

# Rekiny, ale łagodne

Opowieść o Polsko-Amerykańskim  
Funduszu Przedsiębiorczości

MICHAŁ MATYS





Michał Matys

# Rekiny, ale łagodne

Opowieść o Polsko-Amerykańskim Funduszu Przedsiębiorczości

Warszawa 2020

Wszelkie powielanie lub wykorzystanie niniejszego pliku elektronicznego inne niż autoryzowane pobranie w zakresie własnego użytku stanowi naruszenie praw autorskich i podlega odpowiedzialności cywilnej oraz karnej.

Książka powstała z inspiracji Enterprise Investors.

Projekt okładki Aleksandra Nałęcz-Jawecka / to/studio

Projekt typograficzny i redakcja techniczna Robert Oleś / d2d.pl

Copyright © by Enterprise Investors 2020

Redakcja Tomasz Zajac

Korekta Anna Zygmantowska, Jadwiga Makowiec

Skład Robert Oleś / d2d.pl

## 1989 – rok, który wstrząsnął Europą

### Gdzie jest ta Polska?

Decyzję podjął na ulicy. Wiosną 1990 roku wpadł na kolego po fachu. John P. Birkelund, sześćdziesięcioletni były oficer wywiadu i bankier, mieszkał w sercu nowojorskiego Manhatanu – przy Piątej Alei, która uchodzi za jedną z najdroższych ulic świata. Alan Patricof też był bankierem i jak Birkelund inwestował w przedsięwzięcia podwyższonego ryzyka zwane *venture capital*.

„Szukam kogoś, kto pojechałby ze mną do Polski. Organizuję fundusz inwestycyjny, który tworzy tam nasz rząd. Znasz kogoś odpowiedniego?” – zapytał Birkelund.

„Może Bob Faris? Był prezesem w mojej firmie. Siedzi w domu na emeryturze, choć ma pięćdziesiąt dwa lata. Odszedł, bo chciał łowić ryby, grać w golfa i wykładać na uniwersytecie, ale mu się nudzi” – usłyszał.

Birkelund potrzebował kogoś takiego. Robert G. Faris to był człowiek, za którym szła legenda. W 1979 roku zainwestował w firmę Apple Computer. Odkrył ją, zanim zbudowała pierwszego Maca i jeszcze nikt nie przewidywał jej światowego sukcesu.

Gdy się spotkali, od razu spodobał się Birkelundowi.

„Zrobił na mnie wrażenie pewnego siebie, profesjonalnego inwestora, który nie popełnia błędów, o rzadko spotykanej

w biznesie intelektualnej uczciwości” – zapisał Birkelund w pamiętniku.

Ale przekonanie Farisa zajęło mu trochę czasu. Po pierwsze, wynagrodzenie w rządowym funduszu było skromne. Kongres ustalił pułap na 150 tysięcy dolarów rocznie. To znacznie mniej niż pensja, na którą mógł średnio liczyć prezes prywatnej amerykańskiej firmy.

Po drugie, Faris nie znał realiów Polski, która po II wojnie światowej znalazła się za żelazną kurtyną i której próżno było szukać na większości map Europy drukowanych na Zachodzie. Biurom podróży nie były potrzebne takie mapy, bo na Wschód się nie podróżowało: to była strefa wpływów Związku Radzieckiego.

Aby dowiedzieć się czegoś więcej o tym kraju, Birkelund i Faris kupili tę samą książkę. Napisał ją James Albert Michener, wyróżniony Nagrodą Pulitzera autor powieści przygodowych, mający w USA miliony czytelników. Nosiła tytuł *Poland* i była sagą historyczną z elementami fikcji – opisywała historię państwa polskiego od najazdu Mongołów w 1241 roku po powstanie Solidarności w roku 1980.

W 1989 roku Polska znalazła się na czołówkach gazet i telewizyjnych serwisów jako pierwszy kraj w Europie Wschodniej, w którym runął komunizm. Polscy komuniści przez blisko pół wieku sprawowali władzę przy użyciu siły – dzięki aparatowi bezpieczeństwa i stacjonującym w Polsce wojskom radzieckim. Niespodziewanie usiedli z opozycją przy Okrągłym Stole i zgodzili się na pierwsze częściowo wolne wybory parlamentarne, które przegrali.

Polsko-Amerykański Fundusz Przedsiębiorczości, finansowany przez rząd USA i organizowany przez Birkelunda, miał wesprzeć odradzający się w Polsce kapitalizm. Okazał się doskonałą inwestycją i finansowym sukcesem.



Inauguracja obrad Okrągłego Stołu w Pałacu Namiestnikowskim.  
Warszawa, 6 lutego 1989

Po szesnastu latach Birkelund wspominał, jak wpadł na pomysł, aby zatrudnić Farisa jako prezesa: „To była jedna z najlepszych decyzji, jaką kiedykolwiek podjąłem”.

### **Doradca prezydenta na podłodze**

„*Don't push! Don't push!*” – krzyčeli agenci Secret Service, aby tłum nie naciskał na barierki, które zaczęły się wywracać. Ale większość nie znała angielskiego. Odpowiedziała wiwatem: „*Bush! Bush!*”.

Wielotysięczny tłum chciał zobaczyć prezydenta USA, który miał przemawiać przed Stoczną Gdańską. Obok niego stał przywódca Solidarności Lech Wałęsa. Panowała euforia. Polska wciąż żyła porażką komunistów w wyborach 4 czerwca 1989 roku. Minął od niej zaledwie miesiąc.



Wizyta prezydenta USA George'a Busha w Polsce. Wiec przed pomnikiem Poległych Stoczniovców, który zgromadził 20 tysięcy zwolenników Solidarności. Na zdjęciu prezydent Bush z żoną Barbarą. Gdańsk, 11 lipca 1989

„Wasz czas przyszedł! – zwrócił się do tłumu George Bush. – Dziś do tych, którzy myślą, że nadzieje mogą być trwale stłamszone, mówię: niech patrzą na Polskę! Tym, którzy uważają, że wolność może być na zawsze odebrana, mówię: niech patrzą na Polskę!”

Ludzie płakali.

„Gdy przemawiałem, czułem wielkie emocje [...]. To cud, jak daleko zaszła Polska, odkąd byłem tam przed dwoma laty – napisał Bush we wspomnieniach. – Ale zastanawiałem się z niepokojem, czy Sowieci, w obawie, że władza całkowicie wymknie się z ich rąk, będą mimo wszystko próbowali zatrzymać te zmiany”.

Bushowi towarzyszył Brent Scowcroft, doradca do spraw bezpieczeństwa narodowego. Zanim udali się do Gdańska,

wylądowali w Warszawie. Scowcroft przekonał się już pierwszej nocy, jaki jest stan polskiej gospodarki. Początek lipca był upalny, a temperatura w pokoju hotelowym znacznie wyższa niż na zewnątrz. Jak zanotował, mieszkali w hotelu „o nowoczesnej konstrukcji, w którym nie otwierały się okna”. Scowcroft podważył ramę, aby przez szparę poczuć choć „mały powiew wiatru”. Potem położył się przy niej na podłodze, gdzie przeniósł pościel.

„Wyjaśnienie obsługi hotelowej było proste: nie ma wystarczającej ilości energii elektrycznej, aby klimatyzacja działała wydajnie. Było to bolesne przypomnienie, jak bardzo dołowała polska gospodarka” – pisał po latach.

Polacy powszechnie oczekiwali, że USA pomogą im w naprawie tego stanu rzeczy. George’a Busha prosił o to także Lech Wałęsa.

„Powiedział, że Polska nie prosi o 10 miliardów dolarów, jak donosiła prasa – wspominał Bush. – Chciał, aby banki udzieliły pożyczek do tej kwoty. Polska spłaciłaby każdy cent. Wręczył mi papier z listą wniosków do Banku Światowego, Międzynarodowego Funduszu Walutowego i innych instytucji [...]. Zastanawiałem się, czy rozumiał wszystkie szczegóły tego, co nam pokazał. Miałem wrażenie, że ten dumny człowiek nie chciał prosić nas o pieniądze dla swojego kraju z kapeluszem w ręku”.

Bush przedstawił plan pomocy Polsce przed połączonymi dwoma izbami polskiego parlamentu. Był pierwszym w historii prezydentem USA, który tam przemawiał. Posłowie i senatorowie na powitanie zaśpiewali mu: „Sto lat, sto lat – niech żyje, żyje nam!”.

Bush oświadczył, że będzie zachęcać Bank Światowy do udzielenia 325 milionów dolarów pożyczek na rzecz polskiego przemysłu i rolnictwa oraz że zwróci się do krajów wierzycieli

PRL o odłożenie spłaty kolejnej raty długu – w 1989 roku wynosiła 5 miliardów dolarów (przy całkowitym zadłużeniu w wysokości 40 miliardów dolarów).

Zapowiedział też, że poprosi Kongres Stanów Zjednoczonych „o przeznaczenie 100 milionów dolarów na fundusz w celu dokapitalizowania i ożywienia polskiego sektora prywatnego”.

„Z politycznego punktu widzenia pakiet wyglądał żenująco skromnie [...], nowy plan Marshalla nie był możliwy – przyznał w notatkach doradca prezydenta Scowcroft. – Nasze ograniczone propozycje wsparcia ekonomicznego zostały przyjęte z przewidywalnym, powściągliwym entuzjazmem”.

Kongres USA zgodził się na zwiększenie pomocy dla Polski z zapowiadanych przez prezydenta 100 do 240 milionów dolarów. Otrzymał je Polsko-Amerykański Fundusz Przedsiębiorczości, który powstał na podstawie *Ustawy o popieraniu demokracji w Europie Wschodniej* uchwalonej w listopadzie 1989 roku.

Na podstawie tej samej ustawy powstał podobny fundusz dla Węgier z sumą 60 milionów dolarów. Trzy miesiące później Kongres ją znowelizował, aby można było powołać fundusze dla innych krajów dawnego bloku wschodniego. Wydarzenia w Polsce wywołały efekt domina. W listopadzie zaczęła się Jesień Ludów – runął mur berliński, a protesty w kolejnych państwach obalały rządy podporządkowane Związkowi Radzieckiemu. Do Europy Wschodniej powracała demokracja.

### **Żyje się tylko dwa razy**

W styczniu 1990 roku John Birkelund odebrał telefon z Białego Domu. Wysoki rangą urzędnik pytał, czy zgodziłby się zostać szefem rady nadzorczej „funduszu wspierającego gospodarczą transformację nowo wyzwolonej Polski”. Fundusz miał być

„niewiele więcej niż gestem, który odzwierciedli potrzebę natchmiastowego wsparcia przez USA”, nawet jeśli byłoby ono tylko symboliczne.

Birkelund pamiętał Europę z czasów zimnej wojny. Skończył nauki społeczne na Uniwersytecie Princeton i zgłosił się do wojska, bo wydawało mu się, że tak trzeba. Jako dwudziestotrzylatek został oficerem wywiadu Marynarki Wojennej USA. W 1953 roku trafił na placówkę w Berlinie Zachodnim.

„Dla mnie był to niewiarygodny, dwuipółletni epizod” – zapisał w pamiętniku.

Bywał w Berlinie Wschodnim, znajdującym się pod okupacją radziecką. Wspominał, że panowała tam atmosfera jak z filmu *Kabaret*, który przedstawiał okres, gdy naziści dochodzili do władzy.

„Dziś trudno mi to sobie wyobrazić: trenczowy płaszcz, automatyczna beretta [włoski pistolet] i mercedes z silnikiem Diesla, w którym czekam na schadzki przy wyjściach z metra, »bezpiecznych lokalach« oraz zaciemnionych, mrocznych kawiarniach. Poczucie przygód przesłaniało mi wszelkie niebezpieczeństwo” – wspominał po latach.

Zachodni berlińczycy czuli się jak w oblężeniu. W 1948 roku, przed przybyciem Birkelunda, przeżyli jedenastomiesięczną blokadę – Rosjanie odcięli im łączność ze światem. Amerykanie zorganizowali wtedy most powietrzny – samolotami dostarczali zaopatrzenie dla miasta. Sześć lat po wyjeździe Birkelunda powstał mur berliński.

„Byliśmy uważani za zwiastunów zbawienia i traktowani z mieszanką entuzjazmu i nadziei, jakich niewielu Amerykanów ma przywilej doświadczyć za granicą” – zanotował Birkelund.

To doświadczenie ukształtowało go i „zainspirowało do zaangażowania w Niemczech przez całe życie”.

W pamiętniku napisał, że pod koniec 1988 roku miał nadzieję na powrót do Niemiec jako ambasador USA. Liczył, że zaproponuje mu to Nicholas Brady, jego przyjaciel, który został sekretarzem skarbu w rządach prezydenta Ronalda Reagana, a potem George'a Busha. Bardziej wpływowy okazał się jednak James Baker, sekretarz stanu i prawnik rodziny Bushów, który miał własnego kandydata.

Kilkanaście miesięcy później rozczarowany Birkelund otrzymał propozycję zorganizowania rządowego funduszu w Warszawie. Z Polską nie miał kontaktów i – jak sam przyznał – niewiele o niej wiedział.

Był za to prezesem nowojorskiego banku inwestycyjnego Dillon Read, który w swojej historii takie związki posiadał. Bank należał do najstarszych w Ameryce, istniał od 1832 roku, ale rozwinął się dopiero sto lat później – dzięki nowemu wspólnikowi. Clarence Dillon był synem Samuela Lapowskiego, żydowskiego emigranta z Polski, który dorobił się w USA na wydobyciu srebra i ropy naftowej.

W 1925 roku bank przyznał Polsce pożyczkę na wsparcie budżetu państwa i reformę premiera Władysława Grabskiego, który rok wcześniej wprowadził jako walutę złotego polskiego (zamiast zdewaluowanej marki).

W 1989 roku Dillon Read pośredniczył w skupie polskiego długu, zleconym przez Fundusz Obsługi Zadłużenia Zagranicznego, rządową agencję powołaną w ostatnich miesiącach istnienia PRL. „The New York Times” pisał, że zlecenie to niczym nie różniło się od standardowych operacji innych banków inwestycyjnych. Dziennik podjął temat, gdy wokół samego FOZZ wybuchła afera – wyszło na jaw, że w Polsce wyprowadzano z niego pieniądze.

Birkelund przyszedł do banku w 1981 roku. Ściągnął go Nicholas Brady, który był tam szefem rady nadzorczej, ale chciał się zająć polityką.

Dillon Read pod kierownictwem Birkelunda przekształcił się z zachowawczego banku w typowo inwestycyjny, który angażuje się w przedsięwzięcia podwyższonego ryzyka. Wyrobił sobie jednak opinię rzetelnej, solidnej instytucji, która wyspecjalizowała się w obronie przed wrogimi przejęciami.

### Parę dolarów czy nowy plan Marshalla

„My, naród” – zaczął Lech Wałęsa przemowę w Kongresie. Tak samo brzmi początek preambuły Konstytucji USA: „*We the People*”. Porwało to kongresmenów, wzbudziło entuzjazm i owacje.

15 listopada 1989 roku Wałęsa dziękował Stanom Zjednoczonym za wsparcie. Walka Polaków o wolność i suwerenność przemawiała do Amerykanów, bo przypominała historię powstania ich własnego kraju. Odwołanie do Konstytucji USA jeszcze bardziej to podkreślało. Możliwe, że gdyby Wałęsa przemawiał przed uchwaleniem ustawy o powołaniu Polsko-Amerykańskiego Funduszu Przedsiębiorczości, kongresmeni przyznaliby mu więcej pieniędzy.

Ale USA zareagowały na wydarzenia w Polsce i tak najszybciej spośród państw Zachodu.

– Były pierwsze, bo to supermocarstwo. Stany Zjednoczone przewodziły Zachodowi w starciu ze Związkiem Radzieckim. A jednocześnie Amerykanie mieli wiele sympatii dla Polski. Na początku inne kraje działały ostrożniej, niektóre obawiały się naruszenia stabilności w Europie – mówi Jerzy Koźmiński, w nowym polskim rządzie koordynujący reformy gospodarcze. – Polsko-Amerykański Fundusz Przedsiębiorczości to nie był oczywiście plan Marshalla, ale jeden z istotnych elementów pomocy, którą otrzymaliśmy od USA.

A ta pomoc nie była mała.

Po pierwsze, w grudniu 1989 roku dzięki USA udało się zebrać 1 miliard dolarów na Polski Fundusz Stabilizacyjny. Gwarantował on wymienialność złotego, którą Polska wprowadziła 1 stycznia 1990 roku. Złożyło się na niego osiemnaście państw. Stany Zjednoczone dały 200 milionów dolarów. Ale bez ich poparcia nie udałoby się namówić innych państw.

Po drugie, USA wsparły Polskę w negocjacjach w sprawie redukcji zadłużenia zagranicznego PRL. W 1991 roku siedemnaście krajów wierzycieli zgodziło się na umorzenie połowy długów, czyli około 16,5 miliarda dolarów.

Po trzecie, USA poparły wejście Polski do NATO. Jerzy Koźmiński, który w połowie lat dziewięćdziesiątych został ambasadorem w USA, opowiada:

– Gdy zabiegaliśmy o przystąpienie do NATO, wielu amerykańskich decydentów i ekspertów z rezerwą odnosiło się do naszego postulatu. Ale nawet część tych nieprzekonanych mówiła: „Skoro uczyniliście tyle dla wolności i nowego ładu w Europie Środkowej i Wschodniej, to wam się to należy”.

### **Eksperyment Busha**

W marcu 1990 roku Birkelund poleciał do Waszyngtonu na spotkanie z prezydentem Bushem. Czekają tam na niego trzech ludzi: Zbigniew Brzeziński, doradca do spraw bezpieczeństwa narodowego w czasach prezydenta Jimmy’ego Cartera, Lane Kirkland, szef AFL-CIO, największej amerykańskiej centrali związkowej wspierającej polską Solidarność, oraz Nicholas Rey, bankier inwestycyjny polskiego pochodzenia. Prezydent wybrał ich do rady nadzorczej Polsko-Amerykańskiego Funduszu Przedsiębiorczości. Cała trójka – w przeciwieństwie do Birkelunda – orientowała się doskonale w sytuacji w Polsce.

„Doszedłem do wniosku, że wybrano mnie do tego przedsięwzięcia ze względu na doświadczenie z zakresu *venture capital* i bankowości inwestycyjnej” – zapisał w pamiętniku Birkelund, który zgodził się zostać szefem rady nadzorczej.

Fundusz miał udzielać pożyczek polskim przedsiębiorcom i inwestować w ich firmy, masowo zakładane po upadku komunizmu. Chodziło o pomoc w odbudowie sektora prywatnego, który w każdym kapitalistycznym kraju jest podstawą gospodarki. W komunizmie miało nie być prywatnych firm (w PRL działały tylko nieliczne) – państwo zajmowało się wszystkim.

Zaplanowano, że fundusz będzie działał przez dziesięć lat, po czym zostanie zlikwidowany i zwróci kapitał. „Nie mogę do dzisiaj uwierzyć, że ktokolwiek uznał taki wynik za możliwy, ale mimo wszystko tak określono cel” – zanotował Birkelund.

Jak ma działać Polsko-Amerykański Fundusz Przedsiębiorczości, wymyśliło dwóch młodych urzędników z Departamentu Stanu prowadzącego politykę zagraniczną USA: Daniel Fried i John Cloud. Pierwszy został później ambasadorem w Polsce, drugi – na Litwie.

W 1989 roku Fried miał za zadanie analizować wydarzenia w Polsce. Pewnego dnia przed podróżą prezydenta Busha do Warszawy i Gdańska przyszła do niego Condoleezza Rice (późniejsza sekretarz stanu), wówczas ekspertka od Związku Radzieckiego pracująca dla Brenta Scowcrofta.

Fried wspominał po latach, że Rice zapytała go: „Co byś zrobił, gdybyśmy mieli 100 milionów dolarów dla Polaków? Jak wykorzystał te pieniądze?”. Na poczekaniu zrobili burzę mózgow. Przypomnieli sobie fundusz działający w Irlandii Północnej. Nie miał biurokracji ani ograniczeń, w co inwestować. I poradzili Rice, jak zorganizować podobny fundusz dla Polski: „Daj go ludziom, którzy znają wolny rynek – nikomu

w rządzie. Daj mu niezależną radę nadzorczą. Daj mu statut. I zejdź mu z drogi”.

– Idea zrodziła się wśród republikanów, którzy krytykowali dotychczasową pomoc zagraniczną. Zajmowała się nią USAID, agencja utworzona za czasów prezydenta Johna F. Kennedy’ego. Były to dotacje, które nie zawsze przynosiły efekty. Republikanie uważali, że to trwonienie pieniędzy. Zgodnie z ich filozofią należało popierać biznes – komentuje Krzysztof Bobiński, były dziennikarz „Financial Times” śledzący wydarzenia w Polsce w latach osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych.

„Miał to być nowatorski eksperyment polegający na przekazaniu pieniędzy podatników w prywatny zarząd bez bezpośredniego nadzoru i kontroli ze strony rządów” – wspominał Birkelund, który zgodził się wziąć w nim udział, bo prezydentowi nie mógł odmówić.

## Duch wolności jak w Ameryce

Start-up to firma, która zaczyna działalność lub dopiero się rozwija. Zwykle wchodzi w nowe dziedziny. Inwestowanie w takie firmy niesie ryzyko, bo według statystyk większość nie odnosi sukcesu i upada. Mimo to są dla inwestorów jak magnes. Bo te nieliczne, którym się uda, gwarantują duże zyski – Robert Faris bezbłędnie je odnajdywał.

Podobnie jak Birkelund był w Ameryce jednym z pionierów inwestycji *venture capital*. Kiedy zaczynał, nie było pewne, czy przyniosą zyski. W 1971 roku zatrudnił się w niewielkiej firmie Alan Patricof Associates. Przez siedemnaście lat, gdy w niej pracował, stała się jedną z największych w USA dokonujących takich inwestycji. Firma wyszukiwała i finansowała dobrze rokujące spółki, w tym start-upy, wprowadzające nowe technologie. Spółka Apple Computer jako jedna z pierwszych budowała

komputery. Cellular Communications jako jedna z pierwszych zdobyła koncesję na telefonię komórkową. America Online (AOL) uruchomiła jedną z pierwszych sieci internetowych dostępnych dla każdego Amerykanina.

Być może Faris przyjął propozycję Birkelunda i został prezesem Polsko-Amerykańskiego Funduszu Przedsiębiorczości, bo Polska w 1990 roku przypominała mu start-up. Trzeba było budować kapitalizm i wolny rynek na surowym korzeniu, całkowicie od nowa. Perspektywy na sukces wydawały się dobre, ale wciąż nikt nie miał pewności, czy się uda. Przypominało to trochę przedsięwzięcie podwyższonego ryzyka.

Było jeszcze jedno podobieństwo. Rząd amerykański inwestował w „start-up Polska” niezbyt dużą sumę. Właśnie tak, jak powinno się inwestować w początkujące przedsiębiorstwo. Bo jeśli suma będzie zbyt wielka, to ci, którzy ją otrzymają, rozleniwia się i nie będą ciężko pracować. Pieniądze nie powinny zaspokajać wszystkich potrzeb, tylko zachęcać do wysiłku. W dodatku, jeśli z inwestycji nic nie wyjdzie, to lepiej, aby inwestor nie stracił zbyt wiele.

