

Americká odysea

Dětství v Salemu

Když se Jacka Welche zeptáte, kde se narodil, odpoví „Pibiddy“, jak se název města Peabody vyslovuje ve státě Massachusetts. Jack Welch vyrůstal ve vedlejší městečku, Salemu, ve středostavovské čtvrti s velkými starými domy a vzrostlými stromy, ze tří stran ohraničené hřbitovy.

Na čísle 15 v Locust Street se nachází dvoupodlažní hrázděný dům obklopený vysokými duby a jilmy. Dnes konec ulice označuje dopravní značka „pozor na přecházející starší občany“. Welch poznamenal:

„Ve vedlejší domě bydlí můj bratranec. Jedna rodina tamhle na rohu, nějací St. Pierresovi, měli šest dětí; myslím, že tři nebo čtyři z nich v této čtvrti dodnes bydlí. Po všechny ty roky. Lidé se tady o svůj majetek dobře starají.“¹

Přestože město neblaze proslavily procesy s čarodějnicemi v sedmnáctém století a jiné strašidelné historiky, mladý Jack se o přízračné sousedy moc nezajímal.

„Moji rodiče byli fakt roztomilí: Táta mi vždycky říkal, že hřbitov je nejlepší souseď, jakého můžu mít. Je tichý, nekřičí na tebe. Samozřejmě jsem mu to zbaštil. Myslel jsem, že tak to má být.“²

Welchova rodina patřila ke třídě, které se v Americe říká střední třída, v Británii pak pracující třída. Welchovi nebyli chudí, ale ani obzvlášť bohatí. Jeho otec John

Francis pracoval ve společnosti Boston & Maine Railroad a jeho matka Grace byla doma s Jackem. Rodina si mohla dovolit letní byt. A protože byl Jack jedináčkem, jak sám říká, byl milován, hýčkán a chválen víc než většina jiných dětí.

„Mým rodičům už bylo skoro 40, když jsem se narodil, pokoušeli se o dítě 16 let. Otec pracoval jako vlakový průvodčí – správněj chlap, tvrdě a bez reptání pracoval. Do práce odcházel v pět ráno a domů se vracel o půl osmé večer. S mámou jsme jezdili na vlakové nádraží v Salemu, abychom ho vyzvedli. Vlak míval často zpoždění, a tak jsme tam i hodiny sedávali a povídali si. Byli jsme si s mámou hodně blízcí. Byla dominantní matkou. Vždycky věřila, že bych mohl dělat cokoliv. Byla to právě ona, kdo mě učil, kdo mi ukázal, jak to v životě chodí. Chtěla, abych byl nezávislý. Musíš řídit svůj osud. Tohle vždycky zdůrazňovala. Viděla věci reálně a nazývala je pravými jmény, žádné servítky. Kdykoliv jsem ujel, tak mě pěkně sjela. Ale vždycky byla pozitivní. Vždycky konstruktivní. Vždycky povzbuzující. A já jsem ji zbožňoval.“⁴³

„Hlavně nechtějte, abych začal o své matce. To by bylo na dlouho, protože ona je základem všeho.“⁴⁴

Grace Welchová vždycky projevovala důvěru v Jackovy schopnosti. Nezraňovala ho ani v souvislosti s jeho zadrháváním:

„Říkala mi, že nemám žádnou vadu řeči, ale můj mozek pracuje příliš rychle.“⁴⁵

Když se ohlíží na svá školní léta a uvědomuje si, jak byl malý, a jak tím pádem mohl být zakomplexovaný, opět vzpomíná na svoji matku:

„Dnes se na ty fotky dívám a směju se, jaký jsem byl malý zákrsek. Je zvláštní, že jsem si svůj malý vzrůst vůbec nebral. To dobře vypovídá o tom, co může matka udělat pro své dítě. Dala mi tolik sebedůvěry. Přesvědčila mě, že můžu být, kýmkoliv budu chtít. Bylo to skutečně jen na mně. ‚Prostě do toho musíš jít,‘ říkala mi.“⁴⁶

Welch zřejmě po své matce zdědil několik vlastností:

„Kdybyste přišli k ní domů a řekli, že se vám líbí její brýle, tak by vám je dala. Dělalala daně pro lidi z okolí. Počítání jí šlo vždycky rychle. Když ji někdo naštvál, pamatuju si, že na to nikdy nezapomněla. Byla velmi loajální k přátelům a velice tvrdá vůči těm, u kterých cítila, že jí ublížili.“⁷

Welch říká, že ho jeho matka naučila tři důležité věci: upřímně komunikovat, čelit realitě a kontrolovat svůj vlastní osud.

Grace Welchová zemřela v roce 1966; Jack Welch přiznává, že v té době, ačkoliv předtím byl vždy oddaný katolík, se jeho zájem o katolictví oslabil. Přestože jsou nyní s manželkou Suzy členy protestantské církve v Bostonu, své jméno propůjčil fakultě managementu na katolické Sacred Heart University.

