

Bestseller „New York Timesa”

David
Gelles



CZŁOWIEK,
KTÓRY
**ZNISZCZYŁ
KAPITALIZM**

JAK JACK WELCH WMÓWIŁ
CAŁEMU POKOLENIU LIDERÓW BIZNESU,
ŻE FUZJE, REDUKCJE I MAKSYMALIZACJA ZYSKU
TO NAJLEPSZA DROGA DO ROZWOJU FIRMY

Przeświły

David
Gelles

CZŁOWIEK,
KTÓRY
**ZNISZCZYŁ
KAPITALIZM**

JAK JACK WELCH WMÓWIŁ
CAŁEMU POKOLENIU LIDERÓW BIZNESU,
ŻE FUZJE, REDUKCJE I MAKSYMALIZACJA ZYSKU
TO NAJLEPSZA DROGA DO ROZWOJU FIRMY

Przekład
Jacek Środa
Marek Zawiślak

Przeświły

Spis treści

Wstęp | 9

Rozdział 1 Najbardziej wartościowa firma świata | 25

Rozdział 2 Neutronowy Jack | 57

Rozdział 3 Dlatego ich zatrudniano | 95

Rozdział 4 Blask GE | 133

Rozdział 5 Zgniłe jabłka | 163

Rozdział 6 Nietrafione transakcje | 185

Rozdział 7 Negatywne efekty zewnętrzne | 219

Rozdział 8 Świat bez walczyzmu | 263

Podziękowania | 299

Wstęp

By zrozumieć cywilizację, trzeba przyjrzeć się jej bohaterom. Starożytni Egipcjanie czcili faraonów, którzy pośredniczyli między bogami a ludźmi. Rzymianie sławili generałów, którzy swoimi podbojami poszerzali granice cesarstwa. Grecy szczylic się swoimi poszukującymi prawdy filozofami. Inne wielkie społeczeństwa chlubiły się poetami, malarzami, rzeźbiarzami i kompozytorami. W bliższych nam czasach kultowymi postaciami swoich epok stają się odkrywcy, uczeni i liderzy walczący o prawa obywatelskie. Bohaterowie są odzwierciedleniem naszych wspólnych aspiracji. Symbolizują nasze najgłębsze pragnienia, wzory postępowania i społeczne priorytety. Kształtują bieg historii, definiują swoje czasy i wpływają na wydarzenia przez długi czas po swojej śmierci. Kiedy wnuki dzisiejszych antropologów będą próbowały zrozumieć obecny moment w amerykańskim eksperymencie i szukać u naszych idoli podpowiedzi dotyczących naszych priorytetów, przyjdzie im zmagać się ze zdumiewającym, lecz niezaprzeczalnym faktem: w Ameryce czcimy swoich szefów.

Prezesów stawiamy na piedestałach. Oferujemy im szerokie możliwości wpływania na ogólnokrajową debatę. Dajemy im wielkie bogactwa, a jednocześnie zwalniamy z odpowiedzialności. Ogłaszamy przedsiębiorców i inwestorów *venture capital* naszymi geniuszami, nadając ich osiągnięciom i wzrostom wartości akcji wagę równą wielkim przełomom w medycynie. Podnosimy najbogatszych spośród nas do pozycji moralnych autorytetów,

pozwalając szefom firm – a nie jakimś tam przywódcom religijnym czy filozofom – kształtować nasze poglądy na najistotniejsze kwestie polityczne i społeczne. Wybieramy miliarderów na burmistrzów i baronów *private equity* na senatorów. Potencjalnych monopolistów mianujemy czołowymi filantropami. Badania opinii publicznej regularnie pokazują, że ludzie bardziej wierzą szefom firm niż politykom i księżom – i mają więcej zaufania do korporacji niż do rządu. Nasza wiara w szefów jest tak bezwarunkowa, że na prezydenta Stanów Zjednoczonych wybraliśmy biznesmena nieudacznika, który z sukcesami grał biznesmena w telewizji.

Jednak nawet gdy skutki są oplakane, nawet gdy nasi bohaterowie okazują się oszustami, chcemy jeszcze więcej tego samego. Jak to możliwe? W kraju, który swoją potęgę zbudował na ogromnej pracowitości i niezwyklej gospodarności, kapitanowie przemysłu są ucieleśnieniem amerykańskiego sukcesu. Szefowie firm, stawiani na równi z prezydentami, przeprowadzali nas z jednej epoki do kolejnej. Potentaci kolei żelaznych i fabrykanci ustąpili miejsca magnatom prasowym, którzy z kolei oddali pałeczkę finansistom, ci zaś – przedsiębiorcom z branży technologicznej. W społeczeństwie z tak wielką obsesją na punkcie ludzki sukcesu pewien lider biznesu szczególnie wyróżnia się na tle pozostałych. Swego czasu był kulturowym i gospodarczym herosem, który radykalnie przekształcał świat wokół siebie i mocno nań wpływał nawet po swojej śmierci. Wyczuwał zmiany ducha czasów i wykorzystywał je do spisywania na nowo reguł naszej gospodarki. Człowiekiem tym był Jack Welch.