Nie chodziło o wielki kapitał, ale o załączki zmian. Dlatego fundusz zaczął inwestować w różne przedsięwzięcia. Tworzył banki, udzielał pożyczek, brał udział w prywatyzacjach, dawał stypendia studentom i szkolił, jak działać w kapitalizmie. Nikt nie przewidział dużego sukcesu finansowego.

Fundusz nie był przeznaczony dla Polski jako państwa, ale dla przedsiębiorców: na rozwój sektora prywatnego. Wydawało się, że 240 milionów dolarów to nie jest dużo. Okazało się, że może jednak wywrzeć znaczny wpływ na zmiany w kraju.

Prezydent USA George Bush zdecydował, że najlepszym wsparciem dla Polski będzie pomoc dla przedsiębiorców, którzy sami zbudują wolny rynek i kapitalizm, co z kolei zagwarantuje wolność i demokrację.

– W przekonaniu Amerykanów duch przedsiębiorczości wynika z wolności jednostki. Ameryka była budowana oddolnie przez ludzi wolnych i przedsiębiorczych – tłumaczy Jerzy Koźmiński.

Birkelund i Faris musieli mieć poczucie, że w Polsce – jak przed laty pionierzy w Ameryce – będą budować coś nowego. Może poczuli smak przygody.

Birkelund przez kilka tygodni studiował geografię i historię Polski. „To było odkrycie dowiedzieć się, że była jednym z pierwszych europejskich królestw, jednocześnie obejmujących całą Litwę i znaczną część Ukrainy – zapisał w pamiętniku. – Nieugaszona determinacja ruchu oporu Solidarność doprowadziła do wolnych wyborów, a następnie upadku muru berlińskiego i odzyskania wolności przez Europę Środkową [...]. Po przetrawieniu tej chaotycznej historii stałem się adwokatem sprawy polskiej, zanim jeszcze postawiłem stopę w tym kraju”.

## Chirurdzy z Doradcy

### Barbara, co stoczni nie uratowała

Na procesję Bożego Ciała 25 maja 1989 roku do Gdańska przyjechał anioł. Napisał tak amerykański dziennik „The New York Times”. Aniołem, a właściwie anielicą, była Barbara Piasecka-Johnson, polska emigrantka, która w USA zaczynała jako pokojówka i została milionerką. Dla Polaków w PRL stała się postacią z bajki i symbolem *American Dream*.

– Trafiła do przywódcy Solidarności Lecha Wałęsy, a ten powiedział, żeby kupiła Stocznnię Gdańską – wspomina Jacek Siwicki, który jako konsultant analizował ekonomiczny sens transakcji.

Stocznia Gdańska to kolebka Solidarności, masowego ruchu, który zagroził istnieniu PRL. W 1988 roku premier Mieczysław Rakowski postanowił ją zlikwidować.

W kościele Świętej Brygidy, do którego na msze przychodzili opozycjoniści, milionerka dała na tacę 100 tysięcy starych złotych (była to wtedy połowa średniego wynagrodzenia), a potem ogłosiła, że kupi stocznnię. 1 czerwca podpisała list intencyjny. Amerykańska agencja prasowa UPI wysłała w świat depezę, że Piasecka-Johnson zainwestuje 100 milionów dolarów.

Trzy dni później, w niedzielę 4 czerwca, w Polsce upadł komunizm. Kandydaci opozycji wygrali wybory do sejmu i senatu.

Wałęsa i Piasecka-Johnson wspólnie poszli na mszę do kościoła Świętej Brygidy i odśpiewali *Boże, coś Polskę*.

Na płocie Stoczni Gdańskiej – obok zdjęć Jana Pawła II i Lecha Wałęsy – pojawiło się zdjęcie Barbary Piaseckiej-Johnson. Robotnikom wydawało się, że po obaleniu komunizmu dobrobyt czeka za progiem. Dowodem była polska emigrantka.

Rozczarowanie przyszło szybko. Bo milionerka postanowiła dowiedzieć się czegoś więcej o stoczni. Wynajęła dwie firmy doradcze, aby zbadały, czy na inwestycji nie straci. Pierwsza pochodziła z Wybrzeża. Nazywała się Spółdzielnia Pracy „Doradca” i zatrudniała opozycyjnych ekonomistów.

– Pół roku zmarnowaliśmy na przyglądaniu się stoczni – opowiada Jacek Siwicki, który pracował w Doradcy. – Biznes stoczniowy jest długoterminowy, wymaga planowania, kontraktów. A tu siedziało kilku gości, paliło sporty i każdego dnia decydowało, czy wysłać do pracy czterech czy czterdziestu spawaczy. Sam nie wiem, jak ta stocznia trzymała się kupy, wszystko było w niej związane na przysłowiowy drut i sznurek!

Druga firma doradcza, którą wynajęła Piasecka-Johnson, to Arthur Andersen, międzynarodowa korporacja.

– Chodzili po stoczni z szeroko otwartymi oczami, a my tłumaczyliśmy im, co widzą i na czym polegała socjalistyczna rzeczywistość – mówi Siwicki.

Ludzie z Arthura Andersena doszli do takiego samego wniosku co Doradca: zakup Stoczni Gdańskiej naraziłby Piasecką-Johnson na straty. W dodatku trzeba było zwolnić część robotników, ustalić, do kogo należał teren stoczni (w PRL nikt się tym nie przejmował), oraz znaleźć nowych kupców na statki (Związek Radziecki, główny odbiorca, zrezygnował).

Gdy Duleep Aluwihare z Arthura Andersena powiedział, że stocznia jest warta co najwyżej symboliczną złotówkę, a ten,

kto ją kupi, będzie musiał sporo dołożyć do produkcji, natychmiast pojawiły się głosy, że kapitaliści chcą przejąć majątek za darmo.

Stoczniovcy i Wałęsa obrazili się na Piasecką-Johnson. Kiedy po wielu latach Ewa Winnicka pisała książkę o milionerce, były przewodniczący Solidarności nie chciał o niej rozmawiać.

Jacek Siwicki:

– W Polsce było wiele innych firm, w które Piasecka-Johnson mogła zainwestować i miałyby to sens. Ale Wałęsa kazał w stocznnię!

### **Ekonomiści schodzą do podziemia i zakładają spółdzielnię**

Spółdzielnię Pracy „Doradca” założył w 1985 roku Jan Krzysztof Bielecki. Pomogli mu Janusz Lewandowski i Jan Szomburg. Wszyscy wykładali ekonomię na Uniwersytecie Gdańskim i zaangażowali się w Solidarność.

Po wprowadzeniu stanu wojennego Bielecki znalazł się w Stoczni Gdańskiej i strajkował. Potem zaczął działać w podziemiu. Pomagał w przemycaniu ze Szwecji maszyn drukarskich dla opozycji.

Bieleckiego ukarano wyrzuceniem z pracy. Stracił dobrą posadę w Ośrodku Doskonalenia Kadr Kierowniczych Ministerstwa Przemysłu Maszynowego. Postanowił iść na swoje. Kupił z kolegą używaną ciężarówkę – stara – i zaczął wozić drewno do portu w Gdańsku. Jadąc nad ranem przez Bory Tucholskie, zasnął. Ciężarówka zjechała z drogi i uderzyła w drzewo. Bielecki ledwie przeżył. Po wyjściu ze szpitala postanowił, że nie wróci za kierownicę i ponownie zajmie się pracą intelektualną.

Spółdzielnia Doradca to był pomysł na zatrudnienie opozycyjnych ekonomistów, którzy w PRL nie mogli znaleźć pracy.

– Gdy zaczynaliśmy rozmowy z ludźmi zza granicy, ci się dziwili, że działamy jako „spółdzielnia konsultantów”. Pytali: „Jak to?! Kooperatywą może być mleczarnia, ale konsultanci?”. Musieliśmy wyjaśniać, że w latach osiemdziesiątych założenie spółdzielni było jedynym sposobem na działalność – mówi Jacek Siwicki, który w 1988 roku zaczął współpracę z Doradcą, a rok później został tam kierownikiem działu inwestycji zagranicznych.

Najpierw pomagał spółdzielniom w opracowaniu wniosków o pożyczki z Międzynarodowej Korporacji Finansowej współpracującej z Bankiem Światowym, która zaczęła działalność w coraz bardziej podupadającym gospodarczo PRL.

W 1989 roku polskie władze uchyliły drzwi dla inwestorów zza granicy. Pozwoliły na zakładanie z nimi spółek *joint venture*. Dyrektorzy i pracownicy państwowych firm zaczęli o tym marzyć – wierzyli, że to poprawi ich kondycję.

Jacek Siwicki wspomina:

– Mieliśmy dużo zleceń na przygotowanie wniosków o założenie *joint venture*. Każdy próbował złapać kontrahenta, który da używaną maszynę lub kilkadziesiąt tysięcy dolarów, a potem wydzielić halę i przenieść do niej część ludzi.

## Chłopak z Radomia jedzie nad morze

Ulubionym filmem Jacka Siwickiego jest *Przypadek* Krzysztofa Kieślowskiego. Bo według niego życiem rządzi przypadek. Jak w filmie, w którym los głównego bohatera zależy od tego, czy zdąży na pociąg do Warszawy.

– Wychowałem się w Radomiu. Ale miałem rodzinę w Sopocie i jeździłem nad morze. Postanowiłem, że zostanę marynarzem. Przed maturą dowiedziałem się, że to niemożliwe, bo noszę okulary. Przeczytałem, że na Uniwersytecie Gdańskim

jest kierunek ekonomika transportu morskiego. Pomyślałem, że przynajmniej będę miał coś wspólnego ze statkami – opowiada Siwicki.

Jesienią 1979 roku pojechał na studia do Gdańska.

– Jako dziewiętnastolatek przeżyłem szok. W domu trochę słuchaliśmy Głosu Ameryki, ale nie mieliśmy świadomości, że istnieje opozycja. Trójmiejski świat wyglądał zupełnie inaczej. Na uniwersytecie wykładowcami byli Janusz Lewandowski i Jan Krzysztof Bielecki, a moimi starszymi kolegami Maciej Płażyński i Donald Tusk. Byłem chłopakiem z prowincji, który chłonał wszystko. Gdybym pojechał na studia do Warszawy i trafił w inne towarzystwo, pewnie robiłbym coś innego w życiu – zastanawia się Siwicki.

Bielecki został mentorem Siwickiego. Lewandowski podarował mu książki cenionych na świecie ekonomistów. W latach siedemdziesiątych stali się nimi nobliści Milton Friedman i Friedrich Hayek. Rozwijali doktrynę liberalizmu, która nawiązywała do początków kapitalizmu. Zakładała, że podstawami sprawnie działającej gospodarki są własność prywatna, wolna konkurencja oraz indywidualna przedsiębiorczość. A także że wszystko należy pozostawić wolnemu rynkowi, a samo wycofanie się państwa z gospodarki uwolni „ducha przedsiębiorczości” obywateli.

Liberalne hasło „jak najmniej państwa w gospodarce” musiało przekonywać. W PRL każdy Polak odczuwał na własnej skórze, do czego prowadzi gospodarka socjalistyczna i centralne planowanie. Państwo planowało wszystko, włącznie z liczbą rolek papieru toaletowego dla obywatela. W rezultacie na rynku nie było niczego.

– To były schizofreniczne czasy. Na wykładach z ekonomii politycznej socjalizmu czytałem pod stołem Friedmana i Hayeka. A nad stołem pewien profesor mówił nam, że dożyjemy upadku kapitalizmu – wspomina Siwicki.

Nadszedł 1980 rok, powstała Solidarność. Siwicki został działaczem Niezależnego Zrzeszenia Studentów, któremu na Uniwersytecie Gdańskim przewodzili między innymi Donald Tusk i Maciej Płażyński. W 1981 roku strajkował z innymi studentami. Potem widział, jak w stanie wojennym czołgi wjeżdżają do Stoczni Gdańskiej, i drukował ulotki. Ale po studiach porzucił politykę.

Pracował pół roku w porcie gdańskim jako magazynier.

– Gdy kierownik nabrzeża zobaczył państwowy egzamin z angielskiego, ucieszył się: „Świetnie, pójdzie pan na magazyn i pomoże czytać napisy na paletach! Bo koledzy nie rozumieją” – opowiada.

W porcie dobrze płacili, a on miał już na utrzymaniu rodzinę. Musiał jednak iść na rok do wojska. Po powrocie dostał pracę w firmie polonijnej. Danpol w Gdyni był jedną z kilku spółek informatycznych, które powstały na Wybrzeżu. Produkowała pamięć operacyjną RAM o zawrotnej jak na 1987 rok pojemności 512 kilobajtów. Instalowała ją w komputerach Odra i Riad, które uchodziły za szczytowe osiągnięcie techniki PRL.

Pod koniec 1988 roku Jacek Siwicki dał się skusić Janowi Krzysztofowi Bieleckiemu i przeszedł do założonej przez niego spółdzielni Doradca. Jak się okazało, wkrótce zaczęli zmieniać gospodarkę PRL.

### **Liberałowie doradzają Wałęsie**

Po powstaniu Solidarności w 1980 roku ekonomiści z Uniwersytetu Gdańskiego znaleźli się wśród jej ekspertów gospodarczych. Jan Szomburg zaangażował się w organizowanie ruchu samorządów pracowniczych na Pomorzu. Jan Krzysztof Bielecki i Janusz Lewandowski doradzali Lechowi Wałęsie.

Wokół nich oraz historyka Donalda Tuska skupiła się grupa, którą później nazwano „gdańskimi liberałami”. Łączyło ich przekonanie, że ratunkiem dla gospodarki jest jak najszybsza prywatyzacja, którą można przeprowadzić na różne sposoby. W 1988 roku Lewandowski i Szomburg opracowali program powszechnej prywatyzacji, który polegał na rozdaniu wśród wszystkich obywateli kuponów na prywatyzowane przedsiębiorstwa. Jak pokazała przyszłość, pomysł wykorzystano w Polsce i kilku innych krajach Europy Wschodniej.

Gdy w 1989 roku komuniści przegrali wybory w Polsce, Lewandowski i Szomburg założyli Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, pierwszy niepaństwowy instytut w kraju.

Bielecki wystartował w wyborach jako kandydat Lecha Wałęsy i został posłem. Rok później, w czerwcu 1990 roku, gdańscy liberałowie postanowili powołać własną partię – Kongres Liberalno-Demokratyczny. Pierwszym jej szefem został Lewandowski.

Wkrótce potem Jan Krzysztof Bielecki dostał zaproszenie do Ambasady Stanów Zjednoczonych w Warszawie. Czekali na niego Zbigniew Brzeziński oraz John Birkelund, który właśnie uruchamiał Polsko-Amerykański Fundusz Przedsiębiorczości.

– Spotkanie było trochę szokujące. Brzeziński i Birkelund przez dwie godziny prowadzili przesłuchanie, co jestem za jeden i jakie mam poglądy. Dla mnie to było trochę śmieszne, ale dla nich pryncypialne. Akurat zakładaliśmy Kongres Liberalno-Demokratyczny. Opowiedziałem, co zapisaliśmy w credo, że wolność gospodarcza łączy się z wolnością jednostki i jej odpowiedzialnością, oraz dlaczego to takie ważne – wspomina Bielecki.

Zaproponowali mu członkostwo w radzie nadzorczej Polsko-Amerykańskiego Funduszu Przedsiębiorczości.

– Dużej konkurencji nie miałem. Byłem młodym, aktywnym posłem i liberałem. W sejmie zasiadało trzech liberałów, ale tylko ja byłem praktykiem i miałem kontakt z przedsiębiorstwami – Bielecki domyśla się, dlaczego go wybrali.

Na jedno z pierwszych posiedzeń rady nadzorczej funduszu pojechał do Nowego Jorku. Zarezerwowano mu pokój w hotelu Waldorf-Astoria.

– W recepcji poproszono mnie o kartę kredytową – opowiada Bielecki. – Nie miałem, bo nie używano ich w Polsce. „To duży problem! Możemy wziąć coś w depozyt”, wyjaśnili. Powiedziałem, że dostałem na wyjazd 500 dolarów w gotówce. Oni na to po chwili zastanowienia, że jednak nie mogą wziąć gotówki i dać mi klucza. Nie przewidywali, że może zjawić się ktoś bez karty ani czeku. Musiałem dzwonić do szefa funduszu Roberta Farisa po pomoc. Przyjechał z własną kartą kredytową. To pokazuje, z jakiego punktu startowaliśmy w Polsce!

### **Mazowiecki dostaje gęziej skórki**

Gdy na przełomie sierpnia i września 1989 roku Tadeusz Mazowiecki tworzył rząd, odmawiali mu kolejni kandydaci na ministra finansów, który miał być jednocześnie wicepremierem odpowiedzialnym za naprawę gospodarki. Zadanie wydawało się karkołomne i nikt nie wierzył, że się uda.

„Ceny rosły o blisko 30 procent miesięcznie, rocznie ponad 2 tysiące procent. Inflacja nie miała kresu – wspominał Waldemar Kuczyński, szef doradców Mazowieckiego, w wywiadzie dla »Gazety Wyborczej«. – Trzeba było zabrać ludziom kupę pieniędzy i je podpalić. Ponadto trzeba było gruntownie zmienić system gospodarczy”.

Kuczyński gorączkowo szukał kandydata dla Mazowieckiego. Odmówili negocjatorzy ekonomiczni Solidarności przy



Posiedzenie rządu, przerwa w obradach. Na fotografii Tadeusz Mazowiecki i Leszek Balcerowicz. Warszawa, 1989

Okrągłym Stole: profesorowie Witold Trzeciakowski i Cezary Józefiak. Ten drugi wskazał czterdziestodwuletniego Leszka Balcerowicza, uchodzącego za bezkompromisowego liberała.

Balcerowicz ukończył studia i zrobił doktorat w Szkole Głównej Planowania i Statystyki (po upadku PRL uczelnia wróciła do przedwojennej nazwy Szkoła Główna Handlowa) w Warszawie. W pierwszej połowie lat siedemdziesiątych, w czasie pobytu na stypendium naukowym w USA, zaczęły go fascynować liberalizm i monetaryzm – doktryny, które Milton Friedman rozwijał na Uniwersytecie Chicagowskim. Zgodnie z nimi podstawą zdrowej gospodarki jest wolny rynek, państwo zaś powinno skupiać się wyłącznie na makroekonomii – kontrolować podaż pieniądza i walczyć z inflacją (utrzymywać wysokie stopy procentowe i dążyć do likwidacji deficytu budżetowego).

W 1978 roku młody Balcerowicz zaczął pisać analizy dla rządzącej w PRL ekipy Edwarda Gierka. Ostrzegał przed załamaniem gospodarki oraz przekonywał, że konieczna jest jej reforma.

Wkrótce potem zaangażował się w prace nieformalnej grupy jedenastu „niepokornych” ekonomistów. W latach 1980–1981 próbowali oni stworzyć projekt nowego systemu gospodarczego, który wprowadzałby konkurencję i wolny rynek, ale mieścił się w realiach PRL. Po powstaniu Solidarności Balcerowicz spisał ich pomysły i opublikował pod patronatem Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego.

– Premier zaczął od tego, że szuka swojego Ludwiga Erharda – Balcerowicz wspomina spotkanie z Mazowieckim w sierpniu 1989 roku.

Erhard był ministrem gospodarki w pierwszym rządzie Republiki Federalnej Niemiec. Odbudowywał ją po II wojnie światowej. Uchodził za twórcę niemieckiego „cudu gospodarczego”.

„Plan Balcerowicza” – tak prasa nazwała reformę wicepremiera – wszedł w życie 1 stycznia 1990 roku. Całkowicie zmienił system gospodarczy kraju – umożliwił rozwój kapitalizmu. Był to pakiet dziesięciu ustaw przygotowanych – jak później policzono – w ciągu stu jedenastu dni. Balcerowicz wspominał, że pracował ze współpracownikami po trzynaście godzin dziennie, a czasami nie wracał na noc do bloku na warszawskim Bródnie, tylko nocował w swoim gabinecie. Projekty ustaw zostały uchwalone przez sejm i senat w ekspresowym tempie. W parlamencie panowała zgoda, której nigdy potem nie udało się osiągnąć. Było to możliwe dzięki entuzjazmowi po obaleniu komunizmu i odzyskaniu przez Polskę pełnej niepodległości.

Plan zakładał stabilizację i liberalizację gospodarki, czyli zahamowanie hiperinflacji i zapewnienie pustych półek w skle-

pach oraz wprowadzenie wolnego rynku i konkurencji (w tym otwarcie granic na towary zagraniczne i wewnętrzną wymiennalność złotego).

„Pierwsze tygodnie nowego roku były bardzo nerwowe” – pisał Balcerowicz w autobiografii. GUS dostarczał dane z wielomiesięcznym opóźnieniem. Wicepremier polecił pracownikom, aby chodzili po sklepach i bazarach i sprawdzali, czy ceny nadal rosną, czy spadają. W połowie stycznia dostał kartkę na biurko z informacją: „Jaja staniały!”. Plan zaczął działać.

Na ulice wyjechały samochody, z których sprzedawano wszystko: chleb, mąkę, mięso, odzież. Na straganach i łózkach polowych w niewytłumaczalny sposób pojawiły się towary, których nigdzie nie można było zdobyć. Polakom wydawało się, że Balcerowicz dokonał cudu.

Ale robotnicy w państwowych zakładach szybko zaczęli krzyżeć: „Balcerowicz musi odejść!”. Obwiniali wicepremiera o bankructwa zakładów. Bo uważał, że jeśli firmy nie potrafią poradzić sobie na wolnym rynku, państwo nie powinno do nich dokładać.

Wątpliwości miał nawet premier Tadeusz Mazowiecki. Po latach wspominał: „Ciężkie było dla mnie wyobrazenie sobie, że wielkie przedsiębiorstwa zaczął padać [...]. Po wejściu w życie ustaw wprowadzających gospodarkę rynkową mój przyjaciel i doradca Waldemar Kuczyński powiedział do mnie: »Co jest, powinny już padać, a nie padają!«. Tak wynikało z rachunku ekonomisty. Że niewydajne przedsiębiorstwa muszą upaść. Dostałem gęsiej skórki”.





Handel w przejściu podziemnym. Warszawa, Marszałkowska / Aleje Jerozolimskie, 1991

## Barbarzyńcy u bram

Gdy jesienią 1990 roku Lech Wałęsa ogłosił, że wystartuje w wyborach prezydenckich i zastąpi generała Wojciecha Jaruzelskiego, zapowiedział: „Ludziom trzeba oddać to, co im komuniści ukradli. Rozdajmy każdemu czeki na 100 milionów złotych, za które będzie można kupić przedsiębiorstwa czy domy!”.

Nie spełnił obietnicy. Wypominano mu to przez lata. Wokalista Kazik Staszewski nagrał nawet piosenkę: „Wałęsa, dawaj moje 100 milionów!”.

