان قرار داریم، اما گام‌های بزرگی را برای اصلاح استراتژی، پورتفولیو، ردپای جهانی، نیروی کار و فرهنگ خودمان برداشته‌ایم. جنرال الکتریک به ایجاد و اجرای فرایندهایی معروف است که می‌شود گفت برای مدیریت تمامی کارهایمان استفاده می‌شوند. اما هدفم در این مقاله بود که:

که در شب اعلام انتقال من از پست رهبری کمپانی نگاشته شده، اشتراک‌گذاری چیزهایی است که در مورد نحوه رهبری کمپانی در حین تغییرات عظیم آموخته‌ام. چندین درس مختلف وجود دارند.

اولاً، باید دیسیپلین و تمرکز داشته باشید. به نقطه‌نظر نیاز دارید. اهدافتان باید به یکدیگر مرتبط باشند و این مسئولیت رهبر است که بخواهد ارتباط میان تمامی افراد را در سازمان برقرار کند. کلیه طرح‌های بزرگی که در دوران تصدی پست مدیرعاملی اجرا کردیم، به این منظور طراحی شده بودند که جنرال الکتریک به ارزشمندترین کمپانی صنعتی مبتنی بر فناوری در قرن ۲۱ تبدیل شود، یک کمپانی که بتواند پیشرفت کند؛ یک کمپانی که بتواند بهره‌وری بزرگ‌تری برای ما و مشتریانمان بسازد.

دومین درسی که در این سفر آموختم این بود که:

“

رهبر باید پیش از اجرای فرایند تحویل، خودش را آماده کند. باید دوره بازسازی مغزی خودمان را طی کنیم - خودتان را با جایگاهی برسانید که متوجه شوید دنیا در حال تغییر است و بدانید که بقای کمپانی شما به پیش بینی این تغییرات یا پیشگام شدن در واکنش‌ها به آن‌ها بستگی دارد.

”

■ پنج تحول

جف ایملت به توصیف تغییرات بزرگ و وابسته به یکدیگر می‌پردازد که بر پورتفولیو، استراتژی نوآوری، حضور جهانی، تمرکز استراتژیک و مدیریت سازمانی اعمال می‌شوند.

■ پورتفولیو

از آمیزه کلاسیک به آمیزه صنعتی متمرکز

ایملت اکثر کسب‌وکارهای غیرصنعتی و آنهایی که رشد اندکی داشتند را واگذار کرد و سرمایه مربوط به خدمات و محصولات دارای تکنولوژی سطح بالا و تولیدی را دو برابر کرد. واگذاری‌های او شامل خدمات مالی، بخش رسانه و سرگرمی و لوازم خانگی بزرگ بود. به جای آن‌ها کسب‌وکارهای باقی‌مانده تقویت شدند و از حرکت به سمت تولید افزایش و دیجیتال صنعتی پشتیبانی کردند.

■ نوآوری

از تنوع مبتنی بر ادغام‌ها و اکتساب‌ها به رشد مبتنی بر فناوری

به‌عنوان بخشی از احیای مجدد رشد ارگانیک، جنرال الکتریک حساب‌های بزرگی را بر روی محصولات پاک و دارای انرژی بهینه باز کرد و همچنین تولید افزایشی. آن‌ها نیازمند سرمایه‌گذاری‌های بزرگ در توانمندی‌های تکنولوژیک جدید، علی‌الخصوص در توسعه نرم‌افزار بودند. عملیات تحقیقاتی در دوران تصدی ایملت سه برابر شد و به ۱۰ مرکز در سرتاسر دنیا واگذار گردید. بودجه تحقیق و توسعه بیش از دو برابر افزایش یافت (به ۴٫۸ میلیارد دلار) و در سالیان بعدی نیز همین قدر باقی ماند.

■ جهانی‌سازی

از تمرکز آمریکایی به جهانی شدن

در واکنش به رشد آرام در دنیای توسعه یافته و رشد سریع‌تری که در بازارهای نوظهور وجود داشت، جنرال الکتریک حضور جهانی خود را توسعه داد. در محور این تلاش‌ها، «سازمان جهانی رشد» قرار داشت که قدرت بیشتری را به مدیران محلی و منطقه‌ای می‌دهد تا رشد کسب‌وکارهای جنرال الکتریک را در کشورهای هدف گذاری شده هدایت کنند. هم‌اکنون جنرال الکتریک در ۱۸۰ کشور کار می‌کند که نسبت به آمار ۱۰۰ تایی در سال ۲۰۱۰، یعنی همان سال پیدایش این گروه، افزایش داشته است. در ۲۰۱۶، درآمدهای ناشی از کسب‌وکارهای صنعتی و کنونی کمپانی در خارج از آمریکا به ۶۷ میلیارد دلار یا ۵۹ درصد از کل درآمدهایشان رسید، مقدار قبلی ۵۶ میلیارد دلار یا ۵۴ درصد از مقدار مجموعشان در سال ۲۰۱۰ بود. در همان زمان، تعداد کارکنان جنرال الکتریک در خارج از آمریکا از ۱۵۴ هزار نفر یا ۵۴ درصد مجموع به ۱۹۱ هزار یا ۶۵ درصد مجموع رسید. و در ۳۱ مارس ۲۰۱۷، ۲۲۲ میلیارد دلار از سیاهه سفارش‌های جنرال الکتریک یا ۷۲ درصد از مقدار مجموع آن‌ها، از خارج از آمریکا می‌آمد.

■ تمرکز استراتژیک

از صنعتی به دیجیتال صنعتی

ایملت مشاهده کرد که منبع برتری رقابتی در تولید از سخت‌افزار به سمت نرم‌افزار و سنسورهای تعبیه شده در دستگاه‌ها و تلفیق آن‌ها با تحلیل، حرکت کرده است. بنابراین او جنرال الکتریک را به ساخت و به سرویس «محصولات هوشمند و متصل»

متعهد کرد. کمپانی یک مرکز نرم‌افزاری بزرگ را در سان رامون از کالیفرنیا تاسیس کرد؛ بخش دیجیتال جنرال الکتریک را به عنوان یک کسب‌وکار جدید ایجاد کرد و پلتفرم پردیکس را اجرا کرد، رقیبی که قرار است به یک سیستم عامل در اینترنت صنعتی تبدیل شود. همچنین جنرال الکتریک دو کمپانی تولید افزایشی و چهار شرکت نرم‌افزاری را با مجموع بیش از ۲ میلیارد دلار تحت مالکیت خود درآورد.

■ سازمان‌دهی

از بالا-پایین به چابک و تمرکززدایی شده

رشد جهانی، تمرکز جدید بر روی نرم‌افزار و خروجی‌های مشتریان، استخدام افراد جدید برای کار دیجیتال و نیاز به کاهش هزینه‌ها و آزادسازی منابع برای سرمایه گذاری‌های بزرگ نیازمند این موضوع است که از سلسله‌مراتب‌های جنرال الکتریک کاسته شود و چابک‌تر شوند. در این شرایط فست‌ورکس آغاز شد که نسخه آن‌ها برای رویکرد استارت‌آپ ناب بود. بازبینی‌های سالانه عملکرد به رویکرد توسعه مداوم تغییر یافت. و معیار «مقادیر رشد جنرال الکتریک» با معیاری پویاتر و کارآفرین‌تر تحت عنوان «اعتقادات جنرال الکتریک» جایگزین شد.

سوم اینکه باید نیاز به تغییر را به افراد حاضر در سازمان خودتان بقبولانید.

چهارم، باید تمام وجود خود را بگذارید. باید تعهدی دلیرانه و پایدار را برای تحول داشته باشید.

پنجم، باید انعطاف‌پذیر باشید. حرف‌های فیلسوف کبیر مایک تایسون را تصدیق می‌کنم که می‌گوید «هر کسی برای خودش برنامه دارد، تا وقتی که اولین مشت در دهانش فرود بیاید!» پیش‌بینی

“
 با تمرکز بر کسب و کارهای
 محوری و صنعتی خودمان و
 نادیده گرفتن کسب و کارهای
 غیرصنعتی و دارای رشد و
 فناوری پایین، پورتفولیوی
 خودمان را به شکلی رادیکال
 تغییر دادیم (به جز بخش
 مربوط به «سرمایه‌ی جنرال
 الکتریک» که از کسب و کارهای
 صنعتی ما پشتیبانی می‌کند).
 ”

رخدادها بسیار دشوار است. اگرچه حفظ تحولات در دوران سختی، کار دشواری است، اما تنها راه برای ساخت آینده‌ای بهتر است.