Jako prezes i dyrektor wykonawczy General Electric w latach 1981–2001, a więc przez dwie dekady, które ukształtowały świat, w jakim żyjemy, Jack Welch wywierał bezprecedensowy wpływ na amerykański kapitalizm. U szczytu kariery, kiedy był szefem jednej z najpotężniejszych firm w kraju, był wysławiany jako wizjoner. Dostrzegłszy szansę, jakie niesła globalizacja, szybko przekształcił GE w organizację zdolną do

konkurowania na scenie światowej. Potrafił przewidywać bieg wydarzeń: w najważniejszym momencie popchnął GE ku branży medialnej i finansowej. Przede wszystkim rozumiał siłę giełdy – wykorzystywał potęgę i złożoność GE do wynagradzania szczęściarzy, którzy posiadali akcje firmy. Wyniki finansowe, jakie firma osiągała pod jego przywództwem, były niewątpliwie świetne. Za jego prezesury GE mógł się poszczycić przeciętnym rocznym wzrostem wartości akcji na poziomie około 21 procent, znacząco przewyższającym analogiczny wskaźnik dla indeksu S&P 500 – nawet w okresie największej hossy w historii. Gdy Welch przejmował GE, firma była warta 14 miliardów dolarów. Dwie dekady później jej wartość sięgała 600 miliardów, co czyniło z niej najdroższą firmę świata.

Ten wymierny sukces przysłał mroczną prawdę. Welch nie był – wbrew temu, co chciał, by o nim myślano – patrycjuszem biznesu o dobrym rozeznaniu i miłym charakterze. Nie był też kolejnym zręcznym menedżerem z talentem do interesów i golfa. Był raczej głodnym władzy, spragnionym pieniędzy zideologizowanym rewolucjonistą, którego głównym celem była maksymalizacja zysku kosztem wszystkiego. Zmiany, jakie zainicjował w GE, przekształciły firmę założoną przez Thomasa Edisona z podziwianego przemysłowego giganta, znanego ze znakomitej myśli technicznej i chwalebnych praktyk biznesowych, w rozrastający się na naszych oczach wielonarodowy konglomerat, który nie przejmował się pracownikami i był uzależniony od krótkoterminowych zysków. A my wszyscy bezmyślnie braliśmy w tym udział.

Przed Welchem przez pół wieku korporacje, pracownicy i rząd współistnieli we względnie harmonijnym stanie równowagi. Większość firm płaciła przyzwoite pensje. Pracownicy przykładali się do pracy. W zasadzie wszyscy płacili podatki. Regulacje prawne akceptowano jako niezbędne zabezpieczenia. Rząd inwestował w edukację i infrastrukturę. Nie wszystko było doskonałe – niewątpliwie występowały nierówności, lecz model

ten sprawdzał się przez większość XX wieku, przyczyniając się do powstania zróżnicowanej, kwitnącej gospodarki i dobrze prosperującej klasy średniej.

Potem, w latach 70. XX wieku, rozpoczęły się ataki na ten ustalony porządek. Ekonomiści w rodzaju Milтона Friedmana na nowo definiowali cel istnienia korporacji i jej rolę w społeczeństwie, tworząc filozoficzne podłoże pod wywrócenie ekonomicznego porządku. Głosili, że firmy powinny za wszelką cenę maksymalizować zyski dla akcjonariuszy; rynki powinny być wolne; rządy nie powinny się wtrącać, a cała reszta społeczeństwa ma wziąć się w garść i powinna sama o siebie zadbać. Poglądy takie były anatemą powojennego modelu równowagi, który wydawał się działać bardzo dobrze, i początkowo trudno było im się przebić. Marzenie o nieograniczonych niczym rynkach i świecie, w którym najważniejszy był zysk, było tak radykalne, że przez dekadę pozostawało niemal wyłącznie teorią. Powstawały programy, traktaty naukowe i mowy, a niektórzy z głównych orędowników takiego poglądu zaczęli nawet dochodzić do władzy. Niemniej jednak do 1981 roku nikt nie wprowadził tej filozofii do praktyki. Nikt – dopóki nie pojawił się Welch.

Gdy Welch obejmował stery, dominowało poczucie, że coś w rodzaju rewolucji było nieuniknione. Każdy szef korporacji chce odcisnąć swoje piętno. Poza tym świat szybko się zmieniał w kierunku, który zmuszał GE do przystosowania się – niezależnie od tego, kto nim kierował. Amerykańskie korporacje pograżyły się w samozadowoleniu. Rosła konkurencja z zagranicy. Technologie rewolucjonizowały kolejne branże – od produkcji tworzyw sztucznych po bankowość. Jednak w odpowiedzi na te wyzwania Welch postanowił nadać GE – temu dobrotliwemu powojennemu pracodawcy – całkowicie nowe oblicze. Przyjmował strategię, jakie na prawicy wygłaszali ekonomiczni rewolucjoniści. Do nich dodawał własne wyrachowane pomysły i gruntownie przekształcał GE.