Gdańscy liberałowie wsparli Wałęsę w kampanii wyborczej. Spółdzielnia Pracy „Doradca” napisała mu ekonomiczną część programu wyborczego. A obietnica rozdania po 100 milionów złotych była (mocno zniekształconym) nawiązaniem do programu powszechnej prywatyzacji ogłoszonego w 1988 roku przez Janusza Lewandowskiego i Jana Szomburga.

Kontrkandydatem Wałęsy był premier Tadeusz Mazowiecki, który po przegranej podał się do dymisji. Wałęsa wskazał na jego następcę Jana Krzysztofa Bieleckiego.

W styczniu 1991 roku po drugiej nad ranem zadzwonił telefon Jacka Siwickiego: „Tu Kancelaria Prezesa Rady Ministrów. Łączę z panem premierem!... Cześć! Tu Bielecki. Rano masz ekspres do Warszawy, jakbyś wsiadł i przyjechał, to będzie OK. Nie bierz dużo rzeczy, bo w weekend wrócisz i się spakujesz. To cześć, bo mam kolejne spotkania”.

Siwicki otrzymał w ten sposób nominację na dyrektora generalnego w Urzędzie Rady Ministrów. W Warszawie zamieszkał razem z Bieleckim – w rządowej willi przy ulicy Parkowej: on na parterze, Bielecki na piętrze.

– Byłem bezpartyjny, nie zapisałem się do Kongresu Liberalno-Demokratycznego. Bielecki mi ufał. Powiedział: „Muszę

mieć ten komfort, aby rano przy śniadaniu szczerze porozmawiać z kimś, kto nie prowadzi żadnych gier partyjnych – opowiada Siwicki.

W Warszawie na liberałów z Gdańska patrzono podejrzliwie.

– Na początku byliśmy traktowani jak pariasi, barbarzyńcy u bram – mówi Siwicki. – Ale wpuściliśmy trochę życia w zardzewiałe tryby. Zmieniliśmy styl. Rada Ministrów zaczęła się o dziewiątej rano. Bielecki trzymał się porządku obrad. Pytał: „Kto za?“, „Kto przeciw?“, i decydował: „Uchwalone, to jedziemy dalej!“. Ludzie byli w szoku, bo Mazowiecki przychodził o pierwszej, a nawet trzeciej po południu i dyskutował z ministrami do czwartej rano.

### **Co mają wspólne zęb mądrości i prywatyzacja**

W kwietniu 1991 roku premier Bielecki poprosił Siwickiego, aby pomógł przyspieszyć prywatyzację.

– Powiedziałem Bieleckiemu, że się na tym nie znam. A on na to: „Ale ty się nie znasz najmniej spośród wszystkich innych, którzy kompletnie się nie znają!“ – relacjonuje Siwicki.

Szefem Ministerstwa Przekształceń Własnościowych (tak nazywało się ministerstwo prywatyzacji) był Janusz Lewandowski. Siwicki został jego pierwszym zastępcą.

– Gospodarka się waliła, a my musieliśmy szybko podejmować decyzje, co zrobić z państwowymi firmami. Byliśmy jak chirurdzy na polu bitwy. Walnęła bomba. Jedni są umierający i nic im nie pomoże: trzeba dać im wodę, prześcieradło i niech umierają w pokoju. Drudzy są ranni i należy ich jakoś wspomóc: zoperować, może staną na nogi. Trzeci są tylko przygłuszeni, w lekkim szoku, ale nic im się nie stało, więc można ich szybko popchnąć do przodu – tłumaczy Siwicki.

Trzeba było zdecydować, które firmy są już nie do uratowania, które należy odchudzić lub podzielić, a które można w całości sprzedać.

– Nie mieliśmy czasu na wieloaspektowe analizy. Gdybyśmy zwlekali i przez lata wymyślali program naprawy gospodarki, to w końcu mogłoby się okazać, że nie ma go do czego zaaplikować – uważa Siwicki. – Jedyne, czego żałuję, to że nie sprywatyzowaliśmy jeszcze więcej firm. Trzeba było robić to agresywniej i szybciej. Wprowadziłem na giełdę siedem spółek, a trzeba było dwadzieścia siedem, nawet gdyby nie wszystkie były na to gotowe. Lepsze takie niż państwowe!

„Ta ekipa była niesamowita” – wspominał w „Gazecie Wyborczej” Duleep Aluwihare, który zakładał polski oddział firmy doradczej Arthur Andersen.

Opowiadał, jak ekipa Siwickiego prowadziła negocjacje z inwestorami zagranicznymi: „Byli twardzi. Skoro przyjechali wszyscy najważniejsi gracze, to zmuszali ich, aby się przelicytowywali nawzajem. Tak aby za państwowe spółki dostać jak najwięcej”.

Pierwszą siedzibą nowo utworzonego ministerstwa był gmach dawnej cenzury przy ulicy Mysiej w Warszawie. Departament, który zajmował się prywatyzacją największych polskich firm, miał jeden telefon z bezpośrednią linią wychodzącą na miasto. Stał w sekretariacie wiceministra. Pozostałe działały wyłącznie przez centralę.

Gdy Krzysztof Lis, poprzednik Jacka Siwickiego, przekazywał mu gabinet, wskazał na trzy fotele: „Te są w porządku, ale czwarty się rozpada, nie wolno na nim siadać!”.

– Roześmiałem się, usiadłem i spadłem na podłogę. A on na to: „Widzi pan, że my tu w ministerstwie mówimy prawdę!” – opowiada Siwicki.

Pracował przy biurku na trzech nogach. Zamiast czwartej blat podpierały cegły. Zdarzało się, że trzeba było opóźnić

o parę dni zawarcie transakcji, bo brakowało papieru, aby wydrukować umowę w kilku egzemplarzach. Inwestorowi zagranicznemu mówiono, że to z powodu nieobecności ministra.

Nowych pracowników ministerstwa nie zrażały problemy.

– Wszyscy przyszliśmy z entuzjazmem wprowadzania zmian. Pamiętam czas beznadziei po stanie wojennym, w połowie lat osiemdziesiątych. Człowiek miał ochotę pić wódkę i palić papierosy, bo wydawało się, że PRL nigdy się nie zmieni. Na szczęście szybko się zawalił – tłumaczy Jacek Siwicki.

W ministerstwie dominowali trzydziestolatkowie. Budziło to zdumienie. Siwicki opowiada o wizycie w szpitalu wojskowym:

– Miałem problemy z zębem mądrości i trafiłem na fotel dentystryczny. „Jak to czasy się zmieniają – zdziwił się dentysta pułkownik. – Do tej pory, jak przychodzili wiceministrowie, to robiłem im mostek, sztuczną szczękę, ale pierwszy raz zdarza mi się wiceminister z zębem mądrości!”

### Przy stole w Nowym Jorku

Do Warszawy zjechali zachodni doradcy inwestycyjni. Mieli zbadać, jakie są możliwości inwestowania w kraju, który przywracał kapitalizm.

– Byliśmy aroganccy – przyznaje Duleep Aluwihare. – Wydawało nam się, że jesteśmy wielcy i mądrzy. Rozmawialiśmy z każdym jak z petentem. Byliśmy z korporacji, które budziły respekt. Liczyły się z nami rządy.

Zapamiętał spotkanie z ekipą Siwickiego. W grupie znajdował się przedstawiciel Goldman Sachs, jednego z największych banków inwestycyjnych na świecie.

– Uważał się za naszego lidera. Pokazywał slajdy. Jacek Siwicki po dwóch pytaniach wykazał, że to, co pokazuje, jest nic niewarte. Powiedział, żeby wyrzucić tego faceta. Nie tolerował

wciskania głupot. Musiałem się gęsto tłumaczyć, że to nie moja prezentacja – opowiada Duleep Aluwihare.

– Powiedziałem im pryncypialnie: „Na kolanach nie będziemy z wami gadać!” – Jacek Siwicki wspomina pierwszą poważną rozmowę z szefami Polsko-Amerykańskiego Funduszu Przedsiębiorczości.

Latem 1991 roku jako wiceminister prywatyzacji towarzyszył premierowi Bieleckiemu w czasie jego podróży do Stanów Zjednoczonych. W Nowym Jorku spotkali się na kolacji z zarządem i radą nadzorczą funduszu (sam Bielecki zrezygnował z zasiadania w radzie, gdy został premierem).

Przy stole zaczęła się rozmowa o prywatyzacji. Amerykański koncern motoryzacyjny General Motors interesował się zakupem FSO – Fabryki Samochodów Osobowych w Warszawie. Była ona dumą PRL, produkowała na włoskiej licencji Fiata 125p oraz jego zmodyfikowaną wersję – Poloneza.auta miały jednak przestarzałą konstrukcję, a sama fabryka ponosiła straty – zajmowała setki hektarów i zatrudniała tysiące ludzi.

– Brzeziński i Birkelund zaczęli mnie pouczać, że FSO należy sprzedać GM oraz że Amerykanie dokonają cudu. Brzmiało to na zasadzie: „Ciesz się, że General Motors chce zjechać na ten padół leż” – opowiada Jacek Siwicki. – Zrobiłem im więc pięciominutowy wykład, że nie będą nam niczego dyktować oraz że możemy z nimi rozmawiać jak partner z partnerem. Powiem im, jakie są warunki współpracy. Jeśli im się spodobają, to niech złożą ofertę. Inaczej nie będziemy gadać. Byli oburzeni. Przy stole siedzieli sami tuzy, średnia wieku powyżej sześćdziesięciu lat, a ja miałem trzydzieści jeden.

Zapadła cisza, a premier Bielecki szybko zmienił temat.

Ale Jacek Siwicki musiał się spodobać, bo niecały rok później, po odejściu z ministerstwa, zaczął pracę w funduszu.

## Pionierzy *venture capital* nad Wisłą

### Rekin, ale łagodny

Monika Kowalik pamięta pierwszy dzień pracy.

„Tu jest faks, tu telefon, a tam kopiarka i kawa” – pokazała dziewczyna, która ją wprowadzała. Na koniec przestrzegła: „Najważniejsze są drzwi do pokoju naszego szefa. Każdy chce do niego wejść. Nie wolno ci nikogo wpuszczać, masz bronić drzwi własną pierśią!”.

Monika Kowalik skończyła Politechnikę Warszawską, chciała zostać budowlanцем. Ale gdy upadł PRL, budownictwo już jej nie pasowało. Nie była wyjątkiem. Ludzie masowo zmieniali zawody, bo w nowej Polsce wszystko wyglądało i działało inaczej. W grudniu 1990 roku znalazła pracę sekretarki w Polsko-Amerykańskim Funduszu Przedsiębiorczości, który zaczął działać kilka miesięcy wcześniej. W Nowym Jorku znajdowała się jego główna siedziba, w Warszawie – „biuro informacji technicznej”.

Pierwszego dnia Monika Kowalik siedziała jak na szpilkach. Próbowwała zorientować się, jak pracuje biuro, i modliła, aby nikt nie przyszedł.

– Nagle drzwi się otworzyły i wszedł mężczyzna w pogniecionym, jasnobezowym prochowcu. Niewysoki, wyglądał jak Danny DeVito w amerykańskich filmach. Kierował się prosto do pokoju naszego szefa – opowiada Monika Kowalik. – Uniosłam

się z krzesła, już chciałam go capnąć i powstrzymać. Ale jak spod ziemi wyrosła dziewczyna, która mnie wprowadzała. Zaczęła go witać: „*Hello, good to see you!*”.

Monice Kowalik do dziś cierpienie skóra na myśl, co by się stało, gdyby go wyrzuciła. Robert Faris, prezes funduszu, przyjechał prosto z Nowego Jorku. Płaszcz wygniótł mu się w samolocie. Podróżował jak zwykle w klasie biznesowej, nie uważał, aby była mu potrzebna bardziej luksusowa pierwsza klasa. Nie miał jedwabnego garnituru, szytego na miarę u drogiego krawca, ani koszuli z własnym monogramem. Nie odpowiadał wyobrażeniom, jak powinien wyglądać ktoś, kogo można było zaliczyć do „grubych ryb” finansjery.

Należał do pionierów inwestycji, które wpłynęły na kształt współczesnego kapitalizmu. Mógł uchodzić za rekina biznesu. Ale gdy przyjechał do Polski, nikt o tym nie wiedział. A on sam nie lubił się chwalić.

– Odkąd pamiętam, chodził w takim samym jasnym płaszczu. Nie było po nim widać, że mógłby nas wszystkich razem kupić – mówi Monika Kowalik.

Faris nie miał ciągot do luksusu. Przez całe życie mieszkał w tym samym domu w stanie New Jersey, położonym w sąsiedztwie Nowego Jorku. Podwładnym przyznał się, że tylko raz pozwolił sobie na szaleństwo: w latach siedemdziesiątych kupił czerwone porsche carrera i jeździł nim z rykiem silnika. Aby schlebić własnemu ego, to mu wystarczyło.

Gdy przekraczał próg restauracji i pubów, nowojorscy kelnerzy i barmani kłaniali się: „Witaj, Bob!”, „Dzień dobry, panie Faris!”. Pewnego razu ktoś zwrócił mu uwagę, że zapłacił 20 dolarów za piwo i nie wziął reszty. Faris wytłumaczył: „Widzisz, jak zostawiasz 20 dolarów i nie bierzesz reszty, to wszyscy mówią do ciebie »Bob« albo »Panie Faris«, a tak byłoby: »Ty, ee!«”.

Na początku w Warszawie zatrzymywał się – jak wszyscy Amerykanie – w Marriotcie, potem zawsze w hotelu Bristol. Wspominano go tam przez lata, że „taki miły”, „zawsze uśmiechnięty”, „z klasą”.

Warszawskie biuro Polsko-Amerykańskiego Funduszu Przedsiębiorczości było początkowo niewielkie. Pracowało w nim kilka kobiet. Faris przywoził im z Nowego Jorku po buteleczce perfum.

– Do tej pory mam jedną pustą buteleczkę. Zapach bardzo mi pasował. Chciałam go sobie kupić, ale nigdzie nie mogłam znaleźć – opowiada Monika Kowalik.

Miała wrażenie, że analitycy i inni pracownicy zajmujący się inwestycjami czuli przed nim respekt – przed każdym spotkaniem denerwowali się, bo nie chcieli go zawieść. Zaczęła się zastanawiać z recepcjonistkami: „Dlaczego oni tak się go boją? Przecież to taki uroczy, starszy pan. Miły, ciepły i taki uprzejmy”.

### Zaczęło się od królowej Izabeli

John Birkelund i Robert Faris należeli do menedżerów, którzy rozwinęli w USA nowy rodzaj inwestycji, czyli *private equity* oraz *venture capital*. Chodziło w nich o inwestowanie powierzonych pieniędzy w nienotowane na giełdzie, prywatne przedsiębiorstwa. Często były to nowo założone firmy, próbujące dopiero wejść na rynek – takie inwestycje nie miały gwarancji powodzenia, dlatego określano je mianem inwestycji wysokiego ryzyka; inni mówili na nie „inwestycje wysokiej szansy”, bo sukces takiej firmy oznaczał wielokrotne przebicie.

Znawcy twierdzą, że inwestycje *venture capital* mają długą historię. Najbardziej spektakularna została podjęta w 1492 roku. Izabela Kastylijska, królowa hiszpańska, sfinansowała wyprawę Krzysztofa Kolumba do Indii. Podjęła ryzyko, bo liczyła na

ogromne zyski. Nie przeliczyła się, choć Kolumb nie dopłynął do Indii, lecz odkrył Amerykę.

W USA inwestycje tego rodzaju zaczęły się rozwijać po uchwaleniu przez Kongres w 1958 roku ustawy o programie „Small Business Investment Companies”. Przeworsował ją senator i przyszły prezydent Lyndon B. Johnson. Miała pobudzić przedsiębiorczość. Przewidywała, że państwo będzie mogło dofinansować prywatne fundusze, które inwestują w nowo powstałe przedsiębiorstwa.

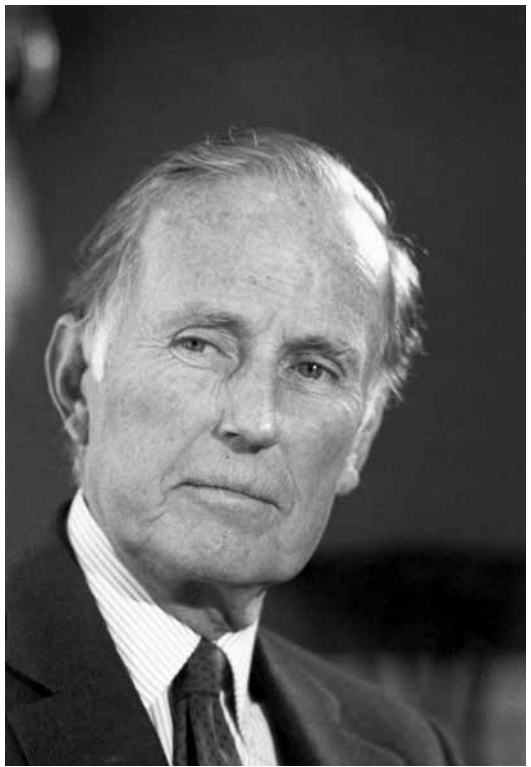
Ale inwestycje *venture capital* stały się popularne dopiero w latach siedemdziesiątych i osiemdziesiątych. Dzięki nim powstało wiele amerykańskich firm, które wprowadziły nowe technologie i stały się międzynarodowymi korporacjami.

John Birkelund i Robert Faris byli specjalistami od nowych, ryzykownych przedsięwzięć oraz od pozyskiwania na nie pieniędzy. Z tego powodu okazali się najlepszymi menedżerami do inwestowania w Polsce. Do dyspozycji mieli zaledwie 240 milionów dolarów. „Na co je wydać, aby nie stracić? I jak za nie odbudować kapitalizm w Polsce?” – musieli się zastanawiać. Postanowili podzielić fundusz na dwie części: jedna zajęła się wsparciem polskich przedsiębiorców, zgodnie z obietnicą rządu USA, a druga – zarabianiem na tę pomoc, czyli inwestycjami nastawionymi na zysk.

W USA Birkelund z Farisem nigdy się jednak nie spotkali. Mieli całkowicie odmienne drogi życiowe. Birkelund pochodził z amerykańskiej *high society*, Faris z typowej klasy średniej.

„Wyglądali jak Flip i Flap” – wspominają ich wspólne przyjazdy pracownicy biura w Warszawie.

Birkelund był wysoki, prosty jak strzała, z jasnymi włosami. Aristokratyczny, trochę sztywny, z dystansem do otoczenia. Zawsze nieskazitelnie elegancki, chodził w dwurzędowym granatowym garniturze. Typowy amerykański biznesmen.



John Birkelund

Faris stanowił jego przeciwieństwo. Niski, lekko zaokrąglony, z ciemnymi włosami. Bezpośredni w rozmowie, uśmiechnięty od ucha do ucha, wzbudzający zaufanie. Sympatyczny, łatwo nawiązywał kontakt i skracał dystans. Nikomu nawet nie przyszło do głowy powiedzieć do niego „Robert”, jak miał na imię. Wszyscy, w biurze i poza nim, używali zdrobnienia i mówili „Bob”. Niepozorny, w zwykłym garniturze. Zwyczajny facet.

Różnice nie przeszkadzały im we współpracy. W funduszu, którym zarządzali, podzielili się rolami i doskonale uzupełniali. Birkelund zajął się polityką: kontaktami z rządami amerykańskim i polskim, a Faris bieżącym zarządzaniem i inwestycjami.

## John naraził się Rothschildom, bo leciał za wysoko

John Birkelund od lat obracał się w wyższych sferach, lubił bywać na salonach i spotykać się z ważnymi figurami. Miał w tym spore doświadczenie.

Jak pisze w pamiętniku, dystans w kontaktach z innymi ludźmi wyniósł z rodzinnego domu. Jego dziadek pochodził z Danii i był człowiekiem „o granitowym usposobieniu”. Wyemigrował do USA jako misjonarz Kościoła luterańskiego. Ojciec został finansistą w Chicago, zajęty robieniem kariery nie miał czasu dla syna. John przez całe życie starał się zabiegać o jego uwagę i uznanie.

Wychowywał się na ekskluzywnym, zamkniętym osiedlu na przedmieściach Chicago – jak pisze: „w rodzinie pozbawionej radości”. Ciepło wspomina jedynie kontakty z rodziną matki, zwłaszcza wigilie z babcią, rodowitą Norweżką.

W 1952 roku ukończył nauki społeczne na Uniwersytecie Princeton na Wschodnim Wybrzeżu – jednej z najlepszych uczelni w USA. Kolegami z roku byli między innymi James Baker i Frank Carlucci, późniejsi ministrowie w rządach prezydentów Ronalda Reagana i George’a Busha.

Po studiach został oficerem wywiadu Marynarki Wojennej USA. W czasie dwuletniego pobytu na placówce w Berlinie Zachodnim poznał wiele ważnych postaci. Jedną z nich był wpływowy niemiecki biznesmen Edmund Stinnes, który w czasie II wojny światowej współpracował z amerykańskim wywiadem (późniejszą CIA) i czuł się „obywatelem świata”. Birkelund bywał często w jego domu w szwajcarskiej Asconie, na południowych stokach Alp. Stinnes stał się dla niego mentorem. Zaprzyjaźnili się i przez całe życie utrzymywali bliskie kontakty.

(Przypadek zrządził, że Edmund Stinnes przyjaźnił się także z Johnem C. Whiteheadem, który w 1990 roku organizował

na Węgrzech fundusz podobny do tego, jaki Birkelund uruchamiał w Polsce. Whitehead uczył się w college'u, w którym wykładał Stinnes. Potem został szefem banku inwestycyjnego Goldman Sachs i zastępcą sekretarza stanu w rządzie prezydenta Reagana).

Gdy Birkelund zakończył misję w Berlinie, Stinnes polecił go Rothschildom, międzynarodowej rodzinie bankierów, w XIX wieku obdarzonej tytułami szlacheckimi i uchodzącej za jedną z najbogatszych na świecie. Rothschildowie przyjęli Birkelunda do pracy w ich biurze w Nowym Jorku. Dzięki nim rozpoczął karierę na Wall Street.

USA korzystały wówczas z powojennej prosperity.

„II wojna światowa i związane z nią zagrożenie komunizmem wywołały u Europejczyków silne przywiązanie do Stanów Zjednoczonych jako rajy finansowego” – zapisał w pamiętniku Birkelund.

Wspominał też, że mimo „przerażającego braku doświadczenia” dość szybko zyskał akceptację innych inwestorów. „W tamtym okresie istniało tylko kilka rodzinnych grup zaangażowanych w to, co później nazwano »inwestowaniem typu *venture*«. W tym małym klubie pionierskich inwestorów [...] relacje były równie przyjemne, jak produktywne” – zanotował.