Jako chlapec si Jack často hrál „v jámě“, opuštěném žulovém lomu, kde se kluci ze sousedství scházeli k improvizovaným hrám baseballu a basketbalu. Nebylo snadné se tady prosadit, ale Welch si získal reputaci jako vůdce, často zápasy organizoval. Bylo to právě dětské hřiště, říká Welch, kde se začaly rozvíjet jeho řídicí schopnosti.

„Je to jakási série situací, kterou každý z nás prochází a postupně si posiluje sebedůvěru. Když vás zvolí kapitánem týmu, když jste na hřišti a shromažďujete tým, vyhmátnete nějak to správné; prostě se to stane – zažijete sérii zkušeností, lidé k vám začnou vzhlížet a začnou na vás pozitivně reagovat.“⁸

Jeden z jeho kamarádů ze žulové „jámy“, Lawrence McIntyre, se stal správcem parků a rekreačních zařízení v Salemu. Souhlasí s Welchem: „Je skupina asi 15 kluků, kteří si vedou docela dobře. Hodně z nás nešlo na vysokou. Prostě jsme tvrdě pracovali a dostali se na slušné pozice. Jack a my všichni jsme vyrůstali ve velmi soutěživé atmosféře, takže když jsme vyrazili do světa, řekli jsme si: „Hej, můžeme dělat cokoli. Nic nebude tak těžké jako jít do jámy.““⁹

Na Salemské střední škole Welch miloval hokej. Když byl Welch v GE na nejnižším bodu své popularity, posloužila jeho hokejová minulost jako základ pro pomluvy. Zaměstnanci si vyprávěli, že Welch strávil na trestné lavici více času než kdokoliv jiný z jeho týmu. Welch o tom řekl:

„Je to prostě nesmysl. Nevím, kde na to přišli. To je ta poslední věc. Ano, musel jsem se holt trochu ohánět, to je vám jasné z toho, jak jsem malý. Ale nikoho jsem nemlátil. Hrál jsem centra. Centra nedostává v hokeji moc trestů. Obránci, ti ano.

Když se tahle hra začne hrát, najednou se o vás najde výmyslů dost a dost. Stává se to pořád. Ty řeči jsou šílené, fakt šílené.“¹⁰

Welch možná spoluhráče na ledě nemlátil, ale každopádně hrál hokej s plným nasazením. Welchův kamarád z dětství Samuel Zoll vzpomíná: „Byl to fajn kluk, ale vždycky velice soutěživý, neústupný a hádavý.“¹¹

Dokonce už jako teenager si Welch určitě uvědomoval, že je neomalený. Welchův školní časopis uveřejnil jako jeho oblíbený výrok tento: „Jsme ještě pořád kámoši?“¹²

Na někoho, kdo vyrůstal ve městě těžícím ze své historie, Welch neztrácel mnoho času nostalgií. V roce 1994 se Welche zeptali na plány ohledně odchodu do důchodu a jeho odpověď dokumentuje jeho vztah k času:

„Až se přestanu učit něco nového a začnu mluvit o minulosti namísto o budoucnosti, pak půjdu.“¹³

Welch na své dětství vzpomíná s láskou a říká, že měl pohodový život.

První z rodiny na vysoké

Welchova matka byla velmi zbožná a Jack byl odmala ministrantem v apoštolském kostele sv. Tomáše; nikdy však nechodil do církevní školy. Navštěvoval

státní základní školu kousek od jeho domova a pak pokračoval na klasické zděné Salemské státní střední škole.

Tam se dostal k hokeji. A přestože se jeho tým stal šampionem ligy, nebyl vždy na vrcholu. Když byl Welch v jednom z nižších ročníků, bylo v ročence Salemské střední školy *The Witch* zmíněno, že se tým nedostal do play-off, avšak „na konci sezóny se tým probudil k životu, když porazil svého hlavního rivala, Beverly, 1:0“.

Welche zvolili „nejukecanějším a nejhlučnějším chlapcem“ ve třídě a ve školním časopise bylo jako Welchovo tajné přání uvedeno „vydělat milion“.

Později byl Welch spolu s dvěma dalšími kamarády ze Salemské střední nominován na stipendium na vysoké škole Navy ROTC, které by mu zajistilo kompletní pokrytí nákladů na ubytování, stravu i školné. Welch byl zklamán, když jeho kamarádi stipendium dostali, ale on ne.

„Nevím, v čem byl můj problém. Neznal jsem dost lidí. Vzpomínám si, že táta volal našemu kongresmanovi a tak. Ale ve skutečnosti nevěděl, jak se takové věci zařizují.“¹⁵

Ačkoliv Univerzita v Massachusetts, zvaná UMass, neměla takovou prestiž jako nedaleké univerzity Amherst a Smith College, mohla se pochlubit mnoha uznávanými absolventy, jakými byl například Jack Smith, prezident General Motors. A spartánský kampus UMass, zasazený jako starobylé městečko Nové Anglie uprostřed zvlněných zelených pahorků, byl pro Jacka Welche úrodnou půdou.