ششم، در طول دوران تحول باید به صورت هم‌زمان هم بشنوید و هم عمل کنید. باید دائماً به افکار جدید اجازه مطرح شدن بدهید، آزادانه با این حقیقت که سازمانتان در حال تحول و یادگیری مسائل جدید است، کنار بیایید و در عین حال، شهادت لازم برای هل دادن افراد به سمت جلو را داشته باشید.

در نهایت باید انواع جدید استعداد، یک فرهنگ جدید و راه‌های نوین برای انجام امور را بپذیرید. ما ده‌ها هزار فرد را

تحوالات

در طول دوران سکان‌داری من، ۵ کار انجام دادیم که متحول‌کننده بودند.

هم، فاجعه انرون (Enron) باعث شده بود که شفافیت به یکی از اولویت‌های هر کمپانی تبدیل شود.

پورتفولیوی ما خیلی وسیع و مبهم بود. یک کسب‌وکار، هیچ ایده‌ای در مورد کارهای کسب‌وکار دیگر نداشت. حقیقتاً هیچ‌کدام از رهبرها درکی از ترازنامه سرمایه‌جنرال الکتریک نداشتند و بسیاری از کسب‌وکارهای صنعتی ما به محصولی مشابه با رقبا و بدون برتری رقابتی تبدیل شده بودند.

یکی دیگر از زمینه‌های تحولات ما، میل به استفاده از مقیاس خودمان برای هدایت رشد و بازدهی بود. خیلی وقت بود احساس می‌کردم هیچ‌چیز بدتر از این نیست که یک کمپانی نتواند به شکلی ارگانیک رشد کند. هیچ‌گاه نمی‌خواستم جنرال الکتریک یک کمپانی ۱۰۰ میلیارد دلاری باشد که رشد ارگانیک را نادیده گرفته است. ما طرح مفهومی «فروشگاه جنرال الکتریک» را ارائه کردیم که یک

کسب‌وکارهای محوری ما نابتر، سریع‌تر، فنی‌تر و جهانی‌تر می‌شوند و بر روی لبه‌تیز و برنده عصر دیجیتال جای می‌گیرند. آن‌ها کاری کرده‌اند که کمپانی در گذر زمان ارزشمندتر شود. حتی پیش از اینکه مدیرعامل شوم، اعتقاد داشتم که کمپانی نمی‌تواند هم‌زمان هم در رسانه‌ها خوب باشد، هم ضمانت بدهد و هم موتور جت بسازد. از عصری بیرون آمده بودیم که بسیاری از افراد اعتقاد داشتند جنرال الکتریک مدیر خوبی است و می‌تواند هر چیزی را مدیریت کند. من قبول نداشتم. به نظرم کمپانی‌ها و رهبران کسب‌وکار، در برخی حوزه‌های خاص خوب بودند.

وقتی که مدیرعامل شدم، دنیا در حال تغییر بود. ترازدی ۱۱ سپتامبر، تأثیر قابل توجهی بر تعدادی از کسب‌وکارهایمان گذاشته بود. حباب‌های قدرت و مستمری، محرک‌های بزرگ رشد درآمد ما در اواخر دهه ۹۰، به یک پایان غیرمنتظره رسیده بودند و در پشت‌صحنه

مجدداً جنرال الکتریک را به عنوان یک کمپانی تکنولوژی جا انداختیم: بودجه بخش تحقیق و توسعه را بیش از دو برابر کردم. حقیقتاً یک کمپانی جهانی شدیم و حضور محلی قدرتمندی در ۱۸۰ کشور داشتیم. به یکی از نیروهای اصلی در فناوری‌هایی تبدیل شدیم که بهره‌وری ما را در این عصر هدایت می‌کنند: اینترنت صنعتی و تولید افزایشی. و کاری کردیم که نحوه اداره کمپانی جنرال الکتریک بسیار ساده‌تر شود. هم‌اکنون چرخه‌های زمانی کوتاه‌تر و مدیریت کمتری وجود دارد و تمایل بیشتری برای صدور مجوز ریسک‌پذیری به افراد حاضر در عمق سازمان وجود دارد و خبری از بازخواست‌ها و مرورهای چندباره نیست (بخش «پنج تحول» را مشاهده نمایید). تمامی این تحولات تا حدودی به یکدیگر ارتباط دارند. آن‌ها با این هدف زاده شده‌اند که تمرکز ما را بر ارزش‌آفرینی برای مشتریان بیشتر نمایند. در این راستا،

تبادل دانش جهانی بود. ایده‌ما، ساخت توانمندی‌هایی بود که بتوانند در میان کسب‌وکارها به اشتراک گذاشته شوند: نقاط قوت افقی که بتوانند برای ساخت نوآوری‌های مبتنی بر مقیاس و توزیع جهانی برجسته مهار شوند.

در این ارتباط، باورهای من هم بودند که می‌گفتند دوران رشد سالیانه ۴ درصد در اقتصادهای توسعه‌افته به سر رسیده و ناسیونالیسم اقتصادی قدرت پیدا کرده است. وقتی تولید ناخالص داخلی به‌اندازه ۴ درصد در سال رشد می‌کند، هیچ کسب‌وکاری دشوار نیست؛ پس باید به دنبال پالایش ایده‌های جدید و متفاوت باشید. این امر به معنای تجهیز خلاقانه فناوری‌هایی است که به ما و مشتریانمان اجازه افزایش بهره‌وری را می‌دهند و به معنای حضور در بخش‌هایی از دنیا است که رشد سریع‌تری دارند. ما یک آمیزه کلاسیک هستیم. هم‌اکنون مردم لقب استارت‌آپ ۱۲۵ ساله را به ما می‌دهند.

در نهایت، بحث به تخصیص مجدد منابع برمی‌گردد تا سرمایه‌رشد، بهتر تأمین شود و مشکلات مشتریان به‌طرز بهتری شناسایی و حل گردند. وقتی که کمپانی‌ها کند هستند، معمولاً می‌توان برداشت کرد که هزینه‌هایشان در محل نادرستی انجام می‌شود. یکی از دلایل شکست کمپانی‌های بزرگ این است که فکر می‌کنند توان انجام فلان کار را ندارند و نمی‌خواهند منابع خود را برای حرکات جسورانه در اختیار بگذارند. ما در حال سرمایه‌گذاری سنگینی هستیم تا جنرال الکتریک را به یک کمپانی دیجیتال صنعتی تبدیل کنیم. سال گذشته حدود ۴ میلیارد دلار را صرف توسعه نرم افزارهای تحلیل و توانمندی‌های یادگیری

ماشینی خود کرده و ۲ میلیارد دلار دیگر هزینه کردیم تا برتری خود را در زمینه تجهیزات و خدمات تولید افزایشی بسازیم؛ حوزه نوظهوری که تولید را متحول خواهد کرد. باید سایر حوزه‌ها را ناب‌تر کنیم تا بتوانیم این سرمایه‌گذاری‌ها را انجام دهیم.

حال به مسائلی که در هنگام راهبری این تحولات آموختم، برمی‌گردم.

دیسپلین داشته باشید

رهبر باید در زمینه جای دادن طرح‌ها در دل یکدیگر دیسپلین داشته باشد؛ اینکه چگونه هریک از آن‌ها با سایرین انطباق پیدا می‌کنند و از ایده‌های جدیدی که با سایرین همخوانی ندارند، دوری کند. مثلاً نمی‌توانیم دیجیتال را صنعتی کنیم، مگر اینکه روی پورتفولیو متمرکز شویم، سرمایه‌گذاری‌های صحیح را بر روی تکنولوژی انجام دهیم که منجر به سیاهای عظیم از توافقات خدماتی می‌شود و فرهنگ را ساده‌سازی کنیم. زمانی که از تبدیل شدن به یک کمپانی دیجیتال صنعتی و تعمیق حضور جهانی خود صحبت می‌کنیم، منظورمان ساختن پورتفولیوهای عمیق‌تر است، نه اینکه وسعتشان را بیشتر کنیم.