Pod koniec lat sześćdziesiątych Birkelund zaczął szukać bogatych instytucji finansowych, które chciałyby wspólnie z Rothschildami inwestować w dobrze zapowiadające się przedsiębiorstwa. Zaproponował im dołączenie do funduszu, który dla nich założył. Zebrał od nich 50 milionów dolarów. W ciągu dekady pomnożył te pieniądze czterokrotnie do ponad 200 milionów dolarów – mimo że od początku lat siedemdziesiątych giełdy notowały spadki, bo świat był pogrążony w kryzysie paliwowym.

„Dotychczas prywatne inwestycje kapitałowe były ograniczone do garstki zamożnych rodzin [...]. Nasze pionierskie doświadczenia doprowadziły do eksplozji w tworzeniu prywatnych funduszy” – pisał po latach.

Najbardziej spektakularną inwestycją Birkelunda była jednak firma kurierska Federal Express – FedEx. Założył ją w 1971 roku dwudziestosiedmiolatek Fred Smith, absolwent Uniwersytetu Yale, który w czasie wojny w Wietnamie służył w lotnictwie Marynarki Wojennej USA. Za pieniądze od rodziny i przyjaciół kupił dwa samoloty odrzutowe Falcon, którymi zamierzał dostarczać przesyłki w ciągu jednego dnia. Ale firma nie potrafiła rozpocząć działalności na większą skalę.

Birkelunda nie trzeba było przekonywać, że transport lotniczy ma przyszłość. Był agentem wywiadu w Berlinie Zachodnim, odcięty od Republiki Federalnej Niemiec przez Rosjan i komunistów. Sam organizował przerzuty ludzi i towarów drogą lotniczą.

Postanowił zaryzykować. Przekonał dwudziestu trzech prywatnych inwestorów do wyłożenia 23 milionów dolarów na FedEx. „To było bezprecedensowe prywatne przedsięwzięcie pod względem jego rozmiaru i spekulatywnego charakteru” – wspominał.

W 1973 roku FedEx z flotą czternastu odrzutowców rozpoczął przewozy ogólnokrajowe. Ale niewiele brakowało, aby zakończyło się to katastrofą, bo inwestycja zbiegła się w czasie z wojną Jom Kipur między państwami arabskimi a Izraelem. Gdy USA udzieliły pomocy Izraelowi, państwa arabskie ogłosiły zmniejszenie wydobycia ropy naftowej i embargo na jej dostawy do USA i Europy Zachodniej. Wywołało to światowy kryzys paliwowy i spowodowało, że FedEx miał wielomilionowe straty. Dopiero w 1976 roku udało mu się wyjść na prostą. W 1978 roku zadebiutował na giełdzie w Nowym Jorku.

Dziś to globalne przedsiębiorstwo o obrotach liczonych w miliardach dolarów. Uchodzi za jeden z symboli USA. Stało się przykładem spektakularnego sukcesu inwestycji *venture capital*.

„Zdobyłem reputację twardego, ale uczciwego bankiera” – zapisał Birkelund w pamiętniku.

Padł jednak ofiarą własnego sukcesu. Rothschildowie postanowili przejąć część inwestycji, które dla nich dokonywał. Birkelund nie otrzymał udziału w zyskach, jakiego oczekiwał. Pracował dla nich dwadzieścia pięć lat – od 1956 do 1981 roku. Rozżalony postanowił odejść.

„Głęboko pomyliłem się w kalkulacjach. To nie była moja firma, to była ich firma, i w końcu boleśnie i wyraźnie mi to wyjaśnili. Nasze rozstanie było nieprzyjemne. Pełna zaufania relacja z Rothschildami została zerwana, a wszystko, na co tak rozpaczliwie pracowałem, wyparowało” – zanotował.

Wtedy odnalazł go Nicholas Brady, który był szefem rady nadzorczej banku inwestycyjnego Dillon Read w Nowym Jorku. Zaproponował mu stanowisko prezesa.

Poznali się na początku lat siedemdziesiątych, gdy Birkelund szukał inwestorów dla FedExu. Brady i jego rodzina byli wówczas właścicielami konkurencyjnej firmy kurierskiej. Birkelund zaproponował połączenie obu firm. Brady jednak odmówił. Argumentował, że FedEx nie ma przyszłości i jest skazany na porażkę. „To nie był przyjemny epizod” – wspominał Birkelund. Ale to Brady się pomylił. FedEx stał się wielkim koncernem, a firma Brady’ego splajtowała.

Birkelund przyjął ofertę Brady’ego i został prezesem banku Dillon Read.

„Nasz duet, choć nie zawsze odnosił sukcesy, był niezmiennie harmonijny” – zapamiętał współpracę z Bradym.

W 1988 roku Brady odszedł do polityki, a Birkelund nadal zarządzał bankiem. Brady awansował na sekretarza skarbu

w gabinecie George'a Busha. Organizował mu kolacje z najważniejszymi amerykańskimi menedżerami. Zapraszał na nie Birkelunda. W 1990 roku zaproponował, aby Birkelund zajął się uruchomieniem Polsko-Amerykańskiego Funduszu Przedsiębiorczości wymyślonego przez prezydenta.

### **Bob zainwestował w dwóch facetów w klapkach**

Robert Faris nie spisał pamiętnika jak Birkelund. Nie widział takiej potrzeby. Nikomu nie opowiadał o swoich inwestycjach. Wielu współpracowników dopiero po latach dowiedziało się, że był zaangażowany w owiane legendą przedsięwzięcia.

Pochodził z typowej amerykańskiej rodziny, która mieszkała w Greensburgu w Pensylwanii. Niedaleko miasteczka odkryto pokłady węgla. Pobliski Pittsburgh nazywano „miastem stali”, bo był uznawany za centrum przemysłu hutniczego w USA. Faris żartował, że niewiele brakowało, aby pracował w kopalni.

W miasteczku skończył szkołę średnią i poznał swoją przyszłą żonę Ruth. Pobrali się w 1960 roku, gdy zrobił licencjat z chemii na publicznym Uniwersytecie Stanowym Pensylwanii.

Kariera Farisa przebiegała zgodnie z wyznawaną przez Amerykanów zasadą, że „każdy może zostać tym, kim chce”. Gdy skończył dwadzieścia dwa lata, poszedł do pracy w Inland Steel, wielkiej firmie stalowniczej z Chicago. Należąca do niej huta nad jeziorem Michigan zatrudniała 25 tysięcy ludzi i wytwarzała blachy na karoserie samochodów. Aby dostać lepszą posadę, Faris studiował wieczorowo zarządzanie na Uniwersytecie Chicagowskim.

Wkrótce przeniósł się do Amoco Chemicals. Był to dział chemiczny koncernu naftowego Standard Oil of Indiana (przemianowanego później na Amoco). W latach sześćdziesiątych zaczęła budować nowe zakłady, bo rosło zapotrzebowanie na włókna



Robert Faris

poliestrowe, polistyren i nawozy chemiczne. Faris zaczynał tam jako pracownik obsługi technicznej. W 1964 roku, gdy już zdobył tytuł MBA, awansował na dyrektora odpowiedzialnego za nowe przedsięwzięcia w Europie i Azji. Porzucił przemysł, gdy zmienili się szefowie Amoco.

W 1969 roku postanowił zostać finansistą. Na krótko trafił do McKinsey & Company, nowojorskiej firmy doradzającej w zarządzaniu.

Dwa lata później zaryzykował skok w nieznaną. Zdecydował się na pracę w niewielkiej firmie inwestycyjnej Alan Patricof Associates, która zgromadziła 2,5 miliona dolarów na inwestycje. Namówił go założyciel Alan Patricof.

Był synem nowojorskiego maklera i miał już za sobą pierwszy sukces. W 1968 roku sfinansował i wprowadził na rynek nowy dwutygodnik „New York Magazine”, który łączył na swych łamach lifestyle, kulturę i politykę oraz szybko stał się dobrze sprzedającym się opiniotwórczym pismem. Zachęcony powodzeniem Patricof postanowił poszukać kolejnych okazji do inwestycji.

Faris został najpierw pracownikiem, a potem współnikiem Patricofa. Na początek udało mu się powiększyć kapitał.

„Nasz pierwszy fundusz miał 23,5 miliona dolarów, zgromadziliśmy je wspólnie z Alanem, około połowy pochodziło od moich byłych kolegów z Amoco” – zapisał w notatkach Faris.

Pracowali razem siedemnaście lat. Przez dziesięć lat Faris jako prezes decydował o najważniejszych inwestycjach.

Najbardziej znanej dokonał w 1979 roku. Pewnego dnia, gdy siedział w gabinecie, zapukał do niego jeden ze współpracowników. Zapytał, co ma zrobić: „Przyszło dwóch dziwnych facetów, są w klapkach i szortach, ale mówią z sensem”. Faris wyszedł dowiedzieć się, o co chodzi. Jeden przedstawił się jako Steve Jobs, drugi Steve Wozniak. Szukali pieniędzy na rozwój swojej firmy Apple Computer.

Założyli ją trzy lata wcześniej – w 1976 roku. Dwudziestościecioletni Wozniak, inżynier samouk, zaprojektował komputer osobisty. Dwudziestojednoletni Jobs zaproponował, żeby montowali go wspólnie w jego garażu. Nazwali go Apple, bo... Jobs miał dobre wspomnienia z pracy w jabłkowym sadzie w Oregonie, a nazwa musiała zaczynać się na „A”, żeby firma znalazła się na początku książki telefonicznej. Sprzedali 200 sztuk komputera. Potrzebowali jednak pieniędzy na kolejną, ulepszoną wersję i uruchomienie seryjnej produkcji. Nie mogli ich zdobyć, bo nikt nie potrafił sobie wyobrazić, że komputery osobiste będą masowo używane przez zwykłych ludzi.

Jako pierwszy uwierzył w to Mike Markkula, trzydziesto-  
pięcioletni milioner, który dorobił się w szybko rozwijającej  
się branży informatycznej. W 1977 roku wyłożył 250 tysięcy  
dolarów z kredytu bankowego i stał się trzecim – obok Jobsa  
i Wozniaka – udziałowcem firmy. Komputer Apple'a osiągnął  
sukces, ale firma nie nadążała za zapotrzebowaniem i potrze-  
bowała więcej pieniędzy. Planowała też wprowadzenie pro-  
stego w obsłudze, całkowicie nowego modelu Macintosh. Jobs  
i Wozniak rozpoczęli pielgrzymkę wśród inwestorów, którzy  
skłonni byli zaakceptować ryzyko.

Robert Faris nie przepadał za komputerami; wiele lat póź-  
niej, gdy wszyscy porozumiewali się e-mailami, wolał, aby  
przysyłano mu papierowe fakсы. Nie miał jednak wątpliwości,  
że inwestycja w Apple to doskonała okazja. Wyłożył na nią  
315 tysięcy dolarów.

Współpraca z Jobsem nie była łatwa. Według anegdoty, gdy  
Faris przychodził do Jobsa, ten stał na głowie i ćwiczył jogę. Na-  
uczył się tego w Indiach. Twierdził, że to zwiększa kreatywność.

Faris przekonywał go do wprowadzenia Apple na gieł-  
dę. Trwało to kilka miesięcy. Apple wszedł na nią w grudniu  
1980 roku. Ze sprzedaży akcji zyskał ponad 100 milionów dola-  
rów. Udziałowcy stali się milionerami. Jakiś czas potem Patricof  
z Farisem uzgodnili sprzedaż należących do nich akcji.

Po latach Patricof uznał, że to była pomyłka i akcje trzeba  
było trzymać.

„Gdybym je posiadał, byłyby dziś warte 2,5 miliarda dolarów.  
To mnie przygnębia” – mówił w czerwcu 2018 roku w telewizji  
Fox Business.

Inwestycja w Apple była jednak jedną z wielu dokonanych  
przez Patricofa i Farisa w firmy technologiczne. Faris, jako  
prezes Alan Patricof Associates, wyszukiwał dobrze rokujące  
firmy. Kupował w nich udziały i doradzał, jak osiągnąć sukces

na rynku. Jeśli to się udało, po kilku latach sprzedawał udziały z zyskiem.

Amerykański magazyn „Fortune” napisał w 2017 roku, że firma Alan Patricof Associates „odcisnęła swoje piętno na Dolinie Krzemowej” w Kalifornii, finansując początki wielu innowacyjnych przedsiębiorstw, które masowo tam powstały na przełomie lat siedemdziesiątych i osiemdziesiątych.

Aby nie latać bezustannie z Nowego Jorku na Zachodnie Wybrzeże, Faris namówił Patricofa do otwarcia biura w Kalifornii. W 1983 roku zatrudnił tam Barbarę Lundberg, trzydziestoletnią ambitną menedżerkę, z pochodzenia Norweżkę, która chciała nabrać doświadczenia w zdobywającej rozgłos branży *venture capital*.

„Bob uczył mnie biznesu *venture* przez telefon! Wyszło całkiem dobrze, bo zrobiliśmy kilka zakończonych sukcesem inwestycji” – wspominała.

Faris także był zadowolony, bo gdy w 1990 roku został szefem Polsko-Amerykańskiego Funduszu Przedsiębiorczości, zaproponował jej stanowisko wiceprezesa.

Dolina Krzemowa była drogim miejscem. Patricof nie chciał ponosić zbędnych kosztów. Dlatego Barbara Lundberg miała niewielki budżet i musiała oszczędzać.

„Znalazłam małe pomieszczenie na biuro, które dzieliłam z kimś jeszcze. Meble miałam po firmie, która zbankrutowała, zapłaciłam 10 centów od każdego dolara ich wartości” – opowiadała.

Oszczędność Patricofa, dzięki której osiągnął sukces w biznesie, stała się legendarna. Opowiadano o nim anegdoty, że przed spotkaniami biznesowymi szedł do kuchni, aby zobaczyć przygotowane na nie kanapki. Brał nóż i kroił je na pół. Chodziło o to, aby kontrahenci nie zjedli zbyt dużo. Miał teorię, że ludzie zawsze sięgają po tę samą liczbę porcji, a więc

dzięki mniejszym porcjom zjadają mniej i szybciej kończą negocjacje.

Alan Patricof Associates – równoległe z inwestycjami w Kalifornii – przeobraził się w międzynarodową firmę *venture capital* poszukującą okazji do inwestycji na całym świecie. W 1977 roku Patricof i Faris przejęli działającą w Europie firmę doradczą Multinational Management Group, która miała biura w Londynie i Paryżu. Faris wspominał, że przed jego odejściem w 1988 roku byli z Patricofem jedynymi akcjonariuszami: „Alan miał dwie trzecie akcji, a ja resztę”.

Odszedł, bo postanowił przejść na emeryturę i całkowicie zrezygnować z biznesu. Zapowiedział, że będzie prowadził wykłady o biznesie na publicznym Uniwersytecie Pensylwanii, który sam ukończył, oraz podziwiał zachody słońca nad górami w swoim letnim domu w Oregonie. Poza tym będzie grał w golfa, łowił ryby i pił piwo.

Miał pięćdziesiąt lat. Ale mówił, że chciał spędzać więcej czasu z rodziną i bawić wnuki. Żonę, córkę i syna rzadko widywał, bo stale krążył między Zachodnim Wybrzeżem, Nowym Jorkiem a Europą. Ci, którzy go znali, sądzą, że coś w tym było. „Był najszczęśliwszy w domu z rodziną i przyjaciółmi” – napisali o nim bliscy po jego śmierci w 2017 roku.

Patricof miał udziały w założonej przez siebie firmie jeszcze tylko przez półtorej dekady. W latach dziewięćdziesiątych zaczęła ona działać, najpierw w Europie, a potem w USA, pod nazwą Apax Partners. Dziś obraca miliardami dolarów i należy do największych na świecie.

Robert Faris nie opowiadał o inwestycjach, które robił w przeszłości – ani w USA, ani w Polsce.

– Pamiętam, jak Bob przez lata powtarzał nam, jak się komunikować. Twierdził, że to jest jak z buteleczką tabletek aspiryny. Trzeba brać po jednej, a nie od razu łyknąć wszystkie – mówi

Jacek Siwicki. – Zajęło mi dziesięć lat, aby dowiedzieć się od niego, że inwestował w Apple Computer i spotykał się ze Steve'em Jobsem. Wszystko pracowicie trzeba było z niego wyciągać. Na jakiejś kolacji zmusiłem go, aby opowiedział mi tę historię. I to nie był wczesny etap kolacji, tylko bardzo zaawansowany, gdy przestał bronić się przed wspomnieniami.

## Amerykanie w Warszawie

### *Incognito z dolarami w teczce*

Na początku maja 1990 roku John Birkelund wybrał się do Polski.

„Z 240 milionami dolarów w teczce zdecydowałem się na podróż *incognito*” – żartobliwie zapisał w pamiętniku.

Był to pierwszy miesiąc oficjalnej działalności Polsko-Amerykańskiego Funduszu Przedsiębiorczości.

„Moim celem było ustalenie, co można osiągnąć przy naszym ograniczonym kapitale” – wspominał Birkelund.

Chciał zrobić wstępne rozpoznanie: zobaczyć, jak wygląda kraj, w którym upadł komunizm, oraz zbadać, jakie powinny być pierwsze inwestycje funduszu. Przyjechał z grupą konsultantów finansowych przysłanych przez amerykański rząd. Mieli doradzać, jak wprowadzać w Polsce kapitalizm. Na czele grupy stał Cyrus Vance, który odpowiadał za politykę zagraniczną USA podczas prezydentury Jimmy'ego Cartera.

Zamieszkali w hotelu Marriott.

„Było to jedyne miejsce w Warszawie oferujące sprawną instalację wodną i sporadyczne usługi telefoniczne – pisał z humorem John Birkelund. – W przestronnym holu pławili się rozmaici zagraniczni konsultanci i akwizytorzy. Wszyscy szukali okazji do biznesu po spodziewanym wprowadzeniu wolnego rynku i kapitalizmu. Był to niechlujny tłum, który

jakoś pasował do polskiego bazaru położonego obok dworca kolejowego w sąsiedztwie hotelu. Stało tam mnóstwo namiotów i budek oferujących wszystkie, głównie czarnorynkowe towary”.

Pierwszą osobą, z którą spotkał się Birkelund, był wicepremier i minister finansów Leszek Balcerowicz. „Mówił płynnie po angielsku i był wyrafinowanym ekonomistą” – zanotował Birkelund.

Balcerowicz przekonywał go, że prywatnym przedsiębiorcom w Polsce brakuje kapitału. Zaproponował, aby Amerykanie uruchomili dla nich pożyczki, dzięki którym będą mogli rozwinąć działalność.

Kilka dni później Birkelund pojechał do Gdańska. Spotkanie z Lechem Wałęsą, szefem Solidarności, odbyło się „w ciasnej, wypełnionej tłumem siedzibie związku”. Wałęsa „w znacznie mniej dyplomatycznych słowach” także mówił o pieniądzach, których brakuje w Polsce.

Po spotkaniach z kolejnymi politykami i urzędnikami Birkelunda ogarniało coraz większe zdumienie. Wielu z nich było wykładowcami, a nawet profesorami uniwersyteckimi.

„Nikt z nas nie zdawał sobie sprawy, że nowa polska administracja była niezwykle kompetentna i znająca się na rzeczy – zapisał Birkelund. – Wszyscy patrzyli w przyszłość z optymizmem i elastycznością rzadko spotykaną u konwencjonalnych biurokratów”.

### **Miał być doktorem, został reformatorem**

W 1990 roku Michał Rusiecki był wykładowcą w Instytucie Anglistyki na Uniwersytecie Warszawskim. Miał dwadzieścia siedem lat, żonę, dwoje dzieci i zastanawiał się, co dalej robić.

Przygotowywał się do pisania doktoratu „z zastosowań logiki formalnej w modelowaniu języka naturalnego”. Miał wyjechać na stypendium do Szkocji, ale dostał je ktoś inny.

Postanowił, że odejdzie z uczelni i będzie zarabiał na tłumaczeniach dla dziennikarzy i zagranicznych konsultantów.

– Robiłem tłumaczenia dla firm konsultingowych. Były to rozmaite strategie i opracowania dotyczące rynku. Wydawały mi się dość oczywiste. Pomyślałem, że też mógłbym je przygotowywać. Miałem solidne wykształcenie z logiki, filozofii – wspomina Michał Rusiecki.

Pewnego razu firma konsultingowa, dla której pracował, poprosiła go, aby zaniósł do Ministerstwa Przekształceń Własnościowych przygotowaną przez nią ofertę na zakup jednej z państwowych firm. Na schodach ministerstwa spotkał kolegę z liceum.

„Może przyszedłbyś do nas do pracy?” – zapytał kolega.

– Pomyślałem: „Czemu nie?”, i tak niemal prosto z ulicy trafiłem do ministerstwa – opowiada Rusiecki.

Został przydzielony do departamentu, który miał selekcjonować państwowe przedsiębiorstwa do prywatyzacji. Ale papierkowa robota szybko go znużyła. W przerwach zaczął krążyć i rozglądać się po ministerstwie.

Przypadkowo natknął się na młodego Niemca. Nazywał się Klaus Hermann, miał dwadzieścia osiem lat i był konsultantem w departamencie prywatyzacji kapitałowej. Przyjechał jako student Wharton School, prestiżowej szkoły biznesu przy Uniwersytecie Pensylwanii, aby zobaczyć odbudowę kapitalizmu w Polsce. Zafascynowało go to, zrobił dyplom w USA i powrócił. Miał pomysły, jak prywatyzować, ale nie mówił po polsku.

– Podobało mi się, że chciał coś robić, i przenieśliem się do jego pokoju – wspomina Rusiecki.

W pokoju były trzy biurka i jeden telefon, z którego można było połączyć się z miastem wyłącznie przez centralę. Na ścianie wisiała mapa Polski z siecią parafii katolickich – pozostałość po poprzednim lokatorze, którym był cenzor wydawnictw kościelnych.

Dodatkowe krzesło Rusiecki przyniósł sobie ze składziku zepsutych mebli.

– Po dwóch miesiącach ministerstwo przyjęło do wiadomości moją przeprowadzkę, zmieniło mi przydział służbowy i zacząłem prywatyzować – mówi.

### **„Polish thing” na Wall Street**

Robert Manz dowiedział się, że potrzebni są ludzie do nowego przedsięwzięcia. Była wiosna 1990 roku. Manz miał dwadzieścia cztery lata i od dwóch lat pracował jako analityk w banku inwestycyjnym Dillon Read w Nowym Jorku. Skończył prestiżową szkołę biznesu Wharton School (tę samą co Klaus Hermann), pracował po szesnaście godzin na dobę, czasem przez siedem dni w tygodniu, i stał na progu kariery – zaoferowano mu posadę w Londynie.

Ogłoszenie o nowym przedsięwzięciu rozesłał szef banku John Birkelund. Nikt nie potrafił powiedzieć Manzowi, o co chodzi. Gdy próbował dopytać, usłyszał, że to „*Birkelund’s Polish thing*”, czyli „sprawa polska”, i że Birkelund szuka kogoś, kto by się w nią zaangażował. Zapytano go, czy chciałby się spotkać z Robertem Farisem, który będzie zarządzał przedsięwzięciem.

– To był człowiek o ogromnym doświadczeniu. Przez lata stał na czele jednej z najlepszych na świecie firm *venture capital*. Ale był bardzo bezpośredni. Na pierwszym spotkaniu czułem się, jakbym rozmawiał z kolegą – wspomina Robert Manz.



