

Podcast *Finanse Bardzo Osobiste*, odcinek 105

Data publikacji: 2020-02-20

link do opisu na blogu: <https://marciniwuc.com/fbo-105/>

FBO 105

Ucz się od najlepszych. Miliarder Zbigniew Jakubas dla społeczności FBO

Cześć! Nazywam się Marcin Iwuć i witam Was bardzo serdecznie w 105. odcinku podcastu *Finanse bardzo osobiste*.

Moim dzisiejszym gościem jest pan Zbigniew Jakubas, przedsiębiorca, inwestor i jeden z najbogatszych Polaków w Polsce. Według rankingu „Wprost” jego majątek szacowany jest na 2,5 mld zł. Czyli jak popatrzyacie teraz na dwie osoby, które macie w kadrze, to każdy z nas ma po 1,25 mld zł – tak to jest już z tymi średnimi.

Każdy z nas używa produktów, które wytwarzają spółki pana Jakubasa, codziennie płacimy w sklepie monetami wytwarzanymi przez Mennicę Polską, jeździmy pociągami produkowanymi przez Newag, a także wagonami warszawskiego metra. Coraz więcej Polaków mieszka w nieruchomościach i pracuje w nieruchomościach wybudowanych przez spółki deweloperskie pana Jakubasa. W sumie wszystkie firmy w portfolio mojego gościa zatrudniają 12 tys. osób.

Dziękuję bardzo, że przyjął pan zaproszenie i zgodził się podzielić z nami sekretami, jak odnieść sukces, bo zwykle właśnie rozmowy z miliarderami wokół tego się obracają. Ale pomyślałem, że tę rozmowę zaczniemy w inny sposób. Otóż w kwietniu ubiegłego roku zadzwoniła do mnie mama i powiedziała: *Marcin, włącz telewizor, zobacz, co robi pan Jakubas*. Włączyłem telewizor i zobaczyłem, ku mojemu wielkiemu zaskoczeniu, że wziął pan udział w „Tańcu z Gwiazdami”, ale nie jako juror ani uczestnik, tylko jako sprawca ogromnej niespodzianki. Dał pan w prezencie

mieszkanie niewidomej mistrzyni świata w biegu na 1500 m, Joannie Mazur. Skąd pomysł na taki gest?

Myślę, że łatwiej było mi dać to mieszkanie, niż wystąpić w „Tańcu z Gwiazdami”. Natomiast skąd taki pomysł? Od mojej córki, która oglądała ten program. Zeszła do mnie wzruszona, ze łzami w oczach, poprosiła, żebym obejrzał program, w którym właśnie pani Joanna Mazur opowiadała o swoim bytowaniu w internacie w Krakowie. Nie ukrywam, że po obejrzeniu tego programu też byłem mocno wzruszony tą opowieścią. Obejrzałem oczywiście jej występ taneczny, natychmiast też obejrzałem jej występ i zdobycie mistrzostwa w biegu na 1500 m. Decyzja mogła być praktycznie tylko jedna – od razu zdecydowałem, że takie mieszkanie jej ufundujemy, tym bardziej że w Krakowie budujemy dużą dzielnicę – 1500 mieszkań w jednym miejscu. I tak jak ja w życiu mówię: w życiu szczęście jest bardzo potrzebne. Ponieważ moja córka nie ogląda telewizji zbyt często, jest to też bardzo wrażliwa osoba, zeszła na dół, nakłoniła mnie do obejrzenia – i dalszy ciąg już Państwo mogliście obserwować.

Jest to jedna z większych radości, jakie mogłem uczynić w ciągu ostatnich lat. Dawanie jest dużą radością, zwłaszcza że Joasia Mazur mieszka już od trzech miesięcy w tym mieszkaniu. Kiedy przysłała mi maila po pierwszej nocy spędzonej w tym mieszkaniu – a wierzcie mi Państwo, że jestem mężczyzną dość twardym – miałem łzy w oczach. To był osobisty mail, ale zupełnie wzruszający. Cały czas ją wspieram, bo kibicuję jej w tym, co robi.

Zdobycie mistrzostwa świata w biegu na 1500 m nie jest takie łatwe: Joasia trenuje dziennie między pięć a siedem godzin. Często rozmawiamy ze sobą i dzisiaj jest na zgrupowaniu. Biegnie za mamą, która jedzie rowerem – przebiega dziennie 30, 35, 40 km. Gigantyczny wysiłek! Szykuje się w tej chwili do olimpiadę w Tokio. Obiecała sobie i mi, że powalczy tam o złoto, a może coś jeszcze więcej niż jedno złoto.

Wspaniała historia. Trzymamy kciuki za panią Joannę. Niektórzy malkontenci na różnych forach internetowych pisali wtedy, że to jest zabieg PR-wy. Ja miałem przyjemność poznać pana jakieś pięć lat temu i wiem również o innych okazjach, w których pomagał pan konkretnym osobom lub organizacjom. I jeżeli to PR, to powiem, że niezbyt konsekwentny, bo trudno znaleźć informacje o tym – nie obnosi się pan z takimi sytuacjami. Ale pomyślałem, że nasza rozmowa będzie dobrą okazją do tego, żeby poruszyć temat filantropii. Jakie jest pana podejście do pomagania innym?

Szczerze powiem Państwu jedną, smutną rzecz. Mieliśmy z siostrą Chmielewską spotkanie kilka miesięcy temu w Polskiej Radzie Biznesu, gdzie ze strony siostry Chmielewskiej – bardzo zacna osoba, która społecznie w Laskach prowadzi ośrodek – padło stwierdzenie, że bogaci niechętnie pomagają. Ona wręcz dała przykład, że w tym

ośrodku osoba, która ma jednego papierosa, podzieli się, przełamując go na pół, z drugą, która chce zapalić. Natomiast bogaci niechętnie pomagają – takie było jej stwierdzenie. Zapadła cisza wśród moich kolegów. Wszyscy zaczęli się zastanawiać, dlaczego tak jest. Ja powiedziałem jedno stwierdzenie, bo syty nie rozumie głodnego. Trzeba przełamać pewną wrażliwość, którą człowiek ma albo jej nie ma, albo powinien się jej nauczyć. Mnie wrażliwości uczyli rodzice. Potem już tej wrażliwości się człowiek nie nauczy. Chyba samemu trudno – szkoła nie uczy, studia nie uczą, życie też nie uczy. Życie jest dość harde.

Kiedy chodziłem do szkoły podstawowej, mama robiła mi drugą kanapkę dla chłopca, który chodził ze mną do klasy. Był z bardzo biednego domu i po prostu nigdy nie miał kanapek. To były czasy, w których kanapką mogła być kanapka z serem, z miodem czy ze smalcem. Umówmy się, w latach 50. szynka była pełnym luksusem. To była pierwsza albo druga klasa szkoły podstawowej. Nie ukrywam, że się buntowałem. Mówiłem: *Mama, dlaczego mam ją nosić?* Bo młody człowiek nie jest wrażliwy na to, że ktoś inny może być głodny. Mama mi powiedziała: *No to spróbuj też nie wziąć kanapki. Zobaczysz po pięciu czy sześciu godzinach lekcji, jak się będziesz czuł.* To było proste wytłumaczenie.

Drugą taką sytuację miałem w życiu, w wieku pięciu, może sześciu lat. Byliśmy w sklepie mięsnym, a wtedy były kolejki, sąsiedzi stawali, potem się wymieniali, kto ma w jakim sklepie stać – takie niestety czasy. Znalazłem portmonetkę pełną pieniążków, więc ucieszony, że ją mam, dałem mamie, a ona powiedziała: *Słuchaj, teraz musimy spróbować odnaleźć osobę, która ją zgubiła.* Ja mówię: *Jak to, mama, przecież myśmy znaleźli...* Wtedy tłumaczenie dziecku pięcio-, sześciolletniemu, że to jest niemoralne, gdybyśmy przywłaszczyli tę portmonetkę... Jaka tam moralność? Dzieciak pięcio-, sześciolletni rozumie takie określenia? A mama powiedziała tak: *Słuchaj, jak ty byś się czuł, gdybyś za te pieniądze kupił sobie coś, np. pięć czekolad więcej, a ta pani, która zgubiła te pieniądze – to było po wypłacie, bo wtedy wypłaty były wyłącznie cashem – być może nie miałyaby dla dzieci w ogóle na święta na zakupy i te dzieci byłyby głodne?* To robi wrażenie. Takie proste tłumaczenie dla dzieciaka jest sformułowaniem, które zapada w pamięć. Ja to zapamiętałem. Chwilę później jakaś kobieta zapłakana biegła, szukając tej portmonetki. Mama oczywiście ją oddała. Zresztą okazuje się, że osoba, która parę miesięcy później była u papieża z jej mężem, który pracował na KUL-u, przywiozła rodzicom błogosławieństwo papieża – nie pamiętam, czy to było z podpisem, czy kupione w kiosku – ale miły gest. Uważam więc, że mało ludzi pochyla się nad wrażliwością. Często jest to pochylenie się dość późno. Bo popatrzmy na miliarderów amerykańskich, na pana Buffetta – on też zaczął dzielić się majątkiem, kiedy przekroczył siedemdziesiątkę.

Pod wpływem żony, która intensywnie prała mu głowę.

Tak, ale też w pewnym stopniu zrozumiał, bo człowiek młodszy jest cały sfokusowany czas na osiągnięciu sukcesu zawodowego, finansowego, budowaniu, natomiast w

pewnym momencie przychodzi – jeżeli przychodzi, bo nie zawsze tak jest – opamiętanie, że to nie jest klucz do szczęścia, do pełnego sukcesu. Liczą się jeszcze inne rzeczy. I powiem tak: pomaganie ludziom, którzy na to zasługują, bo nie wszyscy zasługują na pomoc.

Właśnie, może pan rozwinąć tę myśl? Kto zasługuje, pana zdaniem, na pomoc, a kto jednak nie?

Ciężko się pomaga osobie, która stoi pod sklepem, widać, że nadużywa alkoholu i chce tylko dostać 5 zł albo 10 zł, wiadomo, na flaszkę. Ostatnio miałem taką sytuację: wszedłem do sklepu, zrobiłem zakupy i ta osoba tych zakupów ode mnie nie przyjęła: *Oj nie, nie, wie pan, kanapkę to ja mogę sobie sam kupić w ogóle. Ja potrzebuję dychy.* Osoba, która pracuje w ochronie tego sklepu, mówi: *Widzi pan, ten człowiek nadużywa alkoholu i w ogóle, jemu potrzebne są pieniądze tylko na wódkę.* Więc jest to problem. A danie darowizny, 5 czy 10 zł, takiej osobie jest chyba trochę amoralne, bo my go w ten sposób też niszczyliśmy – pomagamy mu niszczyć jego zdrowie, jego stan umysłu, bytu itd.