„Kdybych šel na MIT (Massachusetts Institute of Technology), byl bych automaticky na dolních příčkách žebříčku a nikdy bych odtud nevystřčil hlavu. Tím, že jsem šel na malou státní vysokou školu, mohl jsem získat spoustu sebedůvěry. Víte, jsem přesvědčen, že všechny tyto zkušenosti ve vás budují sebevědomí: podpora rodičů, provozování sportu, chůze do školy, dosažení titulu. Na střední jsem měl spolužáky, kteří byli lepší než já, a tak namísto UMass šli na MIT. A tam skončili mezi nejchytřejšími dětmi v zemi, jenže byli pořád uprostřed pelotonu, a tak nezískali sebedůvěru a nepo-

*sílili si sebevědomí. Já jsem byl na chemické fakultě UMass málem zázračné dítě, měl jsem výborné učitele a fajn lidi kolem.*¹⁶

*„UMass mi poskytla spoustu prostoru, protože jsem byl prvním člověkem v naší rodině, který šel na vysokou. Doslova jsem neměl ponětí, čím chci být. Měl jsem strýčka, který byl inženýrem v elektrárně v Salemu, tak pro mě inženýr byl někdo. Vybral jsem si chemii a do chemie jsem se zamiloval. A chemie a inženýrství šlo dobře dohromady.*¹⁷

*„Chtěl jsem být dobrý. Chtěl jsem získat titul. Ale nevěděl jsem, co to bude obnášet.*¹⁸

Ani jeho matka to nevěděla. Grace Welchová měla tradiční sny – přála si, aby se její syn stal knězem nebo lékařem.

Ve druhém ročníku Welch vstoupil do společenství studentů Phi Sigma Kappa a přestěhoval se do jeho budovy u rybníka univerzitního kampusu. Welch vzpomíná:

*„Byl jsem tam jediným nebo jedním z několika málo techniků. Většinou to byli hráči fotbalu.*¹⁹

*„Celou dobu jsme byli v jakési akademické klatbě. Pili jsme víc piva a měli jsme víc rvaček než kdokoliv jiný. Celé noci jsme hrávali karty a mně se většinou hodně dařilo.*²⁰

Welch byl po celé čtyři roky na seznamu nejlepších studentů. Jeho profesori ho povzbuzovali, aby pokračoval doktorským studiem, a pomohli mu se žádostí. Ačkoli Welch svůj úspěch do značné míry přisuzuje štěstí, obrázek v jeho vyso-

koškolské ročence ukazuje mladého muže zářícího příslibem. Welchova ostře řezaná tvář téměř vyskakuje ze stránky, tak je plná nefalšovaného nadšení.

Také William Mahoney, massachusettský podnikatel, který byl předsedou Welchova ročníku na UMass, u něj zaznamenal časné známky úspěchu: „Bylo to něco v jeho očích. Vždycky se díval o krok dopředu. Strašně nerad prohrával, a to i ve fotbale,“ řekl Mahoney.²¹

„Všichni mí profesori – mnozí z nich už nežijí – byli mými přáteli až do dne, kdy zemřeli. Byl jsem něco jako jejich dítě. Pomáhali mi se prosadit. Profesori Richardson a Ernie Lindsey, který byl vedoucím katedry chemického inženýrství, mě prostě měli rádi a starali se o mě, podporovali mě...

Pak jsem šel na doktorské studium, protože jsem měl ve škole dobré výsledky. Nějaký profesor řekl: ‚Měl bys sis udělat doktorát‘. Dostal jsem spoustu nabídek a rozhodl jsem se do toho jít... Nastoupil jsem na University of Illinois, která měla vynikající pověst v oboru chemického inženýrství. Měl jsem hodně možností, kam jít, protože jsem byl mezi nejlepšími v ročníku, ve škole, která nebyla MIT – takže v tomto rybníku bylo snadnější zazářit.“²²

Když byl Welch na Univerzitě v Illinois, seznámil se na postní mši s Carolyn Osburnovou. Vzali se v roce 1959 a měli dva syny a dvě dcery. Jack a Carolyn se rozvedli v roce 1985, smírnou cestou, a oba později uzavřeli nový sňatek. Jack se vlastně znovu oženil ještě dvakrát.

Welch říká, že odcházel z univerzity s jedním cílem, co se týkalo kariéry:

„Chtěl jsem ve třiceti vydělávat 30 000 dolarů ročně.“²³

Sport byl pro něj vším

Jack Welch vyrůstal při nekonečném hraní baseballu, basketbalu a hokeje, buď na ulicích Salemu nebo v opuštěném lomu poblíž jeho domova.