Handel pod Pałacem Kultury i Nauki. Warszawa, 1990–1991

Postanowił, że zrobi wszystko, aby pracować z Farisem.

– Miałem nadzieję, że nie schrzaniłem rozmowy, bo przyszedłem zupełnie nieprzygotowany. Nie znałem historii Polski i niewiele o niej wiedziałem – mówi.

Aby zatrzeć złe wrażenie, pobiegł do biblioteki dowiedzieć się, o co chodzi z tą Polską i dlaczego Kongres USA chciał jej pomagać.

– Poczuję, że to wyjątkowa okazja. Europa Wschodnia to była bardzo dynamicznie zmieniająca się część świata. Można było tam wykreować coś od nowa – opowiada Manz. – W dodatku pierwszy raz w historii rząd USA zdecydował się zatrudnić ludzi z sektora prywatnego do zarządzania pieniędzmi przeznaczonymi na pomoc zagraniczną.

Gdy Faris przysłał mu wiadomość z ofertą pracy, Manz zaakceptował ją bez pytań i negocjacji. Nie zraziła go nawet obniżka wynagrodzenia – Polsko-Amerykański Fundusz

Przedsiębiorczości był instytucją rządową i zarobki były w nim niższe niż w prywatnym biznesie.

– To było ryzyko. Nikt nie wiedział, jak długo to potrwa. Pomyślałem, że może kilka lat, a potem zobaczę, co dalej – przyznaje Manz.

Pierwszego dnia na biurku znalazł stos papierów z propozycjami inwestycji w Polsce. Nie wiedział, co robić. „Nie martw się, tylko przeczytaj i przyjdź do mnie” – powiedział Faris.

– Dał mi lekcję, jak inwestować pieniądze oraz jakimi wartościami się kierować, z jakimi ludźmi powinniśmy robić interesy, a jakich omijać. Dlatego gdy zaczęliśmy działać w Polsce, unikaliśmy interesów z różnymi oligarchami, którzy wykorzystywali układy. Robiliśmy je z normalnymi, ciężko pracującymi przedsiębiorcami – opowiada Robert Manz.

Przez dwa lata pracował z Farisem w biurze Polsko-Amerykańskiego Funduszu Przedsiębiorczości w Nowym Jorku.

– Spędzał ze mną wiele godzin na rozmowach. To było wyjątkowe, bo w USA nieczęsto się zdarza, aby ktoś, kto jest ekspertem, miał na to czas. Stał się moim mentorem nie tylko w biznesie, ale także w całym życiu – wspomina ze wzruszeniem Manz.

Latał na kilka tygodni do Polski i wracał. W 1992 roku Faris zaproponował mu, aby na miejscu w Warszawie zajął się nowymi inwestycjami.

Zaskoczyło to rodziców Manza. Byli emigrantami. Ojciec urodził się w Rumunii, ale z pochodzenia był Niemcem. Matka także była Niemką. Sami nie mieli uniwersyteckiego wykształcenia, ale zrobili wszystko, aby zapewnić je synowi.

– Przyjechali do USA, aby stać się częścią *American Dream*, i dziwili się, że jadę do Europy Wschodniej i że uważam to za interesujące – mówi Manz.

## Konsultanci czy rewolucyoniści?

Klaus Hermann, z którym Michał Rusiecki siedział w pokoju, dowiedział się, że holenderski Philips chce kupić fabrykę żarówek Polam-Piła. „Trzeba ją sprzedać! – przekonywał wiceministrów przekształceń własnościowych. – Przecież sami mówicie, że potrzebni są inwestorzy, aby świat uwierzył w przemiany w Polsce”. Wiceministrowie przytaknęli, ale niczego nie zdecydowali.

Wiosną 1991 roku kolejne państwowe przedsiębiorstwa zgłaszały się do prywatyzacji. Ale ministerstwo ją przyhamowało. Po uruchomieniu giełdy (i wprowadzeniu na nią pięciu państwowych firm) rozgorzała dyskusja, w jaki sposób powinny odbywać się dalsze przekształcenia.

Hermann i Rusiecki wzięli więc sprawy w swoje ręce i przeprowadzili transakcję z Holendrami – sprzedali im fabrykę żarówek.

– Byliśmy partyzantką, która przerwała front i poszła dalej. Jak w filmie *Złoto dla zuchwałych*, w którym żołnierze wyprawiają się daleko za linię wroga – mówi półzartem Michał Rusiecki.

Partyzantka skończyła się w maju 1991 roku, gdy wiceministrem został Jacek Siwicki. Spodobali mu się młodzi, pełni zapału pracownicy, którzy mieli dobre pomysły. Okiełznał ich i stworzył z nich zespół. Wspólnie przeprowadzili połowę najważniejszych prywatyzacji kapitałowych w ministerstwie.

– Zaczęliśmy analizować branże, zamiast wyszarpywać i prywatyzować pojedyncze firmy. W każdej branży robiliśmy przegląd, dla których firm można poszukać inwestora, a które przekazać w leasing pracownikom – opowiada Siwicki.

Rusiecki nadal pracował w duecie z Hermannem.

– Klaus był kreatywnym mózgiem od wymyślania różnych rzeczy, a ja przekuwałem to na konkretne działanie. To był bardzo inteligentny człowiek, ale mało kto potrafił z nim rozmawiać. Brakowało mu umiejętności zwięzłego przedstawienia tego, co należy zrobić. A ja jakoś się z nim dogadywałem – opowiada Rusiecki.

Dołączył do nich trzeci konsultant. Nazywał się Thomas Kolaja, miał dwadzieścia trzy lata i przyjechał na stypendium z USA. Skończył tam chemię i chciał zobaczyć, jak po wprowadzeniu kapitalizmu radzi sobie polski przemysł chemiczny. We trzech prywatyzowali fabryki proszków do prania.

– Inwestorzy mieli dysonans poznawczy, gdy wchodziła nasza trójka. Widzieli młodzież i czekali, aż przyjdzie właściwa osoba. Wtedy mówiłem: „Dzień dobry, reprezentuję pana ministra”, i przedstawiałem warunki sprzedaży – opowiada Michał Rusiecki.

W PRL nie był w opozycji. Ale chodził do warszawskiego Liceum imienia Tadeusza Reytana, w którym działała drużyna harcerska Czarna Jedyńka współpracująca z opozycjonistą Antonim Macierewiczem. Po powstaniu Solidarności w 1980 roku, będąc licealistą, próbował sił jako dziennikarz „Wiadomości Dnia”, gazety wydawanej przez Macierewicza.

W 1988 roku został tłumaczem brytyjskiej premier Margaret Thatcher, która przyjechała do Polski kilka miesięcy przed upadkiem komunizmu. Urzędnicy z ambasady poprosili go o tłumaczenie jej rozmów z członkami opozycji. Mieli do niego zaufanie, bo był obywatelem brytyjskim. Jego ojciec, również wykładowca Uniwersytetu Warszawskiego, ożenił się z Brytyjką polskiego pochodzenia.

Michał Rusiecki nie miał ambicji, aby zmieniać kraj i zostać rewolucjonistą. Został nim mimochodem w Ministerstwie Przekształceń Własnościowych.

– Wyobrażam sobie, jak wyglądał Paryż w 1789 roku czy Petersburg w 1917 roku i co to znaczyło, że władza leżała na ulicy. To, co działo się w Polsce, było również jak rewolucja. Ten, kto przejmował inicjatywę i zaczynał coś robić, mógł bardzo wiele. Gdy zaczynałem prywatyzować, w strukturach ministerstwa byłem nikim – wspomina.

## Na Dzikim Wschodzie

Robert Manz nie może zapomnieć tego, co przydarzyło mu się w czasie pierwszej biznesowej podróży do Polski.

– To było, jakbym cofnął się w czasie – mówi.

Wybrał się do Łodzi i Obornik Śląskich, aby obejrzeć fabryki mebli ogrodowych. Miał przygotować analizę, czy opłaca się w nie zainwestować.

Przyjechał po niego autem jeden z menedżerów zarządzających fabrykami.

– Jechaliśmy wąską, paskudną drogą. Menedżer był zmęczony i zasypiał. Auto nieustannie zjeżdżało z drogi. Niewiele brakowało, abyśmy wpadli do rowu i się zabili – opowiada Manz.

Zatrzymali się w stylowym, dziewiętnastowiecznym Grand Hotelu, uchodzącym za najlepszy w Łodzi.

Jedli kolację. Przygotowywał ją kucharz na sali, buchały płomienie, było elegancko. Nagle między daniami pojawiła się striptizerka i zaczęła rozbierać. Dla wszystkich to było naturalne. „Co to jest?! Naga kobieta na środku restauracji? Bardzo dziwne” – pomyślał Manz.

Następnego dnia okazało się, że w nocy skradziono ich auto. Towarzyszący mu menedżer nawet się nie zdziwił, bo było to audi, popularne wśród złodziei.

W końcu dotarli do fabryki. Robiła wrażenie. Należała do przedsiębiorstwa Haste, które produkowało meble ogrodowe.

Wysyłano je masowo na eksport. Były to duże operacje. Właściciel i pracownicy nie spodziewali się, że Manz będzie zadawał tysiące pytań, wszystko sprawdzał i analizował.

– Właściciel fabryki był typowym przedsiębiorcą. Mówił, że wszystko jest OK, a biznes idzie doskonale. Tryskał nowymi pomysłami. Pokazał nam kął w wielkiej hali pełnej mebli ogrodowych i zapowiedział: „Tutaj chcę robić kielbasę!”. Poradziłem mu, żeby trzymał się mebli, a o kielbasie zapomniał – relacjonuje Robert Manz.

W Obornikach Śląskich, gdzie była druga fabryka, Manz i jego tłumacz wzbudzili sensację. Wsiedli z dobrego samochodu, mieli garnitury. Ludzie patrzyli na nich i szeptali: „Co to za faceci? Mafia?”.

Gdy się dowiedzieli, kim są, byli zaintrygowani. Zastanawiali się, po co biznesmen z USA przyjechał do ich miasteczka.

– Samo przybycie kogoś z Ameryki uważali za powód do dumy – wspomina Manz.

Polskę z pierwszej podróży zapamiętał jako biedny, niedoinwestowany kraj, w którym brakowało infrastruktury, a wszystko wydawało się szare.

– Była jak Dziki Wschód – mówi.

Mimo to od razu mu się spodobała.

– Ludzie byli otwarci, gościnni i chętni do współpracy. O cokolwiek bym poprosił, oferowali pomoc – twierdzi.

Przedsiębiorstwo Haste było jedną z pierwszych dużych inwestycji funduszu. W 1991 roku wydał na nią 10 milionów dolarów: za 6 milionów kupił 49 procent akcji, reszta stanowiła pożyczkę. Ale inwestycja się nie udała.

Haste założył w 1979 roku Stefan Lewandowski, który w czasie rządów komunistów wyemigrował z Polski do Szwecji. Wprowadzono wówczas nowe prawo, zgodnie z którym emigranci z PRL mogli rejestrować własne firmy. Władze liczyły, że

wesprą one podupadającą gospodarkę i dostarczą brakujących dewiz. Nazwano je firmami polonijnymi. Gwarantowały zyski, bo nie miały konkurencji. Polacy mieszkający w kraju mogli zakładać jedynie kilkusobowe zakłady rzemieślnicze. A na rynku brakowało wszystkiego – symbolem stały się kolejki po papier toaletowy. Sprzedawał się każdy towar, wystarczyło go wyprodukować.

Haste doskonale prosperowało w latach osiemdziesiątych. Właściciel Stefan Lewandowski uchodził za człowieka sukcesu. Został prezesem Izby Przemysłowo-Handlowej Inwestorów Zagranicznych powołanej przez firmy polonijne.

– Takie firmy dobrze radziły sobie w PRL, który był krainą niedoborów. Nie odnalazły się w gospodarce rynkowej – uważa Jacek Siwicki. – W latach dziewięćdziesiątych padały jak muchy. Nie potrafiły dostosować się i konkurować z innymi.

Haste nie padło. Ale nie rozwijało się tak, jak spodziewał się fundusz. Blisko dekadę później wciąż miał akcje tej firmy i szukał okazji, aby sprzedać je bez strat.

### **Pięć minut w prasie**

– Amerykanie byli jedyną nacją, która w nas wierzyła. Uważali Polskę za kraj, który odważnie mierzy się z przeciwnościami i świadomie wybiera wolny rynek i kapitalizm – mówi Michał Rusiecki.

Do Ministerstwa Przekształceń Własnościowych najwięcej inwestorów zgłaszało się z USA.

– Europejczycy uważali, że z Polski raczej nic nie będzie. Woleli inwestować w Czechach, na Słowacji i Węgrzech, bo były tam lepsze drogi, spokojniejsi ludzie i mniej niespodzianek. Bali się nieprzewidywalnej Polski i Solidarności, która strajkowała – opowiada Michał Rusiecki.



Popularny „Biały Dom”, czyli dawna siedziba rządzącej w PRL partii komunistycznej. W latach 1991–1997 znajdowało się tu biuro Polsko-Amerykańskiego Funduszu Przedsiębiorczości, a w latach 1991–2000 siedziba Giełdy Papierów Wartościowych. Warszawa, 19 stycznia 1993

W 1991 roku sprywatyzował rzeszowską Alimę produkującą odżywki dla dzieci. Kupił ją amerykański Gerber.

– To znana marka. Chodziło o to, aby przyciągnęła do Polski kolejne firmy. Bo jeśli Gerber uważa, że można u nas produkować, to znaczy, że mogą to robić także inni – tłumaczy.

Zanim odszedł z ministerstwa w 1992 roku, sprywatyzował jeszcze Zakłady Celulozowo-Papiernicze w Kwidzynie. Kupił je za 120 milionów dolarów koncern International Paper z USA. Na początku lat dziewięćdziesiątych była to jedna z największych prywatyzacji w Polsce.

– Mielśmy w USA naprawdę dobrą prasę – twierdzi Rusiecki i opowiada, jak kilka lat później, gdy pracował w Polsko-Amerykańskim Funduszu Przedsiębiorczości, spotkał młodego

chłopaka, który porzucił Wall Street dla Polski. Podjął decyzję, gdy przeczytał o niej w magazynie „The Economist”. Przyjechał, założył firmę i został.

### Metoda prób i błędów

W pierwszym roku John Birkelund i Robert Faris inwestowali metodą prób i błędów. Poruszali się na wyczucie, poznawali kraj. Próbowali znaleźć dobrze rokujących przedsiębiorców i zainwestować w ich przedsięwzięcia, aby mogli rozwinąć skrzydła w biznesie. Haste należało do dwudziestu pięciu takich inwestycji.

Birkelund i Faris uznali, że powinni też zainwestować w firmy pracujące dla rolnictwa. Wydawało się to oczywiste, bo Polska była uważana za kraj rolniczy. Lista inwestycji obejmowała firmy budujące przechowalnie i chłodnie: w Tomaszowie Lubelskim na truskawki, koło Sandomierza na jabłka i pod Szczecinem na... banany i inne egzotyczne owoce dostarczane statkami do pobliskiego portu.

W pamiętniku John Birkelund przyznał otwarcie: „W pierwszym roku praktycznie wszystkie nasze przedsięwzięcia okazały się nietrafione, podobnie jak nasza spieszenie zorganizowana kadra zarządzająca”.

W 1991 roku Birkelund odwiedzał miejsca, w których fundusz dokonał inwestycji. Wspominał lot poradzieckim helikopterem: „Nasz rydwan radził sobie z maksymalną prędkością 60 mil na godzinę i nie zapewniał żadnej osłony przed przenikliwym zimnem, które wciskało się do naszej nieizolowanej kabiny. Pięć przystanków i dwanaście godzin później wróciliśmy do Warszawy z ponurym wnioskiem, że musimy zacząć od nowa. I tak zrobiliśmy, z nowym zespołem zarządzającym i lepszym zrozumieniem stojącego przed nami wyzwania”.

Birkelund i Faris musieli mieć świadomość, że po upadku komunizmu ich misja to pionierskie wyzwanie i szansa na stworzenie czegoś nowego od podstaw.

Mimo niepowodzeń w sprawozdaniu z działalności stwierdzili, że w Polsce „istnieją nieograniczone możliwości inwestowania”. Wyjaśniali, że nie doszło do wielu transakcji, bo brakowało prywatnego kapitału. Pisali: „Nasz kapitał był ograniczony, ale miał nieproporcjonalnie duże oddziaływanie. To, co robiliśmy, było symbolem i pokazywało, że w Polsce można z powodzeniem prowadzić działalność inwestycyjną”.

W pierwszym roku fundusz zainwestował ponad 80 milionów dolarów – w tamtych czasach była to ogromna suma. Znalazł się w gronie największych inwestorów zagranicznych w Polsce. Udało się także uruchomić program pożyczek dla małych i średnich firm, które masowo powstawały w Polsce. W pierwszym roku dostało je ponad 500 firm.

Amerykanie nie przybywali z wielkimi pieniędzmi, ale oferowali je szybko.

– Byli pierwsi i działali po amerykańsku na zasadzie: „Siadamy na konia i jedziemy!” – żartuje Jacek Siwicki.

### **Dostrzegli, że Polacy chcą robić rzeczy rewolucyjne**

Robert Manz wspomina:

– Nowy Jork jest ogromny, nie da się poznać wszystkich, którzy zajmują się biznesem, i dlatego trudno jest się przebić. W Warszawie od początku staliśmy się znani i rozpoznawalni. To ułatwiało działalność. Mając zaledwie 240 milionów dolarów, można było robić naprawdę interesujące rzeczy i mieć wpływ na gospodarkę.

Przy ulicy Rutkowskiego w Warszawie fundusz otworzył niewielkie „biuro informacji technicznej”. Była to baza wypa-

dowa do poszukiwania i analizowania pierwszych inwestycji. W kilku pokojach siedziało parę osób. W ciągu roku ktoś dwa razy włamał się i ukradł im komputery.

Niewielki zespół w Warszawie tworzyli głównie Amerykanie, którzy jak Robert Manz zdecydowali się jechać w nieznaną. Wśród nich byli Polonusi – potomkowie polskich emigrantów mieszkający od lat w USA. Początkowo nie przeprowadzali się na stałe, tylko latali samolotami do Warszawy.

Większość nie miała pojęcia, jak wygląda życie w Polsce po czterdziestu pięciu latach komunizmu. Zderzyli się z niezrozumiałymi dla nich realiami. Robert Manz wspomina, jak przed jedną z podróży z USA zapomniał spakować podkoszulków. Próbował je kupić w Warszawie. Chodził po sklepach i nie mógł ich znaleźć. Dopiero polska sekretarka wytłumaczyła mu, że podkoszulki najlepiej jest kupować na bazarze.

Ryszard Kruk został pierwszym polskim menedżerem w funduszu. Twierdzi, że spotkanie z Robertem Farisem zmieniło jego życie. Spotkali się przypadkiem w Izbie Przemysłowo-Handlowej Inwestorów Zagranicznych, gdzie Kruk był dyrektorem zarządzającym.

– Faris zaproponował mi pracę, bo fundusz szykował się do kolejnego skoku: nowych inwestycji i utworzenia większego biura w Polsce. Potrzebował kogoś, kto ma dobre rozeznanie i pomoże to zorganizować – opowiada Ryszard Kruk. – Miałem kontakty i wiedziałem, co to jest prywatna przedsiębiorczość.

Kruk skończył prawo na Uniwersytecie Jagiellońskim. Miał zostać prokuratorem, ale wolał pójść do pracy w Związku Harcerstwa Polskiego. Potem przeszedł do Towarzystwa Łączności z Polonią Zagraniczną „Polonia” i organizował obozy językowe dla Polaków z Zachodu. Menedżerem stał się przypadkiem. W latach osiemdziesiątych został dyrektorem

odbudowy czternastowiecznego zamku nad Narwią w Pułtusk. Powstał tam Dom Polonii.

– Całe życie spędziłem w Polsce. Faris i Birkelund byli ludźmi z innego świata. Musiałem uczyć się go od nowa – mówi Ryszard Kruk. – Byłem ich przewodnikiem po Polsce. Obaj byli nią zafascynowani. Ale mieli różne osobowości. Faris otwarty, rozumiał nasze ułomności, wiedział, że nie musimy znać się na wszystkim. Birkelund trzymał dystans, wzbudzał panikę, jak do gość dzwonił. Człowiek symbol Wall Street.

Po Ryszardzie Kruku pojawili się kolejni menedżerowie Polacy. Zaczęli mieć coraz większy udział w podejmowaniu decyzji.

– Birkelund i Faris potrafili słuchać. Wiedzieli, że mogą skutecznie inwestować tylko wspólnie z Polakami. Dostrzegli, że to oni wiedzą lepiej, jak przeszczepić wiedzę od nich na miejscowy grunt. Miks Amerykanów i Polaków spowodował, że fundusz odniósł sukces – uważa Kruk.

Polska prezentowała się jako pilny uczeń – kraj, który zmierza w dobrym kierunku i chce, aby było w nim porządknie: panowały demokracja, kapitalizm i rządy prawa.

– John Birkelund był człowiekiem z amerykańskiej elity, która ma ambicje zarządzać światem. Czuł się odpowiedzialny, aby kapitalizm był uczciwy, zgodny z zasadami. Uważał, że cały świat powinien być tak urządzony i należy nieść kaganek kapitalizmu – mówi Michał Rusiecki.

– Po pierwszych podróżach i spotkaniach Birkelund i Faris zrozumieli, że są tu ludzie, którzy chcą robić rzeczy rewolucyjne. Można przeprowadzać wielkie transakcje na Wall Street za miliardy dolarów, ale to wydawało się fajniejsze. Myślę, że wielu ludzi właśnie to przyciągało – uważa Jacek Siwicki.

# Wuj Sam rozdaje dolary

## Zaczęło się nad Cepelią

Pewnej soboty w połowie grudnia 1990 roku Leszek Niemycki poszedł kupić buty.

„Nie możesz iść do nowej pracy w byle jakich butach, kup sobie porządne. Będziesz miał lepsze wynagrodzenie, będzie cię stać!” – poradziła mu żona.

Wysłała go na Chmielną. W Warszawie nie było wtedy galerii handlowych, a Chmielna słynęła z dobrze zaopatrzonych sklepów i prywatnych szewców.

Dzień wcześniej Niemycki odszedł z Banku Pekao. Znudziło go ręczne liczenie odsetek od kredytów. Robił to przez półtora roku w nowo otwartym oddziale w hotelu Marriott. Oddział obsługiwał przedsiębiorstwa polonijne. Władze banku wprowadzały system komputerowy, ale niespecjalnie mu wierzyły. Poleciły, aby sprawdzać, czy komputer się nie myli. Dlatego Niemycki liczył odsetki od kredytów i zapisywał w zeszycie. Komputer czasem się mylił, on – nigdy.