Natomiast jest masa osób, które są emerytami, którzy mają emeryturę w wysokości 1000 złotych, są chore, muszą mieć na leki – życie ich akurat nie głaskało, więc przejście obok takich osób jest po prostu nie na miejscu i wszyscy powinni dać 1 zł, 5 zł, drugi może dać 10 zł, a dla trzeciego 100 tys. nie będzie dużą kwotą. Ja staram się cały czas pomagać – oczywiście nie wszystkim da się pomóc.

Poruszył pan sprawę Joasi Mazur, natomiast trzy lata temu kupiłem mieszkanie dziewczynkom, którym mama zmarła i w Myszkowie chciano ich wyeksmitować, ponieważ mama nie płaciła za jakieś skromne lokum, 40 m². Te dziewczynki nie miały rodziców. Włączyłem się w sprawę przekierowania ich do domu dziecka lub do rodzin zastępczych. Udało się, kupiłem mieszkanie, one mieszkają teraz razem. Starsza siostra, która ma 19 lat, opiekuje się dwójką młodszych dzieciaków. I jest to dla nich na pewno pomoc, która skutecznie ułatwi im funkcjonowanie w życiu. Zobowiązałem się, i tak to czynię, przez 10 lat utrzymywać to mieszkanie – bo jedna ma 19 lat, druga 15 lat, a trzecia 6,5 – aż urosną, żeby mogły samodzielnie funkcjonować. Ale to jest pomoc tym osobom w ich życiu, w szkole, ale też w rozmowach. To nie jest tylko przekazanie pieniędzy czy danie prezentu. Natomiast wyzwolić z siebie empatię do tej osoby i pomagać jej, czasami ona potrzebuje po prostu zwykłej rozmowy z kimś, bo jak bliskich nie ma, to po prostu kogo ma? Jakąś tam rodzinę, która nie zawsze spełnia tę swoją rolę. Jeżeli jest taki wujek Zbyszek, to fajnie. Te dzieciaki do mnie łącznie z Asią Mazur mówią: *wujku Zbyszku.*

Miały ogromne szczęście, że na pana trafiły. Brytyjska premier Margaret Thatcher miała takie powiedzenie: *Dzisiaj nikt nie pamiętałby o dobrym samarytaninie, gdyby miał tylko dobre intencje. Żeby przejść do historii potrzebował również pieniędzy.* I myślę, że po

tym pana wstępie nikt nie ma żadnych wątpliwości, że dzięki pieniądżom można robić naprawdę dobre i szlachetne rzeczy. A mimo to w naszym społeczeństwie jest takie ogólne przekonanie, wielu Polaków uważa, że pieniądze szczęścia nie dają czy że są wręcz czymś złym, czymś, co niszczy relacje, co potrafi zrujnować życie. I łatwo mieć takie zdanie, jeżeli tych pieniędzy ma się mało. A moje pytanie jest takie: jak to wygląda z pana perspektywy, z perspektywy człowieka, który ma miliardy złotych? Jak to jest z tymi pieniędzmi i z tym wpływem pieniędzy na szczęście?

To może najpierw zacytuj fragment piosenki, którą śpiewała Danuta Rinn: *Pieniądze szczęścia nie dają być może, lecz kufereczek stóweczek daj Boże!* Powiem przewrotnie: nie mieć pieniędzy jest bardzo źle, zwłaszcza nie mieć pieniędzy, tak żeby potrafiły zaspokoić godne życie, jest bardzo trudno i bardzo źle. Natomiast nadmiar pieniędzy – z moich obserwacji, tak jak powiedziałaś, człowieka, który jest majątny, który żyje w środowisku ludzi majątnych – też bardzo często szczęścia nie daje.

Już pan sygnalizował, że w pewnym momencie trzeba potrafić powiedzieć sobie dość.

Jestem osobą, która nawiązuje kontakty, obserwuje ludzi, słucha ich, rozmawia z nimi. To nie jest zdawkowa rozmowa, tylko często bardzo pogłębiona. Więcej szczęśliwych ludzi widzę biedniejszych – może nie biednych, bo, tak jak mówię, bycie biednym jest ciężką sytuacją – ale biedniejszych, wystarczająco zarabiających, szczęśliwych, mających szczęśliwe związki, szczęśliwe rodziny. Dzieci, dla których ci rodzice mają więcej czasu na wychowanie. Miałbym duży problem, żeby na palcach jednej ręki wymienić prawdziwe szczęśliwe rodziny z grupy ludzi najbogatszych.

Czasem powtarzam, że trzeba nauczyć się być szczęśliwym bez pieniędzy, to wtedy pieniądze też człowieka nie zmieniają. Sprawia, że jest się bardziej tym, kim się jest.

Trzeba być normalnym. Tak jak powiedziałem, miałem bardzo fajnych rodziców, którzy byli porządnymi ludźmi. Mama urodziła mnie, jak miała 19 lat. Poświęcała mi bardzo dużo czasu. Ojciec był bardzo apodyktyczny, bardzo uporządkowany, zero-jedynkowy. Mama cały czas ze mną rozmawiała. Tak jak było z tą portmonetką, gdyby zamiast powiedzieć: *Zbyszek, szukamy tej pani, bo to jest nieetyczne*, to bym tego nie zrozumiał. Natomiast powiedziała mi wtedy: *Weźmiemy te pieniądze, a tam być może dzieci będą na święta głodne*, to już mnie to jako dzieciaka wystarczająco ochłodziło. Więc cały czas mamie pomagałem. Mieliśmy sad, robiliśmy weki – nie wiem, czy młodzież dzisiaj wie, co to są weki: to są owoce, ogórki w słoikach. I to nie było na zasadzie, że masz pomóc, tylko gdy miałem siedem, osiem czy dziewięć lat, mama zawsze mówiła: *Synku, chodź mi pomożesz. Zrobimy coś razem*. I to było fajne. Ja coś tam myłem, robiliśmy to razem. Poszanowanie własnej pracy, bo człowiek się uczy na tym. Nie miałem problemu z dostępem do czegokolwiek, będąc dzieciakiem, ale miałem swoje obowiązki i te obowiązki uczył. I dzisiaj czasami jestem przerażony, jak się wychowuje młodzież. Ich się

nie wychowuje, tylko jak kiedyś któryś z socjologów powiedział: *Tę młodzież się chowa*. Dać najlepiej iPada albo komputer, niech się dziecko zajmie, bo rodzice mają wtedy święty spokój. Nie ma wtedy tej komunikacji. W związku z tym, moim zdaniem, to jest dzisiaj problem i to duży.

Jesteśmy pokoleniem – mówię o swoim pokoleniu – które tak naprawdę jest pierwszym pokoleniem w tym kraju, bogatym. Bo komuna nie pozwalała. Wcześniej Polska była też niepodległa, mieliśmy raptem 20 lat okresu międzywojennego, w którym jakiś kapitalizm zaczął kiełkować. W związku z tym czy w następnych pokoleniach będzie obycie się z majątkiem już na tyle, że ludzie wyciągną z tego wnioski? Być może tak, być może nie, bo w Stanach możemy wskazać wiele bardzo bogatych osób, które są celebrytkami, które szaleją, różne używki, błyszczą. Są znane z tego, że są znane i tym się cieszą. To jest taki tani blichtr, który na dłuższą metę mi osobiście nie odpowiada. Ja uważam, że głębia musi być i musi być to człowieczeństwo w samym człowieku, żeby nie przesłaniały go tylko sukcesy finansowe, rezydencje, domy, samoloty, cokolwiek – to jest tak naprawdę rekwizyt, a nie element prawdziwego szczęścia.

Jeszcze jedno pytanie, którym chciałem to pogłębić, bo ono często przewija się wśród różnych dyskusji, bo nie odziedziczył pan fortuny, nie wygrał pan na loterii, miał pan taki okres zwykłego życia, kiedy pracował również jako nauczyciel. I kiedy porównuje pan tamten okres z życiem takim, jakie prowadzi pan teraz, kiedy stać pana absolutnie na wszystko, to co pana zdaniem zmieniają tutaj pieniądze?

Być może ta rozmowa będzie dla niektórych dość przewrotna. Ja dzisiaj nie jestem szczęśliwszy, kompletnie. Mało tego, jestem bardziej nieszczęśliwy niż 30 lat temu, kiedy nie miałem tych pieniędzy. Ciężko zrozumieć dzisiaj młodzież, która kończy studia i zaczyna pracę, i porównać ten okres z moim okresem po studiach – to są zupełnie inne czasy. Dzisiaj osoba, która kończy studia i pracuje, jest w stanie się utrzymać, wynajmując mieszkanie. W tamtych czasach moja pensja to było 35 dolarów. Za wynajem pokoju płaciłem 50 dolarów miesięcznie, bo wszystko było przeliczane na dolary z uwagi na to, że inflacja była tak wysoka, że wynajmy były oparte na dolarach.

A resztę trzeba było skombinować.

Rodzice pomogli. Wiele osób podejmowało się prac dodatkowych. Tak jak powiedziałaś, trzeba było to kombinować, co nie znaczy „ukraść” – dopracować tak naprawdę. Dzisiaj mamy zupełnie inną sytuację.

Jest łatwiej?

Tak, statystycznie jest łatwiej. To były trudne czasy, nienormalne – żeby robić karierę, trzeba było zapisać się do partii. Jak ktoś się nie chciał zapisać, nie tolerował tej obłudy, to miał pod górkę, rzucono mu kłody pod nogami, bo nie był z tej grupy, która wówczas

miała jakieś preferencje. Natomiast ja po prostu byłem nauczony ciężkiej pracy. Na studiach pomagałem w utrzymaniu mojej ówczesnej narzeczonej. Nie chciałem od rodziców brak na to środków, tylko musiałem sobie zarobić. Czyli albo wieczorami na łepka samochodem jeździłem – i nie wstydzę się o tym mówić – w soboty, w niedziele, zwłaszcza kiedy ludzie wracali z imprez. Przez noc potrafiłem zarobić tyle, co pensja pracownika czy robotnika.

Mini-Uber.