باید از لزوم تحول در کمپانی آگاه شوید، اینکه چنین تحولی مسئله مرگ و زندگی است؛ زیرا وقتی که بازی را آغاز می‌کنید، بلافاصله با پرسرزدن مواجه خواهید شد. هم‌اکنون در هفتمین سال از طرح صنعتی دیجیتال بزرگ خودمان قرار داریم. برای اجرای آن باید اهدافی پایدار را برای یک دوره زمانی طولانی داشته باشیم. این چیزی نیست که بخواهد هر ماه عوض شود. هزاران نفر را استخدام کرده و میلیاردها بر روی تکنولوژی سرمایه‌گذاری

خیس خوردن

رهبران و مدیران عامل خوب، همواره کنجکاوند و اطلاعاتی را درمورد الگوها و توسعه‌های مهم و احتمالی جمع‌آوری می‌کنند؛ اما بلافاصله واکنش نشان نمی‌دهند، درمورد آن‌ها می‌اندیشند و مطالعه می‌کنند. به نظرات متخصصین درونی و بیرونی و دیدگاه‌های متفاوتشان گوش می‌دهند. آن‌ها ابتدا دوره‌ای را می‌گذرانند که به آن «دوره خیس خوردن» می‌گویم و سپس با تجمیع نظرات و نحوه



واکنش به آن‌ها به نتیجه می‌رسند. یک رهبر، عمدتاً به دوره خیس خوردن طولانی نیاز دارد؛ زیرا برای هدایت تغییرات ماندگار در یک سازمان بزرگ، باید شکیبایی زیادی داشته باشید. باید به شدت از لزوم تحول در کمپانی آگاه شوید، اینکه چنین تحولی مسئله مرگ و زندگی است؛ زیرا وقتی که بازی را آغاز می‌کنید،

را با اروپا و کشورهای کرانه اقیانوس آرام داشته باشد. مخالف بودم. انگار مردم شغل را در کشور خودشان می‌خواستند. اگرچه مشاغل به مثابه ارز هستند. (حمایت از اعتقادی به حمایت‌گرایی) تولید داخلی) نداشتیم و به نظرم باید مبادلات تجاری تعریف شده‌تر و عادلانه‌تر را می‌خواستیم؛ اما وقوع چنین مبادلاتی را

رشد جهانی» دریافت کردم. اساساً این سازمان باعث می‌شد عملیات افقی در مناطق مختلف در مساوات با کسب و کارهای عمودی قرار بگیرد. این کار باعث می‌شد مسئولیت فروش و بازاریابی، تحقیق و توسعه و تولید در مناطق خودشان به آن‌ها برسد. این کار به سازمان‌های محلی اجازه می‌داد که



بلافاصله با پس‌زدن مواجه خواهید شد. دوره خیس خوردن من که به طرح جهانی‌سازی ما ختم شد، یک نمونه خوب است. جنرال الکتریک همواره یک کمپانی نسبتاً جهانی بوده است (یک کمپانی آمریکایی که در جای‌جای دنیا می‌فروشد). اما با رشد پراکنده و واگرایی که به واسطه خروج از بحران مالی بود، به یک رویکرد الهام‌بخش نیاز داشتیم. یک کمپانی می‌خواستیم که بتواند سهم بازار جهانی بالاتری نسبت به سهم بازارمان در آمریکا داشته باشد.

در این دوران، معاملات آزاد تجاری کماکان سکه رایج بود: دیدگاه غالب این بود که آمریکا قرار است معاملات تجاری

برای آینده نزدیک پیش‌بینی نمی‌کردم. گاهی اوقات در هنگام خیس خوردن، یک رخداد ساده می‌تواند شما را برای اقدام کردن متقاعد کند. در سال ۲۰۱۰ در یک هتل رستوران در غنا و به همراه دو رهبر جوان از تیم آفریقای خودمان نشستی داشتم. آن‌ها در حال توصیف فرصتی بزرگ در صنعت نیروگاهی بودند؛ اما پیچیده بود. اشتیاق آن‌ها را دوست داشتم؛ اما متوجه شدم که حتی اگر چند ماه آینده را صرف کمک به آن‌ها کنم، نمی‌توانیم تأییدیه معامله را در جنرال الکتریک بگیریم و من آن‌ها را اداره می‌کردم!

پس از آن جلسه به هیئت‌مدیره رفتم و پشتیبانی آن‌ها را برای ساخت «سازمان

سریع‌تر عمل کنند، پاسخ‌گویی بیشتری به نیاز مشتریان محلی داشته باشند و در عین حال، از مقیاس جهانی ما هم بهره ببرند. یک نمونه دیگر، حرکت ما به سمت پیشتازی و راهبری در فضای دیجیتال صنعتی است، تحولی که در سال ۲۰۱۱ آغاز کردیم. این فرایند از جلسات من با مشتریان در سال‌های ۲۰۰۸ و ۲۰۰۹ آغاز شد. حرفه خودم را در زمینه فروش آغاز کردم و همواره زمان زیادی را در جاده سپری می‌کردم. بنابراین هیچ وقت دید خوبی نسبت به یک محل کار ثابت نداشتم، فضایی که امروز در آن کار می‌کنم. وقتی اوقات خود را در جاده سپری می‌کنید، فرصت‌های بیشتری

برای خیس خوردن و یادگیری پیدا می‌کنید.

همین رویه را حتی پس از مدیرعامل شدن هم ادامه دادم. هر ماه شش الی هشت روز را بیرون از کشور و دور روز را در سایت‌های کاری آمریکا می‌گذرانم، با تیم فروش و افراد حاضر در سازمان‌های مشتریان که در مورد خرید محصولات و خدمات ما تصمیم می‌گیرند، نشست‌هایی برگزار می‌کنیم. هدف صرفاً این نیست که افراد را به خرید یک توربین، موتور جت یا دستگاه ام‌آر‌آی جدید ترغیب کنیم؛ بلکه می‌خواهیم کشمکش‌های افراد، نحوه تغییرات کسب‌وکارهایشان و نحوه بهره‌برداری آن‌ها از محصولاتمان و تلاش‌هایشان برای دریافت بیشترین بهره‌وری را متوجه شویم، تلاش‌هایی که برای کنترل و هدایت بهره‌وری انجام می‌دهند.

به خاطر می‌آورم که اوقاتی را با تعدادی از مشتریان لوکوموتیو خودمان نظیر BNSF و نورفولک سوئرن می‌گذراندم. در صنعت راه‌آهن، هریک مایل در ساعت سرعت به اندازه صدها میلیون دلار ارزش دارد. در حال آزمودن ابزارهای تحلیلی ساده بودیم و مشتریانمان ما را تشویق می‌کردند که بزرگ‌تر شویم. آن‌ها به من یادآوری می‌کردند که پیشرفت در تکنولوژی عملیاتی، بیش از اینکه به نفع محصولاتمان باشد به نفع خودشان است. کم‌کم نگران می‌شدم که اگر جنرال الکتریک خواسته‌هایشان را برآورده نکند، فرد دیگری این کار را خواهد کرد و برش خودمان را در بازار از دست می‌دهیم. بدین ترتیب متوجه شدیم همان چیزی که می‌تواند صاحب‌منصبان سنتی در یک صنعت را از بین ببرد، می‌تواند برای یک بخش صنعتی رخ دهد و زمانی که انقلاب

دیجیتال در راه باشد، دست‌دست‌کردن سودی ندارد.