Welch w swojej krucjacie korzystał z trzech głównych narzędzi: downsizingu, przejęć i finansyzacji. Najbardziej znany jest z pierwszego. Po objęciu firmy zarządził serię zwolnień grupowych, które zdestabilizowały amerykańską klasę pracującą. Przez pokolenia, generalnie rzecz biorąc, można było powiedzieć, że jeśli ktoś dostał posadę w firmie takiej jak GE, mógł w niej pracować do emerytury. Dla Welcha brzmiało to jak bluźnierstwo. Pomysł, że firma powinna być lojalna wobec pracowników, uważał za idiotyczny. Postanowił pozbawić pracowników złudzeń, że GE jest im winny cokolwiek więcej niż wczorajszą dniówkę. Zwalniał ludzi tysiącami – w przekonaniu, że ograniczenie liczby pracowników jest samo w sobie pożądanym celem. W końcu, jak uważał, mniejsza załoga to niższe koszty pracy, czyli wyższe zyski, a co za tym idzie – wyższy kurs akcji. Chcąc skodyfikować tę nową, transakcyjną relację między pracodawcą a pracownikiem, Welch opracował nową politykę, zwaną potocznie „rankingiem zwolnień”. Każdego roku kierownicy oceniali swoich pracowników. Tych, którzy znaleźli się w dolnych 10 procentach, od razu zwalniano.

Gdy Welch nie mógł zwalniać pracowników otwarcie, wymyślał inne sposoby na uwolnienie GE od obowiązków, jakie wiązały się z rolą pracodawcy. Był zwolennikiem offshoringu – przenosił tysiące uzwiązkowionych miejsc pracy za granicę, do krajów z taną siłą roboczą, takich jak Meksyk. Lubował się też w outsourcingu, zlecając firmom zewnętrznym realizację takich zadań jak rachunkowość czy usługi drukarskie. Zyskał w ten sposób przydomek „Neutronowego Jacka”, co było odniesieniem do bomby neutronowej, która rzekomo zabija ludzi, pozostawiając budynki w stanie nienaruszonym. Skłonność Welcha do downsizingu, który pracownicy firmy nazywali „kampanią przeciwko lojalności”, zmieniła GE zasadniczo. Firma przestała być modelowym pracodawcą, gdzie zatrudnienie znajdowały kolejne pokolenia operatorów maszyn. Zamiast tego stała się miejscem, gdzie

nawet pracownik z długim stażem może nagle stracić pracę tuż przed emeryturą. W tej firmie ludzie znaczyli mniej niż zysk.

Drugą główną bronią Welcha w jego misji uczynienia z GE najbardziej wartościowej firmy świata były przejęcia. Za sprawą niepohamowanych fuzji i przejęć GE z dumnego krajowego producenta stał się szastającą pieniędzmi menażerią niepowiązanych ze sobą przedsiębiorstw. Zapoczątkowało to boom na fuzje i przejęcia, który wykraczał daleko poza GE. Ta akwizycyjna moda sprawiła, że branże – od mediów po finanse – stały się bardziej skoncentrowane i mniej konkurencyjne. Za prezesury Welcha w GE przeprowadzono prawie 1000 przejęć, wydając na zakupy innych podmiotów około 130 miliardów dolarów¹. W tym samym czasie GE sprzedał 408 przedsiębiorstw za kwotę około 10,6 miliarda dolarów. Żadna inna firma w historii nie zrealizowała tak wielu transakcji w tak krótkim czasie. Największe z nich odwiodły GE bardzo daleko od jego przemysłowych korzeni. Często przejęcia okazywały się katastrofą. Czasami Welch szybko kawałkował zakupione firmy i sprzedawał je „na części”. Jednak mimo nieoptymalnych rezultatów te przejęcia służyły większym celom Welcha. Chciał, aby każdy biznes prowadzony przez GE był numerem jeden (lub może ostatecznie numerem dwa) w swojej kategorii. Jeśli nie był w stanie tego osiągnąć, biznes należało wyrzucić za burtę. „Napraw, zamknij albo sprzedaj” – mawiał. Sprzedając firmy – nawet te, które były kluczowe dla tożsamości GE – Welch mógł zachować wyłącznie najbardziej rentowne w jego ocenie przedsiębiorstwa, nawet jeśli miały niewiele wspólnego z tradycyjną działalnością produkcyjną GE. Dzięki nieustannym przejęciom pozbywał się konkurentów i konsolidował branże, zyskując udział w rynku i przeprowadzając ekspansję GE we wszystkich możliwych kierunkach.