Taki mini-Uber, dokładnie. Potem prowadziłem klub studencki – czyli zawsze jakieś inicjatywy. Jak nie to, to robiłem takie specjalne systemy zabezpieczające studnie głębinowe przed zanikiem prądu. Krótko mówiąc, starałem się ciągle coś wymyślać, żeby mieć środki na utrzymanie siebie i mojej ówczesnej dziewczyny. Żeby nie było tak, że ja od rodziców biorę i przekazuję dalej. Uważałem, że to byłoby nie fair z mojej strony.

Pamiętam czas, że zabrakło mi 50 gr na torebkę cukru, która kosztowała 10,50 zł. Były tylko kilogramowe cukry, nie było mniejszych. I nie kupiłem, bo sprzedawczyni nie chciała mi tego cukru sprzedać taniej. To nie znaczyło, że wtedy nie miałem w ogóle na ten cukier, tylko taki epizod mi się w życiu zdarzył i pamiętam go do dzisiaj.

Więc cały czas studiowanie i różne zajęcia, które pozwalały mi na to, żeby właśnie mieć środki na utrzymanie siebie, na utrzymanie ówczesnej dziewczyny, a potem mojej małżonki. I tak to pączkowało, aż do czasu, kiedy skończyłem studia. Pracowałem przez rok jako nauczyciel, właśnie za równowartość pensji w wysokości 35 dolarów. Bardzo szybko stwierdziłem, że z tego nie da się nijak utrzymać. W poprzednim odcinku u ciebie wspominałem o epizodzie, kiedy dostałem od rodziców 7000 dolarów. Na ówczesne czasy to było sporo pieniędzy, bo ta kwota wystarczyła na zakup mieszkania. Zainwestowałem te środki w pierwszy sklep, w drugi i potem w kolejne.

Zapraszam Was bardzo serdecznie do [25. odcinka podcastu](#), jest również dostępny na YouTube. Tam możecie zapoznać się z historią mojego dzisiejszego gościa.

Przez ostatnie lata sprecyzowałem sobie taką misję: warto mieć w życiu coś większego od siebie. Moją misją jest pomóc 15 milionom Polaków w takim dbaniu o finanse, żeby nie musieli przejmować się pieniędzmi, tylko mogli poświęcać czas na realizację swoich marzeń i pasji. I chciałem pana zaprosić do pomocy w realizacji tej misji i poprosić o pewne porady finansowe. Zanim do tego przejdziemy, mam takie pytanie: jaka była najlepsza porada finansowa, którą pan w życiu usłyszał? I kto tej porady udzielił?

Otrzymałem jedną poradę od przypadkowo spotkanego właściciela szklarni w Jazowej pod Warszawą, o którym opowiadałem [w pierwszej naszej rozmowie](#). Powiedział mi

wtedy: *Idź w biznes, nie kupuj mieszkania, bo wtedy nie będziesz miał środków na biznes.* Wówczas z Jazowej jechałem już tylko z jednym przekonaniem.

Nie byłbym jednak w stanie wskazać konkretnego przykładu w całym moim życiu, natomiast wiele różnych osób, które spotykałem, miały wpływ na to, kim dzisiaj jestem: mój matematyk w szkole średniej, genialny człowiek o wszechstronnych zainteresowaniach, pobudzał nam wyobraźnię; mój polonista w szkole średniej, profesor Pietraniec na politechnice, niebywały człowiek, profesor od fizyki kwantowej w tamtych czasach. Wiele osób, z którymi rozmawiałem, w jakiś sposób modyfikowało mój system wartości, mojego myślenia. Może to dlatego, że jestem inżynierem. Gdybym był artystą, filozofem, to może bym inaczej patrzył na świat. Inżynier ma jednak taką percepcję postrzegania od-do, bardzo konkretną.

Ale są inżynierowie tacy jak pan, miliarderzy, i są inżynierowie, którzy ledwie łączą koniec z końcem. Skąd pan czerpał wiedzę, jak postępować z pieniędzmi?

Powiem tak: wiele było przypadków. Kończyłem politechnikę, wydział elektryczny. Czasami zadaję sobie sam takie pytanie: co bym chciał robić, gdybym był pracownikiem u kogoś? Jaki zawód bym wykonywał? I dochodzę do wniosku, że chciałbym być architektem.

Chciałem być architektem, zostałem miliarderem – co poszło nie tak?

Mówię to z perspektywy czasu, dlatego że budownictwo tak mnie wciągnęło, że dzisiaj je lubię. Tak jak powiedziałaś na początku, sporo buduję. Natomiast, słuchajcie, w życiu wiele zależy od przypadków i od szczęścia. Gdy kończyłem politechnikę, akurat obowiązywała ustawa, gdzie dawano sklepy w Warszawie w tzw. ajencję. Od razu wziętem pierwszy sklep, nr 5, w Warszawie. Ja pochodzę z Lublina, przyjechałem z Częstochowy z uczelni, mieszkałem w wynajętym mieszkaniu. Za pieniądze od rodziców odważyłem się wziąć w ajencję ten sklep. To były czasy, gdy na rynku niczego nie było, mało kto odważył się robić coś prywatnego. Trzeba to jasno powiedzieć, bo dzisiaj czasami ludzie, którzy nie znają tamtych czasów, uważają, że wtedy to trzeba było albo mieć jakieś niebywałe plecy, albo w ogóle ukraść, albo cokolwiek zdefraudować. Nie, wtedy każdy biznes, który ktokolwiek otworzył, z czymkolwiek, lodziarnię, sklep, przynosił gigantyczne efekty i gigantyczne sukcesy.

Czyli utrzymać się z pensji było trudno, trudniej niż dzisiaj, ale z kolei prowadzić biznes było łatwiej.

Ja w pierwszym sklepie, który zatrudniał dwie osoby, zarabiałem dziennie więcej niż oficjalnie, zupełnie legalnie w pracy zawodowej przez miesiąc. Co prawda mieliśmy ekonomikę socjalizmu i kapitalizmu jeszcze na moich studiach – kapitalizm wszyscy

rozumieli, socjalizmu i tej wartości dodanej nikt – ale bardzo szybko przestawiłem się z ekonomii socjalistycznej na kapitalizm, bo efekty były widoczne od razu.

Potem był kolejny sklep. Jeżeli ktoś tylko mówi: *OK, zarabiam w tej chwili takie pieniądze, że mogę sobie kupić samochód, mieszkanie i wygodnie żyć*, bo nie chce mu się pracować, nie chce się rozwijać, nie chce myśleć, nie chce iść do przodu, to wtedy nie idzie do przodu, stanął – i przez to już się cofnął. Bo najgorszą rzeczą, jak nie idziesz do przodu, jest to, że się cofasz. Nie ma innego mechanizmu.

W związku z tym bardzo szybko po dwóch latach otworzyłem drugi sklep na Chmielnej, który był 50 razy lepszym punktem. Następnie brak ogniwa w postaci dostaw towarów spowodował, że zacząłem myśleć o firmie polonijnej, którą otworzyłem w '84 r. To już był duży zakład, funkcjonuje do dzisiaj. Cały czas reinwestowałem kolejne środki. Taką mam naturę. Ciągłe coś nowego się pojawiało. Po drodze była masa przypadków. Potem składy konsygnacyjne, obrót dewizowy, potem fabryka wody w Krynicy. Więc non stop coś się pojawiało. Ja słucham ludzi. To jest chyba też moją dobrą cechą – dla moich respondentów być może też – że naprawdę słucham. Pojechałem do Krynicy w zupełnie innej sprawie, bo mnie burmistrz oprowadził po terenie, powiedział: *A może by pan tak fabrykę wody tutaj zbudował?* Dwa tygodnie później już praktycznie wiedziałem, że tam będzie fabryka.

Czyli warto być w odpowiednim miejscu i w odpowiednim czasie. To nigdy nie zaszkodzi.

Trzeba myśleć, trzeba być elastycznym, słuchać ludzi i zastanawiać się, co można zrobić.

A czy jest najgorsza porada finansowa, którą pan gdzieś słyszał lub którą można usłyszeć w przestrzeni publicznej?

Akurat przykład własny, bardzo bolesna porada finansowa – wspomniana fabryka wody, którą zbudowałem w '92 r. W '96 r. miałem bardzo dobrą ofertę z Danone na odkupienie tej fabryki w całości bądź 50% – bardzo dobra oferta. Ówczesny dyrektor Danone uprzedzał mnie, że tak dynamiczny rozwój, jaki miałem przez cztery lata – od '92 do '96 r. – kiedy rosły nam czterokrotnie rok w rok obroty, nie utrzymają się na dłuższą metę, ponieważ wchodzą supermarkety do Polski, gigantyczne sieci. Mówił: *Będziesz miał z nimi trudniej niż teraz*. Bo wtedy to były tylko hurtownie, rynek straganowy, a te supermarkety opanowały handel w Polsce. I z ofertą z Francji, z Paryża, przyleciałem do Warszawy, poszedłem do Bristolu, do kafejki, gdzie na moje nieszczęście spotkałem mojego serdecznego kolegę z jakimś amerykańskim finansistą od przejęć, jakaś sława bankierska.

Z bankierem inwestycyjnym.

Z bankierem inwestycyjnym, którego poznałem. Powiedziałem koledze, że wracam z Paryża, mówię: *Wiesz, mam tu ofertę na Danone*. Miałem ze sobą dane finansowe tej fabryki za '96 r. i lata do tyłu. Ten Amerykanin popatrzył, miałem ofertę na X, pamiętam ją do tej pory. A on mówi: *Masz progres wzrostowy. Zapomnij! Dopiero jak ci dadzą półtora X, to się zgódź, a jak nie, to czekaj dalej*. Najgłupsza decyzja! Przetrzymałem tę fabrykę jeszcze cztery lata i w dwutysięcznym roku sprzedałem za pół kwoty, którą od Francuzów dostawałem, a w międzyczasie napracowałem się i zainwestowałem w nią kolejne spore pieniądze.

Czyli uwaga na doradców i bankierów inwestycyjnych.

Czasami po prostu Excel i tabela nie pokazują wszystkiego. Ci Francuzi mieli rację, oni mi to życzliwie mówili, tak było. W latach 1997-98 od nas wychodziło 120 TIR-ów dziennie wody z fabryki. Płatności mieliśmy po 180 dniach. A wtedy *cash* kosztował kilkanaście procent rocznie. Odsetki w bankach były 11%, 12%, 13%, potem zeszły na 8%. Czyli koszt pieniądza był tak duży, że *cash flow* był po prostu problemem i zaczynały się schody.

Natomiast odpowiadając na twoje pytanie: zdumiewa mnie czasami głupota doradców. Jeżeli jakiś analityk, zwłaszcza taki, który ma dwadzieścia kilka lat, rekomenduje jakąś spółkę, mówi: *Kupuj...*

A w życiu nie widział bessy.