با شروع کار از سال ۲۰۰۹، در طی چندین سال از آزمایش‌های کنترل و تحلیل خودمان بازدید کرده و اوقاتم را در دره سیلیکون سپری می‌کردم. به عنوان مدیرعامل جنرال الکتریک، می‌توانستم از بهترین افراد این حوزه بخواهم که در مورد رخدادهای جاری با من صحبت کنند. همیشه روی این موضوع حساب می‌کردم. با رهبران فناوری از جمله جف بزوس از آمازون، پاول اولتینی از اینتل، مارک بنیاف از سیلرفورس و استیو بالمر (و بعدها ساتیا نادلا) از مایکروسافت ملاقات می‌کردم و با سرمایه‌گذاران شرکت شام می‌خوردم. به دقت به اهدافشان گوش می‌کردم و اینکه چگونه از یک قدرت به سمت قدرتی دیگر حرکت می‌کنند. همچنین بسیار می‌خوانم. دو چیزی که بیش از بقیه مرا تحت تأثیر قرار دادند، مقاله سال ۲۰۱۱ مارک آندرسن در وال استریت ژورنال با عنوان «چرا نرم افزار دارد دنیا را می‌بلعد» و کتاب «استراتاپ ناب»، نوشته اریک رایس بود که تقریباً یک روزه آن را خواندم. در سال ۲۰۱۱ تصمیم گرفتیم «بیل راه» از سیسکو را استخدام کنیم تا رهبری کارهای اینترنت صنعتی ما را برعهده گیرد؛ اینکه یک مرکز نرم‌افزاری بزرگ را در سان رامون کالیفرنیا تأسیس کنیم تا از تحولات پشتیبانی نماید و از همان روز اول اصرار داشتیم که تلاش‌های ما با استعدادهای بیرونی برانگیخته شوند. هدف اصلی ما استخدام هزار مهندس نرم‌افزار بود. آن تصمیمات ما را به جایگاه امروزمان رساندند. ریشه‌های آن‌ها به دورانی برمی‌گردد که بین سال‌های ۱۹۹۶ تا ۲۰۰۰ در حوزه خدمات درمانی کار می‌کردم. می‌خواستم

آن حوزه را دیجیتالی‌تر کنم؛ اما اشتباه کردم و امور مربوط به فناوری اطلاعات حوزه سلامت را به افراد حاضر در جنرال الکتریک سپردم که تمرکز کافی را برای مسائل بیرون از سازمانشان نداشتند. در نتیجه، نتوانستیم میزان کشش مطلوب را دریافت کنیم. بیش از یک دهه به‌خاطر همان اقدامات جواب پس دادم.

عمدتاً در مورد کارهایی که شخصاً انجام دادم صحبت کرده‌ام؛ اما به‌نظرم این نوع رهبری به دل سازمان تراوش می‌کند. افرادی که امروز کسب‌وکارهای جنرال الکتریک را اداره می‌کنند، کنجکاوترند و تمرکز بیرونی‌شان نسبت به گذشته بیشتر شده است. زیاد پیش آمده که در جلسه بگویم «ببینید من یک نیمچه ایده‌ای دارم. کسی می‌تواند آن را بگیرد؟» در غالب موارد، یکی از افرادی که قضیه را می‌گرفت پت کامستاک بود (مثلاً او و جیم فاولر مدیر ارشد فناوری اطلاعاتمان، هدایت فرایند مکاشفه تأثیرات بالقوه بلاکچین (زنجیره بلوکی) بر جنرال الکتریک را بررسی می‌کنند). کیث شرین که در نقش مدیر ارشد امور مالی خدمت می‌کرد و بعدها پیش از بازنشستگی سرپرست بخش سرمایه‌گذاری جنرال الکتریک شد، جف بورنستاین، مدیر ارشد کنونی ما در امور مالی و جان رایس، معاون رئیس و سرپرست «سازمان رشد جهانی» نیز در این زمینه مهارت دارند. سازوکارهای اطلاعاتی‌مان نظیر سازمان بازاریابی و پروسه راهنمای رشد که روش برنامه‌ریزی استراتژیک ما برای تضمین دیسپیلین در رهگیری رشد ارگانیک است، از این مکاشفات پشتیبانی می‌کنند.

وقتی به نقطه‌ای می‌رسید که اعتقادی قلبی مبنی بر ظهور تغییرات اساسی پیدا

می‌کنید، وقتی که حس می‌کنید اگر این کار را انجام ندهید، همه چیز به هم می‌ریزد، دیگر وقت عمل و سازمان‌دهی فرا رسیده است.

آن را موجود نمایید

هر بار که یک تغییر بزرگ را هدایت می‌کنیم، آن را همانند یک مسئله مرگ و زندگی قلمداد می‌کنم. اگر بتوانید همین روحیه را در گروه مدیریتی خود القا کنید، می‌توانید به تحول برسید.

ماهی دو بار در برنامه‌های توسعه مدیریتی در کمپ کروتونویل واقع در اوسینینگ نیویورک تدریس می‌کردم و می‌توانستم با افرادی که سه یا چهار سطح در سازمان پایین‌تر بودند، برخورد کنم. در آنجا می‌توانستم بگویم «بچه‌ها اگر بهترین کمپانی تکنولوژی در دنیا نشویم، محکوم به مرگ هستیم». وقتی در مورد دیجیتال صنعتی صحبت می‌کردم، می‌گفتم «هیچ نقشه دومی وجود ندارد. هیچ راه دیگری برای رسیدن به آنجا نیست. چه کسی با من می‌آید؟ چه چیزی در مسیرتان قرار دارد؟ باید چه کاری را به گونه‌ای متفاوت انجام دهیم؟»

این پیام را به صورت مکرر به اشتراک گذاشتم. در جلسه سالانه ما در ماه اوت با حضور مدیران شرکت (۲۰۰ مدیر اجرایی ارشد که کسب‌وکارهای درآمدساز و بزرگ کمپانی را هدایت می‌کنند یا در مسئولیت‌های کاربردی و تکنولوژی پیشرفته حضور دارند)؛ در اجتماع ماه ژانویه با حضور ۶۰۰ الی ۷۰۰ مدیر اجرایی ارشد، شورای اجرایی شرکت که هر فصل با حضور ۴۰ رهبر رده بالا برگزار می‌شود؛ نشست‌های واقع در ساختمان شهرداری پکن و شانگهای. وب کست برگزار می‌کردم و در بلاگ‌های داخلی و

گزارش‌های سالیانه، در مورد تحولات می‌نوشتم.

همیشه وقتی افراد حوزه کسب‌وکار یا سیاست فکر می‌کنند با یک سخنرانی می‌توانند همراهی و تصدیق همه افراد را کسب کنند، به آن‌ها می‌خندم. هنوز هم دوست دارم بهترین فروشنده کمپانی باشم. درها را می‌زنم و می‌گویم «بگذارید یک محصول دیگر خدمتان عرضه کنم».

به مردم اجازه می‌دادم که ملاحظات و نگرانی‌هایشان را بیان کنند؛ اما مشارکت را اختیاری عنوان نمی‌کردم. هیچ راه دررویی به افراد نمی‌دادم. ما تعداد زیادی سازوکار داشتیم، از جمله ساختار سازمانی و سیستم بازبینی پرداخت و عملکرد ما که تضمین می‌کرد همه افراد با برنامه همراه شوند. هم‌اکنون هر کسب‌وکار سازمان‌دهی مخصوصی برای کار دیجیتال دارد. رهبران کسب‌وکار و سازمان‌های دیجیتال‌شان معیارهایی را به اشتراک گذاشته‌اند که بخشی از سیستم پاداش و جبران‌سازشان است. هر ۶۰ روز یک بازبینی داریم و تعهدات تک‌تک کسب‌وکارها برای اجرای تحولات در دستور کار رشد تمامی افراد وجود دارد. برای جهانی‌سازی، هر کسب‌وکار را بر اساس تعداد مدیرانی که در بازارهای نوظهور دارد، می‌سنجیم. اگر یک رهبر کسب‌وکار در ۱۷ بازار نوظهور حضور داشت و قرار بود که در ۲۰ مورد شرکت کند، دلیل این کم‌کاری را از او بازخواست می‌کردم. کل ستون فقرات و فرایندهای کمپانی را برداشتیم و آن‌ها را برای هدایت تغییرات هم‌راستا کردیم.

یکی دیگر از رویکردهای اساسی دیگر برای درگیر کردن افراد در جنبش این بود که از روابط شخصی بهره بگیرم. در یکی از آخر هفته‌های هر ماه، یکی از مدیران جنرال

الکتریک و همسرش در مهمانی شامی با حضور من و همسرم آندریا در خانه‌ام شرکت می‌کردند. صبح روز بعد، چهار ساعت با آن فرد صحبت می‌کردم. می‌گفتم «به من بگو چه چیزی در کسب‌وکار اهمیت دارد. به نظرت باید چه کاری را در جنرال الکتریک انجام دهیم؟ بر روی چه چیزی کار می‌کنید؟ چه کارهای دیگری می‌خواهید انجام دهید؟» آن آخر هفته‌ها روشی برای شنیدن دیدگاه‌هایی بودند که شاید در غیر این صورت نمی‌توانستم بشنوم. همچنین آن‌ها به من فرصتی برای برقراری ارتباطات شخصی و عمیق می‌دادند که از عوامل مهم در هدایت تغییرات هستند.