¹ M. Murray, *Why Jack Welch's Leadership Matters to Businesses World-Wide*, „Wall Street Journal”, 5.09.2001, <https://www.wsj.com/articles/why-jack-welchs-leadership-matters-to-businesses-world-wide-11583165675> [dostęp: 30.07.2023].

Trzecią mroczną sztuką, jaką opanował Welch, była finansyzacja. Welch przejmował GE jako firmę z branży przemysłowej. Gdy odchodził ze stanowiska, koncern czerpał znaczną część zysków z GE Capital, który w istocie był gigantycznym, niepodlegającym regulacjom bankiem. Welch wciągał firmę we wszelkiego rodzaju ryzykowne instrumenty dłużne, produkty ubezpieczeniowe i karty kredytowe. Działalność finansowa, która na koniec odpowiadała za 40 procent przychodów i 60 procent zysków, stała się środkiem ciężkości GE. Welch uważał, że zarabianie na sztuczkach finansowych jest łatwiejsze – i tańsze – niż na produkcji wysokiej jakości towarów. Ogromną ilość pieniędzy przepływającą przez biznes finansowy firmy Welch wykorzystywał do swoich celów, żonglując zerami w ramach rozrastającej się sieci zagranicznych spółek zależnych. W ten sposób udawało mu się realizować lub przebijać prognozy analityków przez blisko osiem kwartałów z rzędu, co stanowiło bezprecedensową serię. Cele dotyczące rentowności osiągnano z wykorzystaniem wątpliwych metod rachunkowych. Nieczytelne modele finansowe i niewielka ilość ujawnianych informacji nie dawały opinii publicznej szans na zrozumienie wewnętrznych mechanizmów funkcjonowania GE. Jednak kwartał po kwartale firma odnotowywała zyski, którymi Welch wynagradzał udziałowców, odkupując od nich akcje i wypłacając dywidendy.

Te trzy taktyki (downsizing, przejęcia i finansyzacja) służyły jednemu: nieustannemu wzbogacaniu inwestorów firmy. Jeśli oznaczało to likwidację setek tysięcy miejsc pracy – trudno, niech tak będzie. Jeśli trzeba było przejmować i sprzedawać firmy po kawałku – *c'est la vie*. Jeśli wiązało się to z naginaniem zasad rachunkowości – co w tym złego? Welch pożył pieniądze – o tak. Chciał, by GE był jak najbardziej rentowny – ale redukcja motywacji Welcha wyłącznie do chciwości nie przedstawia pełnego obrazu sytuacji. Był opętany ambicją – chciał być najlepszy na świecie. Chciał uczynić z GE organizację na wieki wieków amen. Wierzył, że ma umiejętności, środki i boskie prawo, aby

wyczarować z General Electric największy generator zysków w historii. Był skrajnie uprzedzony do każdego, kto weń wątpił, stał mu na drodze lub nie potrafił mu pomóc w jego nieustannej pogoni za finansową chwałą. Był uosobieniem stworzonego przez Milтона Friedmana dogmatu o prymacie akcjonariusza i przez 20 lat udawało mu się niemal wszystko. GE rzeczywiście stał się najbardziej wartościową firmą świata. Akcjonariuszy GE obsypywano bogactwami. Welcha czczono jako największego prezesa wszech czasów.

Jednocześnie Jack Welch przedefiniował funkcję prezesa firmy – z menedżera na kogoś bliższego celebrycie czy gwiazdzie muzyki pop, która opanowała sztukę autopromocji i zawsze umie się znaleźć w świetle jupiterów. Prasa biznesowa uwielbiała go, umieszczając jego świdrujące spojrzenie na okładkach magazynów i odnotowując każde posunięcie GE. Szkoły biznesu traktowały Welcha jak wyrocznie, adaptując jego strategię na studia przypadków i programy studiów. Analitycy z Wall Street podziwiali jego najwyraźniej magiczną zdolność realizacji założonych celów finansowych kwartał po kwartale. I chociaż Welch nie stworzył żadnej firmy ani nie wynalazł przełomowego produktu, zarabiał miliony dolarów, potem dziesiątki milionów, a w końcu setki milionów, co pozwoliło mu zgromadzić majątek warty blisko miliard dolarów i trafić na listę 400 najbogatszych Amerykanów magazynu „Forbes”². Gdy przeszedł na emeryturę, GE płacił za jego apartament w Trump International Hotel and Tower, posiłki w restauracjach z gwiazdkami Michelina, miejsca przy parkiecie na meczach Knicksów i wiele, wiele więcej. Welch był personifikacją amerykańskiego kapitalizmu samców alfa, konkwistadorem w prążkowanym garniturze, który mógł się wylegitymować stosownymi łupami. Jego dokonania były tak ogromne, a osobista fortuna tak wielka, że inni szefowie nie mieli wyjścia,

² Welch Walks Away From Perks, „Forbes”, 16.09.2002, <https://www.forbes.com/2002/09/16/0917welch.html> [dostęp: 30.07.2023].

jak tylko próbować go naśladować. Pod koniec jego znakomitej kariery magazyn „Fortune” ogłosił go „menedżerem stulecia”³.

