

Podcast *Finanse bardzo osobiste*, odcinek 25

Data publikacji: 2016-07-04

link do opisu na blogu: <http://marciniwuc.com/inspirujacy-ludzie-zbigniew-jakubas>

FBO 025: Jakich rad udzielił nam przedsiębiorca z majątkiem wartym 1,5 mld zł? Inspirująca rozmowa ze Zbigniewem Jakubasem

Cześć! Witam Was bardzo serdecznie w 25. odcinku podcastu *Finanse bardzo osobiste*.

Powiem krótko: odkąd zacząłem tworzenie tej audycji, nagranie takiego właśnie wywiadu było moim ogromnym marzeniem. Jak za chwilę się przekonacie, marzenia się spełniają.

Moim dzisiejszym gościem jest człowiek absolutnie wyjątkowy. To jeden z największych i najbardziej skutecznych polskich przedsiębiorców i inwestorów. Zaczynał swoją karierę jako nauczyciel w szkole zawodowej, by w końcu zbudować majątek szacowany na ponad miliard pięćset milionów złotych. Jakie rady usłyszymy od człowieka, który odniósł tak ogromny sukces? Zapraszam Was bardzo serdecznie do wysłuchania mojej rozmowy z panem Zbigniewem Jakubasem.

Dzień dobry, panie prezesie.

Witam Państwa bardzo serdecznie.

Dziękuję, że przyjął pan zaproszenie i zgodził się na spotkanie ze mną i wszystkimi czytelnikami bloga *Finanse bardzo osobiste*.

Jest mi przyjemnie, dlatego że jak usłyszałem, jest to 25. pana program. Ja się 25 kwietnia urodziłem. A z tym szczęściem, o którym pan wspomniał przed chwilą, to zasługa pana małżonki, która wpisała na dzisiaj nasz termin spotkania. Dzięki temu możemy spokojnie rozmawiać.

Dziękuję bardzo, że znalazł pan na to czas. Miałem niemały problem, w jaki sposób przedstawić pana naszym słuchaczom, bo nie wiem, czy panu się to w ogóle jeszcze w życiu zdarza, ale gdyby tak podszedł do pana człowiek, który

nic o panu nie wie, i po prostu by się przedstawił, a pan miałby się przedstawić jemu, to co by pan powiedział?

Nie lubię słowa „biznesmen”. Jesteśmy w Polsce, więc używam wobec siebie słowa „przedsiębiorca”. I tak często w wywiadach telewizyjnych podpisują mnie: „przedsiębiorca”. Na giełdzie też inwestowałem od blisko 20 lat. A to nie są inwestycje krótkotrwałe, spekulacyjne, chociaż takowe też się zdarzały. To są inwestycje długofalowe, które kończą się w większości kontrolą nad przedsiębiorstwami, czyli zarządzanie przemysłem. I ponieważ w grupie jest w tej chwili kilkanaście firm – ta grupa zwiększa się z każdym rokiem – i dobre ponad 10 tys. osób zatrudnionych, więc nadzorowanie tego i branie odpowiedzialności jest już jakimś wyczynem przedsiębiorcy, a nie zwykłego inwestora. Tym bardziej że w tych spółkach staram się też odgrywać aktywną rolę, wiedzieć, co się dzieje, jestem na bieżąco w kontakcie z zarządami. Więc to jest taki czynny udział w strategii kierowaniu tych firm.

Czyli trzymamy się konsekwentnie terminu „przedsiębiorca”.

Chociaż u pana z kolei w programie, który jest programem nowoczesnym i dla młodych ludzi, być może „biznesmen” jest bardziej terminem zasadnym, więc proszę to według własnego uznania stosować.

Swoją działalność biznesową rozpoczął pan na długo przed transformacją, w roku 1979. Od czego to się wszystko rozpoczęło? Właśnie wtedy czy może jeszcze wcześniej pan tę swoją żyłkę przedsiębiorczą wyczuł?

Tak naprawdę żyłkę przedsiębiorcy to miałem... Albo inaczej, bo trudno nazwać człowieka przedsiębiorcą czy że ma żyłkę, jak się ma 17–18 lat, zwłaszcza w tamtych czasach, kiedy była komuna. Przedsiębiorczość w każdej postaci była źle przez władzę widziana. Wobec przedsiębiorców używało się negatywnych określeń, np. „prywaciarz”. Ten, kto miał jakieś szklarnie, to badylarz. Ten, kto miał kantor wymiany walut, wtedy jeszcze pod Peweksem, to był cinkciarz. To były określenia dezawuuujące, bo jedyną słuszną wówczas grupą ludzi byli ci, którzy do partii należeli i pracowali na państwowych posadach.

Natomiast pierwszą taką fajną inicjatywę zrobiłem, kiedy miałem 18–19 lat, w technikum przemysłowo-pedagogicznym w Lublinie. To był bodajże '70 albo '71 rok, kiedy kupienie choinki na święta było wyczynem. Po odstaniu dwóch nocy w punkcie sprzedaży nie udało mi się zdobyć tej choinki – kolejki stały po 1000 osób. Stwierdziłem, że poradzę sobie inaczej. Namówiłem pana dyrektora szkoły, żeby dał mi zamówienie na choinki. Dostałem takie zamówienie, pojechałem do Zwierzyńca koło Zamościa, swoim samochodem – wartburgiem – z którego wymontowałem siedzenia.

Ciekawe, czy ktoś ze słuchaczy jeszcze wie, jak taki samochód wygląda...

Wartburg DeLuxe, to był nawet bardzo pojemny samochód. Wymontowałem siedzenia tylne i jedno siedzenie obok mnie, więc miałem tylko jedno siedzenie, na którym jechałem. Pojechałem do tego Zwierzyńca z zamówieniem i oczywiście w jakiejś nadleśniczówce popatrzyli na mnie jak na ufoludka – przyjechał po choinki osobowym samochodem ok. 120 km. I ten miły człowiek, nadleśniczy, mówi: „No to ile pan załaduje, niech pan sobie choinek zabiera”. Więc nie uwierzycie państwo, ale w samochód osobowy załadowałem 32 albo 38 choinek, wszystkie powyżej 1,80 m do 2,5 m. Ten samochód, jak jechałem, to wyglądał jak jedna wielka choinka, bo te choinki wystawiały na boki, przez szyby z boku, oczywiście bagażnik otwarty. Po prostu niesamowita historia. Oczywiście dałem choinkę do szkoły, sobie zostawiłem, znajomym też rozdałem. Resztę sprzedałem, zarabiając na nich tyle co trzy pensje inżyniera wówczas, czyli zarobiłem na tym ok. 9 tys. zł netto.

A pan był wówczas jeszcze w technikum.

Tak. Więc powiem jeszcze, że święta miałem naprawdę fajne, bo i choinkę miałem, i kasę na prezenty. Bo choinki się kupowało w hurcie po 10–12 zł, a na bazarku sprzedawałem po 300–400 zł.

Bardzo ładna marża.

To marża niespotykana dzisiaj. Więc to taki miły czas, który wspominam z tego okresu, kiedy miałem 18–19 lat. Natomiast wracając do pańskiego pytania: skończyłem w '78 roku studia na politechnice. Przyjechałem do Warszawy, ponieważ to były jeszcze czasy, kiedy po ukończeniu politechniki, medycyny był tzw. nakaz pracy. Trzy lata trzeba było ojczyźnie odpracować na państwowej posadzie i ja pracowałem rok jako nauczyciel. Zacząłem we wrześniu pracę, za równowartość 30 dolarów – zarabiałem wówczas 3600 zł, a dolar kosztował 120 zł. W związku z tym, że pochodzę z Lublina, w Warszawie nie miałem gdzie mieszkać, więc wynająłem mieszkanie na Limanowskiego – a w zasadzie pokój z dostępem do łazienki i kuchni. I za ten pokój płaciłem 5000 zł miesięcznie, a moje wynagrodzenie wynosiło 3600 zł. Więc zetknięcie się z realnym rynkiem okazało się bardzo skuteczne dla mnie i decyzja bardzo szybko zapadła, że aby przeżyć, muszę robić coś prywatnego.

Nie było szans utrzymać się z pensji.

Nie było szans utrzymać się z pensji. A ponieważ wcześniej na studiach nieźle sobie radziłem – prowadziłem klub studencki, na którym też się zarabiało na dyskotekach sobotnio-niedzielnich – radziłem sobie całkiem dobrze, więc utrzymywałem się sam podczas studiów.

Tu jest fajny moment, ponieważ poprzedza samą decyzję o sklepie. Wracałem na początku września od moich rodziców z Lublina z kwotą 7000 dolarów w kieszeni na zakup mieszkania, to był dokładnie '78 rok. Tyle wówczas kosztowało mieszkanie 30–40-metrowe. Odbylem w domu rodzinnym burzę mózgow z ojcem i mamą. To może

nie do końca była burza mózgów, bo ojciec mówi: „Ja nie wiem, synu, ja się na tym nie znam. Zrób, jak uważasz. Chcesz, to kup mieszkanie, chcesz, to w coś zainwestuj”. Mama oczywiście, jak to przezorna i ostrożna kobieta, mówi: „Kupisz sobie za to mieszkanie, masz pracę. Już mieszkanie będziesz miał, to masz spokojny byt”.