Zrezygnował, bo dostał ofertę pracy w zagranicznej firmie konsultingowej DRT Poland – znanej na świecie jako Deloitte, która właśnie otworzyła biuro w Warszawie. Zaproponowano mu, aby został młodszym konsultantem. Nie wiedział, na czym to polega. Ale miał dwadzieścia sześć lat i była to szansa na

dobry start w życiu. W sobotę wybrał się po buty, aby w poniedziałek pójść w nich do nowej pracy.

Na Chmielnej ktoś klepnął go w plecy.

„Cześć!” – był to kolega z uczelni. Obaj studiowali, a potem pracowali w Szkole Głównej Planowania i Statystyki w Warszawie. Kolega zainteresował się: „Pracowałeś w banku? A co tam robiłeś?”.

Gdy dowiedział się, że Niemycki obsługiwał kredyty dla prywatnych firm, złapał go za rękę.

„Przydasz mi się. Chodź!”

„Dokąd?”

„Tu niedaleko, na Rutkowskiego”.

Chmielna to deptak zaczynający się przy Nowym Świecie, w ścisłym centrum miasta. Ulica istniała od XVIII wieku. Ale władze PRL nazwały jej wschodni odcinek imieniem Henryka Rutkowskiego. Był to przedwojenny komunista uznany przez nie za bohatera. Za zabójstwo na Chmielnej skazano go na śmierć. Na ulicy jego imienia w reprezentacyjnej kamienicy mieścił się okazały sklep Cepelii – Centrali Przemysłu Ludowego i Artystycznego, utworzonej w PRL, aby promować sztukę ze wsi. Sprzedawano w nim drewniane kogutki, wiklinowe koszyki i kolorowe wycinanki z Łowicza. Właśnie tam kolega zaciągnął Leszka Niemyckiego.

„Idziemy na trzecie piętro – poinstruował kolega. – Polsko-Amerykański Fundusz Przedsiębiorczości otworzył tam biuro”.

W pokoju dwa piętra nad Cepelią siedział Robert Faris.

„Bob, znalazłem ci młodego człowieka, który ma unikatową wiedzę – przedstawił Niemyckiego kolega. – Obsługiwał kredyty dla małych firm w Polsce!”

Niemycki był w dzinsach i z reklamówką na zakupy w rękę. Nie mówił najlepiej po angielsku, a sposób wymowy Farisa okazał się dla niego zbyt trudny. Ale Faris szybko podjął decyzję.

„Podoba mi się – powiedział i polecił wezwać księgową. – Ten pan będzie u nas pracował od poniedziałku. Zatrudnimy go w Enterprise Credit Corporation – Korporacji Finansowania Przedsiębiorczości. Zajmie się małymi pożyczkami dla przedsiębiorców. Wyplać mu 150 dolarów zaliczki, niech sobie wreszcie kupi te buty!”

### Misja i posiłki z Chicago

Po pierwszej podróży do Polski John Birkelund stwierdził, że fundusz powinien jak najszybciej zająć się udzielaniem pożyczek dla drobnych przedsiębiorców.

„Wicepremier Leszek Balcerowicz wręczył mi memorandum zarysujące mały program pożyczkowy” – wspominał.

Lech Wałęsa zabiegał o to samo. Birkelund i Faris uznali, że skoro dwaj tak różni ludzie mówią to samo, to coś w tym musi być.

Potwierdzeniem okazał się *boom* przedsiębiorczości, który Birkelund zobaczył w Warszawie. Na bazarze naprzeciwko hotelu Marriott handlowało tysiące Polaków. Po upadku PRL każdy chciał mieć sklep, budkę lub przynajmniej stragan. Nikt nie miał jednak pieniędzy na start. Banki obsługiwały wyłącznie państwowe przedsiębiorstwa – wyjątkiem był Bank Pekao, który u schyłku PRL zaczął kredytować firmy polonijne. Ale kredyty w polskich złotych były ryzykowne, bo szalała hiperinflacja – ceny rosły z dnia na dzień.

Birkelund i Faris potrafili słuchać innych. Uważali jednak, że zrobią to, co sami uznają za najbardziej sensowne.

„Program pożyczkowy, zainspirowany moim spotkaniem z Balcerowiczem, był bardzo obiecującą inicjatywą – zanotował w pamiętniku Birkelund. – W tym celu zrekrutowaliśmy kilku pracowników małego banku obsługującego pogrążoną

w depresji społeczność w południowym Chicago. Ich doświadczenie kredytowe w tej marginalnej gospodarce odpowiadało dokładnie naszym potrzebom”.

Wszystko wskazuje na to, że o South Shore Banku przypominał sobie Robert Faris, który przed laty pracował w stalowni w Chicago, a równolegle zaczął studiować na Uniwersytecie Chicagowskim.

Południowe Chicago cieszyło się złą sławą, podobnie jak Bronx w Nowym Jorku. Była to uboga dzielnica o wysokiej przestępczości, zamieszкана głównie przez mniejszości etniczne – przede wszystkim Afroamerykanów. Działający tam South Shore Bank udzielał niewielkich pożyczek ludziom, którzy często nie mieli żadnego zabezpieczenia. Poza komercyjną działalnością pełnił coś w rodzaju misji społecznej.

W listopadzie 1990 roku Birkelund i Faris powołali w ramach funduszu Korporację Finansowania Przedsiębiorczości, która miała podobną misję jak South Shore Bank. Zajęła się udzielaniem małych pożyczek początkującym polskim przedsiębiorcom. Wsparło ją kilku pracowników banku z Chicago, którzy mieli bezcenne doświadczenia w ocenie wiarygodności kredytowej kogoś, kto zaczyna od zera.

Nikt głośno tego nie powiedział, ale Birkelund i Faris musieli liczyć się z tym, że program pożyczkowy przyniesie straty. Spodziewali się, że wielu początkujących przedsiębiorców nie poradzi sobie z prowadzeniem biznesu i nie będzie w stanie zwrócić pożyczonych pieniędzy.

### **W nowych butach do ministra**

Gdy Faris zatrudnił Leszka Niemyckiego, polecił mu, aby tego samego dnia wieczorem stawił się w restauracji na Starym Mieście.

„Przyjdź, tylko włóż garnitur! – poinstruował. – Mamy robocze spotkanie z wiceministrem finansów”.

Wiceminister Stefan Kawalec był jednym z najbliższych współpracowników Leszka Balcerowicza. Faris przyleciał z Nowego Jorku, aby ustalić z nim, czy fundusz dostanie zgodę na udzielanie pożyczek w dolarach. Dotychczas każda taka pożyczka musiała mieć osobne zezwolenie ministra finansów. Chodziło o to, aby przedsiębiorcy nie musieli starać się o indywidualne zezwolenia.

Pożyczki musiały być w dolarach z powodu szalejącej w Polsce inflacji. A pieniądze pochodziły z amerykańskiego budżetu. Wypłacane były w złotych, ale po przeliczeniu z dolarów. W taki sam sposób mieli zwracać je przedsiębiorcy.

Leszek Niemycki stawiał się na kolację w restauracji, jak przykazał Faris, w garniturze i nowych butach kupionych za zaliczkę na poczet pierwszej pensji.

– Siedziałem przy stole z Bobem Farisem, menedżerką Barbarą Lundberg, wiceministrem Stefanem Kawalcem i jego ludźmi z ministerstwa. Przedstawiono mnie jako kogoś, kto ma zajmować się rozwojem małych pożyczek. I tak wystartowaliśmy. Znalazłem się w zupełnie innym świecie niż ten, który znałem – wspomina. – Stałem się jednym z pierwszych pracowników w programie pożyczkowym. Otrzymałem tytuł *associate*, czyli „współpracownik”. Brzmiało jak w Ameryce!

W poniedziałek Niemycki musiał gęsto się tłumaczyć w polskim oddziale firmy Deloitte. Wszyscy dziwili się, dlaczego zrezygnował z pracy w ważnej międzynarodowej firmie consultingowej i wybrał nieznany amerykański fundusz.

– Spodobał mi się Bob Faris oraz to, że będę mógł coś zrobić z przedsiębiorcami, a nie tylko konsultować – tłumaczy Niemycki.

Z czasem awansował na wiceszefa programu pożyczkowego, a potem wiceprezesa jednego z banków zakupionego przez fundusz.

– Faris miał zaufanie do młodych ludzi – mówi Niemycki. – Stosował proste metody: wyznaczał zadania, a potem odpytywał. Oceniał nas wyłącznie po efektach pracy. Był szczerzy, prosty jak kij od szczotki, mówił, co myślał, nie ukrywał motywów.

Faris cenił ludzi, którzy tak jak on musieli ciężko zapracować na sukces. Niemycki zrezygnował z kariery naukowej, aby utrzymać rodzinę. W 1988 roku skończył bankowość na SGPIŚ i zaczął wykładać na uczelni. W 1989 roku, gdy upadał komunizm, urodziło mu się dziecko.

– Moje wynagrodzenie jako młodego pracownika naukowego stanowiło równowartość jednego tankowania małego fiata – opowiada Niemycki. – Żona powiedziała: „Rodzice nam pomogą, ale nie damy rady. Musisz znaleźć pracę, w której będziesz zarabiać!”.

### **Jak pani Basia zrobiła porządek**

Kolejka zaczynała się na dole, tuż obok sklepu Cepelii. Przechodnie przyglądali się ze zdziwieniem i zastanawiali, czy aż tak wielkim powodzeniem cieszą się sprzedawane tam malowane kogutki. Ale kolejka zakręcała obok, do wejścia na klatkę schodową.

Gdy na początku 1991 roku prasa i telewizja poinformowały, że Polsko-Amerykański Fundusz Przedsiębiorczości zaczyna udzielać pożyczek, pod drzwiami jego biura zjawiał się tłum chętnych. Plotka głosiła, że Amerykanie dają tysiące dolarów w gotówce, dlatego niektórzy przyszlizli z teczkami.

Pierwsza blokada czekała na trzecim piętrze. Przy dużym biurku siedziała wysoka, dobrze zbudowana kobieta.

Broniła dostępu do drzwi, za którymi znajdowało się biuro funduszu.

Drugą zapórę stanowiły same drzwi. Komu udało się je sforsować, mógł złożyć wniosek o pieniądze. Ale to nie było łatwe, bo kobieta przy biurku potrafiła zapanować nad tłumem. Miała na imię Basia i była recepcjonistką. Gdyby nie ona, trzeba byłoby zamknąć biuro.

– Basia udzielała informacji i pomagała pisać wnioski kredytowe – wspomina Katarzyna Gkizeris, która przeglądała je w biurze. – Ludzie przychodzili z wyrwanymi z zeszytu kartkami, na których pisali odręcznie: „Potrzebuję 100 tysięcy dolarów”. Wielu odchodziło rozczarowanych, bo oczekiwali, że to będą darowizny. Nie mieli świadomości, że to pożyczki, które trzeba będzie spłacić.

Potem zaczęły przychodzić listy z prośbami o pożyczki.

– Większość nie przekraczała pół strony. Ludzie pisali: „Prosimy o udzielenie pożyczki na zakup maszyn do ubojni” albo „Potrzebujemy pożyczki na otwarcie piekarni” – opowiada Katarzyna Gkizeris. – Takich listów dostawaliśmy setki. Na wszystkie musieliśmy odpisać.

– To było szalone. Pamiętam, że ktoś przyszedł z serwetką, na której spisał pomysł na biznes – relacjonuje Robert Manz, który początkowo pomagał w uruchomieniu pożyczek. – Aby przyhamować napływ ludzi i stworzyć wstępne sito, wymyśliśmy rozbudowany formularz dla ubiegających się o pożyczki. Musieli go wypełnić i przyjść jeszcze raz. To dało nam oddech.

Manz tłumaczy:

– Potrzeby były ogromne. A my nie mogliśmy dać pieniędzy wszystkim. Mieliliśmy pieniądze od rządu USA i musieliśmy je wydać jak najlepiej. Chodziło o to, aby wyłowić tych, którzy dzięki pożyczkom naprawdę mogli rozwinąć swój biznes.

## Typowy kapitalista liczy się ze stratami

Rozparty w fotelu, nieco korpulentny, z cygarem w ręku. „Typowy kapitalista” – pomyślał Marek Kulczycki, gdy po raz pierwszy zobaczył Roberta Farisa.

Spotkali się na początku 1992 roku. Kulczycki zrezygnował właśnie z posady wiceministra przemysłu. Był nim zaledwie trzy miesiące, bo zmienił się rząd i odeszła minister Henryka Bochniarz, u której pracował. Miał czterdzieści cztery lata i zamierzał powrócić do wykładów na SGPiS (uczelnia właśnie przywrócono przedwojenną nazwę SGH).

Kulczycki zdziwił się, gdy zaprosił go Faris. Domyślał się, że chodzi o pracę. Ale co mógłby robić w funduszu przedsiębiorczości?

„Hi Marek, how are you?” – zapytał Faris i przeszedł do sedna. – Czy pracowałeś w bankach? Czy masz jakieś doświadczenie?”

„Niestety nie” – przyznał się Kulczycki. Wstał i zaczął zbierać się do wyjścia.

„Siadaj! O takich ludzi mi chodzi” – powstrzymał go Faris.

Nie chciał zatrudniać osób mających złe nawyki z państwowych banków (innych w PRL nie było), które nie potrafiły udzielać kredytów. zaproponował Kulczyckiemu, aby został szefem programu pożyczkowego.

„Marek, jesteś tutaj, znasz lokalny rynek i mentalność przedsiębiorców, pomóż nam! Z USA przyjadą nasi eksperci, będą z tobą pracować” – zapowiedział Faris.

Kulczycki skończył handel zagraniczny na SGPiS, zrobił tam doktorat i przez dziesięć lat był wykładowcą. W 1980 roku wyjechał do Wiednia i przez sześć lat pracował w UNIDO – agencji ONZ do spraw rozwoju przemysłowego, która pomagała krajom rozwijającym się. W 1987 wrócił do kraju i zaczął pracować w Ministerstwie Handlu Zagranicznego, przemianowanym

na Ministerstwo Współpracy Gospodarczej z Zagranicą. Zajmował się kontaktami z krajami rozwiniętymi. Ale PRL chylił się ku upadkowi, gospodarka się waliła.

– Nasze ministerstwo wspierało Mieczysława Wilczka, ministra przemysłu, który wprowadzał początki wolnego rynku. Siedzieliśmy po nocach i myśleliśmy nad zmianami w ustawach. Ale w 1988 roku nikt z nas się nie spodziewał, że ustroj zmienią się tak szybko – wspomina Kulczycki.

Pod koniec 1991 roku Henryka Bochniarz, minister przemysłu w rządzie Jana Krzysztofa Bieleckiego, poprosiła, aby przeszedł do jej resortu i został wiceministrem. Trzy miesiące później, po wyborach, rząd jednak upadł.

– Spotkanie z Farisem kompletnie zmieniło moje życie. Dzięki niemu zacząłem karierę w bankowości – opowiada Marek Kulczycki. – W zarządzaniu programem pożyczkowym dał nam wolną rękę. Nie chciał narzucać własnego zdania. Bo gdyby rządził z Nowego Jorku, to balibyśmy się cokolwiek zrobić i czekaliibyśmy na to, co postanowi. Ale doskonale orientował się, jak zarządzaliśmy. Gdy dostawał kartkę formatu A4 z wynikami finansowymi, od razu dostrzegał, gdzie mamy problem. Pytał o rzeczy, które, jak nam się wydawało, w ogóle nie były widoczne. Potrafił czytać właściwe liczby między wierszami.

Gdy Faris przyjmował Kulczyckiego, zapowiedział mu, że nie ma czasu na szkolenia oraz że musi się uczyć i mieć świadomość, że część pożyczek nie będzie spłacona.

### **Jaki charakter ma przedsiębiorca**

Kto złożył wniosek o pożyczkę z funduszu, mógł spodziewać się wizyty.

Pewnego razu Marek Kulczycki wybrał się z jednym z Amerykanów ściągniętych z banku w Chicago do pary przedsię-



Jeden z klientów mikrofunduszu pożyczkowego

biorców, którzy zamierzali otworzyć restaurację w Warszawie. Para znalazła się na biznesie i gastronomii. Miała przygotowane wszystkie dokumenty oraz starannie zaplanowany budżet: koszty i przychody. W drodze powrotnej do biura Amerykanin zapytał Kulczyckiego, czy udzieliliby im pożyczki.

„Tak. Mają dobry pomysł” – odparł Kulczycki.

„Nie – pokręcił głową Amerykanin. – Nie mają parkingu dla gości. Jeśli ktoś będzie jeździł w kółko piętnaście minut i nie będzie się miał gdzie zatrzymać, to w końcu pojedzie gdzie indziej!”

Restauratorzy zorganizowali parking i dostali pożyczkę.

Potem Kulczycki pojechał z Amerykaninem do człowieka, który chciał zostać hotelarzem. Miał budynek przy drodze z Poznania – 30 kilometrów przed Warszawą. Przekonywał, że zrobi z niego motel, w którym będą zatrzymywać się wycieczki do stolicy. Zamiast pchać się przez korki do centrum,

zostaną w nim na kolację i nocleg. Amerykanin znów zapytał Kulczyckiego o opinię. Ten nie miał wątpliwości.

„Powinniśmy go sfinansować”.

„Nie – sprzeciwił się Amerykanin. – Ile motel ma łóżek? Około czterdziestu. A autokar zabiera pięćdziesięciu–sześćdziesięciu pasażerów. Wszyscy nie zmieszczą się w motelu!”

Hotelarz musiał zaplanować dobudowanie skrzydła z dodatkowymi pokojami. Dopiero wtedy dostał pożyczkę.

Chodziło o to, aby uniknąć wpadki i nie wpuścić przedsiębiorcy w pułapkę. Bo jak biznes nie wyjdzie, nie będzie miał z czego oddać – straci on i ci, którzy mu pożyczycy.

– Nauczyłem się, że nie mogę być urzędnikiem bankowym. Powinienem myśleć, czy biznes, który mam finansować, da się rozwinąć. Najważniejsze było, czy ktoś miał wizję rozwoju firmy – wspomina Marek Kulczycki.

Wystarczyła często krótka wizyta. Kulczycki zapamiętał człowieka, który twierdził, że ma doskonały pomysł, ale nie może go wyjawić, bo to „tajemnica” i jeśli ją zdradzi, „uprzedzi go konkurencja”. Chciał 100 tysięcy dolarów. Gdy odmówili, dopytywał, na ile mógłby liczyć.

– Jeśli ktoś mówił, że weźmie tyle, ile mu pożyczymy, to oznaczało, że nie miał pomysłu na biznes – tłumaczy Kulczycki.

Amerykanie twierdzili, że przy udzielaniu pożyczek należy kierować się trzema zasadami „c”. Najważniejsza zasada to *character* – charakter przedsiębiorcy: kim on jest i jak zamierza rozwijać swoją firmę; jeśli mu się uda, to zwróci pożyczone pieniądze z zysków. Dopiero w dalszej kolejności trzeba brać pod uwagę *cash flow*, czyli przepływy środków pieniężnych w jego firmie, i *collateral*, czyli zabezpieczenie pożyczki.

## Od dentysty do zakładu pogrzebowego

Leszek Niemycki przez cztery dni w tygodniu podróżował po Polsce. Spotykał się z przedsiębiorcami i oglądał ich firmy.

– Mój rekord to dwadzieścia godzin w ciągu jednego dnia. Wyjechałem o czwartej rano do Lublina, stamtąd do Rzeszowa, Krakowa i Częstochowy. Wróciłem do Warszawy dziesięć minut przed północą – opowiada.

Autostrady nie istniały, drogi były wąskie i dziurawe, ale jeździło po nich niewiele aut. A Niemycki był młody i wytrwały. Dziennie spotykał się z czterema lub pięcioma przedsiębiorcami.

– Na początku poruszałem się własną škodą favorit. Ale zajeździłem trzy lub cztery samochody. Przebyłem tysiące kilometrów i rozmawiałem z tysiącami osób – wspomina Niemycki.

Takich pracowników jak on było kilku, potem kilkunastu. Cztery dni w tygodniu podróżowali, a piątego, zawsze w piątek, zbierali się w biurze i wspólnie decydowali, którym przedsiębiorcom pożyczyć pieniądze.

Niemycki zapamiętał tysiące wniosków o pożyczki, które składali dentyści.

– Żartowaliśmy, że staliśmy się funduszem dentystycznym i wyleczyliśmy zęby Polakom – mówi.

Dentyści pożyczali na unity stomatologiczne – fotele dla pacjentów wyposażone w oświetlenie i przyrządy do leczenia zębów. Taki zestaw sprowadzony z Niemiec kosztował co najmniej kilkanaście tysięcy dolarów.

Pewien dentysta ze Szczecina kupił kilka zestawów i zachęcał do leczenia zębów Niemców, Holendrów, Duńczyków i Szwedów. Dzięki temu stworzył zyskowny biznes.

Setki wniosków składali lekarze otwierający prywatne gabinety. Potrzebowali pieniędzy na ultrasonografy i rentgeny, które w PRL nie były wszędzie dostępne.



Sklep klienta mikrofunduszu pożyczkowego

Tysiące wniosków złożyli także piekarze i rzeźnicy.

– Za 5, 10 czy nawet 100 tysięcy dolarów nie dało się postawić fabryki, ale można było kupić urządzenia. Nowoczesny piec elektryczny do wypieku chleba kosztował 10–15 tysięcy dolarów – tłumaczy Niemycki.

Rzeźnicy masowo kupowali wyposażenie do ubojni i masarni, na przykład maszyny do robienia kiełbas.

Najbardziej zaskakujący dla Amerykanów był ogromny napływ wniosków o pożyczki na maszyny drukarskie.

– Naród był głodny chleba i mięsa, ale także słowa pisanego – mówi Marek Kulczycki, który analizował wnioski z podwładnymi. – Okazało się, że potrzebne są nalepki na butelki z sokami czy pudełka od butów oraz ulotki reklamowe. A w kraju w ogóle nie było drukarni, bo w PRL papier i druk były reglamentowane.

Przedsiębiorcy zakładali małe drukarnie. Sprowadzali do nich używany sprzęt z Niemiec i drukowali wszystko, na co było zapotrzebowanie.

Właściciele firm transportowych prosili o pożyczki na ciężarówki. Było też wielu przedsiębiorców pogrzebowych, którzy potrzebowali pieniędzy na chłodnie i nowe karawany.

### Jak doszło do cudu

– Gdy ruszały pożyczki, Bob Faris powiedział nam: „Damy wam 10 milionów dolarów, jak nie zmarnujecie, to zobaczymy, co dalej!”. Dlatego pierwsze pożyczki były małe, zaczynaliśmy od maksymalnej kwoty 5 tysięcy dolarów. Ale nastąpił cud ekonomii! Ludzie je brali i spłacali – opowiada Leszek Niemycki.

Faris stopniowo dorzucał pieniędzy – pula przeznaczona na pożyczki przekroczyła 100 milionów dolarów. Limit na jedną pożyczkę także wzrastał. Najpierw do 10 tysięcy, potem 25 tysięcy, 75 tysięcy, w końcu do 125 tysięcy dolarów.