Tak wielkie sukcesy odnoszone przez tak długi czas sprawiły, że Welch stał się wyjątkowo wpływową osobistością w kręgach gospodarczych. Większość prezesów zaznacza swoją obecność przez kilka lat, po czym odchodzi na emeryturę (lub odsuwa się ich na boczny tor). Welch nigdy nie odszedł. Jego panowanie w GE rozciągało się na trzy dekady i urzędowanie czterech prezydentów Stanów Zjednoczonych. Prezura Welcha, która zaczynała się w czasach rozchwianej gospodarki za administracji Reagana, przetrwała globalizację i pęknięcie banki dotcomów za kadencji Clintona. Jego rządy w GE dobiegły końca tuż przed atakami terrorystycznymi 11 września 2001 roku. Welch był pierwszym prezesem celebrytą. Grał w golfa z prezydentami i obracał się w towarzystwie gwiazd filmowych. Jego życie uczuciowe było pożywką dla tabloidów. Monstrualne pakiety płacowe przynosiły mu chwałę w czasach, w których ostentacyjna konsumpcja była jeszcze w dobrym tonie. Jego oszałamiający sukces inspirował niezliczone rzesze imitatorów. Całe pokolenie menedżerów starało się naśladować jego techniki, strategie wzrostu i wartości. Choć nikt do końca nie zdawał sobie z tego sprawy, Welch na nowo zdefiniował to, jak korporacje mierzą swój sukces, wyznaczając standard dla całej generacji tytanów biznesu.

Chociaż jednak Welch uczynił z GE najbardziej wartościową firmę świata, jego strategie ostatecznie zniszczyły to, co tak bardzo kochał. Niedługo po jego odejściu na emeryturę GE wpadł w spiralę upadku, której początek dały krótkoterminowe decyzje Welcha. W ciągu kilku miesięcy od jego odejścia stało się jasne, że GE ma poważne kłopoty. W ciągu kilku lat firma zaczęła się walić. Wskazany przez Welcha następca starał się powielić jego sukces, stosując te same chwyt, lecz strategia ta skazana była na

³ G. Colvin, *The Ultimate Manager*, „Fortune”, 22.11.1999.

porażkę. Zaniedbane przez Welcha inwestycje w badania i rozwój mściły się na firmie, która nie była już w stanie wprowadzać nowych, innowacyjnych produktów. Nawyk nieustannych fuzji i przejęć doprowadził do wielu nieudanych transakcji, które obciążały firmę deficytowymi przedsięwzięciami w momencie, w którym najmniej mogła pozwolić sobie na straty. Z kolei dążenie do ciągłego rozwijania finansowego biznesu GE sprawiło, że firma stała się właścicielem znacznego portfela ryzykownych kredytów hipotecznych w przededniu kryzysu finansowego w 2008 roku. Sięgając dna, GE potrzebował 139 miliardów dolarów ratunkowego wsparcia od administracji Obamy oraz inwestycji Warrena Buffetta, która w ostatniej chwili uratowała firmę przed upadkiem. W latach zapoczątkowanych przejściem Welcha na emeryturę akcje GE spadły o 80 procent, stając się najgorszymi papierami indeksu Dow Jones Industrial Average. Wreszcie w 2021 roku zarząd firmy ogłosił plan podzielenia GE na trzy odrębne korporacje, raz na zawsze odrzucając ambicję podbicia świata, której hołdował Welch.

Chociaż spuścizna Welcha nieco przygasła po upadku GE, jego filozofia wciąż odciska swoje piętno na poglądach dużej części korporacyjnej Ameryki. Metody, jakie wymyślał niemal pół wieku temu, wciąż są w użyciu. Priorytety, które przyjął, wciąż kształtują decyzje zarządów w całym kraju, a niektórzy jego wychowankowie nadal kierują wielkimi ponadnarodowymi koncernami. Ten utrzymujący się wpływ dowodzi zarówno potęgi Welcha jako człowieka, jak i wyznawanych przez niego idei, które możemy określić mianem „welczyzmu”. Pozostając główną siłą kształtującą dzisiejszą gospodarkę, welczyzm hołduje przekonaniu, że firmy powinny na pierwszym miejscu stawiać zyski dla akcjonariuszy; że menedżerowie mają prawo do wielkiego bogactwa i minimalnej odpowiedzialności; że pracownicy mogą oczekiwać jedynie płacy za wykonaną pracę. Welczyzm przypisuje moralną wartość materialnemu sukcesowi, uznając prezesów milionerów za wzory cnót w niemal całym