W życiu nie widział niczego. Mało tego, on tej spółki nie widział na oczy. Są takie przypadki, z ostatniego miesiąca nawet, że rekomendacja na pewną firmę giełdową różni się między sobą plus-minus 30% – to w ogóle coś jest niehalo. Kilka lat temu była reklama funduszy inwestycyjnych – stopa zwrotu 30%. Jeżeli ktoś wypuszcza na rynek obligacje korporacyjne ze stopą zwrotu gwarantowaną 8%, 9%, 10% – GetBack jest tego przykładem – to powinna się nam zaświecić czerwona lampka. Jeżeli ktoś jest skłonny wziąć dług na 8%, 9%, to znaczy że nie dostał go w banku. Dzisiaj we wszystkich moich firmach mam kolejkę banków, które mi chętnie dług dadzą na WIBOR plus 0,6, 0,7, 0,8. Razem kosztuje to 2,5–2,6%. Jeżeli ktoś nie jest w stanie w banku uzyskać długu, to bank go bardziej przeświecili niż klient, który kupi obligacje, który o firmie nic nie wie. A potem są rozczarowania...

Ale gwarantowane przecież.

To jest tak samo jak dzisiaj niektórzy deweloperzy mówią: mieszkania pod wynajem, gwarantowana stopa zwrotu. Nic gwarantowanego nie ma i o tym trzeba mówić. Dobrze, że masz ten portal, że są to ludzie świadomi, ale też tacy, którzy dociekliwie pytają. Jeżeli ktoś mówi, że coś gwarantuje, to po prostu oszukuje. Może powiedzieć, że *oczekiwana stopa zwrotu, zakładana stopa zwrotu* – tu się wszystko może wydarzyć. Tyle

jest rzeczy zależnych od siebie. U nas giełda jest w większości niedoszacowana. Ta giełda od znaczącego spadku w 2008 r. tak naprawdę się nie podniosła. Ameryka, Francja, wszystkie giełdy odjechały razy n w stosunku do poziomu pokryzysowego, natomiast my cały czas jesteśmy na poziomie pełzającym. Nasza giełda jest słaba, więc myślę, że tutaj nie powinno być dużych spadków. Ale należy zawsze bardzo rozumnie podchodzić do inwestycji i patrzeć, nie wierzyć w to, co się mówi. Generalnie zasada ograniczonego zaufania powinna być podstawową zasadą w inwestowaniu.

Czyli zdrowy sceptycyzm i pamiętanie o tym, że jeżeli coś jest zbyt piękne, by było prawdziwe, to prawdopodobnie nie jest prawdziwe.

To prawda.

Co by pan poradził teraz osobie, która kończy szkołę albo studia, czyli kończy etap edukacji i zaczyna życie? Jak powinna pokierować swoimi finansami?

Jest to pytanie z takiej grupy, na którą nie ma odpowiedzi. Zakładam, że jak kończy studia, to jeszcze nie ma własnych środków, bo na studiach raczej ciężko zarobić.

Ale utrzymać się trzeba.

Chyba że tak. Ale jak pokierować swoimi finansami? Teraz nie mówimy o tym, jak zainwestować, tylko co zrobić, żeby się utrzymać. Dzisiaj osoba, która kończy szkołę średnią czy uczelnię, chce pracować i jest w czymś dobra... Bo jeszcze odróżnijmy: czy jest tylko dyplom, czy są też chęci i wiedza. O tym trzeba jasno mówić: że na 10 studentów czy osób, które kończą studia, z mojej oceny dwie-trzy są bardzo dobre lub dobre, a reszta tę uczelnię zalicza po to, żeby mieć magistra czy licencjat przed nazwiskiem. W związku z tym są – i będą – bardzo duże rozbieżności w wynagrodzeniach tych ludzi. Dzisiaj jest rynek pracownika. Pracodawca, powiem to brutalnie, o dobrego pracownika zabiega i będzie zabiegał. I to też powoduje emocje. Podpowiem z mojego doświadczenia, ponieważ czasami przychodzi osoba, która skończyła studia, dwa lata pracuje i dostaje dwukrotnie wyższe wynagrodzenie od osoby, która w tej chwili już pracuje 10 lat i ma też studia skończone, tylko że kompetencje tej osoby po studiach, naprawdę dobrze przygotowanej do zawodu, i tej, która już 10 lat pracuje, często są niewspółmiernie inne.

Ta, która pracuje 10 lat, ma lepsze czy gorsze kwalifikacje?

Te 10 lat doświadczeń nie powoduje tego, że jest lepsza od tej osoby, która przyszła do pracy. Ta przychodzi z pomysłami, z innowacją pewną, z zupełnie inną energią do pracy, nie jest skostniała, chce jej się pracować. Ci ludzie mają naprawdę w tej chwili szansę, bo dzisiaj – mówię o warunkach warszawskich, w terenie może być różnie, chociaż w Krakowie czy w Sączu płacimy inżynierom naprawdę bardzo godne wynagrodzenia.

Natomiast co bym teraz tym osobom radził? Przede wszystkim żeby pracowały w zawodach, które lubią wykonywać. Bo często jest tak: ja jestem przykładem, skończyłem politechnikę, wydział elektryczny. Elektrykiem ani energetykiem nie chciałbym być. Chociaż w tej chwili być może w tym zakresie będą inwestycje pewne prowadził. Natomiast architektem – tak, bo mnie to fascynuje. Kiedy szedłem na studia, nie myślałem o architekturze. Zresztą jaka tam była wówczas architektura? Domki to były takie klocki, bloki – wiadomo, jak wyglądały. Jeżeli więc ktoś cieszy się ze swojej pracy i lubi ją, to będzie kreatywny, będzie wnosił pewne inicjatywy, będzie się rozwijał, będzie sobie robił dobrze i sprawiał radość pracodawcy. Jeżeli skończył studia, ale nie chce ich wykonywać – moja córka jest tego przykładem: skończyła ekonomię i wszystko, tylko nie ekonomia, jeszcze ma do mnie o to pretensje, że ją na te studia wysłaliśmy – jeżeli nie lubi tego, w czym się wykształcił, to niech szuka zajęcia, które będzie lubił. Jeżeli ktoś pracuje tylko dlatego, że musi zarobić na zupę i na mieszkanie, to jest to męka. Jeżeli człowiek będzie miał satysfakcję z czegośkolwiek, może skończyć studia i założyć naleśnikarnię, która będzie miała sukces – na Marszałkowskiej jest naleśnikarnia, która kolejkę ma od rana do wieczora. Niekoniecznie pracuj w wyszkolonym czy wykształconym zawodzie, jeżeli to ci nie sprawia przyjemności, natomiast to, co robisz, rób dobrze, bo wtedy cię docenią.

Gdyby pan dzisiaj kończył studia, zaczynał własny biznes, to jak by pan to robił? Czy są jakieś pomysły, które, pana zdaniem, są warte uwagi albo takie, które by się na dzisiejszym rynku sprawdziły?

To jest trochę trudne pytanie, ponieważ obserwuję dzisiaj i nowoczesne technologie, i social media. Niedawno, 10 lat temu, uwierzyłem w CD Projekt, w chłopaków, którzy przyszli do mnie, wsparłem ich finansowo. Dzięki temu uratowali spółkę.

A oglądał już pan *Wiedźmina*?

Nie, nie oglądałem *Wiedźmina*. Oglądałem tego pierwszego.

To teraz się panu bardziej spodoba.

Nie jestem tym targetem, szczerze mówiąc. Zresztą ja prawie nie oglądam telewizji. Oglądam tylko mecze piłkarskie albo inne wydarzenia sportowe. Natomiast – chociaż wiek nie predestynuje mnie do tego – moje życie skupia się bardziej w internecie, a nie w telewizji. Filmów też mało oglądam, bo na to nie mam czasu, wolę poczytać wiadomości, poszukać czegoś, co dzieje się w ogóle w przestrzeni, zwłaszcza biznesowej, niż tracić czas na oglądanie kłócących się ciągle głów, które są we wszystkich stacjach telewizyjnych.

Czyli co? Jeśli biznesy, to bardziej internetowe? Czy są takie obszary, którym pan się przypatruje?

Tak, w tej chwili na pewno patrzę na sektor energetyczny, na fotowoltaikę, która, moim zdaniem, jest kompletnie niedocenionym źródłem, ponieważ to mamy od Pana Boga. Prawda, że słońce lub zmierzch wstaje każdego dnia wtedy, kiedy człowiek jest aktywny zawodowo? Bo wiatr wieje lub nie wieje, natomiast światło jest każdego dnia. To nie musi być słońce, wystarczy, że jest brzask i już się zaczyna produkcja. Czyli wtedy kiedy mamy swoje czynności zawodowe, od rana do wieczora jest to apogeum. To bardzo ciekawa branża. Uważam, że samochody elektryczne to jest kompletnie przyszłość. Samochody spalinowe to jest zmierzch. To będzie dynamiczne odchodzenie od samochodów, które zanieczyszczają środowisko – to jest powód podstawowy, bo coraz więcej ludzi zwraca uwagę na ekologię. To będzie tak jak z telefonami komórkowymi. Ponad 20 lat temu komórki były duże, mało przyjazne człowiekowi. Sam miałem propozycję zainwestowania w telefonię komórkową. Mój kolega, biznesmen, bardzo znany, mówi: *Wiesz co, kto tam będzie jakąś komórkę nosił ze sobą, jakąś cegłę. To się nie przyjmie.* Odradził mi. A mieliśmy konkretną propozycję i mnie przekonał. W tamtym czasie to była duża inwestycja – 20 mln dol., więc były to duże pieniądze. Mieliśmy zainwestować w jeden z polskich telekomów, które wtedy się tworzyły. Nie zrobiliśmy tego. Dzisiaj branża energetyczna, branża energii odnawialnej i w ogóle związane z ekologią jest, moim zdaniem, sprawą przyszłości.

Być może słucha nas teraz jakiś młody człowiek, który ma w głowie konkretny pomysł na bardzo dobry biznes, wie, że wszystko jest przemyślane. Człowiek jest pełen zapału, ale brakuje mu kapitału. Jak taka osoba może dotrzeć do ludzi takich jak pan, do ludzi, którzy ten kapitał mają? I czym pan się kieruje, rozważając inwestycję w przedsięwzięcie?