„Všichni jsme byli blázni do sportu. Hráli jsme si nespočet hodin s míčem, hráli jsme pozemní hokej celou noc. To bylo pro nás vším. Sport byl vším.“²⁴

Rodiče jej často vozili na hřiště v parku Fenway, kde seděli na levných místech za bariérou a sledovali, jak hraje tým Boston Red Sox baseball. Jack se stal chodící encyklopedií o tomto týmu.

Welch se poprvé setkal s Joyce Hergenhanovou, viceprezidentkou společnosti Con Edison pro veřejné záležitosti, když s ní měl pohovor kvůli jejímu místu v GE a večereli spolu. Věděl, že je také fanda do sportu, a zeptal se jí:

„Víte, kdo hrál druhou bázi za Red Sox v roce 1946?“

„Bobby Doerr,“ odpověděla.

„Jo, ale kdo držel míč?“ pokračoval Welch.

„Máte na mysli, když Enos Slaughter skóroval z první báze na singlu?“

„Co jiného bych mohl myslet?“ zabručel Welch.

„Johnny Pesky!“ opáčila s přehledem Hergenhanová.²⁵

Hergenhanová byla mezi prvními novými vrcholovými manažery, které Welch přijal, když se stal generálním ředitelem společnosti, a později se stala členkou výkonné rady. Ve společnosti působila až do svého odchodu do důchodu.

Říci, že Welch má velikou zálibu ve sportu, je slabé vyjádření. Můžete ho zahlédnout na prestižních akcích, jako je tenisový turnaj French Open nebo dostihy Kentucky Derby. Většinou však vyráží na nejlepší golfové hřiště. V roce 1997 hrál golf s prezidentem Billem Clintonem během jeho dovolené v Nantucketu. Welch také hraje golf na světoznámém hřišti Augusta National, kde je členem.

„Byznys je jako kterákoliv jiná hra. Má své hráče, má svůj jazyk, složitou historii, pravidla, spory a rytmus.“²⁶

Welch hraje stejně agresivně, jako pracuje. Jednou celý den bez oddechu lyžoval s vykloubeným kolenem. Bývalý spolubydlící vzpomíná, že Welch byl obávaným soupeřem s průměrnými schopnostmi: „Jack nebyl obdarován nějakým výjimečným nadáním nebo sportovními schopnostmi. Porážel lidi prostě tím, že se podstatně víc snažil.“²⁷

I Welch to do jisté míry připouští:

„Můj hokej byl dobrý pro střední školu, ale nikdy se nezlepšil. Byla to opravdu zábava – v osmém a devátém ročníku... Taky jsem byl nejlepší nadhazovač v Salemu. Nadhazoval jsem i proti mužům; ale když jsem sám postoupil do mužů, seděl jsem na lavičce, protože jsem se už nikdy nezrychlil. Uměl jsem dobře modulovat dráhu míče a takové ty věci. A stejná věc na vysoké. Na střední jsem byl v hokejovém týmu nejlepší. Na vysoké? Neuměl jsem dost rychle bruslit. Ve sportech jsem se rychle dostal nahoru, ale pak jsem klesl dolů – s výjimkou golfu.“²⁸

Welch bydlel poblíž golfového hřiště Fairfield Country Club a druhý domov měl na ostrově Nantucket, což mu umožňovalo oddávat se jeho vášni pro golf.

Welch hrál golf skoro celý svůj život, ale najednou hrál s hendikepem 6. Rok poté, co prodělal operaci srdce, dokonce poprvé pokořil hranici 70 ran. Ale jak říká, nebyla to operace, co způsobilo onen rozdíl.

„Bylo to druhé manželství, které pozvedlo moji golfovou hru na úplně novou úroveň. Manželka pracovala jako právnička v New Yorku. Jeden z prvních víkendů, kdy jsme spolu vyrazili na venkov, jsem šel hrát golf. Dívala se na mě jako... ona má volný víkend a já jdu na golf? Dělal jsem to tak celý život, nevěděl jsem, jak bych to měl dělat lépe. Řekla: ‚Počkej minutku. Takhle by to tedy nešlo.‘ Pak řekla: ‚Musím se naučit hrát golf, abych mohla chodit hrát s tebou. A ty mě musíš naučit, jak golf hrát.‘ A tak jsem to udělal a ona má dnes jednomístný hendikep. Za osm let. Tím, že jsem ji učil, soustředil jsem se na golf tak, jak jsem to nikdy předtím nedělal. A dostal jsem se na úplně jinou úroveň. To je úžasné, ne?“²⁹

Welche jeho budoucí druhé ženě Jane Beasleyové představili Walter Wriston, bývalý generální ředitel společnosti Citicorp., a jeho žena Kathy. Jane se jako právnička specializovala na akvizice a fúze. Vzali se v roce 1989. A Welch spospíchal s ujištěním: „Máme úžasné manželství.“³⁰

Welch jednou prohlásil, že kdyby nebyl šel do podnikání, chtěl by být profesionálním hráčem golfu. Problémy se zády ho však přinutily této hry zanechat. První operaci zad podstoupil v roce 2002 a od té doby následovaly ještě dvě další.