oderwaniu od ich faktycznych działań. Organizacje mają rozkwitać na pożywce z downsizingu, przejęć i finansyzacji. Filozofia welczyzmu przyjmuje darwinistyczne podejście do rynku pracy – zarozumiałe przekonanie, że ci, którym się nie powiodło, sami są winni swoich niepowodzeń. Innymi słowy, najbardziej pośród nas zasługują na swój los. Najbliższym historycznym odpowiednikiem welczyzmu jest chyba imperializm. Dawne imperia miały podobny międzynarodowy zasięg jak dzisiejsze korporacje, podobną gotowość do oddawania swoim zwierzchnikom pełni władzy oraz tę samą skłonność do wyzysku poddanych. Jednak w odróżnieniu od imperializmu, który w dużej mierze przeszedł do historii, welczyzm wciąż ma się dobrze. Czterdzieści lat od objęcia stanowiska przez Welcha jego wypaczone spojrzenie na świat nadal kształtuje naszą gospodarkę w sprawach wielkich i małych.

W GE Welch dysponował doskonałym aparatem do szerzenia swojej nowej ideologii. Przez większą część XX wieku firma była pionierem w obszarach kształtowania struktury organizacyjnej i szkolenia wyższej kadry kierowniczej. Welch tego nie zmienił. Podwładni nie tylko studiowali jego metody, naśladowali jego manieryzmy i internalizowali jego maksymy, lecz także uczęszczali do Uniwersytetu GE – zielonego kampusu, gdzie początkujący tytani zgłębiali tajniki zarządzania i gdzie Welch zarażał nowe pokolenie liderów biznesu swoimi wartościami. Z czasem ci menedżerowie przejmowali stery dziesiątek innych dużych firm, takich jak Boeing, 3M, Honeywell, Chrysler, Home Depot, Albertsons. Tam zasiewali to samo ziarno, szerząc welczyzm w całej korporacyjnej Ameryce. W chwili przejścia Welcha na emeryturę 16 spółkami giełdowymi kierowali ludzie, którzy pobierali u niego nauki. W następnych latach kilka kolejnych spółek powierzyło stanowiska prezesów jego akolitom. W każdej z tych firm mianowanie szefa wywodzącego się z GE witano fanfarami, a inwestorzy wierzyli, że rada nadzorcza wybrała lidera, który jak Midas potrafi wszystko zamieniać w złoto. Fakt – zdarzało

się, że menedżerowie z GE potrafili wykreować krótkoterminowe zyski. Jednak nieuchronnie – po kilku miesiącach lub latach – wielu z nich powinęła się noga.

Kapitalizm w Ameryce dzieli się na erę przed Jackiem Welchem oraz erę po nim. Jego kariera wyznacza linię demarkacyjną oddzielającą przeszłość od teraźniejszości. Wystarczy spojrzeć na przebieg dowolnego kluczowego wskaźnika gospodarczego – płac, fuzji i przejęć, liczby miejsc pracy w przemyśle, uzwiązkowania, wynagrodzeń menedżerów, stawek podatku od firm – a stanie się jasne, że w okolicach roku 1981, czyli roku objęcia prezesury przez Welcha, sprawy zaczęły iść w złym kierunku.

Gdy Welch obejmował stanowisko prezesa, liczba miejsc pracy w przemyśle w USA osiągnęła punkt szczytowy na poziomie prawie 20 milionów, stanowiąc prawie jedną czwartą wszystkich pełnoetatowych miejsc pracy w kraju. Z chwilą uruchomienia przez Welcha bezlitosnej kampanii cięcia kosztów i outsourcingu wskaźnik ten zaczął się obniżać i nigdy nie wrócił do szczytowego poziomu. Obecnie Stany Zjednoczone dysponują połową miejsc pracy w przemyśle w stosunku do danych z 1980 roku⁴.

Na początku prezesury Welcha fuzje i przejęcia były względnie rzadkim zjawiskiem. Świadczyły wówczas o niezwyklej ambicji lub desperacji firmy. W 1980 roku wartość wszystkich fuzji i przejęć w Stanach Zjednoczonych opiewała na kilkadziesiąt miliardów dolarów. Welch to zmienił. Po części za sprawą wzmożonej aktywności GE w obszarze fuzji i przejęć w pierwszych latach prezesury Welcha liczba ta systematycznie się podwajała. Pod jej koniec wartość fuzji i przejęć przez trzy lata z rządu przekraczała 1,5 biliona dolarów rocznie.