Wiele osób myśli, że dotrzeć do takich osób – nie uważam się za jakiegoś człowieka z innej planety – jest trudno. To nie jest prawda. Wysyła się normalnie maila do sekretariatu mojej firmy. Gwarantuję ci, że każdy mail – chyba że jest to oferta czy jakiś idiotyczny mail, wtedy asystentka od razu wrzuca go do kosza – wyląduje u nas na biurku.

Zaraz będę miał pytania pod filmem, co to za adres e-mail na sekretariat...

Wchodzi się na stronę internetową i można znaleźć go w sekundę. To jest najprostszy sposób działania. Przyznam, że dwu- czy trzykrotnie wsparłem takie pomysły, może nie są to stricte start-upy, ale ktoś miał pomysł, zaczął biznes, nie miał wystarczającego finansowania. W tej chwili na tapecie mam kolejny duży pomysł, już z dużą inwestycją. W piątek podejmę decyzję, prawdopodobnie też pozytywną. To już jest spora inwestycja. Ten projekt jest multimedialny, wspominałem o nim wcześniej w naszej rozmowie. Cały czas jeszcze mam otwartość na różne pomysły inwestycyjne – nie po to, żeby znowu zarobić na tym pieniądze, tylko żeby nie stracić, a coś ciekawego,

sensownego zrobić. Tylko że to muszą być sensowne pomysły, a nie na zasadzie: *Proszę mi dać milion złotych, a ja będę sobie pensję wypłacał 30 tys. na dzień dobry.*

Wspominał pan kiedyś o sytuacjach, które pana oburzają.

Oburzają, bo patrzą w ogóle w *cash flow*, wynagrodzenie miesięczne: 100 tys. Pytam: *Ilu was będzie pracowało?* Mówią: *Pięciu.* Czyli po 20 tys. średnie wynagrodzenie w start-upie? To albo wierzyacie w projekt i pracujecie za symboliczne pieniądze, żeby się utrzymać, albo po prostu chcecie mieć dobre wynagrodzenie – w tym momencie mija się to z sensem.

Ja bym namawiał ludzi, którzy mają dobre pomysły, żeby kierowali je, bo jeżeli ktoś ma pomysł z inżynieringu kolejowego, to jest firma, która gwarantuje, że przyjmie każdy dobry pomysł z otwartymi ramionami, ponieważ widzimy, jak istotny jest rozwój nowych pomysłów. Jeżeli ktoś ma pomysł z zakresu produkcji mąki, niech się zgłosi do kolegi, który produkuje makarony i mąkę. Trzeba szukać branż, które mogą taki pomysł wchłonąć i nie mieć strachu, odważyć się, wysłać maila, zadzwonić, umówić się na spotkanie. Trzeba kupić los na loterii, żeby móc wygrać.

Czyli nie bać się wysłać, nauczyć się mówić ciekawie o swoim projekcie.

Inwestorzy są – tak samo jak wszyscy pozostali, którzy zaczynają – w większości normalnymi ludźmi.

Chciałbym poruszyć teraz temat długów. Jestem zagorzałym przeciwnikiem zadłużania się na konsumpcję. Jak widzę, gdy ludzie pożyczają pieniądze na nowe telewizory, wycieczki i inne rzeczy, i robią z siebie [współczesnych niewolników](#), to bardzo mnie to irytuje i denerwuje. Wszystkich namawiam, żeby nie korzystali z takich kredytów. Moim zdaniem jedyne sensowne długi to kredyt hipoteczny na dobre mieszkanie, na nieruchomości, ewentualnie kredyty inwestycyjne w różnej postaci. Jaka jest pańska opinia na temat powszechnego korzystania z kredytów i pożyczek? Czy wzięłby pan kredyt, żeby kupić coś na raty, np. telewizor?

Przesłanie mojego ojca: *Nigdy nie żyj ponad stan. Nie wydaj więcej, niż zarabiasz* – to było od zawsze jego mottem. Jeżeli widzisz, że coś kurczy się po stronie przychodowej, to natychmiast zaciskaj pasa. Jestem też zdziwiony rezolucją młodych ludzi, którzy dostaną pierwszą pracę, trzy miesiące pracują, nie wiedzą jeszcze, jaka będzie stabilność tej pracy – bo czasami są to umowy na czas określony albo na okres próbny – a oni już zaciągają kredyty. Dzisiaj banki chętnie je dają, zwłaszcza wysoko oprocentowane. Natychmiast komórka, najnowszy model iPhone'a, jakieś wakacje w Hiszpanii, na Fejsie od razu prezentacja: tu jem to. To jest wariatkowo, taki styl prowadzi donikąd, robi ciśnienie niebywałe. Czy trzeba się pokazać na siłę? Nie, po prostu trzeba spokojnie dojrzeć i nie starać się na siłę udawać tego, kim się nie jest. A

młody człowiek powinien pokornie podchodzić do wielu swoich etapów życia, spokojnie budować, odkładać, pracować, sensownie inwestować, a nie żyć ponad stan. Wydanie pieniędzy z kredytu, a potem utrata pracy i bank zaczyna ściągać – takie głupie działania są niestety dzisiaj bardzo częste.

Ludzie mówią: Coś mi się należy od życia albo: Wszyscy korzystają z kredytu.

Zadałbym takie pytanie 25- czy 26-latkowi: *A co ty dałeś światu, żeby ci się należało? Skończyłeś studia, prywatne, rodzice pomogli czy cokolwiek innego – co ty dałeś, że oczekujesz, że wszystko ci się należy? Pokaż się, popracuj, zapracuj. Daj coś konkretnego społeczeństwu, sobie też przy okazji – i wtedy oczekuj. A nie oczekuj, że mając 18, 19 czy 20 lat, należy ci się. To jest droga donikąd.*

Drogą donikąd jest też ściganie się w tej chwili. Żona mojego kolegi wydaje 1000 zł miesięcznie na kosmetyczkę, tipsy, bo celebrytki pokazują, że rzęsy mają teraz 4 cm długości. Czy to zmieni jej świat? Jak ona nie ma wykształcenia, to te tipsy jej nie pomogą. Człowiek powinien bronić się wiedzą, kulturą, pracowitością i innymi cechami, a nie tylko wyglądem. Bo to po prostu prowadzi donikąd.

Wracając, uprzedzałbym wszystkich czy ostrzegałbym: nie wolno żyć ponad stan, nie wolno wydawać więcej, niż się zarabia. Wydawanie tylu środków, ile się zarabia, jest błędem, bo człowiek powinien mieć oszczędności, inaczej będzie gonił cały czas uciekającą kulkę, której nigdy nie dogoni.

Jest to bardzo spójne też z tym, co staramy się przekazać wszystkim naszym czytelnikom.

Ja od zawsze miałem zasady, właśnie z uwagi na to, co mi ojciec mówił, chociaż zarabiałem bardzo szybko duże pieniądze, ale też nie wydawałem ich na najnowsze samochody. W latach 78–80 moi koledzy: skóra, fura i komóra. Ja na to patrzyłem troszeczkę z politowaniem i miałem rację – oni donikąd nie zaszli. Ja te środki reinwestowałem. Oczywiście miałem samochód, wygodny, bezpieczny, taki jak powinienem mieć. Natomiast nie było to celem, żeby zabłyszczeć samochodem, ubraniem czy czymkolwiek. W ogóle mi do głowy nie przyszło, żebym pojechał na wczasy, robił zdjęcia, pokazywał: słuchajcie, zobaczcie, jak wypoczywam i jaki jestem bonzo. Wakacje powinny być dla osób, dla rodziny, dla dzieci, czasem na odreagowanie. W tej chwili ulubionym miejscem moich podróży jest Portugalia – spokój, cisza, fajna Jurata sprzed 20 lat, tylko że tam zawsze jest pogoda. Nie chcę mieć tego blichtru, nie chcę mieć napompowanych ludzi, którzy przebierają się w sukienki, błyszczą – to jest męczące. Ja wolę mieć czas i nakarmić dzikie koty, które przychodzą na taras, których jest coraz więcej i które robią sztuczki, żeby dostać jedzonko – sprawia mi to przyjemność.

I widać, co jest naprawę w życiu ważne. Chciałem się jeszcze zapytać o taki biznesowy element: o podejście do ryzyka biznesowego, czy szerzej: do ryzyka inwestycyjnego. Bardzo wiele osób uważa, że żeby odnieść sukces w biznesie, trzeba postawić wszystko na jedną kartę, zagrać *va banque*. A jakie jest pana podejście? Czy faktycznie trzeba tak robić, czy może na chłodno wszystko skalkulować, zadbać o ograniczenie strat?

Wyciągajmy wnioski z natury. Ile człowiek ma nóg? Dwie. Ile ma rąk? Dwie. Więc przynajmniej powinno się robić dywersyfikację ryzyka na dwa aktywa. Nie stawiać wszystkiego na jedną kartę. Oczywiście może być taka sytuacja, że ktoś kończy szkołę, cokolwiek, wymarzył sobie, że będzie otwierał lodziarnię. Inwestycja, przysłowiowe 100 000 zł, bo trzeba wynająć lokal, przystosować, jakieś maszyny postawić. Wtedy wszystkie środki, które ma i które pożyczył, inwestuje w lodziarnię, bo więcej ich nie ma. To jest postawienie ryzyka w jedno aktywo. Ale ryzyko to nie jest duże, dlatego że może nie zarobi założonych X tysięcy miesięcznie, zarobi część z tych X, ale nie jest w stanie stracić tak naprawdę, bo aktywo zostanie, te lody będą się sprzedawały, chyba że przyjdzie takie lato, jaką mamy teraz zimę. Są sytuacje, w których można zaryzykować, ale pod jednym warunkiem – że ten ktoś tę lodziarnię, pizzerię czy naleśnikarnię robi, bo wie, co to jest i chce to zrobić. I lubi to, co robi, bo wtedy będzie dobry. Jak nie takie lody, to inne wykombinuje. Natomiast jeżeli to robi tylko dlatego, że usłyszał, że sąsiad obok ma lodziarnię i zarabia na niej 20 tys. miesięcznie, to jest to słaba motywacja.