No tak, za 3600 zł jakoś się pan utrzyma...

„Jakoś się utrzymasz”. I wracając do Warszawy, po drodze zatrzymałem się w Wiązownej koło Warszawy, żeby kupić kwiaty. Pamiętam dokładnie, to była niedziela popołudnie, ładny pogodny dzień, i stała tablica: „Kwiaty cięte. Sprzedajemy również w niedzielę i święta”.

O, czyli prywatna inicjatywa.

Prywatna inicjatywa. Po prawej stronie szklarnie. Wjechałem na podwórko, pies na podwórku zaczął szczekać. Wszedł do mnie uroczy, około czterdziestokilkuletni mężczyzna, kupiłem kwiaty od niego – gerbery, bo wówczas do kupienia były tylko gerbery albo goździki – i kiedy już zapłaciłem mu za te kwiaty, zapytałem go: „Proszę pana, mam taki dylemat, bo dostałem od rodziców pieniądze, za które mogę sobie kupić mieszkanie. Ale chodzi mi po głowie otworzenie sklepu. Mam już wypatrzony sklep w ramach agencji”. I ten człowiek mówi, pamiętam dokładnie: „Młody człowieku, nie zastanawiaj się chwili nawet. Inwestuj w sklep, a za pół roku kupisz sobie mieszkanie”.

Za to, co zarobisz.

Dokładnie. „A za pół roku to takim samochodem będziesz jeździć”, a tam obok stał akurat fiat mirafiori, do którego weszła przepiękna młoda dziewczyna i odjechała w kierunku Warszawy. Zresztą jak się potem okazało, to wszyscy żeśmy się znali z tą panią Małgosią, jej mężem. Bo ich już potem poznałem, jak założyłem sklep.

I tak zrobiłem. Wróciłem, w poniedziałek pojechałem do SPHW. Wynająłem sklep, remont tego sklepu przeprowadziłem. To się wszystko robiło sumptem takim gospodarczym.

Bo nie było niczego, nie było sklepów budowlanych.

Nie było niczego: nie było designerów, sklepów budowlanych. Wówczas jedynymi materiałami była jakaś tam biała farba, jakiś tam cement, cegła. Deski trzeba kupować w tartaku po znajomości. Tego to się już dzisiaj nie pamięta. Krzysztofa Burnatowicza poznałem w Warszawie. On był bardzo dobrym designerem, projektantem w jednym z muzeów w Warszawie i pomógł mi zaprojektować design tego sklepu. Sklep był stalowo-niebieski, więc jakieś farby niebieskie ściągaliśmy. Nazwaliśmy go butikiem i w październiku tego samego roku został otwarty. I jak mi ten przygodnie spotkany w kwaciarni człowiek powiedział, po pół roku z zarobionych pieniędzy kupiłem sobie mieszkanie.

Biznes szedł bardzo dobrze, w związku z tym po dwóch latach otworzyłem drugi sklep w lepszym punkcie, na Chmielnej – miałem już doświadczenia, kontakty w Polsce – we wszystkich firmach, w zakładach, z plastykami. I byliśmy faktycznie przez wiele lat najlepszym butikiem w Warszawie.

Dla tych, którzy dzisiaj sklep prowadzą, mogę tylko powiedzieć, że myśmy potrafili w ciągu dnia sprzedawać po kilkaset sukienek. Po kilkaset sukienek w jednym sklepie dziennie. To jest po prostu dziś niewyobrażalna sytuacja zupełnie. Zwłaszcza jak się patrzyło wówczas na miasto. Chmielna była wówczas w Warszawie takim traktem mód. Wszystkie dziewczyny chodziły Chmielną, żeby się pokazać. I to były czasy, kiedy jak jakaś znana osoba miała jakąś sukienkę, to wszystkie chciały mieć to samo. W związku z tym były takie momenty, że co druga osoba na Chmielnej chodziła w naszych wyrobach, które myśmy rozpoznawali. Dzisiaj jest to po prostu niemożliwa sytuacja.

Czyli miał pan niemal monopol. A myśli pan, że dzisiaj o wiele trudniej byłoby rozpocząć własny biznes?

Dzisiaj jest to kompletnie nieporównywalnie trudniejsza sytuacja. Niektórzy z perspektywy czasów mówią, że nie można oficjalnie i uczciwie zarobić, że trzeba pierwszy milion ukraść – nie zgadzam się z tym, bo jestem przykładem, że nic nie ukradłem. Oficjalnie i legalnie zarobiłem i ten pierwszy, i te kolejne miliony złotych. Bo potem, jak już się ma tę kasę, którą się zarobiło i zarobiło się łatwo, to łatwiej jest pomnażać.

Pieniądz robi pieniądz.

Pieniądz robi pieniądz, jeżeli ktoś ma cechę taką, jaką ja mam: że non stop reinwestuję. Ja szukam non stop sposobów na reinwestowanie i jak się dzisiaj popatrzy na moją grupę, to każda firma jest z innej branży, i w tych firmach dzisiaj naprawdę dobrze się dzieje. To są duże dzisiaj podmioty.

Więc miałem tę cechę reinwestycji i wolne środki – oczywiście w międzyczasie jakiś tam dom zbudowałem w Warszawie, jakimś tam samochodem jeździłem – ale nie przehulałem tych pieniędzy, tak jak ówcześni moi koledzy, którzy jak ja zaczynałem, to byli tuzami. To były tzw. prywaciarskie rodziny, zwłaszcza tu, w Warszawie, gdzie w ogóle samochody, mercedesy, beemki, domy... Wówczas to były takie czasy, że jak ktoś miał szwalnię 5–7-osobową, to mógł sobie za każdy rok pracy kupić dwa domy albo cztery samochody. Przebitka czy marże na produkcie były bardzo wysokie. Marża 100% to była taka norma na wyrobach.

Pan mnie zapytał, czy było łatwiej... Z jednej strony było piekielnie trudno, bo wszystko trzeba było załatwić – nie: kupić, bo niczego nie było. I to wszystko było takie lewą ręką za prawe ucho. Człowiek był narażony cały czas na szykany władzy socjalistycznej. Non stop kontrole miałem, rewizje, to było bardzo nieprzyjemne. Natomiast

ktokolwiek, kto się odważył w prywatnym biznesie pracować, i miał iloraz inteligencji większy niż mała, to udawało mu się na 100%. Myślę, że pokolenie, dla którego robimy dzisiejszą audycję, pamięta już czasy transformacji polskiej: szczęki na ulicach, Wałęsa wszystkich namawiał: „Bierzcie sprawy w swoje ręce”.

Pierwsze łóżka polowe, bazy...

Tak, na ulicach stały szczęki, małe blaszaki. I ludzie na tym też zarabiali. Na tych szczękach dało się zarobić więcej niż na pracy w socjalistycznych firmach w większości. Więc czasy na robienie biznesu były świetne. To nie były duże biznesy, to były małe biznesiki, relatywnie w stosunku do tego, co dzisiaj jest. Natomiast było to możliwe. Dzisiaj rozpoczynanie biznesu jest dużo trudniejsze, bo rynek jest nasycony. Dzisiaj, jak ktoś wyprodukuje bluzkę czy spodnie, to łatwo tego nie sprzeda. Oczywiście dzisiaj jest miejsce dla ludzi, którzy mają dobre wykształcenie i którzy mają dobre pomysły, i na takich pomysłach zarabiają niewspółmierne pieniądze, to są dzisiaj miliony złotych, jak nie – często – setki milionów.

Przykładem tego są czterej panowie – ja mówię: młodzi chłopcy – którzy wyprodukowali *Wiedźmina*, czyli historia CD Projekt. Kiedy – pamiętam dokładnie – przyszli do mnie w czwórkę, młodzi fajni ludzie, przekonywujący, potrzebowali 14 milionów kapitału, i to natychmiast, dlatego że bank wypowiedział im finansowanie, bo nie bardzo im wierzył. Ta gra się przeciągała. O tym akurat chcę opowiedzieć, bo ta rozmowa była u mnie w sali konferencyjnej. Ja ich wysłuchałem, kwota niebagatelna. Myśmy przy okazji mieli połączyć Optimusa z nimi – Optimus był spółką giełdową. I pojechałem do nich do firmy zobaczyć, jak oni pracują. Kiedy przeszedłem przez halę, na której kilkadziesiąt osób pracowało przy komputerach, i ci młodzi ludzie – fantastyczni, fanatycy swojej pracy wręcz – nawet nie oderwali głów od swojej pracy, to myślę: „O! To już dobrze świadczy”. Programiści, którzy pracowali jeszcze z wynagrodzeniami przesuniętymi w czasie, bo ta spółka naprawdę chciała skończyć tego *Wiedźmina* – a środków nie mieli.

Pamiętam, szedłem na dół. Biuro bardzo skromne, taka zupełnie inna firma, kompletnie zwariowanych młodych ludzi, ale widać, że nie abstrakcyjnie myślących, tylko stąpających twardo po ziemi. Obiecałem im środki w ciągu dwóch następnych dni, dzięki czemu bank został sptacony, skończyli grę *Wiedźmin*. A dzisiaj firma jest warta chyba z dwa i pół miliarda złotych, a założyło ją czterech młodych ludzi, którzy dzisiaj mają niespełna czterdziestkę.