– Dolnej granicy nie było. Byliśmy wyjątkiem na polskim rynku – mówi Marek Kulczycki. – Najniższa pożyczka to 500 dolarów. Udzieliliśmy jej kobiecie, która prowadziła bar i nie miała pieniędzy na ekspres do kawy. Żaden bank nie chciał zajmować się takimi duperelami...

Aby z pożyczek mogła skorzystać jak największa liczba przedsiębiorców, Polsko-Amerykański Fundusz Przedsiębiorczości dogadał się z Narodowym Bankiem Polskim.

John Birkelund cieszył się: „W zaskakująco krótkim okresie stworzyliśmy sieć »okienek« dla małych pożyczek w bankach w całej Polsce. Banki te nie miały ani doświadczenia, ani nawet inicjatywy w udzielaniu kredytów małym i średnim firmom”.

Były one nastawione na duże kredyty i państwowe zakłady. Unikały małych, prywatnych firm i drobnych przedsiębiorców.

A jeśli udzielały im kredytów, żądały kilkukrotnie większych zabezpieczeń i wpisów do hipotek, których zaczynający biznes ludzie zwykle nie posiadali.

NBP przekonał te banki, aby otworzyły „okienka”, w których przedsiębiorcy mogli składać wnioski o pożyczki z Polsko-Amerykańskiego Funduszu Przedsiębiorczości.

– Przeszkoliliśmy dwóch–trzech pracowników z każdego banku, którzy zajmowali się wyłącznie przyjmowaniem wniosków – opowiada Marek Kulczycki.

Fundusz miał elastyczne podejście. Przy małych pożyczkach zabezpieczeniem było poręczenie lub weksel przedsiębiorcy oraz maszyna, którą kupował.

– Zdolność kredytową ocenialiśmy, przewidując przyszłe wpływy i koszty oraz przygotowanie przedsiębiorcy do prowadzenia działalności gospodarczej. Analizowaliśmy, czy maszyna, którą kupuje, jest mu potrzebna, co na niej wytworzy i czy się na tym zna – tłumaczy Leszek Niemycki. – To bardzo różniło się od klasycznej analizy finansowej. Ale byliśmy funduszem, który miał tworzyć miejsca pracy i rozwijać małe firmy. Dlatego musieliśmy ponosić większe ryzyko niż banki komercyjne.

### **Co zasiali Amerykanie w bankach**

– Amerykanie nie byli w stanie przygotować drugiego planu Marshalla, aby pomóc Polsce. Nasza gospodarka jest za duża. Zdecydowali się na pomysł, który w finansach nazywa się *seed money* – uważa Marek Kulczycki.

To inwestycja w biznes, który jeszcze nie może zarobić sam na sobie. Dosłownie oznacza „pieniądze na nasiona”. Zwykle określa się tak inwestycje podwyższonego ryzyka. Ale Marek Kulczycki przekonuje, że można tak nazwać również program pożyczkowy:

– Skala naszego programu nie była wielka, ale zasialiśmy „nasiona”, z których, jak w rolnictwie, coś wzrosło. Przyczyniliśmy się do tego, że bankowość zaczęła działać po zachodniemu. Banki podpatrywały, jak pracujemy. Niektóre wypowiedziały nam umowy na „okienka” pożyczkowe, bo zobaczyły, że to dobry biznes i same mogą zarobić.

Program małych pożyczek nie przyniósł strat.

– Misja się udała! Niespłacone pożyczki stanowiły zaledwie 1–1,5 procent. To był sukces nie do powtórzenia. Sami byliśmy zaskoczeni – twierdzi Marek Kulczycki.

– To był fundusz dla tych, którzy sami prowadzili działalność i pracowali we własnych firmach – dodaje Leszek Niemycki. – Pożyczki bardzo mocno ich wiązały z tym, na co były zaciągane. Unit stomatologiczny, piekarnia czy masarnia były dla nich całym życiem. To składało się na nasz sukces.

Przedsiębiorcy szybko spłacali pożyczki, bo zwykle były małe. Brali następane i znów je spłacali, a ich firmy się rozwijały.

– Jeździliśmy do USA i prezentowaliśmy wyniki programu pożyczkowego. To robiło wrażenie i zapewniało całemu funduszowi dobrą prasę – opowiada Niemycki.

# Jak stworzyć bank, czyli między misją a inwestycją

## Pierwszy w Krakowie

Inwestowanie w banki było jak chodzenie po polu minowym.

– W 1991 roku liczba bankowców w Polsce wynosiła zero. Nikt nie miał pojęcia, co to jest bank, kredyt czy ryzyko kredytowe. Na bankowości nikt się nie znał, bo nie było banków, tylko kasy, które rozdawały pieniądze – mówi Dariusz Prończuk, który odpowiadał w Polsko-Amerykańskim Funduszu Przedsiębiorczości za inwestycje w banki.

W PRL bankowość była scentralizowana. W 1975 roku Edward Gierek, szef rządzącej wówczas partii komunistycznej, wpadł na pomysł, aby tylko jeden bank gromadził oszczędności Polaków i udzielał pożyczek. Narodowy Bank Polski stał się monopolistą. Jeśli władze chciały zbudować nową fabrykę, dostawał polecenie, że ma dać pieniądze. Choć w PRL były także inne banki, to robiły coś innego: Bank Gospodarki Żywnościowej finansował rolnictwo, a Handlowy i Pekao SA – transakcje zagraniczne (ten ostatni emitował bony, które w kraju zastępowały dolary – można było za nie kupić importowane z Zachodu towary w sieci sklepów Pewex). Nie miało to nic wspólnego z bankowością w kapitalizmie.

U schyłku PRL władze dokonały reformy. Wydzieliły z NBP dziesięć banków, które przejęły od niego klientów oraz sieć oddziałów w całym kraju. Były to PKO Bank Polski oraz dziewięć

banków regionalnych. Zarządzający nimi urzędnicy nie mieli jednak pojęcia, jak działać na wolnym rynku.

John Birkelund i Robert Faris uważali, że Polsko-Amerykański Fundusz Przedsiębiorczości powinien inwestować w banki, ale prywatne. Znalezienie takiego banku nie było jednak łatwe.

Po upadku komunizmu w całej Europie Wschodniej zaczęły powstawać nowe banki. Były małe i brakowało im kapitału. A ci, którzy je zakładali, liczyli, że będą udzielać kredytów samym sobie.

– W Polsce udzielanie kredytów kolegom skończyło się na kilku aferach. Ale w Chorwacji z tego powodu wyrzucił się system bankowy – opowiada Dariusz Prończuk.

Polsko-Amerykański Fundusz Przedsiębiorczości wybrał mały bank w Krakowie. W lutym 1991 roku za ponad 6 milionów dolarów przejął w nim 46 procent akcji.

Dla funduszu była to jedna z pierwszych inwestycji kapitałowych. Wydawała się bezpieczna, bo bank założyli dawni opozycjoniści, tak zwani krakowscy liberałowie.

– Wiedzieliśmy, z kim mamy do czynienia – mówi Prończuk.

Krakowskim liberałom przewodzili Mirosław Dzielski, filozof z Uniwersytetu Jagiellońskiego – człowiek legenda miejscowej opozycji, oraz Tadeusz Syryjczyk – wykładowca Akademii Górniczo-Hutniczej, który po upadku PRL został ministrem przemysłu w pierwszym niekomunistycznym rządzie Tadeusza Mazowieckiego.

Powołane przez nich w 1987 roku Krakowskie Towarzystwo Przemysłowe próbowało ożywić przedsiębiorczość w tym mieście i zaczęło angażować się w rozmaite przedsięwzięcia biznesowe. Jednym z nich był bank. Rozpoczął działalność w listopadzie 1990 roku pod nazwą Krakowskie Towarzystwo Bankowe. Gdy Polsko-Amerykański Fundusz

Przedsiębiorczości kupił część jego akcji, zmienił nazwę na Pierwszy Polsko-Amerykański Bank w Krakowie – w skrócie PPABank.

### Co szwaczka ma wspólnego z bankowcem

– Najgorzej było z mentalnością. Łatwiej przekazać wiedzę i nowoczesne technologie, niż zmienić sposób myślenia ludzi. Miałem obawy, czy w Polsce uda się szybko wprowadzić kapitalizm – wspomina Józef Wancer, bankowiec, który w 1991 roku powrócił do Polski z emigracji.

Blisko dwadzieścia pięć lat pracował w nowojorskim Citibanku, jednym z największych banków świata. Przeszedł wszystkie szczeble i doszedł do stanowiska wiceprezesa. Ale gdy w Europie Wschodniej upadł komunizm, postanowił zrezygnować z kariery w Nowym Jorku i przyjechać do Polski.

– Dzwonili do mnie znajomi: „Przebudowujemy Polskę, potrzebujemy pomocy”. Zmiana ustroju to historyczne wydarzenie. Chciałem wziąć w nim udział. Usłyszałem, że brakuje bankowców: ludzi z doświadczeniem, którzy wiedzą, jak działa kapitalizm na Zachodzie, oraz którzy rozumieją Polskę i mówią po polsku. Miałem czterdzieści dziewięć lat. Pomyślałem: „Jak nie ja, to kto, i jak nie teraz, to kiedy?” – opowiada Józef Wancer.

Przyjaciele z Nowego Jorku dziwili się, że jedzie w nieznaną. „Znasz tam kogoś?” – pytali.

„Nie. Ale poznam” – odpowiadał.

Gdy powiedział w Citibanku, że odchodzi, okazało się, że bank planuje otworzyć oddział w Polsce.

– Stałem się kimś w rodzaju listonosza. Krążyłem między Nowym Jorkiem a Warszawą. Wozilem korespondencję

z centrali Citibanku do biura Leszka Balcerowicza w Ministerstwie Finansów – wspomina.

W 1991 roku zorganizował i otworzył oddział Citibanku w Warszawie. Wtedy już miał własną jednoosobową firmę doradczą i zaczął pomagać kolejnym bankom i przedsiębiorstwom. Ministerstwo Finansów poprosiło go, aby został członkiem rady nadzorczej Powszechnego Banku Kredytowego w Warszawie – jednego z nowych państwowych banków, które zostały wydzielone z NBP.

– Byłem w szoku. Ludzie dziwili się, gdy pytałem o analizy finansowe. Panowała niebywała biurokracja. Pracownicy bali się podejmować decyzje. Trzeba było pięć–sześć podpisów i pieczętek. Nikt nie chciał wziąć odpowiedzialności, bo jeśli coś się wydarzy, to najprawdopodobniej nie dostanie premii lub go wyrzucą – opowiada Józef Wancer.

Zaczął więc uczyć pracowników, że w kapitalizmie trzeba ponosić odpowiedzialność. Starsi wzruszali ramionami. Młodszy pytali: „To ładnie brzmi, ale jak przekonać innych?”. Odpowiadał: „Wystarczy, jeśli znajdziesz jedną osobę, która ci pomoże. A za miesiąc lub dwa inni się przyłączą”.

– W każdej firmie trzeba znaleźć agentów zmian. Oni pociągną za sobą innych – tłumaczy.

Sam przekonywał w taki sam sposób bankowców i... szwaczki, gdy przez dwa lata był dyrektorem we włoskiej fabryce dżinsów Legler Polonia w Łodzi.

– Sklepy zwracały nam 30–40 procent dżinsów, bo były źle uszyte. Firma traciła pieniądze – opowiada.

Postanowił uświadomić to szwaczkom.

„Nie rozumieją. Nie mają o tym pojęcia!” – odwodzili go zastępcy.

„Mylicie się. Kto zarządza pieniędzmi w waszych domach?”  
„Żony”.

„To znaczy, że znajdują się na domowym budżecie” – wyjaśnił.

Zrobił szwaczkom szkolenia. Na tablicy wypisał, ile dostaje firma za każdą parę dzinsów. Tłumaczył, że jeśli są źle uszyte, to trzeba je poprawić, ale nie ma za to dodatkowych pieniędzy.

„Musicie wziąć za to odpowiedzialność!” – ogłosił i kazał zainstalować na każdej maszynie licznik, aby było wiadomo, kto uszył każdą parę spodni.

Wkrótce potem znalazło się parę kobiet, które zaczęły przekonywać inne, że zarobiłyby więcej, gdyby dzinsy były bez wad.

– Stały się agentami zmian. Zrozumiały, na czym polega kapitalizm – mówi Józef Wancer.

Podobnie było w bankach.

### **PPAByk, czyli księżniczka z Kopciuszka**

– Jechałem dużo powyżej 100 kilometrów na godzinę, dość szybko jak na czasy, w których nie było autostrad – wspomina Krzysztof Busk, kierowca, który wioził Johna Birkelunda i Roberta Farisa do Krakowa.

Wypożyczyli granatowe volvo 940, bo postanowili, że fundusz nie będzie kupować luksusowych aut.

– Miałem pecha. Policja łapała mnie trzy razy – mówi Krzysztof Busk.

Wychodził z auta i negocjował z policjantami. Birkelund i Faris byli przerażeni. „Co ty robisz?” – pytali.

– To był dla nich szok. W Ameryce, jak zatrzymuje kogoś policja, to człowiek siedzi z rękami na kierownicy i wykonuje polecenia. Nie można gwałtownie wysiadać, bo policjant albo ostrzeże, albo strzeli – opowiada Busk. – Birkelund i Faris wyglądali z auta i myśleli: „Rany boskie, czy go rzucą na maskę i zaaresztują, czy zastrzelą?!”.  
.

Ale nic takiego się nie stało. Busk mówił policjantom, że wiezie „bardzo ważnych kongresmenów”, którzy spieszą się na spotkanie z ministrem.

– Na początku lat dziewięćdziesiątych to robiło wrażenie. Policjanci nie wiedzieli, jak zareagować, i puszczali nas bez mandatu. Birkelund i Faris byli bardzo zdziwieni, że coś takiego jest możliwe w tym kraju – wspomina Busk.

Podróżowali do Krakowa, bo musieli podjąć decyzję, co dalej robić z Pierwszym Polsko-Amerykańskim Bankiem – PPABankiem.

– Fundusz miał misję, aby pomagać w zmianach. Dlatego zainwestował w bank. Ale to nie był najlepszy pomysł, aby być mniejszościowym akcjonariuszem z niewielkim wpływem na zarządzanie – uważa Dariusz Prończuk. – Nie miałem złudzeń, że ta inwestycja w takiej formule się nie uda.

Na początku 1993 roku, gdy zaczął pracę w funduszu, trafiło do niego kilka innych propozycji zakupu pakietów mniejszościowych w bankach.

– Storpedowałem je osobiście. Nie było sensu dawać pieniędzy ludziom, którzy zarządzali bankami przed upadkiem PRL, bo się na tym nie znali. Wytwarzanie prętów stalowych nie zmieniło się między socjalizmem a kapitalizmem, ale bankowość zmieniła się całkowicie! – mówi Dariusz Prończuk.

W 1992 roku PPABank popadł w kłopoty – gwałtownie zaczęła rosnąć wielkość niespłacanych kredytów. Trzeba było podjąć decyzję, co dalej.

Na początek Birkelund i Faris ściągnęli na pomoc bankowców z USA. Joseph Conti z Bankers Trust Company w Nowym Jorku został szefem rady nadzorczej, a Ralph Kravitz, menedżer z Citibanku – prezesem.



Siedziba PPABanku

– Najważniejszy był profesjonalny zarząd, który nawet jeśli nie znał polskich realiów, to rozumiał, co to jest bankowość – tłumaczy Dariusz Prończuk.

Trzeba było jednak przejąć całkowitą kontrolę nad bankiem. Ale to nie było proste, bo właściciele pozostałych akcji nie zamierzali się ich pozbyć. Przez półtora roku trwały negocjacje.

Kompromisem okazało się wejście na giełdę. PPABank wyemitował nowe akcje, które mogli kupić wszyscy dotychczasowi właściciele. Fundusz nabył ich najwięcej – zwiększył swój udział do 62,5 procent i mógł sam decydować o przyszłości banku.

Po raz pierwszy akcje PPABanku były notowane na warszawskiej giełdzie 7 listopada 1994 roku. Była to trzydziesta trzecia spółka wprowadzona na rynek podstawowy Giełdy Papierów Wartościowych, która zaledwie trzy lata wcześniej wznowiła działalność w Warszawie.

„Zrobiliśmy na rynku rewolucję, występując w eleganckich garniturach i kostiumach, uśmiechając się i częstując klientów kawą i ciastkami. Prawdę mówiąc, była to wówczas jedyna nasza przewaga konkurencyjna” – wspominał Jan Bujak początki PPABanku na portalu internetowym czo.pl. Zaczynał pracę jako student prawa, aby po jedenastu latach awansować do zarządu.

Dzięki sprzedaży akcji na giełdzie PPABank zyskał ponad 17 milionów złotych. Przeznaczył je na nowe oddziały oraz budowę systemu informatycznego, łączącego oddziały z centralą. Był to pierwszy bank w Polsce, który wprowadził taki system. Budowa trwała kilka miesięcy.

„Kończyliśmy pracę późną nocą, a zaczynaliśmy wczesnym rankiem. Przez kilka tygodni pracowaliśmy po dwadzieścia

godzin na dobę. Pomagała świadomość, że biorę udział w pionierskim projekcie” – opowiadał Jan Bujak.

Amerykański zarząd wyprowadził bank na prostą – udział niespłacanych kredytów spadł z 16 do 6,8 procent. „Kopciuszek zmienił się w księżniczkę” – pisała „Gazeta Wyborcza” w kwietniu 1995 roku.

Z kolei w lipcu gazeta poinformowała, że „w ciągu ośmiu miesięcy akcje PPABanku podrożały o 542 procent i pod tym względem nie mają sobie równych”. Symbolem giełdowej hossy jest byk i dlatego artykuł zatytułowano *Galicyski PPAByk*.

– Wysoki kurs uciszył pozostałych akcjonariuszy. Dzięki temu udało się skrócić walne zgromadzenia z dwunastu do trzech godzin. Pytali, dlaczego nie ma dywidendy, choć co roku zapowiadaliśmy, że zysk przeznaczamy na inwestycje. Mieliśmy argument: „Jeśli panu się nie podoba, może pan sprzedać akcje!” – mówi Dariusz Prończuk.

### Sukces małymi kroczkami

„Po co wam licencja? Weźcie PPABank!” – zdziwił się Robert Faris, gdy przyszedł do niego Marek Kulczycki.

Szef programu pożyczkowego powiedział, że mógłby udzielać więcej kredytów dla małych i średnich firm. Ale potrzebuje licencji bankowej. Gdyby ją miał, mógłby zbierać depozyty i miałyby więcej na pożyczki; dotąd udzielał ich wyłącznie z pieniędzy otrzymanych od Kongresu USA.

Faris postanowił oddać Kulczyckiemu zarządzanie PPABankiem i przenieść do niego program pożyczkowy, którym zajmowała się Korporacja Finansowania Przedsiębiorczości.

1 kwietnia 1995 roku Marek Kulczycki został prezesem PPABanku. Razem z nim przeszło tam kilkudziesięciu pracow-

ników zajmujących się przyznawaniem kredytów dla małych i średnich firm.

– Zaczęliśmy szybko otwierać oddziały w miastach na północy, w tym w Warszawie i Gdańsku. Chodziło o to, aby ci, którzy w całym kraju brali pożyczki z funduszu, stali się klientami banku – opowiada Leszek Niemycki, który został wiceprezesem.

W ten sposób PPABank z lokalnego stał się ogólnopolskim bankiem specjalizującym się w obsłudze przedsiębiorców. Należał wciąż do najmniejszych, ale najnowocześniejszych banków w Polsce.

Program pożyczkowy w PPABanku nabrał jeszcze większego tempa. W dziewięć lat od uruchomienia programu mali i średni przedsiębiorcy pożyczyci 272 miliony dolarów. Szacowano, że dzięki temu powstało 30 tysięcy miejsc pracy.

– Birkelund i Faris rozumieli, że aby odbudować kapitalizm, konieczne były banki. Państwowe trzeba było dopiero przekształcić. Do Polski wszedł amerykański Citibank, ale działał wyłącznie komercyjnie. Nie miał misyjnego powołania i nie nadawał się do tego, co chcieli robić. Działali więc małymi krokami. Musieli znaleźć takie banki, które mogli wspierać, i dokonać transferu technologii – mówi Marek Kulczycki.

– PPABank należał do nas w latach 1991–1999. W tamtym czasie okazał się jednym z większych sukcesów inwestycyjnych – wspomina Dariusz Prończuk.

W raporcie rocznym za 1999 rok Polsko-Amerykański Fundusz Przedsiębiorczości informował, że „przeprowadził swoją największą transakcję – sprzedaż PPABanku Grupie Fortis za 44 miliony dolarów”.

Odchodzący wówczas szef rady nadzorczej Joseph Conti, nowojorski bankier, napisał w komunikacie, że „jest dumny z tego, że dane mu było uczestniczyć w rozwoju i przemianach ustrojowych gospodarki polskiej”, a okres pracy w PPABanku

zalicza do najbardziej udanych w ponadtrzydziestoletniej karierze.

Dekadę później belgijska Grupa Fortis została przejęta przez BNP Paribas, największy bank detaliczny we Francji. Jego częścią stał się również dawny PPABank.

### Jak po 1945 roku

Na początku 1992 roku do Józefa Wancera zadzwonił Robert Faris. Spotkali się w Nowym Jorku. Faris szukał „bankowca z krwi i kości”, który pomoże stworzyć bank rolny w Warszawie.

– Ucieszyłem się, gdy dowiedziałem się, że Kongres USA dał pieniądze na fundusz wspierający przedsiębiorczość w Polsce. Byłem pewien, że za tym pójda inne kraje. Bałem się, że bez pomocy z Zachodu zapał do zmian w Polsce przemieni się w słomiany ogień i zgaśnie – mówi Józef Wancer.

Bank rolny wymyślił Artur Balazs, były minister w rządzie Tadeusza Mazowieckiego i najdłużej więziony w PRL rolnik opozycjonista. Po odejściu z rządu został prezesem Europejskiego Funduszu Wspierania Wsi Polskiej. Założyły go kraje EWG – Europejskiej Wspólnoty Gospodarczej (przekształconej w 1993 roku w Unię Europejską). Przekazały mu niewykorzystane pieniądze z przeprowadzonej w 1989 roku zbiórki na pomoc żywnościową dla bankrutującej Polski.

Balazs zaproponował Farisowi wspólną inwestycję (zakup 20 procent akcji) i poprosił o pomoc w znalezieniu bankowców.

– Spotkaliśmy się i ustaliliśmy, że będziemy razem tworzyć ten bank. Zająłem się przygotowaniem struktury i strategii oraz wnioskiem o licencję – wspomina Józef Wancer. – Prezesem miał zostać Dariusz Ledworowski, ekonomista i minister współpracy gospodarczej w rządzie Jana Krzysztofa

Bieleckiego. Ale brakowało mu doświadczenia bankowego. Dlatego Faris i Balazs zwrócili się do mnie.

W przedsięwzięcie zaangażował się także Adam Tański, minister rolnictwa w rządzie Bieleckiego. Był prezesem Agencji Własności Rolnej Skarbu Państwa, która również została udziałowcem banku.