با تمام وجود وارد شوید

نیمچه معیارها به مثابه مرگ برای کمپانی‌های بزرگ هستند؛ زیرا بوی فقدان تعهد به مشام افراد می‌رسد. زمانی که یک تحول را می‌پذیرید، باید تا آخر پای آن بایستید و برای این کار آمادگی داشته باشید. باید با تمام وجود وارد شوید. باید برای هزینه از سرمایه و افرادتان تمایل داشته باشید. اگر ضعیف باشید، به آنجا نخواهید رسید. به میلیارد‌ها دلاری نگاه کنید که در توانمندی‌های دیجیتال و تولید افزایش سرمایه‌گذاری کرده‌ایم.

نمی‌توانید تحول را همانند یک آزمایش بپندارید. رویکرد ما برای دیجیتالی شدن، با سایر کمپانی‌های صنعتی و محصولات مصرفی متفاوت بوده است. اکثراً می‌گویند «ما حق ناشی از سرمایه‌گذاری را در یک استارت‌آپ دیجیتال برمی‌داریم و این استراتژی مان است». به نظر من این کار سرسری است. دوست دارم ابتدا مقیاس کار را هرچه سریع‌تر متوجه شوم تا

ماشین‌آلات، مواد و تخصص برای گستره‌ای از صنایع، حتی فراتر از صناعی که خودمان در آن‌ها رقابت می‌کنیم.

می‌توانستیم روش‌هایی را برای اتوماسیون آن پیدا کنیم. می‌توانستیم ببینیم که بسیار جنبه متحول‌کننده دارد؛ چیزی که می‌خواهیم را در جایی که می‌خواهیم با کارگرانی که بهره‌وری و ارزش بیشتری دارند، فراهم می‌کند. تابستان گذشته ارائه‌ای را برای هیئت‌مدیره خودمان انجام دادیم. از آنجایی که من به طرح نزدیک بودم، مشاهده میزان تعهد و درگیری بالای اعضا و شنیدن واکنش‌هایی که در مورد میزان تحولات آن داشتند، برایم بسیار مفید بود. طی ۳۰ روز پس از جلسه، دو کمپانی را با قیمت ۱,۵ میلیارد دلار به دست آوردیم: آرکام که در سیستم‌های ذوب پرتوی الکترون تخصص دارد و کانسپت لیزر که در چاپ لیزری و پودری بر روی فلز تخصص است. هر دو به چاپ قطعات فلزی هواپیما و سایر اجزای صنعتی می‌پردازند. آن‌ها سهم جنرال الکتریک از بازار تولید افزایشی را به ۲۰ درصد افزایش دادند.

حتی برای یک کمپانی در این اندازه هم وقتی یک حرکت این‌چنینی انجام می‌دهید، متعهد می‌شوید. شما پول زیادی را سرمایه‌گذاری می‌کنید. آن را در سرتاسر کمپانی هدایت می‌کنید. شما نیروی فروش دارید. شما محصول دارید. شما تمایل به تغییر مدل کسب‌وکارتان دارید که این فرایند از طریق کار کردن با رقبا و افتتاح سیستم برای مشتریان انجام می‌گیرد. این یک تغییر است.

در نهایت تعهد جمعی بدین معناست که باید اصرار کنید تا افراد برنامه‌ها را متوجه شوند. نکته خوب در مورد فرهنگ جنرال الکتریک این است که افراد از هر ۱۰ بار،

می‌شود. پس از آن توانستیم توانمندی‌های جدیدی را در کسب‌وکارمان بسازیم و شروع به فروش آن‌ها در میان مشتریان فعلی‌مان کردیم. به آن‌ها کمک می‌کردیم همانند خودمان از تحلیل داده‌ها بهره بگیرند. سپس پلتفرم پردیکس را ساختیم که آن را به عنوان سیستم عامل اینترنت

اطلاعات معناداری از آن داشته باشیم. اعتقاد من این بود که جنرال الکتریک برای پیروزی در اینترنت صنعتی، شانس برابر با دیگران دارد؛ زیرا کارمان را از صفر آغاز نمی‌کردیم: ما ۲۴۰ میلیارد دلار قرارداد خدمات برای پایگاه‌های نصب‌شده، سیاهه‌ای عظیم از سفارش‌ها و توانایی



صنعتی هدف‌گذاری کرده بودیم. همچنین برای حرکت به سمت تولید افزایشی یا چاپ سه‌بعدی، با تمام وجودمان حرکت کردیم که آن را بخشی از تحول دیجیتال صنعتی می‌دانم. به مدت ۵ یا ۶ سال بر روی تولید افزایشی برای دستگاه‌های داخل کمپانی خودمان کار کرده بودیم. شاید اگر بخش توسعه مواد و مصالح را هم به حساب بیاوریم، این زمان به ۱۰ سال برسد. از آن به مقدار زیاد در کسب‌وکارهای هوانوردی، ترابری، انرژی و خدمات درمانی بهره می‌گیریم. در بهار ۲۰۱۶، صحبت‌هایی را شروع کردیم مبنی بر اینکه تولید افزایشی به یک کسب‌وکار مستقل تبدیل گردد: فراهم‌سازی

تأمین مالی را داشتیم. می‌توانستیم از نقاط قوت فعلی خودمان بهره بگیریم تا حتی بهتر از این هم شویم.

بنابراین دیجیتال را در سرتاسر کسب وکارهایمان اعمال کردیم. منظورم این است که تلاش‌های زیادی برای جانمایی سنسورها در محصولاتمان انجام دادیم و قابلیت تحلیل را ایجاد کردیم تا مشتریانمان بتوانند از داده‌های تولیدشده توسط سنسورها بهره بگیرند. ابتدا تمرکزمان بر روی افزایش بهره‌وری قراردادهای خدمات‌تأمین بود - مثلاً بهبود زمان بیداری یا زمانی که موتورهای جت ما کار می‌کنند یا کاهش زمان توقف که صرف تعمیرات و نگهداری موتورها

هدایت کردم. در آن روزها بسیار تنها بودیم. صرف‌نظر از کارهای پورتفولیو، کسب‌وکارهای خدمات مالی ما در سال ۲۰۰۸ کم‌اکنون بود، همان سالی که فعالیت‌های لیمن برادرز متوقف شد. تقصیر من بود؛ اما متوقف نشدیم یا انگشت اتهام به سمت کسی دراز نکردیم. اکثر فناوری‌های هوانوردی که امروز برای ما سودرسان هستند، نتیجه سرمایه‌گذاری‌هایی هستند که در دوران بحران مالی انجام داده‌ایم. مشکلات را حل کردیم و یک کمپانی بهتر ظهور کرد. تحول دل‌و‌ج‌رئت می‌خواهد. باید ریسک‌پذیر باشید. بسیاری از کمپانی‌های بزرگ هر سه الی پنج سال مدیرعامل‌های جنرال‌الکتریک دوره تصدی چند برابر این مقدار دارند. زیرا هدایت تغییرات در این مقیاس، یک دانش بی‌نقص و کامل نیست. باید زمان و انعطاف‌پذیری به خرج دهید.

یکی از دشوارترین چالش‌ها در راستای هدایت تغییرات این است که اجازه ورود مداوم اطلاعات جدیدی و شانس آداپته شدن با آن‌ها را به خودتان بدهید، در حالی‌که هنوز شهامت عمل کردن و هل دادن افراد به سمت جلو را دارید.

از کسب‌وکار خدمات درمانی چین از ۲ میلیارد دلار عبور کرد. در حالی که هنگام شروع به کار من در اواخر دهه ۹۰ این مقدار تقریباً هیچ بود! هم‌اکنون یک کسب‌وکار محلی قوی را با استعدادهای عمیق و محلی داریم. مشتریان چینی و دولت این کشور به ما احترام می‌گذارند. اما موقعیت کنونی خود را به سادگی به دست نیاوریم. باید پایداری می‌کردیم: هر زمان که دری بسته می‌شد، در دیگری را باز می‌کردیم.

اعتقاد دارم که ذخیره‌سازی انرژی و فناوری‌های خورشیدی برای آینده جنرال الکتریک حیاتی هستند. اما پیروی از آن‌ها ساده نبوده است. طی ۵ سال گذشته، بیش از ۳۰۰ میلیون دلار از سرمایه‌هایمان را در تکنولوژی باطری و لایه‌های نازک هدر دادیم. این شکست نیست؛ بلکه باعث شد استاد شویم.