I teraz powiedzenie, że pieniędzy nie można zarobić, tylko trzeba ukraść, to jest krzywdzące dla wielu ludzi, chociażby dla takich jak oni. Bo jeszcze o moim pokoleniu to ktoś mógłby powiedzieć: „No tak, oni startowali w komunistycznych czasach”. No tak, ale ja sklep prowadziłem razem z obsługą, jeździłem po towar, stałem za ladą, potem zatrudniałem ludzi, potem produkcję uruchamiałem, bo musiałem ogniwo zamknąć pokarmowe, bo nie miałem gdzie kupować towaru. Więc nikt mi w prezencie

niczego nie dał. Natomiast dzisiaj jest dużo trudniej. Albo trzeba mieć duży kapitał, albo genialny pomysł.

Patrząc na pana inwestycje czy czytając o nich, człowiek łatwo może dojść do wniosku: to się wydaje takie proste – widzi pan okazję, wchodzi pan, zarabia. Ale wiadomo, że gdzieś po drodze musiały być trudne momenty i nieudane inwestycje. Czy zdarzały się również błędy, które czegoś pana nauczyły?

Oczywiście! Przez tyle lat, jak się rąbie drwa, to wióry lekcją. I sporo miałem takich wahlwych chwil. Nawet ten sklep na Chmielnej. Kiedyś było tak, że prywatny sektor, tzw. prywaciarzy, niszczone. To dzisiaj też jest do pomyślenia, bo Roman Kluska już w naszych czasach został dosłownie rozjechany, bo go nawet do więzienia wsadzili za coś, czego nigdy nikt nie popełnił – nie tylko Kluska, ale nikt nie popełnił.

Ewidentny błąd urzędnika.

Ewidentny błąd urzędników. To chyba było świadome działanie wobec tego człowieka aż do wyczerpania. Myśmy stali się ofiarą tej całej sytuacji, ponieważ Roman Kluska, kiedy sprzedawał nam akcje BRE Banku i ja kupiłem od niego akcje Optimusa, nie powiedział nam, co jest przyczyną jego decyzji. Wycofał się z biznesu i potem te szykana przeszły po części na nas. Oczywiście uruchomiliśmy wszystkie możliwe struktury prawne i po wielu latach wygraliśmy procesy, ale odszkodowania do tej pory Skarb Państwa nie chce wypłacić. Już nie nam, bo dzisiaj właśnie CD Projekt jest spadkobiercą Optimusa. To, co było dawniej, też w jakiś sposób funkcjonuje. I te demony niszczące często się budzą.

Natomiast jeśli chodzi o błędy: ileś nieudanych inwestycji oczywiście miałem, wynikających jednak z błędu. Pierwszym było kupienie firmy Maxer w Poznaniu, której nie sprawdziłem dokładnie, nie zrobiłem pełnego audytu. Wysłałem trzy osoby z firmy, pobieżnie popatrzyły, i okazało się, że firma ma nierentowne kontrakty, co wyszło dopiero po kupnie. Nie dało się tej firmie uratować, po pół roku stwierdziłem, że nie ma sensu, bo na jednym kontrakcie była potencjalna strata generowana na ponad 80 mln zł. W związku z tym 20 kilka milionów złotych wydaną na tę spółkę poszło do kosza. Firma, w ramach postępowania upadłościowego, pracuje, o dziwo, od 2005 r. do dzisiaj – 10 lat to już trwa – i pomalutka tam pieniądze odrabia. Ale to jest inwestycja wielce nietrafiona.

I drugiego pecha, którego miałem, to jest też Poznań niestety. W mojej firmie, która zajmuje się budową torów kolejowych, jeden z wiceprezesów w 2008 r. popłynął na opcjach walutowych, gdzie był ewidentny hazard. Porobił opcje euro na rzeczy, których jeszcze żeśmy w kontraktach nie mieli. No i spółka dostała niezłe bęcki. Do dzisiaj się z problemem zмага. Mam nadzieję, że uda się ją wyprowadzić. To był błąd człowieka, chociaż był bardzo dobrym ekonomistą, z banku do nas przyszedł. Więc takie rzeczy się niestety potrafią zdarzyć.

To chyba dobrze, bo pamiętam swoją rozmowę z Saszą Hararim, o którym wcześniej rozmawialiśmy, i on powiedział, że któryś z inwestorów nie zdecydował się na wejście z nim w inwestycję w momencie, kiedy usłyszał, że jemu do tej pory wszystko się udawało i że nie ma za sobą żadnej porażki. I powiedział: „To nie, to ja poczekam, aż ty popełnisz jakiś błąd i poczujesz smak tej porażki”. Faktycznie te błędy są takie ważne i pomagają?

Proszę państwa, to jest tak jak w ciągu roku: raz mamy lepszy, raz gorszy dzień i kiedyś każdy musi zachorować. Taka jest przyroda, taka jest natura. Człowiek zawsze, oceniając swoje zachowanie z perspektywy czasu, mówi: „Mógłbym coś zrobić lepiej”, a zwłaszcza po czasie. „Mógłbym inną pracę wybrać”, „Mógłbym inaczej wakacje zaplanować, bo akurat tam, gdzie pojechałem, padał deszcz”. Tak samo jest w biznesie. Jeżeli biznesów jest kilkanaście, to są decyzje. Budujemy lokomotywy. A większą czy mniejszą? Perspektywa – na co będzie rynek? Budujemy jakiś pociąg. Pierwsze decyzje, to są decyzje biznesowe, bo tam idą duże CAPEX-y, czyli bardzo duże nakłady inwestycyjne. Budujemy mieszkania w tej chwili, to jest też target – w jaki target idziemy? Ta lokalizacja nadaje się do mieszkań tańszych, ta do średnich, a Grzybowska, którą teraz realizujemy, do mieszkań droższych, dla ludzi, którzy więcej zarabiają. Wszędzie musi być po prostu właściwa decyzja. I uważam, że świetnie jest, jeżeli na 100% decyzji 95% jest trafionych. Jeżeli chociaż popatrzymy na moje inwestycje giełdowe, kapitałowe od Mennicy – począwszy, poprzez Newag, poprzez Polną, to wszędzie tam stopę zwrotu mam taką, że każdy polski fundusz może sobie o tym pomarzyć.

Oczywiście nie chcę być przemądrzały. Ja się nie załamuję, jeśli w danym momencie – przez rok czy dwa lata – dana spółka giełdowa spada w cenie. Bo mnie to nie boli. Ja patrzę na to, jaki na końcu będzie efekt dywidendowy spółki. Natomiast fundusze muszą reagować bardzo szybko, ponieważ jest tzw. benchmark – porównują się. Nie mogą też inwestować w jedną spółkę za wiele. Więc uważam, że mnie jest łatwiej inwestować niż funduszom, bo one muszą wykazać się, że cały czas są nad kreską. A czasami dobrze jest zanurzyć się pod wodę, żeby potem wypłynąć i sobie szybko dalej popłynąć.

Robienie biznesu wydaje się dla wielu osób, które nie mają z tym do czynienia, śmiertelnie poważną sprawą: negocjacje, wielki kapitał, prawnicy. A pamięta pan może jakieś zabawne historie?

Zabawną historią było negocjowanie kontraktu zakupu „Życia Warszawy”, 1986 r. Włosi sprzedawali „Życie Warszawy” łącznie z drukarnią i zakładaliśmy, że negocjacje tego kontraktu, który liczył ponad 1000 stron, z załącznikami prawie 3000, nie zajmie nam więcej niż od rana do wieczora. Pan Andrzej Kawecki – po stronie naszej kancelarii Sołtysiński, Kawecki i Szlęzak – prowadził cały ten kontrakt, do którego miałem pełne zaufanie. Negocjacje grube były zamknięte, zostało już tylko doszczegółowienie, te wszystkie prawne kruczki, warunki zawieszające, co będzie, jak

nie będzie. Trwało to od rana do wieczora plus jeszcze do drugiej w nocy. Przyjechalśmy następnego dnia, znowu cały dzień i trzeciego dnia, jak przyjechalśmy, ja już nie wiedziałem, o co chodzi zupełnie.

Natomiast w dużej sali, w której byliśmy, zaczęliśmy czuć jakiś bardzo nieprzyjemny zapach. Wszyscy poruszeni, co tam się dzieje. Czy tam ktoś w szafie zamknięty, umarł? Bo to był zapach zbliżony do tego. Okazało się, że jeden z Włochów, który był na tych negocjacjach, kupił na Polnej kilka kilogramów polędwicy. Uważał, że polska polędwica jest bardzo dobra, i w walizce tę polędwicę w ciepłym pomieszczeniu trzymał przez trzy dni. W trzecim dniu polędwica w walizce zaczęła prawie chodzić. I stąd ten zapach. To była naprawdę fajna sytuacja negocjacyjna.

Kiedyś było łatwiej. Była większa doza zaufania między partnerami. Dzisiaj negocjacje stricte biznesowe trwają często bardzo krótko. Chociaż z Danonem mi się zdarzyło, kiedy miałem ochotę sprzedać MultiVite, że negocjacje trwały pół roku. I co Francuzi przyjechali raz na dwa tygodnie, to ciągle coś zmienili. Jak zmienili jedną rzecz, to jeszcze cztery inne automatycznie się zmieniało.