„Nedovedete si představit, kolik najednou máte času, když nejste pořád na golfovém hřišti.“³¹

Řeka s rychlým proudem nezamrzá

V klasickém filmu *Absolvent* z roku 1967 nabízí rodinný přítel mladému Dustinu Hoffmanovi radu ohledně kariéry. „Plasty,“ šeptá Hoffmanovi do ucha. Welch dobře chápal, o co jde, a v žádném případě nepovažoval tuto radu za hloupou.

V roce 1967 již zastával nižší manažerskou pozici v divizi umělých hmot společnosti GE.

Když Welch v roce 1960 ukončil studia na University of Illinois s titulem Ph.D. v oboru chemického inženýrství, dostal tři pracovní nabídky. Vybral si společnost GE.

„Byla v Massachusetts, odkud jsem pocházel, a tak to bylo, jako bych se vracel domů. Může to znít divně, ale v těch dobách to bylo tak nějak důležité.“³²

Welch se svou novomanželkou naložili zbrusu nového Volkswagena Brouka, kterého mu jeho otec daroval za dokončení studií, a vyrazili do Pittsfieldu, vzdáleného nějakých 250 km od jeho rodného města. Tam nastoupil do svého prvního zaměstnání na plný úvazek s platem 10 500 dolarů ročně.

Welch zahájil svoji výzkumně-vývojovou práci s jedním laboratorním asistentem, ale brzy již měl na starost malý provoz, který společnosti pomáhal uvést na trh zcela nový materiál. V konkurenci takových společností jako Dow Chemical nebo DuPont se Welch aktivně podílel na procesu, kdy se divize GE Plastics proměnila z nevýznamné divize s obratem 28 milionů dolarů na podnik s obratem v řádu miliard.

Welch s potěšením vzpomíná na nevázanou atmosféru této divize:

„V raných dobách výroby umělých hmot jsme byli troufalí a drzí – jednou brilantní, jindy úplně pitomí. Ale nikdy jsme nebyli arrogantní, protože jsme si nemohli dovolit se tak chovat – k zákazníkům, dodavatelům, ani k sobě navzájem.“³³

Objevily se problémy s barvou a tvárností plastické hmoty, na jejíž vývoj byl Welch přidělen, a Welch se rázně pustil do jejich řešení. Dosáhl rychlého pokroku; nicméně na konci prvního roku u GE mu společnost poskytla pouze standardní platový nárůst ve výši 1000 dolarů. Důvod? Všichni dostávali přidáno stejně, dobří pracovníci i špatní. Znechucený Welch se rozhodl odejít a přijal práci chemického inženýra ve společnosti International Minerals & Chemicals v Chicagu. Jen několik dnů předtím, než měl začít v nové firmě, ho viceprezident

GE Ruben Guttoff přilákal zpět s nabídkou na vyšší zodpovědnost a vyšší plat. „Konečně mi někdo řekl, že mě tam mají rádi,“ řekl o tom Welch.³⁴

V roce 1968 se Welch stal nejmladším ředitelem podniku v rámci společnosti GE. Měl 33 let a byl šéfem divize, která vyráběla a prodávala plastickou hmotu Lexan a Noryl. Umělé hmoty se do té doby moc nepoužívaly – dokud Welch neukázal výrobcům dětských lahviček, automobilů nebo drobných domácích přístrojů, o kolik levnější, lehčí a trvanlivější by jejich výrobky mohly být, kdyby se vyráběly z jeho plastu namísto z tradičních materiálů. Snažil se získat každý potenciální trh, přinutil dokonce vývojáře, aby i toastovač GE „oblékli“ do plastu. Jeho tým vyrobil televizní reklamu, ve které býk vtrhne do obchodu s porcelánem. Všechno se rozbije – kromě nádobí vyrobeného z Lexanu. Trik zafungoval. Plasty se staly běžnou součástí všeho – od automobilů po letadla nebo lahve na nealko nápoje, věci, nad kterými už dnešní spotřebitel vůbec neuvažuje, že by mohly být z něčeho jiného.