از این جمله متنفرم؛ اما تحول به زمان نیاز دارد. اگر تغییر ساده باشد، ماندگار نخواهد بود. باید پوستان کلفت باشد تا دوام بیاورید. در بازارهای سرمایه، دو ایده، گشودن ارزش‌ها و ایجاد ارزش‌ها، آن‌قدر مطرح می‌شوند که به دو عنصر جدایی‌ناپذیر تبدیل شده‌اند. گشودن ارزش معمولاً به معنای سرسپردگی استراتژیک برای سودهای کوتاه‌مدت است. ایجاد ارزش نتیجه سرمایه‌گذاری طولانی‌مدت است، مثلاً زمانی که فعالیت‌های ادغام و اکتساب در زمینه دستیابی به تکنولوژی یا دسترسی به بازار یا موقعیت، به صورت کامل با گزاره ارزش طولانی‌مدت مرتبط می‌گردند. اگر صرفاً از یک دیدگاه کوتاه‌مدت استفاده کنید، قدردانی از چنین حرکت‌هایی دشوارتر می‌شود.

جنرال الکتریک را در دوران بحران مالی

۹ دفعه می‌گویند «بیاید امتحانش کنیم. ببینیم به کجا می‌رسد». اما ناگزیر تعدادی از افراد هستند که مقاومت می‌کنند. به همین دلیل است که باید در تقابل با مخالفت‌ها و سکون‌ها، تحرک داشته باشید.

زمانی که «سازمان رشد جهانی» را ساختم، به مدیران مسئولان گفتم: «ببینید برای جهانی شدن باید حضورمان در منطقه و کشور را افزایش دهیم. بنابراین باید کمپانی را همانند یک ماتریس تکامل‌یافته اداره کنیم که هر ناحیه قدرت خودش را دارد.» تعدادی از بهترین رهبران ما نمی‌توانستند با این پروسه کنار بیایند. آن‌ها عادت داشتند که یک قطعه بسیار عمودی از سود و زیان را اجرا کنند و دنیا در حال افقی‌تر شدن بود. گفتم «وقتی الان با یک نفر از ریاض مبارزه کنید، گاهی اوقات هم او برنده خواهد شد». و آن‌ها گفتند «خوب، حقیقتاً این روشی نیست که دوست داشته باشیم با آن کار کنیم.» صداقتشان را دوست داشتم؛ اما تصمیم گرفتم که باید بروند.

انعطاف‌پذیر باشید

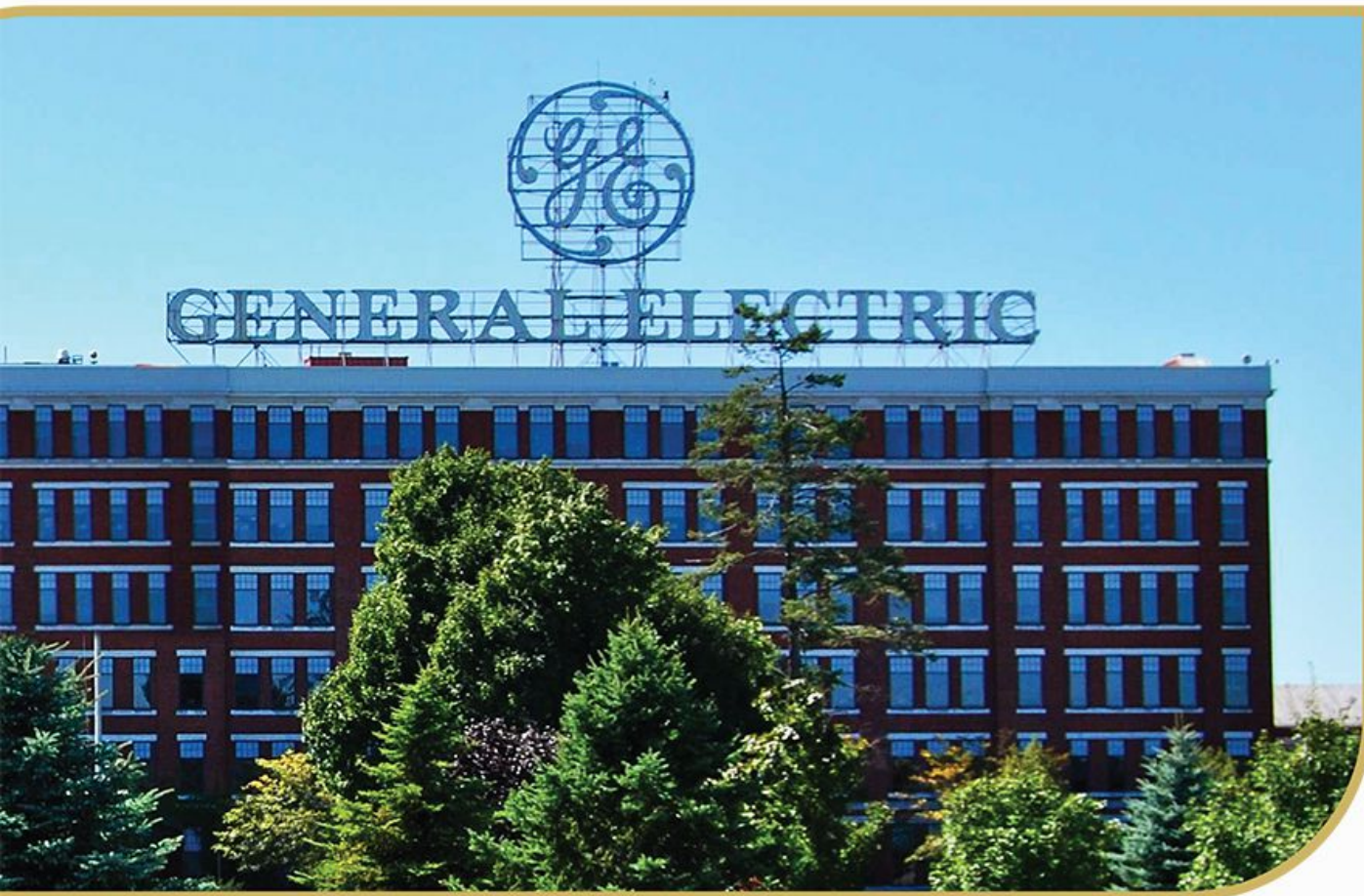
تحول‌نیامند قدرت‌ایستادگی است. در جنرال الکتریک، ما سابقه خوبی در زمینه سرمایه‌گذاری در بحران داریم، علی‌الخصوص اگر بحث تکنولوژی و جهانی‌سازی در میان باشد. مثلاً سرمایه‌گذاری خودمان در تکنولوژی موتور تجاری را طی سال‌های ۲۰۰۹ تا ۲۰۱۲ دو برابر کردیم. رقبای ما این کار را نکردند. به همین دلیل در نمایشگاه هوایی پاریس امسال، ۳۰ میلیارد دلار سفارش ذخیره کردیم و رقبای ما تنها حدود یکی دو میلیارد رزرو کردند.

به همین ترتیب، پارسال درآمد سالیانه ما

یک تنش وجود دارد: حتی اگر منابع زیادی را هزینه کنید، باز هم باید با ذهن باز آماده تغییرات بر اساس آموزه‌هایتان باشید؛ زیرا احتمالاً نمی‌توانید استراتژی را به‌صورت تمام‌وکمال پیاده نمایید. هیچ کدام از کارهایی که تاکنون انجام داده‌اید، دقیقاً همان چیزی نبوده که از اول در ذهن

ندارد. اما اگر می‌خواهید واقعاً به ارزش برسید، باید همان کاری که مایکروسافت با ویندوز کرد را انجام دهید و پلتفرمی برای اینترنت صنعتی باشید». بدین ترتیب، باید اکوسیستم خودمان را می‌ساختیم؛ آنچه برای شرکا، توسعه‌دهندگان، مشتریان و غیرمشتریان

شد؟ حق با شماست. بیایید همین را انجام دهیم». بنابراین تغییر دادیم. مجدداً کل مسیر را طی کردیم. نه تنها مقیاس سرمایه‌گذاری خودمان در دیجیتال را به اندازه یک مرتبه افزایش دادیم - یک میلیارد دلار - بلکه به کل کسب‌وکارهایمان گفتیم «می‌خواهیم به