Cierpliwość ogromna wskazana.

Tak. Ale końcówki to są już zawsze negocjacje prawników. Bo siedzą potem zespoły prawne i kłócą się o każdy szczegół i tłuką go godzinę.

Jakie cechy i umiejętności są pańskim zdaniem najważniejsze, żeby odnieść sukces w biznesie? Nad czym powinni dzisiaj pracować młodzi ludzie, którzy chcieliby pójść w pana ślady?

Powiem przewrotnie zupełnie, ale świadomie: zacznę od szczęścia. Jest ono niesamowicie potrzebne w życiu. Bez szczęścia naprawdę trudno odnieść sukces. Jest potrzebne wszędzie. Gdyby ten człowiek, którego spotkałem w szklarni, powiedział mi: „Chłopie, zapomnij o biznesie, bo zobacz: to podatki, tu kary, tu przyjeżdżają, tu rewizje. Idź na państwową posiadłość”, być może tak bym zrobił i nie byłbym w stanie przez wiele lat zrobić prywatnego biznesu, bo nie miałbym za co. Bo z tej pensji nauczycielskiej nie byłbym w stanie wiele zaoszczędzić, może 5 dolarów miesięcznie. W związku z tym szczęście jest bardzo istotne.

Jest bardzo istotna wiedza: jeżeli chcę się za coś wziąć, zwłaszcza dzisiaj, przy tak konkurencyjnym rynku, to muszę być dobry. To jest tak samo, jak wychodzimy na boisko. Jak wychodzi drużyna słaba, dostaje bęcki.

Nie ma przypadku.

Niestety nie. Jeżeli nie jestem dobry, to przegram na rynku. Nawet jeżeli coś rozpocznę, to stracę pieniądze i przegram. Czyli wiedza.

Dobra bardzo kalkulacja biznesowa. Ja obserwuję to, jak rozmawiam przy okazji start-upów – czasami pomysły są kompletnie kuriozalne, tak jakby ktoś powiedział, że na balonie polecą na Księżyc. Czyli ważne jest takie osadzenie w rzeczywistości – mam pomysł i zastanawiam się, czy on ma szansę osadzenia w rzeczywistości, czy ma szansę powodzenia. Bo sam pomysł to za mało. Jeżeli nie ma dla niego grupy docelowej – targetu – lub jest na to za wcześnie.

Trzeba być też we właściwym momencie w czasie. Pierwszy budynek, który zbudowałem w 2003 r. – apartamentowiec w Warszawie, bardzo luksusowy – wyprzedziłem rynek o dwa-trzy lata. Myśmy sprzedawali po 1600 dolarów za metr kwadratowy. Trzy lata później ludzie już na wolnym rynku sprzedawali po 5000 – ci, którzy kupili u nas, a za kolejne dwa lata, w 2007 r., te mieszkania chodziły po 10 000. Gdybym tylko przesunął to w czasie o dwa lata, tobym zarobił kupę kasy, a tak ledwo pieniądze wyciągnąłem z pięknego budynku, który do dziś jest uważany za jeden z najładniejszych w Warszawie. Bycie w odpowiednim momencie i wychodzenie z biznesem w odpowiednim momencie.

Następnie ważne są pieniądze: kapitał. Kapitał ludzki też. Samemu dzisiaj niewiele można zrobić. Tak jak ta grupa z CD Projektu – czworo fantastycznych ludzi, którzy się świetnie uzupełniali. Każdy odpowiadał za jakąś część biznesu. Kapitał finansowy oczywiście. Otwartość, wizja i słuchanie. Trzeba być otwartym – to, co nas bardzo często, jako Polaków, cechuje, to jest pewna zamkniętość i nieufność. Jak już jest rozmowa, to trzeba rozmawiać szczerze z kimś, być otwartym na jego argumenty, a nie zamkniętym, z podejściem, że już wszystko wiem, a reszta jest nieistotna. Ta otwartość bardzo mi pomaga. Tak jak popatrzę sobie na wiele moich biznesów w życiu, to są one wynikiem przypadku.

Niesamowite, jak często pan podkreśla ten element szczęścia.

Bo tak jest po prostu. Co z tego, że ktoś jest bardzo bogaty? Co z tego, że Steve Jobs miał miliardy? Co z tego, że Jan Kulczyk miał zawsze ogromną ilość szczęścia? Ten człowiek był takim farciarzem, że jemu po prostu wszystko wchodziło w rękę samo. Zabrakło mu szczęścia w najbardziej nieodpowiednim momencie, kiedy podupadł na zdrowiu, i błąd w sztuce lekarzy, nie chcę się tutaj wymądrzać. Jednak w tym momencie zabrakło mu szczęścia, żeby wyjść z choroby.

Ja to podkreślam, bo wiele moich biznesów przypadkiem się rodziło. Pojechałem do Krynicy kupić Lwi Gród. Pan Jan Golba – ówczesny burmistrz Krynicy – namawiał mnie, żebym kupił ten Lwi Gród. Przyjechałem, obejrzałem go, nie kupiłem, ale pokazał mi teren, na którym w ciągu sześciu miesięcy wybudowałem fabrykę wody. Bo to mnie jako inżyniera zafascynowało, kiedy zobaczyłem piękną działkę w Tyliczu, i pomyślałem sobie: „O, tu faktycznie mogę coś fajnego zrobić”. I w ciągu sześciu miesięcy zbudowałem bardzo nowoczesną fabrykę wody, która dzisiaj pod banderą Coca-Coli pracuje i Coca-cola uważa ją za najlepszą fabrykę wód, jaką ma

gdziekolwiek. Często było tak, że przypadkowe sytuacje powodowały, że zwróciłem na coś uwagę, przemyślałem, skoncentrowałem się i potem dalej toczył się biznes. Chociaż nie toczy się nic samo.

No właśnie, jak możemy pomóc temu szczęściu?

Pomóc szczęściu możemy w jeden, podstawowy sposób i to jest moje motto. Nauczył mnie go mój ojciec: „Jak nie wiesz, jak postąpić – postąp uczciwie”. Zawsze dobro dobrem wróci, a zło wróci ze zdwojoną siłą. Oczywiście, jak się zarządza grupami ludzi, zawsze są sytuacje, że kogoś trzeba zwolnić, wymienić, ktoś jest niezadowolony, ale zawsze musi być jasno postawiony cel i jasno postawione kryterium, dlaczego jest tak, a nie inaczej. Przy pewnym poziomie zarządzania firmami czy przy pewnym poziomie prowadzenia biznesu – ja mam kilkadziesiąt osób w samych zarządach bezpośrednich – jeżeli ta grupa ludzi faktycznie się ze sobą utożsamia i płynie na tej samej łódce, w tę samą stronę wiosłuje, to ta łódka zasuwa. Jeżeli na tej łódce siedzą ludzie, w której jeden się opala, drugi kombinuje, trzeci wiosłem macha w drugą stronę, to ta łódka się wywróci albo będzie się kręciła wokół własnej osi. Właściwe zmotywowanie tych ludzi. Jeżeli mamy team, który rozumie się, motywuje, czasami nawet w bęcki dostanie, ale wie za co, to jest po prostu fajna sprawa.

To będzie bardzo ważne pytanie dla wielu moich czytelników, którzy pracują, chcą piąć się, rozwijać: jakich cech poszukuje pan w ludziach, którzy mają dla pana pracować?

Przede wszystkim podstawowa cecha to jest uczciwość, prawdomówność. Schrzaniłeś coś, przyjdź i powiedz: „Ups, prezes, pomyliłem się, nie doszacowałem. Mamy problem. Jak z tego wybrnąć?”. Tenże nasz ludek, bankier, który w 2008 r., siedząc na Florydzie, zawierał opcje. Gdyby natychmiast wyczuł, jak coś się dzieje niehalo, kiedy kurs był 2 czy 5 groszy wyższy na euro, jak on obstawiał; gdyby od razu powiedział, jak tylko przyjechał, że niestety ma takie opcje pozakładane, to ja wiedziałbym, co mam z tym zrobić. Ta strata byłaby zminimalizowana. Zamknąłbym transakcje drugostronne od ręki. Bo chociaż nie jestem ekonomistą, mam niezłe wyczucie i wiem, co bym zrobił. Nie zastanowiłbym się minuty, tylko zabezpieczył sobie dalsze ryzyko. On się nie przyznał. Dopiero 4 grudnia się przyznał, kiedy banki zarządzały doubezpieczeniem, bo się rozjechały koszyki. To było straszną rzeczą, że widział, że idzie to wszystko pod prąd, i cicho siedział. Ja byłem wówczas i dzisiaj członkiem rady nadzorczej, ale prezes spółki Feroco – bo ten człowiek był wiceprezesem – też o tym nie wiedział. Zadzwoił do mnie przerażony, że jakieś opcje mamy. „Jakie opcje? Halo, halo, o co chodzi?”. On też nie wiedział. To było kompletnie pozabilansowo robione.