Motywacją powinno być przede wszystkim to, w czym jestem w stanie coś dobrego zrobić. Zobaczcie restaurację. Mój kolega trzy lata temu otworzył restaurację. Stracił na niej 2,5 mln zł. Zrobił to z grymasu, bo chciał mieć restaurację. Ja mu to tłumaczyłem: *W tej restauracji ja jako potencjalny klient nie mam co zjeść. To są wyszukane jedzenia – po pierwsze, a po drugie – jeśli mam czekać półtorej godziny, aż mi zupkę podadzą i drugie danie, to ja na to nie mam czasu.* W tym samym czasie wchodzę bardzo często do różnych restauracji w Warszawie, niektóre mają się genialnie, bo przestanie jest proste: to ma służyć klientowi i właściciel identyfikuje się z klientem. On po prostu jest w tym dobry. Jeżeli jesteś dobry w tym, co robisz, to możesz być kominiarzem, szewcem, naprawiaczem rowerów i zawsze sobie poradzisz. I przede wszystkim skupiaj się na tym, co chcesz robić, w czym masz tę wartość dodaną, a nie tylko cel: zarobić kasę. Jeżeli celem jest jedynie zarobienie kasy, to grozi to niepowodzeniem.

Czyli jeżeli możesz, to dywersyfikuj, a jeżeli masz świetny pomysł, w który wierzysz, i masz pasję, to zaryzykuj i wtedy postaw na to kapitał, ale nie tyle, żeby cię to pociągnęło na dno.

To jest już pytanie i odpowiedź troszeczkę ogólna, bo jeżeli ktoś jest ustabilizowany, ma mieszkanie, stałą pracę, zarobił, ma nadwyżkę 200–300 tys. zł i całą tę nadwyżkę zainwestuje np. w kupno mieszkania, które wynajmie i będzie miał z tego stopę zwrotu

7-8%, to nie można powiedzieć, że robi źle, bo to mieszkanie, jeżeli je ubezpieczy, praktycznie jest też aktywem, które mu zostanie. Najgorszą formą inwestycji, niestety, jest, było i będzie trzymanie środków w gotówce, w banku czy gdziekolwiek.

Gotówki?

Gotówki, bo ona traci na wartości. Posłużę się przykładem. W 1933 r. w Stanach za uncję złota – uncja złota to jest ta moneta dwudziestodolarówka – otrzymywało się banknot dwudziestodolarowy, bo wówczas prezydent Stanów wprowadził obowiązkową wymianę złota dla swoich obywateli, sytuacja na świecie bez precedensu. I za te 20 dol. w złocie dawano 20 dol. w banknocie. Tu widzicie ten dwudziestodolarowy banknot. Upłynęło od tamtej pory 87 lat. Co mamy dzisiaj? Za dwudziestodolarówkę dostaje się dzisiaj 1 573 dol., to znaczy, że prawie 80 razy zdevaluował się przez te 87 lat dolar wobec złota. Z innymi walutami jest identyczna sytuacja.

Czyli pieniądź papierowy traci i będzie tracił na wartości.

On będzie cały czas tracił na wartości. Każda inwestycja trwała – czy w złoto, czy w nieruchomości, czy w akcje ze stop lossem, sensownie ulokowane, tam gdzie widać spółki niedocenione – jest lepsza niż trzymanie środków w skarpecie lub w banku.

A co pana zdaniem najbardziej przeszkadza w osiągnięciu sukcesu biznesowego czy – szerzej – finansowego?

Potencjalnie złe sfokusowanie się. Jeżeli mówimy o biznesie jako przedsięwzięciu, a nie wyborze pracy, to często jest to błąd w ocenie ryzyka, niezajomość biznesu, powierzchowne zapoznanie się z nim, niewgłębienie się w niego dokładnie, nierozzebranie go. To jest tak jak zbudowanie samochodu. Leżą części, ale nawet jak ktoś skończy politechnikę, to może jeden na sto by ten samochód z tych części poskładał, inni nie będą wiedzieli, jak je razem połączyć. Wiedza musi być poprzedzona bardzo dokładną analizą. Nie wolno robić niczego po łebkach, chyba że to jest bardzo prosty biznes, wtedy można w bardzo uproszczony sposób go zrobić. I jak już się to ryzyko podejmie, to przepracować to. Nie zakładać, że to się zrobi łatwo i przyjemnie, bo nic w życiu łatwo i przyjemnie samo nie przychodzi.

I najbardziej przeszkadza lenistwo.

Praca, praca... Chociaż niektórzy mówią, że lenistwo jest stymulatorem postępu, bo inaczej człowiek by nie wymyślił ani maszyny do szycia, ani samochodu, ani wielu innych rzeczy. Ale po prostu dobre przygotowanie się, merytoryczne, oczywiście zaplecze finansowe, bo zawsze trzeba mieć zabezpieczenie na wykonanie projektów w

całości, a nie tylko zacząć, bo mam jakiś zadatek, więc zaczynam, a potem brakuje środków, problem z finansowaniem.

Oceniamy też start-upy. Czasami jestem w gremium, które dokonuje oceny. Jest część pomysłów, realizowalnych, tzw. zjadliwych, natomiast gdybyś mnie zapytał, to jest tam maksimum 10% do rozważenia, 5% do zrealizowania potencjalnie, a 2%, które mogą odnieść sukces. Zresztą takie są statystyki start-upów – na 100 z nich trzy wychodzą, a jeden odnosi sukces. Ryzyko w start-upach istnieje. Ale tak jak mówię, tu są bardzo często pomysły innowatorskie. Ktoś wymyśla kwadratowe koło i myśli, że tym zawojuje świat. Natomiast naśladowanie tego, co się już kręci, co funkcjonuje na rynku, też nie jest złym rozwiązaniem, jeżeli można to ulepszyć.

Porozmawiajmy przez chwilę o inwestowaniu. Załóżmy, że przychodzi do pana osoba, która ma odłożone 100 000 zł. Nie ma kredytu, ale to są jej pierwsze odłożone pieniądze. Zaczyna rozważać, co zrobić, żeby te pieniądze zaczęły dla niej ciężko pracować. Gdyby ta osoba zadała panu pytanie, w co te pieniądze zainwestować, to co by pan jej odpowiedział?

Ile ta osoba ma lat? Czy ma mieszkanie? Czy ma pracę? Bo jeżeli przychodzi osoba, która ma 25 lat i dostała 100 tys. od rodziców i założmy, że ma mieszkanie, ale dopiero zaczyna pracę, to bym jej inaczej radził niż osobie w wieku 45 lat, z ustabilizowaną sytuacją, bez kredytu i z kwotą 100 tys. potencjalnie do wydania. Przede wszystkim powiedziałbym tak – i to wszystkim mówię, czy ma 100 tys., czy milion – inwestuj przede wszystkim tak, żeby nie stracić. Pierwszą podstawową zasadą inwestowania powinna być taka ocena, żeby nie stracić albo jak najmniej stracić potencjalnie. Czyli żadne rzeczy, które nie budzą zaufania, chociażby obligacje na 8%, żadne pomysły, żeby ktoś przyszedł, ma świetny pomysł, na którym można zarobić 30, 40 czy 50%. Ja widziałem nawet pomysły ze stopą zwrotu 100% rocznie. Papier wszystko przyjmie. Natomiast należy tak wyceniać i oceniać inwestycje, żeby przede wszystkim zabezpieczyć się przed utratą aktywów.

Doradzałbym dziś inwestycje na giełdzie. Mówię to głośno, nie chcę nikomu sugerować, jak inwestować, ale sam inwestuję w energetykę, spółki energetyczne są mocno niedocenione. Dzisiaj wiele spółek energetycznych jest wycenianych EBITDA razy półtora z długiem w środku – żarty po prostu! Mediana dla spółek w Stanach to jest EBITDA razy kilkanaście, kilkadziesiąt. A są u nas spółki, które są wycenione: EBITDA razy 200. Pomijam już sens kupowania takich spółek. W związku z tym czy bez energetyki dzisiaj możemy się obejść? Nie ma opcji. To jest dzisiaj clou funkcjonowania świata. Natomiast jak ktoś chce działać bardzo zachowawczo, to powinien postawić stop lossa. Kupuje za 100 tys., za X akcje stawia stop lossa, minus 5%, na wypadek gdyby rynek się cofnął – po prostu trudno, stracił 5% i resztę ma zabezpieczoną.

Oczywiście też nieruchomości – uważam, że dalej będą w Polsce dobrym celem inwestycyjnym.

Nie uważa pan, że mamy teraz bańkę na rynku mieszkaniowym? To coraz częściej powtarzająca się fraza.

Jak czasami słucham różnych wypowiedzi, to po prostu wkurza mnie to i śmiech mnie ogarnia. Wynagrodzenia idą w tej chwili cały czas do góry – i będą szły niestety. Ciepła woda z kranu może faktycznie trochę za długo leciała, może troszeczkę za mało motywowaliśmy przedsiębiorców do inwestycji w nowe technologie – choć ona też wyklucza stanowiska pracy. My to widzimy u siebie w fabryce. Mogę dać jeden przykład: jak kupowałem Newag w 2003 r., to pracowało 2200 osób i mieliśmy obrót w remontach na 120–130 mln zł. Dzisiaj pracuje 1600 osób, a przekraczamy miliard złotych.

Maszyny niestety wykluczają stanowiska proste, obróbcze. Jeden robot wyklucza sześć stanowisk pracy na jedną zmianę. On pracuje non stop przez 24 godziny w sobotę i niedzielę. Wspecjalizowane maszyny w przemyśle to jest cel postępu i konkurencji. Dzisiaj mierzymy się z Chińczykami, którzy wchodzi na rynek europejski, może na razie z oporami, ale konkurowanie jest dzisiaj otwarte. Doba internetu otworzyła świat.

Gdyby miał pan możliwość dotarcia z przesłaniem do milionów, a nawet miliardów ludzi na całym świecie, np. finansując potężną kampanię billboardową, i na tych billboardach miałyby być jakieś przesłanie, to jak by ono brzmiało?

Myślałbym o tym, żeby przesłanie nie było związane z dziedziną finansową, ekonomiczną, czyli z tym, co robię, czy z biznesem, ponieważ zauważamy dzisiaj sporo niepokoju związanego z tym, co dzieje się wokół nas. Myślałbym o takim przesłaniu: *Co po sobie zostawisz? Co po tobie zostanie?*

Chciałby pan skłonić do refleksji.