„Měl jsem štěstí, že jsem v GE nastoupil na místo, kde jsem byl prakticky jediným zaměstnancem. Sám jsem si přijal prvního technika. Byl jsem král, císař, vladař – vyberte si titul, který chcete. Svého zaměstnance jsem bral k sobě domů. Představil jsem ho své rodině. Znal moje děti. Zahájili jsme pilotní provoz, a když jsme dostali trochu víc peněz, najali jsme dalšího člověka, pak třetího, čtvrtého. Byla to výzva – když vám dají nějakou chemikálii a řeknou: ‚Zkus z toho něco udělat, Jacku.‘ Pamatuju si, jak jsme s mým technikem chodili do města do železářství nakupovat všechny možné věci, abychom pospojovali kotlíky a další přístroje. Lidi mluví o komunikaci napříč vrstvami – to bylo všechno, co jsme měli. My dva. Komunikovali jsme. Říkali jsme tomu rodinný obchod. Všichni jsme byli přátelé. Jak jsem v GE stoupal na vyšší místa, nacházel jsem větší byrokracii – manažerské vrstvy a takové ty věci – a ta nebyla přátelská. Podnikání tam bylo velice vážné, těžkopádné,

*rozškatlukované. Ale podnikání takové není. Podnikání je nápad, zábava a nadšení a oslavování a všechny tyto věci.*⁶³⁵

„K nejúžasnějším a nezapomenutelným dobám mého života budou vždycky patřit ty horečné dny, kdy jsme se jako tým snažili z Pittsfieldu vybudovat pořádný podnik na výrobu plastů. V takovém prostředí nemá byrokracie žádný záchytný bod – stejně jako se na řece se silným proudem nikdy nevytvoří led.“³⁶

Ve věku 37 let se Welch stal ředitelem skupiny komponent a materiálů s obrátem 1,5 miliard dolarů. Do této skupiny patřily všechny podniky GE zabývající se umělými hmotami a také lékařské systémy GE. Přestože ostatní ředitelé na jeho úrovni se přestěhovali do nového ústředí korporace ve Fairfieldu ve státě Connecticut, Welch to odmítl:

„Zůstal jsem v Pittsfieldu v Massachusetts, po dobu všech mých povýšení. Já a pak ještě můj starší kolega Gerhardt Neumann – řídil výrobu leteckých motorů – ten legendární Němec. On také zůstal ve svém podniku. Ostatní výkonní ředitelé všichni odešli do Fairfieldu, když se tam v roce 1974 stěhovalo ústředí. Zase mi pomohla podpora jednoho viceprezidenta, Herma Weisse. Byl to mimochodem velký sportovec – byla s ním i hlavní reportáž ve Sports Illustrated u příležitosti 25. výročí tohoto časopisu. Zajel jsem za ním na ředitelství a požádal ho, jestli bych mohl zůstat v Pittsfieldu – a on mi vyhověl. Reg Jones se mohl zbláznit. Řekl mi, ‚Ty... jak jsi mohl žádat jeho? Já jsem ten, koho jsi měl žádat‘. Měl jsem děti a nechtěl jsem, aby se musely stěhovat. A tak jsem vedl celou tu velkou skupinu z kanceláře v Pittsfieldu.“³⁷

Welch si ve své kanceláři nechal nainstalovat speciální telefon. Všichni pracovníci nákupu v jeho skupině měli toto číslo; a když někdo z nich získal u dodavatele výhodnou cenu, mohl zavolat a podělit se o dobrou zprávu. Welch okamžitě nákupčím děkoval za každý cent, o který se jim podařilo snížit cenu oceli či čehokoliv jiného, co měli na starost. Pak následoval Welchův osobní dopis s poděkováním.

Pro Welche to byla doba formování, poznávání; říká, že každý by měl nějakou dobu pracovat v rychle rostoucím podniku, jako byla výroba umělých hmot nebo finanční služby:

„V GE se lidé učili v dobrých podnicích a v špatných. Vždycky jsem litoval ty, kteří byli ve špatných podnicích, protože nikdy nezažili, jaké to je pracovat v dobrém podniku. Všechno, co dělali, bylo vlastně to, že se lopotili na vinohradu, kam je někdo poslal. Vždycky se museli srovnávat se svými přímými konkurenty. Takže jestli jejich výnos byl devět a u jejich konkurenta to bylo sedm, oni měli dobrý výsledek. Skutečnost, že by měli vydělávat třeba 15, nedokázali pochopit.“³⁸

Poznámka: V roce 2007 Welchův nástupce v GE, Jeff Immelt, prodal divizi výroby plastických hmot GE společnosti Saudi Basic Industries Corp. ze Saúdské Arábie.