I to jest właśnie taka cecha: uczciwość wewnętrzna wobec firmy, pracowitość i oczywiście kreatywność. Jak już w coś wchodzi i muszą być odpowiedzialni za kawałek biznesu, to muszą być najlepsi. To tak, jak mamy dzisiaj mistrzostwa Europy.

Dzisiaj już nie gra jeden zawodnik. Zobaczcie, nawet Lewandowskiego, który ma torpedę strzały, przeciwnicy potrafią wyłączyć z gry, bo wiedzą, że jest groźny.

Przez trzy mecze...

Dokładnie. A team dzisiaj gra. Tak samo jest w każdej firmie. Team managementu: prezesi, dyrektorzy, wiceprezesi, w każdej firmie większej, mniejszej, to jest kilka-kilkanaście osób, które stanowią o całej reszcie. Jeżeli team nie zagra albo gdzieś jest ubytek, to ta firma nie ma szansy na duży, szybki rozwój.

Wracając do piłki nożnej, podejrzewam, że dzisiaj Real Madryt, Barcelona czy Bayern Monachium wygraliby z każdą drużyną każdego państwa. Ponieważ są tak zgrani. Ci sami zawodnicy. Są tak zgrani, bo tydzień w tydzień, miesiąc w miesiąc, rok w rok trenują odpowiednie elementy gry. A u nas widać to: Lewandowski, który nie dostawał piłek, do jakich on przywykł w Bayernie czy Borussii. Chociaż ja liczyłem, że ten tercet: Piszczek, Lewandowski i Błaszczykowski jednak przypomną sobie to, co grali przez wiele lat, bo ja byłem na meczu z Realem Madryt, kiedy Piszczek praktycznie wyłączał Ronaldo z gry, jak chciał. Ronaldo, jak już widział Piszczka przed sobą, to miał rozpacz na twarzy. Ja siedziałem w jakimś czwartym rzędzie, cztery metry od murawy i oglądałem ten mecz na żywo w Dortmundzie. To było coś niebywałego.

Team – tych 11 zawodników musi się idealnie rozumieć. Jest jak zegarek zazębiony i wtedy fajnie to gra.

A jak pan tych ludzi dobiera? Osobiście się pan angażuje w rekrutację?

Trudna sprawa, tak naprawdę. Przez headhunterów często się szuka, to są pewne oceny, nie wszystko da się wyłapać. I znowu trzeba mieć szczęście. Ja często pytam ludzi, znajomych.

Czy ktoś może polecić kogoś sprawdzonego?

I w końcu jakoś tak się dzieje, że ci dobrzy ludzie pojawiają się w moim zespole. To znowu trzeba mieć szczęście. Oczywiście, czasami trafi się taki ananas jak ten w Poznaniu, którego już dawno nie ma. Spustoszenie zrobił bardzo duże. Nie uniknie się tego. Jak się ma 50 osób w bezpośrednich zarządach, to ktoś się trafi.

Przykładem jest pani Kasia, pana małżonka, która jest z polecenia mojej byłej księgowej. Kiedy już miałem dosyć szukania, mówię: „Jadzia, pomóż mi znaleźć kogoś superwykształconego” – dla słuchaczy powiem, że małżonka jest finansistą, doktorem z zakresu finansów. I pani Jadzia wskazała mi pana małżonkę. I od samego początku wiedziałem, że to będzie superstrzał. Zaczęła pracę w jednej spółce giełdowej, teraz równolegle jest w dwóch spółkach giełdowych jako członek zarządu, i obydwie bardzo duże. Niesamowicie merytoryczna. To aż niesamowite, że tacy ludzie są.

Ale szukać, trzeba szukać. To też jest właściwie szczęście, ale mam tak, że ci, którzy wytrzymają ze mną rok, dwa, to potem są już praktycznie zawsze.

Czyli już są przetestowani, sprawdzeni...

Oni ze mną, ja z nimi. My się rozumiemy. Bo zasady muszą być klarowne, żeby każdy czuł się bezpiecznie w tym, co robi, a nie obrywał potem za nie swoje grzechy. Czysta, klarowna sytuacja, ponieważ tak prowadzimy wszystkie firmy. Wszystkie firmy działają prawnie restrykcyjnie. Wtedy też ci pracownicy nie mają problemów moralnych, bo też czasami tak jest, że ktoś im coś każe robić, z czym się niekoniecznie identyfikują, nie wiedzą, co zrobić. Dlatego nie ma takiej sytuacji.

Jeżeli dla pana punktem wyjścia jest uczciwość i otwartość, to dzięki temu oni również nie muszą mieć dylematów moralnych.

Ja płacę wszystkie podatki w Polsce, chociaż nie jestem głupszy od wielu moich kolegów, którzy gdzieś tam na offshore'ach są porejestrowani i tych podatków nie płacą. Uważam, że mogę sobie na to pozwolić po 30 paru latach już intensywnej pracy, że mamy system podatkowy nie najgorszy, bo wysokość podatków w Polsce wynosi 19%, tzw. CIT, to nie jest dużo. Na świecie jest dużo więcej. Oczywiście mam duże zastrzeżenia do systemu prawnopodatkowego, który jest nieklarowny i niejasny. To, że państwo sobie pozwala na takie wyłudzenie VAT-u, to jest po prostu słabość państwa i tu powinno być absolutne przyspieszenie w ściganiu autentycznych przestępców, a nie szukaniu teraz i atakowanie ustawami kogoś niewygodnego. Ja się boję, żeby to nie było wykorzystywane w rękach polityków. Nieuczciwych oszustów podatkowych powinno się szybko eliminować, bo to około 40 miliardów straty. Dwa razy więcej niż wydajemy na 500 plus. Wsparcie biedniejszych poprzez podniesienie im limitów podatkowych, co powinno być obowiązkiem państwa, i tu nie ma dyskusji.

Chciałem pana zapytać, bo jednym z ogromnych problemów współczesnego świata jest rosnące rozwarstwienie społeczne. Przybywa nam ludzi bardzo biednych, kapitał kumuluje się w rękach niewielkiej grupy. Myśli pan, że jest jakiś sposób, żeby sobie z tym sensownie poradzić?

To jest słusznie postawione pytanie. To jest problem, który postępuje. Kiedyś pamiętam, że 10% najbogatszych posiadało tyle, co pozostałe 90% ludzi. Teraz to jest bodajże 1% najbogatszych. Więc to jest niestety problem. I ten problem musi być pomału rozwiązywany.

Dzisiaj rozmawiamy akurat w dniu referendum w Wielkiej Brytanii w sprawie Brexitu. Nie wiem, jak to się skończy, ale to, że pewne niezadowolenie występuje, to o czymś już świadczy. I niestety jestem tu po stronie tych ludzi, którzy buntują się i mówią „nie”. Bo świat jest w tej chwili źle zorganizowany, bo nie wszyscy mają takie zdolności i mają tyle szczęścia. Natomiast wszyscy, którzy idą uczciwie do pracy, czy ktoś jest

tokarzem, ślusarzem czy elektrykiem, powinien mieć możliwość godnego funkcjonowania. Powinien mieć możliwość posiadania dzieci z jakimś wykształceniem.

Czyli po prostu móc utrzymać swoją rodzinę.

I szczerze mówiąc, po pierwsze, czego w ogóle w tej chwili nie akceptuję jako rozwiązanie świata, to offshore'y, czyli unikanie podatków. Przecież to jest do załatwienia w ciągu pół roku na całym świecie. Koniec, zamykamy temat, wszelkie transakcje z rajami podatkowymi są generalnie zabronione. Takie transakcje powinny być opodatkowane od razu w firmie, która ma taką transakcję – 50% – i zamykamy temat. To jest do rozwiązania w sekundę.

Ale nie chcą tego robić i nie chcą też tego robić Ci duzi. Polski rząd za Platformy coś próbował zrobić, ale to jest problem światowy. My nie możemy, jako Polska, sami go rozwiązać, jeżeli za plecami wszyscy inni będą dalej kombinowali. To jest pierwsza podstawowa sprawa: świat w tej chwili toleruje zwykłych, normalnych oszustów finansowych. Te duże korporacje – jak się okazuje, największe – w Polsce nigdy podatku nie zapłacą. One sobie transfer zrobią na surowcach, na materiałach, na opakowaniach, na czymkolwiek, na know-how, na wiedzy.

Tak jest, znajdą sposób.

Znajdą sposób – to jest pierwsza sprawa.

Druga sprawa: opodatkowanie. Nie chcę, żeby ktoś posądził, że się wpisuję w tej chwili w retorykę PiS-u – bo rok temu w „Wyborczej” był ze mną duży wywiad, w którym wypowiedziałem się, że czas najwyższy zastanowić się, jak pomóc mało zarabiającym: poprzez podwyższenie minimalnej stawki wynagrodzenia. Nie chcę nazywać tego umowami śmieciowymi, ale generalnie ktoś, kto idzie do pracy, ochraniać za 5 czy 6 zł na godzinę, to ja nie rozumiem, jak w ogóle można takie wynagrodzenie komuś zaoferować. To jest to po prostu problem.