Dokładnie tak. Popatrzmy na to w taki sposób: co zostawisz po sobie jako członek rodziny? Jak wychowałeś dzieci? Jak je wykształciłeś? Czy jesteś dumny z tego, co po tobie zostało, czy nie? Co osiągnąłeś jako człowiek? Czy byłeś dobrym nauczycielem, którego wspominają uczniowie – tak jak ja mojego matematyka sprzed 50 lat czy właśnie prof. Pietrańca z politechniki. Czy w pamięci zostali ludzie niezwykli, którzy nie tylko wnosili wiedzę – jak np. polonista z technikum – ale i osobowość, którzy uczyli nas też życia, którzy pokazywali inne aspekty – bo człowiek młody jest bardzo często zagubiony, zwłaszcza człowiek młody, nastoletni, w otwartym świecie internetu. Jakich zostawiłeś po sobie następców? Co zrobiłeś jako nauczyciel, lekarz, inżynier, przedsiębiorca, właściciel pizzerii? Czy po tobie został brand? Proszę zobaczyć, mieliśmy brandy w Polsce, np. Blikle. Dzisiaj nie jest to ten Blikle, który był. Dziadek

założył biznes, potem ojciec go prowadził. Niestety sukcesja nie poszła tak, jakby się chciało. Oczywiście Wedel był inną sytuacją, bo była prywatyzacja, rodzina. Ale masę brandów też upadło. Natomiast we Włoszech bardzo często jest tak, że pizzeria była przed wojną i do tej pory jest prowadzona, np. 150 lat, w tym samym miejscu, i jest cały czas dobra.

Kolejne pytanie: jakie pozostawimy środowisko i świat, w którym żyjemy? Nie udawajmy, że nadal możemy bezkarnie funkcjonować tak jak do tej pory, jeżeli gdzieś na oceanie pływają plastiki wielkości Francji.

Wyspy śmieci.

Wyspy śmieci wielkości Francji. Za moment nie będzie dla nas przestrzeni do funkcjonowania na tym świecie. Świat wystawi nam rachunek za to. Za chwileczkę będzie zemsta natury. Zresztą koronawirus, który w tej chwili się w Chinach rozprzestrzenia, rośnie codziennie razy dwa – w tempie wykładniczym, codziennie razy dwa. Jeżeli nie opanuje się tego wirusa w ciągu następnych 20–30 dni, to za 20 dni będzie ginęło dziennie kilkanaście czy kilkadziesiąt tysięcy osób. To już nie będzie spokojne siedzenie sobie i zastanawianie się: *A, tak, 140 osób w Chinach.* Jeżeli dzisiaj jest 140, a wczoraj było 74, to znaczy, że jutro może być 280 – o ile te statystyki są prawdziwe.

Co więc zostawimy po sobie? Zanieczyszczone, skażone środowisko, smog wszędzie i beznadziejnie głupich polityków na całym świecie, których wybieramy na zasadzie bez przekonania, którzy nie doceniają tego, że z ekologią trzeba się uporać. Jeszcze do niedawna mówili: *Lodowiec topnieje. To może będzie jeszcze 30-40 lat, a potem zobaczymy. A ta zmiana klimatu to chyba nie jest z powodu emisji spalin.* A przecież jesteśmy w stanie stwierdzić, jaka jest emisja, jakie jest zanieczyszczenie. Wielu ludzi mówi, że natura nas tak zaskoczy, że w ciągu 10 czy 15 najbliższych lat wystawi nam rachunek.

Czyli kibicuje pan Grecie Thunberg, która tak mocno stara się obudzić świadomość?

Kibicuję jej absolutnie i wszystkim, którzy dostrzegają, że trzeba coś zmienić, zwłaszcza że mamy w zasięgu ręki tyle rozwiązań, które możemy zaadaptować, wprowadzić bardzo szybko i które pomogą nam się z tym uporać. Pod takim billboardem każdy by się zastanowił, co zrobić. Wziąłem specjalnie książkę naszego kolegi...

To bardzo ciekawa książka autorstwa Marka Kamińskiego – *Bądź zmianą.*

Dokładnie w koncepcji mojej myśli: co mogę zrobić? Co mogę zrobić w Nowagu w Nowym Sączu? Na dachach kilku hal mamy założoną fotowoltaikę, w marcu kończymy inwestycję. Na 700 kW mocy, to jest jedna trzecia tego, co potrzebujemy. Czysta, ekologiczna. Będziemy jeszcze dalej szukali miejsca. Na ścianach będziemy instalowali panele. Być może w ciągu trzech lat uniezależnimy się od dostaw energii

zewnątrznej. Coraz popularniejsze są ogniwa na dachach. Pani Emilewicz mówiła, że w ubiegłym roku zainstalowano 780 kW mocy, a to sporo. Bo 1000 megawatów to jedna czterdziesta zapotrzebowania na energię tego kraju.

Bądź zmianą. Pomyślmy, co każdy z nas może zrobić, chociażby zakręcić wodę, gdy się golimy czy myjemy zęby. Można nie korzystać ze światła, kiedy nie ma takiej potrzeby. Albo zakupy, które robimy – przede wszystkim plastiki w opakowaniu. Pamiętam, że jako dzieciak były dwie butelki mleka. Jedno było 2%, drugie 3,2% – wszystko w szkle. Przychodził mleczarz, przynosił pod drzwi. Do tego za moment wrócimy. Nie będzie tolerancji na to, że natura wchłonie kolejne śmieci, które będziemy produkowali i zaśmiecali cały świat wokół siebie. Ostatnie 50 lat spowodowało największe spustoszenie dla środowiska. I oczywiście rewolucja przemysłowa w Chinach, bo niektórzy mówią: *My możemy oszczędzać, nawet emisję do zera sprowadzić*, ale Chiny to jest 30–40% emisji całego świata.

To jest też bardzo nieodpowiedzialne podejście do sprawy, bo duże procenty biorą się z sumy tych małych.

Presja cały czas, uświadamianie. I może w końcu jako ten *homo sapiens* ogarniemy się, że życie to nie jest tylko nowa generacja iPhone'a, *selfie* i puszczanie sobie ciągle informacji, co się je, gdzie się je. To jest taka wiwisekcja w tej chwili, postępowanie nie tylko młodych ludzi. Czasami obserwuję czterdziestokilkulatków siedzących przy stole, robiących zdjęcie potrawy, wysyłających znajomym. Nie rozumiem tego.

Wiele osób, które nas teraz oglądają, myśli sobie na pewno tak, że gdyby mieli taki majątek jak pan, to nic by nie robili, odpoczywaliby tylko. Tymczasem panu cały czas chce się działać, kupuje pan firmy, rozwija kolejne, angażuje się w nowe przedsięwzięcia. Co pana motywuje i daje energię do działania?

To może najpierw tym wszystkim osobom, które tak myślą i którym życzę, żeby osiągnęły te duże sukcesy finansowe, powiem tak: mięsień nieużywany zanika, w związku z tym mózg, gdyby nie pracował, to by się kurczył, starzał. Nie chciałbym kiedykolwiek znaleźć się w takiej sytuacji. Nie motywują mnie pieniądze, bo, tak jak powiedziałeś na początku, gdzieś jest granica samowystarczalna bezpieczeństwa. Przekroczyłem ją dawno temu. Natomiast cały czas mam pomysły, cały czas coś się dzieje i chcę te pomysły realizować. W związku z tym, że jestem w dobrej formie, to po prostu dopóki mnie ona nie opuści, chciałabym realizować jeszcze wiele pomysłów.

Podam przykład pana Sobiesława Zasady, naszego byłego rajdowca – niedawno skończył 90 lat. Otwiera kolejną firmę obuwniczą. To jest dopiero challenge. Warren Buffett też jest grubo po dziewięćdziesiątce.

Chcę powiedzieć jeszcze jedną rzecz, niezwiązaną bezpośrednio z pytaniem. Byłem oburzony tym, że w sposób brutalny zmniejszono wiek emerytalny z 67 na 65 lat. Byłem prekursorem takiej myśli, żeby po 65. roku życia zwolnić ludzi tylko z podatków, żeby pensja brutto mogła być pensją netto. Bo pamiętajmy: 4000 zł brutto to jest ponad 3000 zł netto. Ci ludzie chętnie by popracowali, wiedząc, że w każdym momencie mogliby przejść na emeryturę, ale za dodatkowe lata byliby opłacani inaczej.

Powiem to nieskromnie: potencjał intelektualny – oczywiście jak ktoś pracuje fizycznie, to wiek powoduje zmiany – mam najlepszy od kilku lat. Ciągłe nowe pomysły, ostrość spojrzenia, oceny pewnych zdarzeń. Bardzo szybko jestem w stanie w miarę trafnie ocenić to, co jeszcze 20 lat temu, jak miałem 40–50 lat, więcej czasu mi zajmowało. Doświadczenie zaczyna pracować.

Często spotykam się ze studentami, z młodymi ludźmi – ostatnio rozmawiamy ze studentami z programu *Kariera*. Może im powiedzieć ten, kto już trochę ma doświadczeń, przeżył swoje i ma refleksje. Bo każdy człowiek na początku drogi myśli tylko o jednym: jak najszybciej zarobić, ustawić się, dostać dobrą pracę, kupić mieszkanie. Często dzisiaj niestety nie myśli się o rodzinie. Na ostatnim spotkaniu miesiąc temu w programie *Kariera* najzdolniejsi ludzie z polskich uczelni, którzy uczestniczyli w tym programie, zapytali mnie, co jest dla mnie najważniejsze, z perspektywy człowieka spełnionego, który osiągnął duży sukces finansowy. To byli dwudziestokilkulatki. Ja im powiedziałem: *Co wam radzę? Miejcie czas w waszym wieku na rodzinę, bo zarabiać pieniądze, robić karierę możecie do końca życia. Możecie to robić, mając 40, 50 i 60 lat.* Największe pieniądze zacząłem zarabiać tak naprawdę w okolicach sześćdziesiątki. Wszystkie doświadczenia i skumulowane inwestycje zaczęły po prostu pracować. Natomiast na rodzinę czas jest tak naprawdę określony. Oczywiście można mieć dzieci, mając 50 lat, natomiast to nie jest efektywny czas. Potem, nie mając zaplecza w rodzinie, szczęścia nigdy nie będzie, chyba że ktoś jest wyzuty z takich...

Nie potrzebuje tego. Rodzina nie sprawia, że czuje się lepiej.

Na końcu będzie zgorzkniały. Rozmawiam często z moimi kolegami, którzy nie mają rodzin, zwłaszcza nie mają dzieci. Nie chciałbym być w ich skórze. W związku z tym tak etapujemy swoje życie, żeby mieć czas i go rozkładać, i nie spóźnić się, ponieważ nic już się nie cofnie.

Biznes, praca – one mogą być zawsze, natomiast dzieciństwo naszych dzieci jest tylko raz, trzeba je wykorzystać.

Sam wiesz, jak to jest, gdybyś dzisiaj nie miał swoich wspaniałych córek.

Nie wyobrażam sobie tego.

Raczej nie miałbyś ochoty robić tego, co robisz.