Prawnicy Welcha robili wszystko, co było w ich mocy, aby płacić urzędowi podatkowemu wymagane prawem absolutne

⁴ K. Harris, *Forty years of falling manufacturing employment*, U.S. Bureau of Labor Statistics, listopad 2020, <https://www.bls.gov/opub/btn/volume-9/forty-years-of-falling-manufacturing-employment.htm> [dostęp: 30.07.2023].

minimum. Od tego czasu wielkość podatków płaconych przez amerykańskie korporacje systematycznie się zmniejszała. Gdy Welch obejmował stanowisko prezesa, efektywna stawka podatku od dochodów z kapitału wynosiła 46 procent. Dwadzieścia lat później spadła do 35 procent. Tendencja spadkowa się utrzymała i dziś stawka ta wynosi zaledwie 21 procent.

Za jego panowania koncentracja bogactwa znacznie wzrosła. Przed Welchem zyski korporacji były głównie reinwestowane w firmę lub wypłacane pracownikom, a nie odsyłane do właścicieli akcji. W 1980 roku amerykańskie korporacje wydawały na wykup akcji i dywidendy mniej niż 50 miliardów dolarów rocznie. Gdy Welch przechodził na emeryturę, do inwestorów i zarządów trafiała już znacznie większa część zysków – w 2000 roku amerykańskie firmy przeznaczały na wykup akcji i dywidendy 350 miliardów dolarów⁵.

Z kolei astronomiczne pakiety płacowe Welcha zapoczątkowały epokę niezwykle wysokich wynagrodzeń zarządów i przechodzenie bogactwa z rąk pracowników na konta menedżerów. W 1980 roku przeciętne wynagrodzenie prezesa zarządu wielkiej amerykańskiej firmy wynosiło 1,85 miliona dolarów. W 2000 roku było to już 21,5 miliona dolarów. Gdy Welch obejmował stanowisko, prezesi zarządów inkasowali mniej niż 50-krotność rocznego wynagrodzenia pracownika. Pod koniec jego rządów przeciętny prezes zarabiał 368 razy więcej niż przeciętny pracownik. Innymi słowy, wynagrodzenia szefów firm wzrosły o 940 procent od 1978 roku. W tym samym czasie zarobki przeciętnego pracownika wzrosły o 12 procent. Cięcie etatów, nieokiełznane fuzje i przejęcia, outsourcing, finansyzacja i wybujałe wynagrodzenia zarządów – wszystkie te trendy

⁵ L. Mishel, J. Wolfe, *CEO compensation has grown 940% since 1978*, Economic Policy Institute, 14.08.2019, <https://www.epi.org/publication/ceo-compensation-2018/> [dostęp: 30.07.2023].

rozpowszechniły się dopiero po tym, jak Welch wdrożył je w GE, a następnie niczym koryfeusz biznesu głosił jako dobrą nowinę.

Welch, który zmarł w 2020 roku, był świadkiem tego wielkiego upadku. Martwił się upadkiem GE i ubolewał nad występkami popełnianymi przez innych korporacyjnych awanturników. Ponieważ autorefleksja nigdy nie była jego mocną stroną, odrzucał wszelkie sugestie, że być może w jakimś stopniu odpowiada za tę ogólnokrajową katastrofę. Zamiast tego na emeryturze przybrał szaty guru zarządzania, inspirując nowe pokolenie kapitalistów i robiąc wszystko, aby jego idee uświęcono jako ewangelię. Pisał felietony dla „Businessweeka”, Reutera i „Fortune”. Udzielał wywiadów „Harvard Business Review”. W ramach Jack Welch Management Institute stworzył internetowy program MBA, za który żądał 50 tysięcy dolarów. Pisał także książki, wygłaszał mowy i występował w programach informacyjnych, wychwalając menedżerów, którzy na nich się wychowali, i nie ustając w krytyce podatków i regulacji.

Pokrzykiwania byłego prezesa pozornie niewiele znaczyły. Lecz po odejściu z GE gwiazda Welcha wciąż świeciła jasno, a jego opinie miały szerokie oddziaływanie. W dyskusjach panelowych deprecjonował organizacje pracownicze. W CNBC wychwalał masowe zwolnienia. Wszystko to składało się na trwającą 21 lat kampanię przedstawiania wypaczonej wizji kapitalizmu jako normy. I w większości przypadków to działało. Jego ekstremalne poczynania stały się powszechne. Mit, że prowadzenie biznesu metodą Welcha jest receptą na sukces, był wciąż żywy. Przez lata pod jego wpływem zmieniło się oblicze gospodarki, doszło do erozji amerykańskiej klasy średniej, zasiano nieufność do szanowanych ongiś instytucji, systematycznie zmniejszała się baza podatkowa i rosły nierówności.