Myślę, że te 12 zł dzisiaj, chociaż będą sytuacje, gdzie firma sobie z tymi 12 zł nie poradzi – w gorszym rejonie, mało dochodowa. Jeżeli mają 100 pracowników, to może to w jakiś sposób też boleć, więc tutaj nie żonglowałbym tak, że cała Polska to jest 12 zł. W Warszawie 12 zł to jest nic, a w jakiejś tam miejscinie 12 zł to jest dużo, więc moim zdaniem powinno to być w jakiś sposób rozwarstwione.

Natomiast odpowiadając na pytanie – tak jak najlepiej potrafię – system jest aspołeczny na całym świecie. System jest niehumanitarny w jakiś sposób. Zachęcam wszystkich pana czytelników do obejrzenia na YouTube filmu opartego na dokumentach: „Zaróbmy jeszcze więcej” albo „Take more money”. Pokazuje to wszystkie sprzeczności – część wyzysku tego, co się dzieje dzisiaj na świecie, np. że za miesiąc pracy na polach bawełny ciężko pracujący Murzyni zarabiają 20 dolarów, a bawełna po przepakowaniu ma 10-krotny wzrost wartości od razu, kiedy wychodzi z tej plantacji.

Czyli ma się to nijak do prawdziwej wartości dodanej?

Dokładnie. Zachęcam do obejrzenia tego filmu, bo jest to program niesamowicie wręcz szokujący. I pokazują tam właśnie mera Jersey, który jest jednocześnie ministrem, wicepremierem. On z dumą opowiada, że ta wyspa była kiedyś rolniczą wyspą – tam owce latały jeszcze 20 lat temu – a teraz są finansową wyspą. Na czym to polega? Tylko na tym, że podatki nie przechodzą. To jest po prostu kumulacja spekulacji w najgorszym tego wydaniu i z tym niestety świat musi sobie poradzić. Inaczej będziemy mieli moim zdaniem coraz więcej globalnego niezadowolenia ludzi, którzy nie widzą perspektyw dla siebie.

To rozwarstwienie – a dzisiaj, kiedy świat jest otwarty, kiedy w internecie można przeanalizować wszystko, co się dzieje – prowadzi do różnych absurdów w zarobkach. Powiedziałem, że nie widzę żadnego problemu, żeby wynagrodzenia powyżej pewnej kwoty były opodatkowane 40%. To nawet moi koledzy, przyjaciele z banku mówią: „Zwariowałaś? Chcesz płacić więcej?”. Jak zarabiasz 100 000 zł miesięcznie i zapłacisz 5000 zł więcej podatku, co ci to zmienia w ogóle? Czy coś ci to zmienia? Nic kompletnie, a dla osoby, która zarabia 1200 zł dodanie 200 zł do wynagrodzenia, to jest masa pieniędzy. Bo ta osoba ma często 200 zł budżetu na cały tydzień na utrzymanie rodziny. Trzeba pobudzać myślenie i pewną wrażliwość. Bez tego to jest po prostu trybik, taka maszynka składa się z trybików i one sobie jakoś tam pracują.

Moim zdaniem są – nie wiem, czy pan się z tym zgodzi – takie trzy mądre sposoby wykorzystania pieniędzy. Nazywam to: ciesz się życiem, mądrze inwestuj, pomagaj innym. Wiemy, że inwestuje pan znakomicie. Czy coś w tych pozostałych dwóch obszarach pan robi, jak to u pana wygląda?

Okej, zanim odpowiem na 3 pytania: miałem w listopadzie wykład na KUL-u: „Czy istnieje etyka w biznesie?”. Niestety konkluzja była smutna, że słabo z tą etyką generalnie. Pokazywałem właśnie przykłady międzynarodowe Enrona, kiedy prezes wypłacił sobie kilkadziesiąt milionów dolarów premii a miesiąc czy dwa miesiące później spółka zbankrutowała. To jest po prostu brak podstawowej etyki. Piramida Madoffa – oszukał setki tysięcy ludzi, straty gigantyczne. Przynajmniej jedna kara, która jest, to fakt, że dostał 150 lat więzienia, prawda? Po 6-miesięcznym procesie. To są przypadki niesamowicie żenujące. Do czego ci ludzie są zdolni?!

U nas też mamy ancymonków na piramidach finansowych, z którymi wymiar sprawiedliwości bardzo słabo sobie radzi, procesy trwają i trwają. Należałoby wziąć przykład z Ameryki, bo inaczej, jak przestępcy nie będą się faktycznie bali, nie będą ścigani. Dzisiaj w internecie czytałem, że jakąś grupę wyłudającą podatek VAT spacyfikowano. Powinny być natychmiastowe, restrykcyjne działania. Proces powinien się zamknąć w ciągu 3–4 miesięcy.

To są bardzo często oczywiste sytuacje i absolutnie wyłudzone pieniądze – dlatego konfiskata w całości, tak jak Wałęsa mówił: „W skarpetkach trzeba puścić człowieka i

zakończyć sprawę”, bo inaczej ten, który uczciwie pracuje, będzie się czuł jak frajer. Idzie, zarabia 2500 czy 3000 zł, popłaci podatki, państwo go skubie, a cwaniaczek sobie żyje, jeździ supersamochodem, ściga się po mieście 100 parędziesiąt na godzinę i też nie ma na niego sposobu. Pamięta pan, był taki przykład w Warszawie, że jakiś szaleniec – Frog – jeździł samochodem, nie mogli go odnaleźć przez ileś tam tygodni czy miesięcy?

I w ramach tegoż właśnie wykładu, do którego trochę się musiałem przygotować, bo o etyce mówić na KUL-u to już jest wyzwanie niebywałe...

No tak, trudno sobie wyobrazić trudniejsze miejsce.

...wymagające bardzo – i studenci, i wykładowcy. Dwie rzeczy, o których wcześniej nie wiedziałem: pierwsza sprawa to jest Andrew Carnegie. Przemysłowiec amerykański, żyjący 100 lat temu, który był przemysłowcem, wspaniałe fabryki prowadził i jednocześnie miał misję społeczną. W związku z tym wydał kupę kasy na zbudowanie kilkuset bibliotek w Ameryce, finansował kilka uniwersytetów oraz zbudował widowiskową halę w Nowym Jorku – Carnegie Hall. Do dzisiaj jest obecna, nie wiedziałem wcześniej, skąd Carnegie, Andrew Carnegie – przemysłowiec.

Magnat stalowy, który później faktycznie mnóstwo ze swojego majątku przeznaczył na cele społeczne.

I który mówił, że powinnością przedsiębiorcy jest zarabianie oraz wydawanie pieniędzy w taki sposób, żeby pomnażać dalej zysk, a jednocześnie tworzyć kolejne stanowiska pracy. Z taką filozofią absolutnie się zgadzam. Nie to, że zarobiłeś, kup sobie jacht, popłyn i wszystko topisz – to jest przyjemność chwilowa – tylko pomnażaj. Daj jednak, bo to jest powinność. Tutaj się z nim kompletnie zgadzam.

I Friedman – zdobywca Nagrody Nobla – przeciwieństwo kompletne. Mówił, że powinnością przedsiębiorcy jest tylko i wyłącznie zysk. Nie ma żadnej innej powinności, pełen kapitalizm, tylko zysk. Proszę zobaczyć, on jest noblistą, ale mam pewien problem ze zrozumieniem takiej filozofii. Ja się z nią nie zgadzam, bo podejście, że ważny jest tylko i wyłącznie zysk i patrzenie na to, co w kasie zostaje, jest niemiłosierne. Jak się dobrze zysku nie pomnaża, to można go zużyć w sposób bezużyteczny, nieefektywny dla innych. Pamiętajmy, że po części jest to wynik tego, że oni właśnie na to wszystko też pracowali.

Jeżeli chodzi jednak o korzystanie z życia, to rok temu miałem w Sejmie spotkanie z młodymi przedsiębiorcami i prelekcję o wartościach chrześcijańskich. Na wstępie dostałem mądre pytanie od człowieka, który miał 30 lat: „Co bym radził tym młodym ludziom?”. Mówię: „Co bym wam nie powiedział w tej chwili, to i tak tego nie zrozumiecie, bo do pewnych rzeczy trzeba dorosnąć”. Dlatego że dzisiaj, mając 27–30 lat, to podstawowe Wasze zadanie to jest zarabiać, zarabiać, zarabiać, po to żeby kupić mieszkanie lub dom, po to żeby mieć samochód, po to żeby jakoś się ubrać, żeby dzieci

poszły do szkoły, żeby w domu było po prostu to, czego potrzebujecie, i to jest normalną, po prostu ludzką sprawą. Najpierw sobie szykujecie gniazdko na to mieszkanie, urządzacie go i to jest Wasza energia – i w tym momencie gonicie, gonicie, gonicie, żeby to wszystko zaspokoić. Kiedy to wszystko będzie, a kiedy jeszcze Wam troszeczkę włosy siwe poproszą na głowie, dzieci urosną, wyjadą, wtedy powiecie tak: „Holender, czy ja czegoś nie przegapiłem?”, a zwłaszcza relacji w domu, relacji z dziećmi.