Ačkoliv by se mohlo zdát, že Welchův úspěch v rámci GE představoval anomálii, podobné záležitosti byly pro GE charakteristické, říká konzultant Tom Peters: „Každý velký úspěch interně vybudovaného podniku v rámci GE, od high-tech turbín po GE Credit Corporation (GECC) nebo GE Information Services Company (GEISCO) přišel prostřednictvím zapáleného bojovníka, který pracoval v nějakém menším či izolovaném oddělení, často na periferii formálních politik yGE a centrálních systémů.“³⁹

Následně byl Welch jmenován viceprezidentem seniorem a ředitelem sektoru spotřebitelských produktů a služeb. Současně se stal místopředsedou správní rady GE Credit Corporation. Po 17 letech v Pittsfieldu se konečně Welchova rodina přestěhovala do Fairfieldu v Connecticutu. Jedna z nejvyšších pozic v GE ho tam přilákala:

„V roce 1977 mi zavolał Reg a oznámil mi, že budeme přecházet na tuto novou strukturu. Použil slovo „soutěž“, a to bylo pro mě těžké nechat být. Řekl: ‚Jestli nepřijdeš teď, budeš mimo soutěž, takže bys měl jít teď.‘ A tak jsem se přestěhoval a šel do toho. Rozhodl jsem se, že se chci stát prezidentem společnosti. Byl bych se rád stal prezidentem. Během dvou let, co jsem se přemístil na ústředí, jmenovali tři místoprezidenty; a pak o dva roky později mě udělali prezidentem.“⁴⁰

Verze Rega Jonese zní takto: „Řekl jsem mu, že už by měl přestat být balíkem odkudsi z Massachusetts, kde si obdělává svoje malé políčko a kde před ním všichni padají na kolena. Že jestli chce dosáhnout něčeho pořádného, měl by raději jít tam, kde se odehrává skutečná soutěž.“⁴¹

Tato soutěž se proměnila v lýtý boj o prvenství. Ze všech kandidátů byl Welch nejméně typickým. Pracovníci GE mu říkali „divoch“ nebo „ten, který vybarvuje mimo obrysy“. V jednom pracovním hodnocení Welch na rovinu uvedl, že jeho cílem je stát se generálním ředitelem, ale připustil, že potřebuje zapracovat na svých sociálních dovednostech. Přesto se Jonesovi jeho styl líbil. „Potřebujeme podnikatele, kteří jsou ochotni na sebe vzít přiměřená obchodní rizika – a současně vědí, jak pracovat v souladu s větším obchodním celkem. Intelektuální požadavky jsou světelné roky vzdálené požadavkům méně složitých organizací,“ řekl Jones.⁴²

V prosinci 1980 bylo ohlášeno, že novým předsedou správní rady a generálním ředitelem GE bude Welch; dalšími kandidáty byli jaderný inženýr Edward E. Hood (50) a fyzik John F. Burlingame (58). Welch o tom řekl:

„Myslím, že jsem dnes nejšťastnějším mužem v Americe, a určitě jsem tím, který měl největší štěstí.“⁴³

Ve věku 45 let se stal Welch nejmladším generálním ředitelem, který byl kdy v GE jmenován. Společnost existovala již 92 let, ale Welch byl teprve osmým generálním ředitelem.

Jones věděl, že Welch bude čelit velkým problémům, a tak mu zanechal instrukce: „Lidi na Wall Street si o nás myslí, že jsme stárnoucí chlupáci elektro-mechanické éry, a čekají na to, jak budeme schopni udržet se v elektronické éře. A my jim ukážeme, že General Electric je rozhodnuta být tím, kdo z mikroelektronické revoluce bude mít prospěch, nikoliv ten, kdo bude její obětí. Vy všichni musíte podporovat naši technologickou renesanci.“⁴⁴

Ačkoliv Welch vyjadřoval ke svému předchůdci Regu Jonesovi velký respekt, okamžitě dal najevo, že on není Reg Jones. Například jednou Welch prohlásil, že pokud se management nepohne dostatečně rychle, „nakope jim zadek“, což byl slovník, který by byl u zdvořilého Jonese, původem Brita, nanejvýš nepravděpodobný.

Jones i Welch měli styl, ale jejich styly byly odlišné. „Kdyby příběh GE filmoval Hollywood, Jonese by mohl hrát britský herec David Niven, kdežto Welche třeba Spencer Tracy,“ vysvětlil reportér časopisu *Barron's*.⁴⁵

Welch říká, že se do nové práce pustil bez nějakého hlavního plánu; a přes své neomalené způsoby Welch zjistil, že má ze své nové pozice obavy:

„Když řídíte nějakou organizaci, vždycky jste napřed vyděšený. Bojíte se, že byste ji mohli zničit.“⁴⁶

Jak čas plynul, obavy pominuly a Welch vzpomíná na počátky své kariéry u GE:

„Jsou dny, kdy jen podepisuju různé věci, posunuju papíry na pracovním stole a sedím na schůzích – a jdu domů s pocitem, že jsem ve skutečnosti ale vůbec nic neudělal... a vracím se v myšlenkách

*do těch dnů, kdy byla výroba plastů úplně nová... považovaná za rizikový podnik... záblesk úspěchu... hrstkou nadšenců. A každý den, když jsem šel domů – pokud jsem vůbec šel – jsem věděl, že se udělaly úžasné věci nebo jsme se o ně aspoň pokusili. To je něco nádherného... a tuhle atmosféru se snažíme budovat – nebo znovu vybudovat – v každém podniku naší společnosti.*⁴⁷