Puste fabryki, wydrążone miasta i bezrobotni pracownicy – wszystko to pod rządami bogatej klasy panującej doprowadziło do szerokiego poczucia wykluczenia w dużej części kraju, co było mieszkanką wybuchową, która pomogła w politycznej karierze

przyjacielowi Welcha, Donaldowi J. Trumpowi. Welch i Trump orbitowali wokół siebie od dziesięcioleci. GE Capital współpracował z Trumpem, gdy Welch był CEO. Na emeryturze Welch kolportował teorie spiskowe o administracji Obamy i fundacji Clintonów. Gdy Trump ubiegał się o prezydenturę, Welch pompował wiatr w jego żagle. A gdy Trump wygrał, Welch wychwalał go jako wzór przywódcy i odwiedzał Biały Dom, aby doradzać prezydentowi w sprawach gospodarki.

W ostatnich latach część liderów biznesu zdała sobie sprawę z tego, jak wielkie szkody wyrządził welczyzm. Zamiast szukać zysków za wszelką cenę, nowe pokolenie prezesów zaczyna wyrażać odnowione zobowiązanie do służenia nie wyłącznie akcjonariuszom, lecz wszystkim interesariuszom, w tym pracownikom, społecznościom i środowisku. Zdają sobie sprawę z tego, że jeśli nie będą płacić pracownikom wystarczająco dobrze, aby mogła powstać silna klasa średnia, ostatecznie osłabi to gospodarkę. Rozumieją, że firmy, które sprowadzają na swoje społeczności zanieczyszczenie i zubożenie, same szybko uwiędną. Delikatnie zaś bagatelizując znaczenie giełdy, kwestionują wręcz miernik sukcesu, który tak bardzo uświęcił Welch.

Widać pierwsze oznaki postępu. Firmy, które przez lata promowały polityki pogłębiające nierówności dochodowe i rozbiłające związki zawodowe, nagle wyrażają troskę o los zwykłych pracowników. Po dekadach lobbowania o deregulację kwestii środowiskowych wielkie korporacje zaczynają walczyć ze zmianami klimatu. Pojawiają się nowe standardy, certyfikaty, a nawet giełdy, które wspierają taką działalność. Według tej nowej kohorty oświeconych kapitanów przemysłu celem korporacji nie jest już maksymalizacja korzyści dla akcjonariuszy. Zamiast tego prezesi firm mówią o sobie jako o części wzajemnie powiązanej całości – tak, jak mówili pół wieku temu przed pojawieniem się na scenie Welcha.

Wykorzenienie welczyzmu jest ogromnym wyzwaniem. Jako wielki bohater amerykańskiego kapitalizmu schyłku XX wieku

Welch zajmuje poczesne miejsce w zbiorowej wyobraźni świata biznesu. Nawet dziś, kiedy jasno widać, do jakiej ruiny prowadzą jego metody, fetowany jest jako mistrzowski strateg, niemający sobie równych w dziedzinie maksymalizacji korzyści dla udziałowców i budowaniu imperiów. Taktyki, których był pionierem, wciąż są w powszechnym użyciu, wartości, które uosabiał, wciąż są promowane, a jego wychowankowie niejednokrotnie wciąż mają władzę. Dwadzieścia lat po tym, jak Jack Welch oddał stery firmy w ręce jednego z wiernych akolitów, wciąż w dużej mierze żyjemy w jego świecie.

David Gelles, reporter i felietonista „New York Timesa”, udowadnia, że legendarny prezes GE Jack Welch jest źródłem wszelkiego zła w kapitalizmie naszych czasów. Wskazuje jednocześnie, jak naprawić wyrządzone przez niego szkody.

W 1981 roku Jack Welch zaczął zarządzać koncernem General Electric, który szybko stał się firmą o największej wartości rynkowej na świecie. Osiągnięcia Welcha nie wynikały jednak z jego wyjątkowej inteligencji czy ponadprzeciętnych zdolności biznesowych. Były konsekwencją nieustannych wysiłków, mających na celu podniesienie ceny akcji GE, często kosztem pracowników, konsumentów i innowacji.

Welch zapoczątkował nową, bezwzględną erę amerykańskiego kapitalizmu, która trwa do dziś.

Gelles pokazuje, jak słynne taktyki Welcha, w tym zwolnienia, outsourcing, offshoring, przejęcia czy odkup akcji własnych, stały się normą w amerykańskim biznesie. Opisuje, jak takie podejście doprowadziło do największych nierówności społeczno-ekonomicznych od czasów Wielkiego Kryzysu i zaszkodziło wielu firmom, które je wdrożyły – bo akolici Welcha zmienili nie do poznania takie firmy, jak Boeing, Home Depot, Kraft Heinz oraz wiele innych. David Gelles jest kronikarzem zmian zachodzących obecnie w korporacyjnej Ameryce. Wskazuje na konkretne organizacje i liderów, którzy porzucili welczyzm i udowadniają, że nadal można wyróżniać się w świecie biznesu bez odbierania ludziom środków do życia, bez niszczenia społeczeństwa i omijania przepisów.

Cena 59,90 zł

ISBN 978-83-8175-513-9



9 788381 755139 >

P20231004