Jest bardzo istotne, żeby tak poukładać relacje, żeby mieć czas na dzieci, na dobre ich wychowanie, a nie chowanie. W Polsce bardzo często ludzie zapędzeni udają, że wychowują. Chowają te dzieci: nakarmią, kupią iPada, a dziecko się bawi w jakieś gry, nie ma sportu, nie ma kontaktu, nie ma wychowywania, nie ma wrażliwości, nie ma poszukiwania innej wartości, jest pogoń za lepszymi butami, za lepszym tornistrem, za lepszym iPadem, za pokazaniem się koleżankom w lepszym ubraniu. To nie jest droga do szczęścia w przyszłości i to nie jest droga, którą możemy w jakikolwiek sposób tworzyć szczęśliwy świat. Trzeba się w pewnym momencie ocknąć, opamiętać i zastanowić po prostu, jakie są jeszcze elementy istotne w życiu.

Wracając jeszcze do pytania o tę część społeczną. W powiedzeniu: „Im więcej dajesz, tym do ciebie więcej wraca” jest chyba dużo racji. Ostatnio siłą rzeczy szczęście mi sprzyja, wszystkie firmy dobrze funkcjonują. Pomagam i osobiście, i przez firmy wielu fundacjom, ludziom, angażuję się w różne rzeczy. Dzisiaj miałem panią, która wspiera chore dzieci, i tam co roku pomagam. Włączyć się muszę w fundację – to są lekarze, którzy pomagają dzieciom immunologicznie nieodpornym. Wspaniali ludzie, oni to robią społecznie, w związku z tym poświęcają masę godzin każdego tygodnia czy dnia. Dla mnie ten wysiłek, że dam im jakieś pieniądze, jest najmniejszym wysiłkiem, bo potrafię akurat to szybko zarobić. Jednocześnie, kiedy patrzę, oglądam zdjęcia, film z tych uratowanych dzieciaków, które mogły przyjechać z rodzicami na taki 3-dniowy obóz dokształcający, pochwalić się tym, że wychodzą często z tych chorób, to jest po prostu wspaniała rzecz. Człowiek jest tyle wart, ile może się z innymi podzielić po części. Nie można udawać, że wszyscy są zdrowi, że wszystkim się poszczęściło. Bo zdrowie to też jest, holender, albo się ma szczęście, albo się go nie ma. Masę ludzi nie z własnej winy choruje – nie dlatego, że chcieliby, tylko po prostu tego szczęścia w zdrowiu im zabrakło.

Trudno mi zadać kolejne pytania, bo pan niezwykle ciekawie rozwija ten temat i to są sprawy bardzo bliskie również mojemu sercu. Tak jak mówię, uważam, że pieniądze warto zarabiać właśnie po to, żeby móc na większą skalę robić dobre rzeczy. Jeżeli ktoś ma poukładane w głowie, to pieniądze go nie zmieniają, a sprawią tylko, że będzie po prostu na większą skalę realizować swoje pasje, marzenia i pomagać innym. Na pewno wielu naszych czytelników bardzo korci takie proste, podstawowe pytanie: jak może wyglądać typowy dzień miliardera?

Powiedziałbym wprost: tak samo jak dzień wielu czytelników. Jestem osobą, która jest przywiązana do pracy – może nie chcę się nazywać pracoholikiem, ale lubię pracować. To, czego życzę każdemu młodemu człowiekowi czy w dowolnym wieku, to żeby idąc do pracy, miał przyjemność. Jeżeli idąc do pracy, ma się przyjemność i ta praca nie męczy człowieka, tylko go raduje, bo coś ciekawego robi, zespoły są fajne, bo jest dobra energia, to idziemy do przodu.

Pamiętam, jak budowałem fabrykę, siedziałem na dachu z chłopakami, deszcz padał, myśmy przykręcali blachy, bo się front burzowy zbliżał, a o czwartej nad ranem na płycie obornickiej, na takim blacie, jedliśmy kielbaski, popijając piwem, bo trzeba było jakoś robotę skończyć. To jest po prostu wspaiała rzecz.

Idąc do pracy, trzeba mieć po pierwsze dobrą atmosferę. Nie zawsze – jeżeli ma się durnego szefa albo emocjonalnie niezrównoważonego – jest to możliwe, bo nie wszystko zależy od nas. To jest bardzo istotne. Oczywiście nie pracuję przy tokarce ani innej obrabiarce i na szczęście nie jeżdżę w upale autobusem, dziś pracuję głową. Czasami odwiedzam fabryki, chociaż obecnie praktycznie wszystkie budowy obserwuję w kamerach. Na bieżąco, każdego dnia. Dzwonię sobie do kierownika budowy i mówię: „Słuchajcie, a czemu tam jest taka duża szczelina? Zróbcie mi zbliżenie i pokażcie mi to jeszcze raz na zbliżeniu”.

Czyli pilnuje pan bardzo dokładnie?

Jestem inżynierem, to mi pomaga. Bycie inżynierem w biznesie jest niesamowicie pozytywną cechą. Pomaga ustawić logistykę nawet czasami całych ciągów myślowych w biznesie. To jest moim zdaniem duża przewaga w kreowaniu biznesu.

W związku z tym można sobie dzisiaj podpatrywać, poprosić o dowolne zdjęcie z powiększeniem, wysłać je, a za chwileczkę mieć na e-mailu. Tak że nie ma już obowiązku przemieszczania się po tych fabrykach. Kiedyś jeździłem po Polsce z kierowcą, myśmy z samochodu praktycznie nie wysiadali, bo nie było możliwości przesyłu danych itd. Gdzieś tam w przerwie, jak mi się udaje, staram się wyskoczyć coś zjeść, a około godziny 6–8 często jest tak, że jakieś lunchy są jeszcze po drodze albo spotkania kolacyjne. Gdzieś około 8 kończę pracę.

Czyli nie wychodzi pan z pracy o 15–16?

Nie, to w ogóle nie wchodzi w rachubę, żebym pracował 5 czy 6 godzin.

Wie pan, jakie są wyobrażenia, że nie musi pan już pracować.

Nie muszę już pracować od wielu lat, ale chcę pracować, bo ta praca daje satysfakcję mnie i ludziom przy okazji. Oni rosną, rozwijają się, coś się dzieje w tych firmach. Każdy patrzy, czy firma się rozwija, czy nie, bo za rok, za dwa, jeśli się nie rozwija, to

ktos ją przegoni. Dzisiaj nie możesz się zatrzymać na chwilę, bo jeśli się zatrzymasz, to cię przegonią, tak jak w peletonie – zostajesz 15 minut z tyłu, peletonu w ogóle nie ma i go nigdy nie dogonisz. Tak jest niestety w biznesie.

Biznes, gospodarka to jest jeden wyścig szczurów tak naprawdę. To są już relacje światowe, nie jest tak, że ktoś w jakimś państwie ma enklawę. Za chwileczkę ta enklawa się skończy, bo wchodzi Chińczycy, inni. To jest dzisiaj wyścig kilku miliardów ludzi na świecie, którzy na dobrą sprawę mają prawie te same możliwości. Chińczycy, Hindusi mają te same możliwości co my. Są bardzo pracowici, są też zdolni. Hindusom jest łatwiej, bo wszyscy się posługują językiem angielskim, więc komunikację internetową – zwłaszcza podpatrywanie rozwiązań – mają w swoim języku. Nie ma zmiłuj – albo nadążamy w tym biegu, albo pomału zostajemy z tyłu.

Jacy ludzie pana inspirują? Gdzie pan szuka inspiracji do swoich działań?

Inspirują mnie ludzie, którzy mają dobrą energię, którzy są mądrzy. Mam jedną taką cechę, która jest rzadką cechą: że cieszę się, jak mam mądrych ludzi wokół siebie. To na tym polega, że finansista musi być ode mnie 50 razy mądrzejszy, z marketingu ta osoba też musi być 47 razy mądrzejsza. W HR musi być spec i w wielu innych rzeczach. Jak to kiedyś mój kolega powiedział: „Ty jesteś wspaniałym deal makerem. Ty wyczuwasz, gdzie co można zrobić – tu ziemię, tam budujesz, tam coś burzysz, tam już w ogóle w to miejsce przenosisz”. Ale za tym muszą iść zespoły ludzi, którzy wykonują pewne czynności. Ktoś musi za tę budowę odpowiadać, za finanse, a ja jestem osobą wyjątkowo nie lubiącą pracować w dokumentach. Jakaś notatka i potem już najlepiej, żeby osoba skrupulatna dalej wszystko wyprowadziła, policzyła, przekalkulowała, dała mi obrobioną informację, czyli: hasło z mojej strony, jakiś tam zarys biznesowy i potem niech sobie to dalej się dzieje.

Gdybym miał utknąć w jakichś tabelach, sprawozdawczości czy w czymkolwiek... Nie lubię też w godzinach pracy odpowiadać na e-maile. Odpowiadam na nie wieczorem, kiedy przychodzi i mam czas. Nawet jak siedzę i obserwuję zachowania na giełdzie, różnice kursowe... Często mamy tak, że w firmach są eksporty pokontraktowane na rok czy dwa i siedzący prezes, który tam jest i chodzi po produkcji, nie ma na bieżąco Reutersa podłączonego i pewnych informacji, w Przemysłu, w Newagu czy gdziekolwiek indziej. To też wymaga pewnej intuicji, szczęścia i lekkiej ręki, że mówimy: „Dobrze, mamy dzisiaj poziom euro, sprzedajemy to euro do końca roku, nie liczymy na to, że będzie więcej”. Tak np. się podziało kilka miesięcy temu. Zrobiliśmy duże hedge na walutach, sprzedając przychody eksportowe do końca tego roku, i super to zrobiliśmy, bo było to 4,50 zł za euro. Nie wiem, co się teraz przy okazji Brexitu wydarzy, ale póki co jesteśmy na tym nieźle w tych spółkach zarobieni.