داشته‌اید. وقتی که جنبش دیجیتال صنعتی را آغاز کردیم، اصلاً به ساخت پلتفرم پردیکس فکر نکرده بودم. به هیچ‌عنوان، ما سازمان مربوط به برنامه‌های تحلیلی را راه‌اندازی کرده بودیم. سه سال بعد برخی از افرادی که از مایکروسافت استخدام کرده بودیم، می‌گفتند: «ببینید اگر می‌خواهید این دنیای نرم‌افزاری را بسازید، هیچ ایرادی

انجام می‌دادیم را به شکل روشن بیان می‌کردیم و به صنعت اجازه می‌دادیم که آن را بپذیرد. طی چهار یا پنج ماه اول که آن بچه‌ها به دنبال پیشبرد در ایده پلتفرم بودند، به آن‌ها می‌گفتم: «فقط کار خودتان را انجام دهید. خودمان به‌اندازه کافی کار دستان داریم». اما در حال خواندن و آموختن بودم. بالاخره ترغیب شدم و پرسیدم «هی بچه‌ها می‌دانید چه

سایر طرح‌های مبتنی بر تحلیل‌مان پایان ببخشیم و همه‌چیز را برای پردیکس بگذاریم و قرار است که یک سیستم باز داشته باشیم تا رقبایمان بتوانند همانند شما از آن استفاده کنند». نکته دیگری که آموختیم، نیاز به فروش نتایج و خروجی‌ها به‌عنوان یک سرویس بود، نه اینکه محصول و قرارداد خدمات را بفروشیم. این چیزی نبود که به آن خو گرفته باشیم.

آن را از شرکت‌های نرم‌افزاری و از طریق شنیدن سخنان مشتریانی آموختیم که درمورد پروسه تبدیل شدن به مشتریان پردیکس صحبت می‌کردند. شراکت ما با هابکو این رویکرد را روشن می‌کند. این کمپانی بزرگ‌ترین نیروگاه بخار مستقل را در پاکستان دارد که حدود ۱,۲ گیگاوات می‌باشد. ما حدود ۱۲۰ میلیون دلار ایجاد ارزش را صرفاً برای صرفه‌جویی در مصرف سوخت کنار گذاشته‌ایم، با کمترین تغییراتی که بر سخت‌افزار کنونی نیروگاه اعمال شود. وقتی فرایند ساده‌سازی را شروع کردیم، فکر می‌کردیم تنها یک لایه‌زدایی باشد، خلاص شدن از شر بوروکراسی و فرایندهای ساده‌سازی. دو یا سه سال گذشت و متوجه شدیم که احتمالاً شفافیت از همه چیز مهم‌تر است. اینکه داده‌ها را به صورت آنلاین در اختیار مردم بگذارید تا بتوانند نحوه عملکرد خودشان را ببینند.

و پس از حدود ۵ سال تلاش برای سرمایه‌گذاری سنگین در تکنولوژی، به این نتیجه رسیدیم که کارمان بیش از حد متمرکز بوده است. برای هدایت فرایند جهانی سازی، این شرایط باید تغییر می‌کرد. بنابراین مراکز تحقیقاتی را در شانگهای، مونیخ و ریو باز کردیم.

افرادی که با آن‌ها کار می‌کنم، دوست دارند هر شب با پاسخ‌های کامل به خانه‌هایشان بروند. خودم هر شب با این حس به خانه می‌رفتم که هیچ‌کدام از پاسخ‌ها را نمی‌دانم و اشکالی ندارد که بگذارید اتفاقات چرخه طبیعی خودشان را حفظ کنند.

یکی از چیزهایی که در طول هر تحول می‌گفتم، این بود: «ما در یک سفر مرحله‌ای هستیم. امروز در گام ۲۲ قرار داریم. هنوز دقیقاً نمی‌دانم که گام ۳۲

چگونه خواهد بود. اما قرار است با هم آن را کشف کنیم. و هر کاری را برای موفقیت آن انجام می‌دهیم. قرار است که ببریم.» یک نکته بزرگ‌تر هم برای رهبری وجود دارد. حتی همکارانی که در طبقات بالای پایگاه جنرال الکتریک حضور دارند، دوست دارند هر شب با پاسخ‌های کامل به خانه‌هایشان بروند. خودم هر شب با این حس به خانه می‌رفتم که هیچ‌کدام از پاسخ‌ها را نمی‌دانم و اشکالی ندارد که بگذارید اتفاقات چرخه طبیعی خودشان را حفظ کنند. من و همسرم سریال «پل» را تماشا می‌کردیم که یک داستان جنایی-رازآلود اسکاندیناویایی از شبکه نت‌فلیکس است. هر فصل ۱۰ قسمت دارد. در قسمت دوم از فصل اول، همسرم به من گفت «یعنی کار کیه؟ به نظرت چه کسی قاتله؟» و من گفتم «عزیزم، اجازه بده کم‌کم قضیه روشن می‌شه.» باید اجازه دهید که افراد با کمال میل تا قسمت هشتم و نهم با شما همراه شوند تا اطلاعات بیشتری را کسب نمایند.

استعدادهای جدید را بپذیرید

در این دوره، نمی‌توانیم کارهایی که مدنظرمان هست را با کارکنان اصلی و قدیمی خود انجام دهیم. به کادری از افراد جدید نیاز داریم که در این کمپانی بزرگ نشده باشند. بدین ترتیب وظیفه من است که از این افراد پشتیبانی کنم تا بالاخره با ما هماهنگ شوند و بتوانند آزادانه برای ساخت یک فرهنگ جدید، روش‌های جدید برای انجام امور و تفکرات جدید تلاش کنند.

اگر امروز به جنرال الکتریک نگاه کنید، تعداد مدیران ارشدی که از بیرون از کمپانی آمده‌اند، به بیشترین حد خود در

تاریخ رسیده است. همان‌طور که اشاره شد، بیل راه، رهبر بخش دیجیتال جنرال الکتریک از سیسکو آمده است. گانش بل، مدیر ارشد دیجیتال در بخش قدرت جنرال الکتریک، در SAP کار می‌کرد. هم ژروم پکرس که رهبر بخش انرژی‌های تجدیدپذیر است و هم فیلیپ کوکت که مدیر بخش بهره‌وری می‌باشد، در آلستروم کار می‌کردند و پس از مالکیت ما بر این کمپانی به ما پیوستند.

طی سال‌های ۲۰۰۹ تا ۲۰۱۶، تعداد افراد استخدام شده از بیرون از جنرال الکتریک هر ساله به میزان بیش از ۶۰ درصد افزایش پیدا کرد (جدای از شرکت‌هایی که تحت تملک کمپانی درمی‌آمدند) و تعداد افرادی که از بیرون برای تصدی پست‌های اجرایی استخدام می‌کردیم نیز هر ساله بیش از دو برابر افزایش یافت و به ۱۶۰ رسید.

جنرال الکتریک را به یک سازمان بسیار انطباق‌پذیر تبدیل کردم و انتظار دارم که رهبران ما همانند یک مدل عمل کنند. دیوید جویس که سرتاسر حرفه خود را در صنایع هوایی جنرال الکتریک سپری کرده و از سال ۲۰۰۸ به هدایت کسب‌وکار پرداخته، هم‌اکنون مسئول بخش تولید افزایشی جنرال الکتریک است. جیمی میلر که ۱۰ سال قبل به عنوان کنترل‌کننده به ما پیوست و بعدها به مدیر ارشد فناوری اطلاعات تبدیل شد، هم‌اکنون سرپرست بخش ترابری جنرال الکتریک است. تری پرسنهام که به عنوان مهندس ادیسون به ما پیوست، هم‌اکنون رهبری بخش «راهکارهای خدمات درمانی پایدار» در کشور هند را بر عهده دارد. کسب‌وکاری که او دارد می‌سازد، بر روی بهبود دسترسی و کیفیت خدمات درمانی در بازارهای نوظهور متمرکز شده

در نمونه ما این پروسه شامل ترجیح دادن سرعت بر پوروکراسی و از بین بردن آن، به کارگیری راههای جدید برای به کارگیری استعدادها و حفظ بهترین افراد با ارائه فرصت راهبری برای آنها می شد.