I když měl občas své slabší dny, nikdy netrvaly dlouho a nezchladily Welchovu horlivost:

*„Nemám tu práci jen rád. Já tu práci miluju. Když máte rádi byznys a rádi se obklopujete chytrými nadšenými lidmi, je to tak – miluju tým, protože jsem je všechny vybral. Samozřejmě, že když jsem s nimi už tak dlouho, jsou mými přáteli. ... Včera jsem byl celý den v elektrárnách, předvčerejškem jsem byl celý den v továrně na letecké motory a den předtím jsem byl v továrně na výrobu plastických hmot. Pak jsem měl minulý týden ve středu NBC. Během víkendu jsme koupili společnost působící v energetice. Během víkendu jsme koupili pojišťovací společnost. Během víkendu jsme uzavřeli tříletou smlouvu s našimi odbory. Bylo to velice úspěšné... Náš šestý úspěch bez přerušení. Celý víkend jsme dělali obchody a další tým jednal na ústředí s odbory. Je to celá série věcí, jak vidíte. A je to velká zábava.*⁴⁸

Vezmi tu práci a udělej ji

Kolik hodin zabere řídit společnost, jako je General Electric?

*„Strávil jsem tím dost hodin na to, abych tu práci udělal dobře.”*⁴⁹

V té době Welch začínal svůj den pětikilometrovou rychlou chůzí na běžec-kém pásu. Auto ho vyzvedávalo po sedmé hodině ráno a zavezlo ho do kanceláře.

Nebyl členem správní rady žádné jiné společnosti a zaměřil svůj pracovní den výhradně na záležitosti GE. Často dojížděl firemní helikoptérou do kance-láří GE v New Yorku nebo do školicího centra v Crotonville. Alespoň jednou ročně, většinou na jaře, cestoval do Evropy, aby navštívil zdejší podniky GE. Z apartmá hotelu Bristol v Paříži Welch revidoval aktivity evropských manažerů. Na podzim se obvykle na několik týdnů vypravil na Dálný východ, aby zkontro-loval operace společnosti v Asii.

„Alespoň jednou týdně mluvím s obchodními manažery po telefo-nu, abych se zeptal, jak to jde. Prostě jsme pořád v kontaktu. Zná-me se navzájem. A máme se navzájem rádi. Jsme takový obchůdek na rohu ulice, akorát s obratem 60 miliard. Může to znít hloupě, ale je to příjemné místo, kde spousta lidí ráda tráví čas.“⁵⁰

Na schůzích Welch s oblibou pojídal čerstvé ovoce nebo zeleninu, a když chtěl zdůraznit své tvrzení, mával ve vzduchu jahodou nebo špalíkem mrkve. Dělal náčrty na ubrousky a zběsile se prohrabával stohem výkazů, aby našel ten, který podporoval jeho názor. Welch byl stále v pohybu; a přestože byl velkým zastáncem informačního věku, nepoužíval při své práci osobní počítač:

„Nepotřebuji ho. Nevím, co bych s ním dělal.“⁵¹

Když Welche obviňovali, že propouští příliš mnoho lidí, takže ti zbývající jsou přetěžováni, Welch neprojevil žádný soucit:

„Když mi někdo říká: ‚Pracuju 90 hodin týdně,‘ řeknu mu: ‚Něco musíš dělat totálně špatně. Já jezdím o víkendu lyžovat, v pátek

*večer chodím s kamarády ven a bavíme se. Musíš to dělat taky tak, jinak dopadneš špatně. Napiš seznam 20 věcí, které děláš a které tě nutí pracovat 90 hodin týdně; 10 z nich musí být nesmysl – nebo by je měl pro tebe dělat někdo jiný.*⁵²

Největším Welchovým úkolem bylo najít správné manažery a motivovat je. Poté co Welch převzal v roce 1981 nejvyšší post v GE, osobně odsouhlasil sestavu managementu každého generálního ředitele podniku v rámci GE – celkem nějakých 500 pozic. Richard Stonesifer, bývalý předseda správní rady a generální ředitel GE Appliances, řekl, že Welch schvaloval zvyšování platu u všech vyšších úředníků – kterých bylo mezi 130 a 140 – a osobně kontroloval programy zaměstnaneckých akcií.⁵³

To jsou jen detaily. Jeho skutečná práce, jak Welch říká, byla jiná: *„Moje práce je hledat výborné nápady, dát jim rozměr a rychlostí světla kolem nich rozvinout byznys.*⁵⁴

*„Jsem hluboce přesvědčen, že mou úlohou je chodit kolem s konví vody v jedné ruce a konví hnojiva v druhé – a prostě nechat věci vzkvétat.*⁵⁵