To prawda. Ich obecność pomaga też, by się bardziej angażować w to, co się robi. A skoro mówimy o dzieciach, to gdyby nie mógł pan zostawić swoim dzieciom żadnych pieniędzy, tylko jakiś zestaw porad, jak te pieniądze zdobywać, to co by na takiej liście się znalazło?

Zaskoczę cię. Ja bym nie mówił o poradach, jak zdobywać pieniądze. Bo nie ma takiej porady. Nie można jej w sposób rzetelny udzielić. Z całym szacunkiem – córce, która nie lubi ekonomii czy nie chciałaby nigdy pracować w zakresie finansowym, miałbym powiedzieć: *Prowadź firmy, bo taka jest potrzeba chwili?* Byłaby tym zmęczona i byłoby to dla niej nieszczęście. Na pewno bym powiedział: *Słuchajcie, realizujcie przede wszystkim to, co chcecie robić* – a młodsza córka śpiewa – *realizujcie to, co wam sprawia przyjemność. Nie róbcie niczego na siłę, bo na dłuższą metę nie da się w sztuczny sposób funkcjonować.* Jeżeli człowieka coś uwiera, to będzie tą pracą zmęczony, będzie miał stresi, popadnie w depresję. Przede wszystkim trzeba szukać zajęcia, które da satysfakcję, bo wierzę w to, że jak to zajęcie da satysfakcję, to jakikolwiek zawód będzie się wykonywać, osiągnie się w nim sukces i pieniądze.

Starsza córka jest osobą niematerialną, dla niej ciuchy się nie liczą, markowe w ogóle. Ona od urodzenia jest osobą patrzącą zupełnie na inne wartości. Dla niej blichtr, drogie ciuchy, zegarki mogą w ogóle nie istnieć. Gdybym teraz jej powiedział: *Słuchaj, musisz zarabiać 100 tys. zł miesięcznie*, to ona by odpowiedziała: *Tata, ale ja tego nie potrzebuję. Ja chcę być szczęśliwa, mieć czas na pójście do kina, do teatru z koleżankami, na przeczytanie dobrej książki, a nie muszę gonić za czymś, co nie sprawia mi satysfakcji.*

Bardzo skomplikowane jest więc twoje pytanie. Nie byłbym w stanie dać komuś takiej rady, bo jeżeli ktoś jest inżynierem, to mógłbym mu powiedzieć: *Słuchaj, chcesz pracować w zawodzie? Dobrze, to chodź, pomyślimy, co masz robić.* Natomiast jeżeli mówimy o potencjalnym wykonywaniu obowiązków, które miałyby przynieść pieniądze, to odpowiedź nie jest łatwa.

Może to pytanie będzie łatwiejsze: z czego jest pan najbardziej dumny?

Chyba z tego, że jestem normalny, a przynajmniej takie mam o sobie zdanie. Że pieniądze kompletnie nie zmieniły mojej osobowości, mojej wrażliwości i – mówiąc już tak brzydko – nie pochrzały mi w głowie. I kolejna rzecz; że mam normalne dwie córki. Normalne to znaczy: normalnie funkcjonujące, które nie są celebrytkami, nikt nie słyszy, żeby były związane z nimi jakiegokolwiek afery, żyją skromnie, ciężko pracują, robią kariery, które, mówiąc krótko, nie przynoszą rodzicom wstydu ani różnych, mało komfortowych sytuacji, a niestety różnie bywa, zwłaszcza w bogatych rodzinach.

Wszystko to dzięki wychowaniu małżonki, bo ona przede wszystkim poświęcała czas, kiedy córki dorastały.

Cieszę się z normalności i ze zdrowia. To jest najważniejsze. Widzimy wśród moich kolegów różne sytuacje, Janka Kulczyka nie ma, Janka Wejcherta nie ma, a byli młodszy ode mnie. Zawsze to powtarzam, że Janek miał bardzo dużo szczęścia – bo uważam, że szczęście w życiu, w biznesie, w rodzinie jest bardzo potrzebne. Zabrakło mu szczęścia w sytuacji, w której najbardziej go potrzebował.

Każdy z nas spotyka w swoim życiu ludzi, którym dużo zawdzięcza. Bez względu na ciężką pracę, którą trzeba włożyć, żeby osiągnąć sukces, jest on możliwy tylko wtedy, kiedy inni nam w tym pomogą. Gdyby mógł pan wskazać kilka osób, którym zawdzięcza pan sukces czy które miały najbardziej pozytywny wpływ na pana życie, to kto by to był?

Wiele osób miało wpływ na to, gdzie dzisiaj jestem. Na pewno początkowy wpływ mieli rodzice, ale ja akurat miałem rodziców wyjątkowych. Ojciec mawiał: *Pamiętaj, na słowie powinno się budować tak jak na fundamencie*. Był niebywale wiarygodną osobą, bardzo konkretną, bardzo mało mówił, ale jak już coś powiedział, to dotrzymywał słowa. Wiele osób wniosło w mój rozwój wiele rzeczy.

Pamiętam, jak przyjechałem do Warszawy i szukałem działki pod budowę domu. Ktoś nam powiedział, że w Ursusie jest działka do kupienia. Pojechałem, jakaś łąka, nie podobała mi się działka, ale postawiłem na pośrednika nieruchomości. Na Poznańskiej 14 – pamiętam ten adres do tej pory, chociaż to było 40 parę lat temu – był pośrednik przedwojenny, Łukomski się nazywał. Pojechałem do niego. *Wie pan co – mówię – niech pan mi doradzi, bo mam działkę w Ursusie, nie bardzo mi się ten Ursus podoba, ale co pan sądzi?* On mnie posadził, mówi: *Wie pan co? A gdzie pan mieszka?* Ja mówię: *W Lublinie – bo jeszcze wtedy w Warszawie nie miałem meldunku. Dopiero jak mieszkanie kupiłem, mogłem się zameldować, takie były czasy. Mówi: To jak pan jedzie z Lublina do Warszawy, ma pan po prawej stronie Anin, a po lewej stronie Wawer. Te dwie lokacje dzieli tylko droga do Lublina, 10-metrowa. Kupi pan w Aninie działkę za 100 tys. zł, a w Wawrze po lewej stronie drogi – za 30 tys. Dom pan zbuduje identyczny, i tu, i tu, powiedzmy: za 300 tys., sprzeda pan potem w Aninie za 500 tys., może nawet więcej, a w Wawrze nie sprzeda go pan nawet za koszt wybudowania. Niech pan pamięta jedną rzecz: jak pan nie zna Warszawy, to dobrze, że pan do mnie przyszedł. Lokalizacja jest główną wartością nieruchomości. Ten sam dom w jednym miejscu będzie coś wart, a w drugim miejscu będzie wart pół tej ceny albo nawet będzie problem ze sprzedaniem.* I wtedy mi powiedział: *Niech pan szuka: Mokotów, Żoliborz bądź Saska Kępa – Saska Kępa była wtedy bardzo modna. I dobrze mi doradził. Takich sytuacji w życiu miałem wiele, ktoś mi coś wnosił do życia. Dzisiaj, jak szukamy nieruchomości deweloperskich, mam to dalej*

głowie, dalej to pracuje. Ten sam budynek czy to samo mieszkanie kilometr dalej czasami radykalnie zmienia cenę. Lokalizacja ciągle jest w cenie i zawsze będzie.

Moją cechą jest to, że jak rozmawiam z ludźmi, to ich słucham. Od razu trawię, zadaję pytania. Bardzo często prowadzi to do dyskusji. Mogę się z rozmówcą nie zgodzić. Bardzo często mam swoją koncepcję, wizję, ocenę sytuacji, ale zawsze jestem otwarty na rozmowy i z nich też wnoszę wiele. Dam tylko dwa przykłady. Mój kolega Zbyszek Bokun prowadził firmę w Bielsku-Białej. Pojechałem do niego, ponieważ budował halę produkcyjną. Patrzę, a oni montują komputery Atari – '84 r. Ja mówię: *Słuchaj, co ty się za komputery wzięłeś?* Mówi: *Zbysiu, te nasze biznesy, to o nich zapomnij* – dodam, że moja szwalnia do tej pory funkcjonuje. – *To jest dopiero! Wiesz, jaką mam przebitkę? 500%! A wystarczy parę kostek poskładać. Bierz się za komputery* – mówi.

Przyjechałem, spojrzałem na te Atari, pojechałem do Warszawy. Znaleźliśmy tam genialnego człowieka z Instytutu Maszyn Matematycznych, Janka Klimowicza, który był tuzem, jeżeli chodzi o rynek warszawski. Mówię: *Janek, pojedź i zobacz, jak te Atari się robi, byśmy posprowadzali części.* Pamiętajmy, że wtedy było embargo, trzeba było to przez Wiedeń ściągać. On mówi: *Ty wiesz co, idźmy o oczko dalej. Pecety sprowadzajmy.* Pojechał na Tajwan, spolonizował klawiaturę, żeby były *q, ę*. Przychodził ten PC, wtedy dyski 10–20 mega to było maks. Ściągnęliśmy komputery. Jaka była na nich przebitka? 1000 %! Można powiedzieć, że ten człowiek spowodował to, że weszliśmy w komputery, zarobiliśmy na nich kupę kasy, zbudowaliśmy fabrykę, potem były inne pomysły na bazie tego.

Zatem życzę panu, żeby nadal spotykał pan same życzliwe osoby, z dobrymi pomysłami, takie, które wnoszą wartość do pańskiego życia. Bardzo dziękuję, że znalazł pan czas, żeby podzielić się swoimi przemyśleniami, bo jestem przekonany, że zainspiruje pan mnóstwo naszych widzów, słuchaczy i czytelników do tego, by brać sprawy w swoje ręce i w mądry i świadomy sposób dbać nie tylko o finanse, ale w ogóle o swoje życie.

Również dziękuję. Trzymam za ciebie kciuki, bo uważam, że to, co robisz, jest ważne: niepokazywanie sukcesów tylko przez pryzmat pieniędzy, ale zastanawianie się, myślenie. Rozwój umysłu jest potrzebny, bo masa ludzi popełnia błędy, słuchają, często się nakręcają w wyniku podpowiedzi albo rekomendacji, które nie służą wcale bezpieczeństwu czy zarabianiu. Jeżeli mnie zaprosisz, to jeszcze chętnie kiedyś przyjadę. Natomiast jeżeli będą do mnie jakiegokolwiek pytania, to obiecuję, że też na nie odpowiem, i będziesz mógł przekazać je swoim respondentom.

Bardzo serdecznie dziękuję. Moim gościem był Zbigniew Jakubas.

Dziękuję bardzo.