Czyli nie ma też co przesadzać z zyskami i w pewnym momencie trzeba sobie powiedzieć: „Dość, to jest poziom, który mnie satysfakcjonuje”.

Dokładnie tak. Wszyscy mówią: „Dobrze, a jak pójdzie dalej?” – to nie zarobimy więcej, ale już jesteśmy zarobieni poza poziom, któryśmy kiedykolwiek założyli, w związku z tym sobie siedzimy i czekamy, co będzie dalej. To jest właśnie to. Bo jak się cofnie, to właśnie każdy mówi – o holender – i tym bardziej strach, zaczyna być spiętrzenie. Tylko że to mogę zrobić bez problemu, ponieważ podchodzę do tego w sposób łagodniejszy, taką lekką ręką, że osiągnąłem efekt. Wychodzimy, sprzedajemy te euro i nie zastanawiamy się, co będzie za tydzień czy za dwa. Mamy zabezpieczony byt do końca roku w ogóle z zyskiem dodatkowym powiedzmy 20–30 groszy, bo break-even tak naprawdę przy euro łapaliśmy gdzieś przy poziomie 4. Jak mamy 4,50, to jesteśmy o 12% zarobieni więcej. Natomiast już do takiej pracy drobiazgowej, to się niestety nie nadaję. Pana małżonka jest świetną osobą, która wszystko liczy. Na każde pytanie i na kolejne, i na 37. odpowiada w sekundę, ponieważ analizuje. To też jest cecha rzadka u osób zajmujących się finansami, że analizuje więcej, niż musi. Analizuje dla siebie, żeby wiedzieć dokładnie, jak te wszystkie milimetrowe parametry na końcu pracują, żeby łatwiej było podjąć decyzje.

Uśmiecham się, bo właśnie widzę nasze wieczorne rozmowy o budżecie domowym, które też sobie prowadzimy. Tak, to jest właśnie Kasia. ☺

To już na zakończenie takie pytanie, bardziej ogólne, żeby jeszcze lepiej można było pana poznać: ulubiony film lub ulubiona książka?

Ostatnio czytałem *Komu bije dzwon*.

O, Hemingwaya.

Hemingwaya, tak jest. Powiem szczerze, że czasami wracam do literatury nawet ze swoich młodościowych lat. Oczywiście wszystkie książki o Donaldzie Trampie, Billu Gatesie, Stevie Woźniaku itd. siłą rzeczy śledzę na bieżąco, bo to jest moja może nie powinność, ale z ciekawości je czytam, bo dużo się uczę.

Natomiast z czasem człowiek wraca już do wspomnień i, o dziwo, właśnie tydzień temu przeczytałem Hemingwaya *Komu bije dzwon* i powiem szczerze, że czytałem go ostatnio, jak byłem w szkole średniej, to chyba była literatura, z tego, co pamiętam, prawda?

Chyba była na liście lektur.

I to jest takie odprężenie w ogóle. Nie czytam kryminałów, nie lubię ani filmów, ani książek, które są agresywne i wywołują u mnie niepokój, gdzie jest przemoc, po prostu nie uspokaja mnie to, krótko mówiąc.

Tak samo muzyki słucham codziennie. Nie ma dnia, żebym godziny nie słuchał muzyki. I to jest klasyka. Ostatnio słucham Lary Fabian – Adagio czy Caruso w jej wykonaniu to jest coś, co mnie uspokaja, daje natchnienie.

Jeżeli chodzi o filmy, to przyznam szczerze, że w ogóle nie oglądam telewizji. W telewizji oglądam tylko i wyłącznie mecze piłkarskie, jeżeli są, albo Radwańską. Kiedyś jak Formuła 1 jeszcze była, jak jeździł Robert Kubica, to czasami Formułę oglądałem. Ostatnio, jeżeli chodzi o cokolwiek w telewizji, to oglądałem „Bodo”. No siłą rzeczy zainteresowania muzyczne. Moja córka śpiewa operowo, więc obejrzałem ten serial. W telewizji oglądałem dwa filmy tylko: „Bodo” i wcześniej „Ranczo”. Po prostu folklor taki, faktycznie jak ta Polska wygląda, moim zdaniem bardzo dobrze trafione, zresztą z tego, co wiem, miał bardzo dużą oglądalność.

Jeżeli chodzi o filmy, do kinach może nie chodzę 2 razy w miesiącu, ale raz w miesiącu tak. Czy szczególnie coś mnie jakoś wzruszyło, powiedziałbym, że „Listy do M”. Pierwsze „Listy do M”, bo to jest film, który jest niby radosną komedią, ale jest jednocześnie podtekst pewnego smutku, dylematów ludzi. Mnie się osobiście podobał, natomiast obejrzałem, bo dostałem właśnie w prezencie „House of Cards”, kilka odcinków.

Wciąża, ale jednak brutalne.

Wciąża, ale jednak to jest właśnie, tak jak pan mówi, brutalne. O muzyce mogę więcej pogadać niż o oglądaniu filmów, bo na nie specjalnie nie mam czasu.

Panie prezesie, tym bardziej dziękuję serdecznie za poświęcony czas, za te wszystkie niezwykle cenne rady i naprawdę bardzo inspirujące historie. Nie mogę się doczekać, żeby opublikować to dla moich czytelników. Czego można życzyć człowiekowi, który tak dużo osiągnął?

Wie pan co – zdrowia. I to nie jest slogan. Niestety jest też pewna refleksja. Janka Kulczyka nie ma, jeszcze rok temu o tej porze miał się świetnie. Janka Wejcherta nie ma. Andrzej Czernecki, wspaniała postać. Teraz jego syn odebrał wyróżnienie nagrody Wejcherta. Andrzej Czernecki poza tym, że był wizjonerem, stworzył wspaniałą firmę. To był największy darczyńca w historii powojennej Polski, jeżeli chodzi o przeznaczenie środków na fundacje. Przeznaczył 100 milionów euro na fundacje kształcenia dzieci zdolnych. Po śmierci, jak już widział, że walczy, że to końcówka, stworzył fundację.

I to jest niestety prawda: że patrzymy na wiele osób, które się zmagają... Andrzej Urbański, który był u mnie redaktorem naczelnym „Życia Warszawy”, dwa tygodnie temu odszedł. Coraz więcej młodych ludzi, 40-, 50- czy 60-latków... Na szczęście jakoś zdrowie mi w miarę dopisuje, ale obiektywnie jak zdrowie będzie, to z resztą sobie poradzimy. Jeszcze coś dobrego się dla kraju zrobi i dla ludzi.

Natomiast jest jedna rzecz, którą chciałbym powiedzieć dla wszystkich młodych ludzi, którzy czasami się załamują, pracy nie mają, obawiają się, że coś nie wyjdzie: musicie iść, zawsze walczyć do końca. Też na spotkaniach, na przesłuchaniach, jeżeli staracie się o pracę – nie bójcie się. Wiele osób nie radzi sobie ze stresem, zamyka się w sobie.

Bądźcie przekonujący. Jeżeli Was wypychają drzwiami, to wchodźcie oknem. Nie można się poddawać, trzeba iść cały czas do przodu, do przodu, do przodu. Jeżeli ma się rację, to walczyć o nią, nie dać się zepchnąć, krótko mówiąc. I nigdy nie pozwolić sobie na to, żeby się poddawać. Po prostu walka do oporu, do końca. Bo to na końcu zawsze przyniesie, zawsze się spotka się osobę, która gdzieś tam rękę wyciągnie. Skupić się, poprosić o pomoc – w cokolwiek kto wierzy – swojego zwierzchnika, Pana Boga czy innego świętego i po prostu iść, iść, iść.

Życzyłbym wszystkim przede wszystkim, żeby spotykali dobrych ludzi na swojej drodze. Dobro dobrem wraca, zło wraca złem. Nie wiesz, jak postąpić – postąp uczciwie. Zawsze to się opłaca. No i myślę, że dobra energia wraca, ja w to wierzę osobiście. Patrząc na to, jak staram się postępować, jak mnie rodzice wychowali i co mi los oddaje za to, to naprawdę wierzę w te słowa i jestem tego przykładem, że może się udawać.

Panie prezesie, zatem życzymy tego zdrowia i jak najwięcej długich, długich lat. Jeszcze sukcesów w imieniu wszystkich moich czytelników. Jeszcze raz bardzo serdecznie dziękuję za rozmowę. Moim gościem był pan Zbigniew Jakubas.

Wszystkim czytelnikom, wszystkiego dobrego, zdrowia, dobrych ludzi na swojej drodze, dobrych pracodawców, dobrych pomysłów na biznesy. Jeżeli się odważacie robić coś swojego, to róbcie po prostu i nie bójcie się, bo najgorszą rzeczą jest siedzenie i wyczekiwanie, że coś się wydarzy. Wszystko zależy od nas tak naprawdę i w to należy wierzyć.