ما فرهنگ و ریتم عملیاتی خودمان را به طرز قابل توجهی تغییر دادیم و در حال تغییر آن هستیم. ارزشهای خود را به شکلی رادیکال تغییر دادیم که این تغییرات در همه چیز از جمله زبانمان وارد شده اند تا

کرد «پردیکس تمامی ویژگی هایی که هم اکنون در اختیار من هست را ندارد.» با عنایت به اینکه می دانستم ساخت نرم افزار خوب یک پروسه تکراری است، به او دورانی را یادآوری کردم که بخش صنایع هوایی اقدام به ساخت موتور جنکس کرده بود. این موتور در جت مسافربری ۷۴۷-۸ و دریم لاینر ۷۸۷ استفاده شده بود و اولین بار طراحی نادرستی برای توربین کم فشار داشت. به

است؛ آن را به گونه ای طراحی کرده بودند که نقش متحول کننده داشته باشد و بتواند با حداقل دخالت ممکن از سوی پایگاه اصلی شرکت اداره شود.

در هر تحول، قهرمانان جدیدی را می ساختیم. زمانی که تحول تکنولوژی را آغاز کردیم و در دورانی که به تازگی در پست مدیرعامل حاضر شده بودم، اکثر مدیران و مأموران شرکت به جای اینکه مهندس باشند، وکیل بودند؛ این امر تغییر یافته

است. در سال ۲۰۰۱، تنها ۲۰ درصد از مدیران ما خانم، از خارج از آمریکا و یا از اقلیت های آمریکایی بودند. هم اکنون این آمار ۵۹ درصد است. ما از برنامه رهبری تسریع شده، XLP و طرح های خودمان در زمینه ایجاد نیروی کار ۲۰ هزار نفری از خانم ها در مشاغل مهندسی و تکنولوژی تا سال ۲۰۲۰ بهره گرفتیم و استعداد و فرهنگ را به شیوه ای جدید نگریستیم. اگر کانال تلویزیونی ما را ببینید، بروی جذب خانم ها در مسئولیت های STEM (رشته های علوم پایه، تکنولوژی، مهندسی و ریاضیات) هدف گذاری شده و متوجه خواهید شد که از دانشمندان نیز تجلیل می کنیم.

تحول دیجیتال صنعتی دشوارترین مورد بود؛ زیرا باید چند هزار فرد که در کمپانی ها و فرهنگ های مختلف رشد کرده بودند را وارد می کردیم. هنوز هم برای ایجاد هماهنگی و یکپارچگی میان آنها کار زیادی داریم. هنوز هم یک کمپ صنعتی و دیجیتال را در کمپانی داریم. رهبر باید تا هر زمانی که نیاز است از گروه جدید دفاع کند تا تغییر و تحولات در فرهنگ مرکزی شان به وجود بیاید و یکسان سازی میان آنها شکل بگیرد. مثلاً یک بار یکی از افراد حاضر در بخش هوانوردی جنرال الکتریک به من شکایت



نشان دهیم که در حال بازسازی امور هستیم. مثلاً پیشتر یکی از ارزش های رشد ما «تمرکز بیرونی» بود. در آن اهمیت همکاری با مشتریان و سایر ذی نفعان مورد تأکید قرار گرفت؛ اما پویایی لازم را نداشت. تفاوت آن با دو اعتقاد جدید جنرال الکتریک یعنی «مشتریان موفقیت ما را تعیین می کنند» و «نتایج را در دنیایی پر از ابهام تحویل دهید» را در نظر بگیرید. آنها الهام بخش تر هستند، تمرکز رو به جلو دارند و عمل گرا می باشند. سرعت و روح کار آفرینی که امروز در کمپانی

او نصیحت کردم: «باید پشتیبانی بیشتری از همکاران داشته باشی.»

بدون اصلاح فرهنگ و راه های تثبیت شده ای که برای انجام امور وجود دارد، نمی توانید تحویل داشته باشید.

مشاهده می‌شود، همین اعتقادات جنرال الکتریک را بازتاب می‌دهد. وقتی ضربان کسب‌وکار بسیار سریع‌تر می‌شود، داشتن برنامه‌های سالانه هیچ منطقی ندارد. بنابراین هم‌اکنون که تعداد زیادی از محصولاتمان را بارها تکرار می‌کنیم، به تکرار رویکرد صحبت‌مان در مورد حرفه‌ها، استراتژی و خروجی‌های کسب و کار می‌پردازیم. مثلاً از شر پروسه جلسات ارزیابی عملکرد برای برنامه‌ریزی

همچنین پروسه برنامه‌ریزی استراتژیک و دفترچه رشد که دو بار در سال انجام می‌شد را به شدت ساده‌سازی کرده و آن را به یک گفتمان رایج‌تر در مورد نحوه پیگیری رشد ارگانیک تبدیل کردیم و با کمک اریک رایس و دیگران، فست‌ورکس را ابداع کردیم که اقتباسی از روش «استارت‌آپ ناب» برای توسعه محصولات است که بتوانند بر انواع ارائه‌های گران بهای ما اعمال شوند. این کمپانی کماکان

به دردمی افتند. میراث من در جنرال الکتریک یک مورد پیچیده خواهد بود. در کسب‌وکار محوری ما، درآمدها در دوره تصدی من سه برابر شدند. تراکم سفارش‌ها و کارهای ما که ۲۲۴ میلیارد دلار بودند، بیش از ۱۵۰ میلیارد دلار طی دهه گذشته افزایش یافته‌اند. سهم ما از بازار رکوردشکن شده است. عملکرد مالی ما طی ۵ سال گذشته از همکارانمان جلوزده است. سود سهام‌های پرداختی در دوره تصدی من، از مجموع تاریخ ۱۱۰ ساله جنرال الکتریک هم جلو زد. با این حال نسبت قیمت به درآمد طی دهه گذشته از ۱:۴۰ به ۱:۱۷ تغییر پیدا کرد و قیمت سهام عملکرد ضعیفی داشت. تحول هم همین‌گونه بود. در جنرال الکتریک هیچ‌گاه به قسمت دهم نرسیدیم.

بهره‌برداری کامل از عواید این تحولات در جنرال الکتریک، به سال‌ها زمان نیاز دارد. اما وقتی به مسیر حرکت خودم می‌اندیشم، آنچه هدف‌گذاری شده را می‌پسندم. در سال ۲۰۰۱، کمپانی به صورت قطعی می‌دانست که آینده شبیه به گذشته خواهد بود. مطمئنم این کمپانی را به‌گونه‌ای تحویل خواهیم داد که در قرن ۲۱ ام شکوفا می‌شود. برخی از افراد در جنرال الکتریک فکر می‌کنند که قیمت سهام تناسب کافی با دستاوردهایمان ندارد. اما از این دیدگاه به آن نگاه می‌کنم: هم‌اکنون وظیفه ما عملکرد و اجرا است و می‌گذاریم که بازار قضاوت خود را انجام دهد.

جفری ایملت تا انتهای سال ۲۰۱۷ رئیس هیئت‌مدیره جنرال الکتریک بود. او از سپتامبر ۲۰۰۱ تا اوت ۲۰۱۷، به عنوان مدیرعامل و رئیس هیئت‌مدیره فعالیت کرده است.



بسیار پروسه‌محور است. اما چیزی که از دهه ۹۰ میلادی تغییر کرده این است که در یک دنیای حمایت‌گرا و دارای رشد آرام، نمی‌توانید تنها با اتکا به پروسه‌ای نظیر «شش سیگما» به موفقیت برسید. بلکه ایده‌های بزرگ بانکداری هستند که شما را به آنجا می‌رسانند. این پروسه ابزاری برای دسترسی نظام‌مند به ایده‌های بزرگ است؛ این امر مهم است، اما یک مقصود نیست. زمانی که پروسه به مقصود نهایی تبدیل می‌شود - نه یک خروجی برای مشتریان - کمپانی‌ها

موفقیت خلاص شدیم؛ یک رسم سالانه که از همان زمان شروع در دهه ۷۰ میلادی، به ندرت دچار تغییر شده بود و آن مکالمات را به شکلی رایج‌تر برگزار کردیم؛ هم‌اکنون آن‌ها را «روزهای مردم» می‌خوانیم. پروسه مدیریت عملکرد خود را عوض کردیم که تمرکز آن بر نمره‌دهی به افراد بود و آن را به یک رویکرد توسعه پیوسته عملکرد تغییر دادیم که تمرکز آن بر ارائه بازخوردهای مورد نیاز افراد و نیاز به تولید خروجی‌های بهتر برای مشتریان می‌باشد.