Na początek Józef Wancer zaproponował, aby Bank Rolno-Przemysłowy (tak miał się nazywać)... nie finansował rolników. Wszystkich to zaskoczyło.

– Nie mogliśmy powiedzieć rolnikom: „Przychodźcie, mamy 10 milionów dolarów, dostaniecie je na wasze pomidory”. To była prosta droga, aby stracić wszystkie pieniądze. Nie wiedzieliśmy, jak oszacować ryzyko: jakie rolnik ma rocznie przychody i od czego są uzależnione. Każdy mówił, że od deszczu i słońca. Nie dało się tego porównać z innymi krajami, w których na ogół były wielkie gospodarstwa, bo w Polsce 50 hektarów to było dużo – wyjaśnia.

Przekonywał akcjonariuszy, że lepiej, aby bank kredytował firmy związane z rolnictwem, które przetwarzają produkty zwierzęce i plody rolne. Rolnicy będą mieli gdzie je sprzedawać. A to nakręci koniunkturę.

– Ledworowski szybko to pojął i się zgodził. Dłużej musiałem przekonywać Balazsa i Tańskiego. Chodziło o politykę. Chcieli pokazać społeczeństwu, że dbają o rolników – mówi Józef Wancer.

Z czasem Bank Rolno-Przemysłowy zaczął jednak udzielać kredytów rolnikom. Jeśli zakładali spółki, w których skupiali 200–300 hektarów, mogli wspólnie wystąpić o kredyt na budowę przetwórnicy.

Józef Wancer organizował bank w zrujnowanej kamienicy przy ulicy Fredry 6, z tyłu Teatru Wielkiego w Warszawie. Była to dziewiętnastowieczna siedziba Domu Bankowego Hipolita

Wawelberga, jednej z największych instytucji Królestwa Polskiego. Zatrudnił młodych ludzi, część prosto po studiach, inni pracowali zaledwie od kilku lat. Ściągnął kilku specjalistów z Zachodu, aby ich uczyli. Sam siedział z nimi i tłumaczył, jak sporządzić sumę bilansową i zorganizować strukturę banku.

– To byli bardzo młodzi ludzie i panował wśród nich niewiarygodny entuzjazm. Miałem kłopoty, aby go studzić. Mówiłem: „Słuchajcie, musicie się przespać!”, bo ciągle chcieli coś robić – opowiada Józef Wancer. – Po latach zaczęto krytykować transformację gospodarczą i liberalizm. Ale to był liberalizm przez duże „L” i dzięki niemu osiągnęliśmy sukces. Polskę po 1989 roku mogę porównać do czasów po wojnie, gdy w 1945 roku zaczęła się odbudowa. W Warszawie były same gruzy i wiele osób mówiło, że to już nie będzie stolica. A jednak nią pozostała! Jako uczeń chodziłem z całą szkołą, aby czyścić cegielki wyciągane z ruin. Robiliśmy to z radością, pamiętam taki sam entuzjazm.

Józef Wancer odbudowywał Warszawę jako walterowiec. Należał do organizacji młodzieżowej nazwanej od pseudonimu komunistycznego generała i wiceministra obrony Karola Świerczewskiego – „Waltera”. W 1956 roku włączono ją do ZHP. Instruktorem, a potem liderem był w niej Jacek Kuroń. Walterowcy tworzyli zwarty kolektyw. Wywodziło się z nich wielu późniejszych opozycjonistów i znanych postaci, na przykład aktor Andrzej Seweryn czy Seweryn Blumsztajn.

Wancer urodził się w 1942 roku w gułagu w radzieckiej Republice Komi. Rosjanie wywieźli tam jego rodziców, którzy po wybuchu II wojny światowej uciekli na Wschód. W 1946 roku udało się im wrócić do Polski, która znalazła się pod rządami komunistów.

– Gdy miałem dwanaście–czternaście lat, Stalin był dla mnie jak bożek. Dopiero po jego śmierci rodzice zaczęli opowiadać

prawdę o gułagu: jak łatwo można było stracić w nim życie. Potem był 1956 rok i Budapeszt, czyli stłumione powstanie na Węgrzech. Im więcej się dowiadywałem, tym bardziej rozumiałem, że nasz „*dream* ustrój” zaczyna się sypać – wspomina Józef Wancer.

Gdy miał dziewiętnaście lat, udało mu się dostać wizę amerykańską i wyjechał z kraju. Zaczynał w Nowym Jorku jako ślusarz, ale skończył studia ekonomiczne i dostał pracę w Citibanku.

– Przez kilkanaście lat jeździłem po świecie z Citibankiem. Byłem w sześciu krajach na trzech kontynentach. Zostałem wiceprezesem. Uważałem siebie za obywatela świata, a nie jakiegoś kraju. Sądzę, że nadmierne dążenie do tożsamości jest szkodliwe, bo może prowadzić do skrajnego nacjonalizmu – mówi. – Wierzę w zmiany, bo z reguły oznaczają nowe szanse i możliwości. Gdy zaczęły się w Polsce, uważałem, że jako człowiek Zachodu mogę pomóc.

Nie planował zostać na stałe.

– Ponad trzydzieści lat mieszkałem poza Polską, byłem przygotowany na to, że po roku–dwóch latach wrócę do Nowego Jorku – wspomina.

Ale został.

W 1996 roku, trzy lata po rozpoczęciu działalności, Bank Rolno-Przemysłowy znalazł nowego, potężnego inwestora. Był to holenderski Rabobank, potentat finansujący rolnictwo na zachodzie Europy. W 1998 roku odkupił od założycieli wszystkie akcje banku i zmienił jego nazwę na Rabobank Polska.

Bank rozwijał działalność i w 2008 roku przejął BGŻ – dawny państwowy Bank Gospodarki Żywnościowej. W 2013 roku Józef Wancer został prezesem BGŻ, a w 2015 roku szefem rady nadzorczej BGŻ BNP Paribas (dawny Rabobank i BGŻ zostały przejęte przez francuski BNP Paribas).

Józef Wancer wspomina:

– Polsko-Amerykański Fundusz Przedsiębiorczości był katalizatorem zmian, bodźcem dla ludzi do rozwoju biznesu. Inwestował w różne przedsięwzięcia, w tym banki. Dopiero gdy okazało się, że można odnieść sukces w Polsce, poszły za nim inne, podobne fundusze. To był agent zmian!

### **Bank, który wyprzedził swoje czasy**

Posiedzenia rady nadzorczej Polsko-Amerykańskiego Funduszu Przedsiębiorczości odbywały się w biurze, które w 1991 roku przeniesiono do dawnej siedziby rządzącej w PRL partii komunistycznej – Komitetu Centralnego, nazywanego popularnie „Białym Domem”. Z monumentalnego gmachu roztaczał się widok na centrum stolicy: skrzyżowanie Alei Jerozolimskich i Nowego Świata oraz pobliski plac Trzech Krzyży. Podczas jednego z posiedzeń ulicami szedł wielotysięczny pochód Solidarności. Związkowcy protestowali przeciw zbyt wolnym zmianom w kraju. Na amerykańskich członkach rady wywarło to duże wrażenie. Musieli mieć poczucie, że właśnie obradują nad tym, jak pomóc w transformacji gospodarki i spełnić oczekiwania ludzi na ulicy.

W radzie nadzorczej obok biznesmenów zasiadali politycy. Najważniejszym był Zbigniew Brzeziński. „Relacje z Brzezińskim były szczególnie napięte. Był, jak sądzę, w tym czasie najważniejszym amerykańskim autorytetem w sprawach polskich – pisał w pamiętniku szef rady John Birkelund. – Jego apele wygłaszane na naszych pierwszych zebraniach rady odzwierciedlały brak zaufania, który rozwścieczył Boba Farisa i wymagał mojej interwencji, aby zachować pozory przyjaznych stosunków. Kiedy stało się jasne, że nam się powiedzie, Zbig zmienił ton i zaczął entuzjastycznie wspierać nasz program”.

Zdaniem Birkelunda zupełnie inny był Lane Kirkland, szef największej amerykańskiej centrali związkowej: „Wszyscy doceniliśmy zdrowy rozsądek, humor i nieustanną zachętę, jakie wnosił na naszych spotkaniach. Był zdecydowanym adwokatem spraw pracowniczych”.

Birkelund zauważył: „Gdy do naszej rady dołączył prezes General Motors Jack Smith, rozbawiło mnie, że on i Lane na ogół siedzieli obok siebie i niezmiennie w dobrym humorze popierali nasze inwestycyjne i polityczne rekomendacje”.

24 kwietnia 1992 roku „Gazeta Wyborcza” poinformowała: „Rada nadzorcza funduszu postanowiła przeznaczyć 10 milionów dolarów na utworzenie pierwszego w Polsce Banku Hipotecznego”. Bank miał udzielać „nisko oprocentowanych pożyczek prywatnym firmom budowlanym”.

Pomysł powołania Banku Hipotecznego był kompromisem między biznesem a polityką. Po upadku PRL brak mieszkań stał się problemem politycznym. Miliony Polaków posiadało tak zwane książeczki mieszkaniowe PKO, na które w latach 1970–1989 wpłacało oszczędności. Władze PRL obiecywały im w zamian zbudowanie mieszkań. Kryzys gospodarczy spowodował, że nigdy nie powstały, a właściciele książeczek stracili pieniądze. Własne mieszkanie (poza autem) było największym marzeniem przeciętnego Polaka. Na początku lat dziewięćdziesiątych wydawało się to całkowicie nieosiągalne.

Polsko-Amerykański Bank Hipoteczny, w skrócie od angielskiej nazwy (Polish-American Mortgage Bank) – PAMBank wystartował w październiku 1992 roku. Fundusz miał ponad połowę akcji, resztę kupiły Wielkopolski Bank Kredytowy (jeden z dziewięciu regionalnych banków wydzielonych z NBP) oraz państwowa centrala handlu zagranicznego Polservice. Szkoleniem polskich pracowników zajął się działający w tej branży bank KeyCorp Mortgage z Albany w USA.



Marsz protestacyjny Solidarności na Nowym Świecie przed Alejami Jerozolimskimi. Warszawa, początek lat dziewięćdziesiątych

Bank miał specjalizować się w finansowaniu budownictwa jednorodzinnego – domów o wartości w przedziale 40–75 tysięcy dolarów. Deweloperzy mogli otrzymać kredyt na jeden rok do wysokości 60 procent kosztów budowy, a ci, którzy je kupowali – kredyt hipoteczny na 15 lat do 50 procent ceny zakupu.

– To był pomysł trochę misyjny. Miały być kredyty na mieszkania, wyszły bardziej na domy – wspomina Dariusz Prończuk.

Kredyt hipoteczny w Polsce to było coś całkowicie nowego. Dwa lata zajęły rozmowy z rządem na temat tego, w jaki sposób powinien zostać opisany w prawie. W tym czasie udało się wybudować zaledwie 200 domów.

Biznes rozwijał się wolno także dlatego, że na świecie z kredytów hipotecznych korzystali ludzie należący do klasy średniej, której w Polsce nie było – na początku lat dziewięćdziesiątych dopiero się tworzyła.

– Nie rozwijało się to jak pożar na prerii. Bo to nie była tania zabawa. Zakładaliśmy, że inflacja będzie szybciej spadać. W bankowości istnieje żelazna reguła, że jeżeli inflacja jest powyżej 6–10 procent, to ludzie nie powinni brać kredytów hipotecznych. Bo wynagrodzenia rosną wolniej – tłumaczy Dariusz Prończuk. – Oferowaliśmy kredyty w dolarach. Ale ci, którzy je brali, ponosili ryzyko kursowe. Mógł się pojawić ten sam problem, co z kredytami frankowymi po kryzysie finansowym. Na szczęście nic się nie stało – dodaje.

W ciągu sześciu lat PAMBank udzielił 40 milionów dolarów kredytów hipotecznych na zakup około 3 tysięcy domów i mieszkań. W 1998 roku fundusz postanowił jednak sprzedać PAMBank amerykańskiemu gigantowi General Electric Capital Corporation.

Pomysł na kredyty hipoteczne przejęły inne banki i wprowadziły go na masową skalę. W większości były to duże, uniwersalne banki (na przykład PKO BP czy mBank), a nie specjalistyczne, jak proponowali Amerykanie.

Dariusz Prończuk uważa, że PAMBank wyprzedził swoje czasy:

– Być może było za wcześnie na kredyty hipoteczne. Życie nie składa się z samych sukcesów. Ale ktoś musiał być pierwszy. Nasz fundusz zaangażował się w trzy misyjne banki: PPABank, Rolno-Przemysłowy i PAMBank, potem były już typowe inwestycje.

## „Grube ryby” i reputacja, czyli jak zbudować zespół i zdobyć inwestorów

### Wędkarz, który dostrzegał okazje

Pewnego razu Robert Faris przywiózł z Nowego Jorku ładnie opakowane pudełeczko. Dał je Krzysztofowi Buskowi, kierowcy, który woził go po Warszawie. „To dla twojego syna” – powiedział. W środku był kołowrotek do wędki.

– Piękny, japoński. Ja bym w ogóle go nie używał, tylko postawił na widoku, bo wyglądał jak jakieś arcydzieło – wspomina Krzysztof Busk.

Faris postawił warunek: „Chcę widzieć ryby, które złowi twój syn!”. Dlatego gdy Busk jechał wędkować z synem, zabierał aparat fotograficzny. Zdjęcia wywoływał w ciemni, bo aparat był na klisze. Syn Kuba miał niewiele ponad dziesięć lat, ale wyciągnął z Narwi bolenia długiego na 62 centymetry. Dumny kazał zrobić zdjęcie i wysłać do Farisa.

Łowienie ryb to była pasja Roberta Farisa. Z tego powodu poranne wstawanie weszło mu w krew. W domu w New Jersey wstawał o świcie, przeglądał dokumenty, podejmował decyzje i dzwonił do biura Polsko-Amerykańskiego Funduszu Przedsiębiorczości w Warszawie. W New Jersey była wtedy szósta rano, w Warszawie dwunasta w południe.

– Zdarzało się, że dzwonił o piątej rano, u nas była jedenasta. Wiedziałem wtedy, że będzie miał pretensje, że coś źle poszło. Im wcześniej dzwonił, tym było gorzej – opowiada Tadeusz

Galkowski, dyrektor finansowy. – Był ostrym szefem. Mówił wprost, co myślał. Potrafił użyć mocnych słów. Słyszałem wtedy w telefonie, jak odzywa się jego żona i prosi, żeby na mnie nie krzychał. Przeważnie miał jednak rację, był uczciwy i *fair* – wspomina.

Faris inwestowanie w Polsce traktował jak wyzwanie. Był zamożny i nie musiał ponosić ryzyka.

– Myślę, że w Polsce pociągała go odwaga społeczeństwa i ówczesnych polityków, którzy po 1989 roku otwarcie mówili: „Jest źle, musimy to przejść, aby było lepiej” – przypuszcza Tadeusz Galkowski.

Po upadku komunizmu Polska stanęła w obliczu katastrofy gospodarczej. Kapitalizm i wolny rynek trzeba było dopiero zbudować. Ale większość zachodnich inwestorów uważała, że ryzyko jest zbyt duże, i wyczekiwała, co będzie dalej.

Faris myślał odwrotnie.

– Uważał, że skoro w Polsce nikt nie robi prywatnych inwestycji kapitałowych i nie ma konkurencji, to jest tutaj fantastycznie. Dużo lepiej niż w latach siedemdziesiątych, gdy zaczynał w Stanach Zjednoczonych – opowiada Jacek Siwicki. – To była prosta metoda Baty. Przed II wojną światową czeski fabrykant Jan Bata postanowił sprzedawać buty w Afryce. Wszyscy mu odradzali. Przekonywali, że tam nie ma rynku, bo chodzi się boso. A on uznał, że jest odwrotnie: jeśli wszyscy chodzą boso, to rynek jest ogromny. I osiągnął sukces. Podobnie jak Faris.

### **Nie krzycz na swojego chairmana!**

– Wydawało się jasne, że nie zakochaliśmy się od pierwszego, a nawet drugiego wejrzenia – mówi Jacek Siwicki, wspominając rozmowę, którą odbył z Robertem Farisem na początku 1992 roku.

Faris chciał stworzyć nowy zespół, który miał zająć się dokonywaniem inwestycji w Polsce. Szukał do niego ludzi. Postanowił, że będzie to mieszany zespół – do Amerykanów dołączą Polacy znający miejscowe realia i mający lepsze wyuczucie rynku.

Jacka Siwickiego zaproponował mu Jan Krzysztof Bielecki. Po wyborach, które odbyły się jesienią 1991 roku, rząd Bieleckiego podał się do dymisji. Nowy premier Jan Olszewski postanowił wyhamować prywatyzację. Jacek Siwicki, wiceminister prywatyzacji, złożył rezygnację jako jeden z pierwszych.

– W ministerstwie sprzedawałem państwowe firmy i wprowadzałem je na giełdę. Wyobrażałem sobie, że Polsko-Amerykański Fundusz Przedsiębiorczości będzie zajmował się tym samym, tylko po drugiej stronie stołu negocjacyjnego. Nie pamiętam szczegółowo rozmowy. Ale Bob mówił coś o misji, a ja się niecierpliwiłem i pytałem, co byśmy kupili. Dla niego byłem za bardzo „hop do przodu!” – opowiada Jacek Siwicki.

Po rozmowie odniósł wrażenie, że Faris – podobnie jak w czasie pierwszego ich spotkania w Nowym Jorku – uznał go za odrobinę agresywnego, jeśli nawet nie aroganckiego. Był pewien, że nie zostanie zatrudniony.

Szukał czegoś na pół etatu. Bo w marcu 1992 roku trafiła mu się fucha w Rosji. Wysłała go tam Międzynarodowa Korporacja Finansowa współpracująca z Bankiem Światowym. Chciała pomóc we wprowadzeniu kapitalizmu w Rosji.

Najpierw Siwicki pomagał prywatyzować sklepy w Niżnym Nowogrodzie – poprosił go o to szef tamtejszej administracji Boris Niemcow (późniejszy wicepremier i przeciwnik Władimira Putina). Potem doradzał premierowi Jegorowi Gajdarowi, który na wzór Balcerowicza próbował wprowadzić terapię szokową, oraz wicepremierowi Anatolijowi Czubajowski, który prywatyzował przedsiębiorstwa w Rosji.

– Zdecydowali się na prywatyzację kuponową. Byłem jej wielkim przeciwnikiem – mówi Jacek Siwicki. – Forsowali koncepcję, że jak trzasną gospodarką o podłogę, to rozleci się na kawałki, a ludzie je pozbierają i ukleją sobie własny kapitalizm. Przewidywałem, że jak rozdadzą milionom ludzi jakieś świstki papieru, to kilkuset cwanych gości przejmie je za półlitrowki i będzie trzymało za gardło całą gospodarkę. Pomyliłem się tylko w tym, że przejęło je nie kilkuset, ale kilkunastu oligarchów. Nie chciałem brać w tym udziału.

Gdy we wrześniu 1992 roku rezygnował z doradzania w Rosji, pracował już jako wiceprezes w Polsko-Amerykańskim Funduszu Przedsiębiorczości. Faris zaangażował go mimo spięcia podczas pierwszej rozmowy. Przekonała go Barbara Lundberg, która w 1992 roku została szefową warszawskiego biura funduszu.

– Powiedział Barbarze: „Chcesz, to go bierz, ja siedzę w biurze w Nowym Jorku, a ty będziesz się z nim męczyć w Warszawie!” – przypuszcza Jacek Siwicki. – Od pierwszego dnia zacząłem szukać inwestycji. Mój rozkład dnia składał się ze spotkań na temat kolejnych firm. Początkowo z Bobem rozmawiałem raz na dwa miesiące, gdy przyjeżdżał do Warszawy. Dopiero od 1993 roku, gdy zacząłem dokonywać pierwszych inwestycji, nasze kontakty stały się częste – wspomina.

Zaprzyjaźnili się. Zbliżyło ich to, co – jak na początku się wydawało – mogło ich podzielić i wywoływać spięcia. Obaj byli bezpośredni, czasem niecierpliwi, a nawet krewcy, w rozmowie niczego nie owijali w bawełnę.

Faris nie lubił ludzi, którzy – jak w korporacjach – zawsze zgadzają się z szefem i mu potakują. Wolał, aby przedstawiali własne poglądy i ostro się spierali. Taki był Jacek Siwicki.

– Kiedyś w połowie lat dziewięćdziesiątych w czasie spotkania w Londynie miałem burzliwą dyskusję z Johnem Birke-

lundem. Gdy poszedł spać, zostaliśmy z Farisem na pożegnalnym drinku. Zaczął mnie przekonywać: „Nie krzycz na niego, on jest chairmanem – szefem rady nadzorczej! Wiem, że jestem ostatnim, który powinien udzielać ci takich rad. Ale nie przesadzaj” – opowiada Jacek Siwicki. – Tłumaczył mi, że nie należy przywalać rozmówcy w pierwszych piętnastu minutach spotkania.

### **Postawił na Polaków i uwierzył w sukces**

Michał Rusiecki zapamiętał, że Robert Faris przyszedł na spotkanie w dresie.

– Gdy rozmawialiśmy po latach, Bob zaprzeczał. Twierdził, że to niemożliwe, ale ja to tak zapamiętałem – mówi.

Spotkali się jesienią 1992 roku na śniadaniu w Marriotcie. Towarzyszyła mu Barbara Lundberg.

– Zadali mi trzy jakieś oczywiste pytania. Myślałem, że to wstępna, uprzejma rozmowa. Tymczasem zaproponowali mi pracę. Natychmiast się zgodziłem – opowiada Michał Rusiecki.

Szukał pracy, bo postanowił odejść z Ministerstwa Przekształceń Własnościowych. Na spotkanie z Farisem namówił go Jacek Siwicki, który był tam wiceministrem. Rusiecki wytrwał w ministerstwie blisko rok po odejściu Siwickiego. W tym czasie ponownie zmienił się rząd. Premiera Jana Olszewskiego zastąpiła Hanna Suchocka.

– Prywatyzacja znowu ruszyła, ale o wszystkim zaczęła decydować polityka i zgniłe kompromisy. Coraz trudniej było pójść do ministra i przekonać, aby szybko podjął decyzję. Trzeba było wystawać u sekretarek i czekać na podpis. W ministerstwie skończył się okres romantyczny. Stało się dla mnie jasne, że nie mam tam czego szukać – wspomina Rusiecki.

Był anglistą, a nie finansistą, ale pracował przy największych prywatyzacjach. Potrafił robić transakcje, miał do nich wycucie i to było ważniejsze niż dokładna znajomość księgowości.

Faris zaproponował mu, aby został wiceprezesem Polsko-Amerykańskiego Funduszu Przedsiębiorczości.

– Byłem zaskoczony. Przyjąłbym każde stanowisko – mówi Michał Rusiecki. – Zamiast nosić teczkę w jakimś zagranicznym banku, mogłem kształtować politykę firmy. To była atrakcyjna propozycja.

Według niego w 1992 roku fundusz był jedną z niewielu zachodnich firm, która zatrudniała Polaków na wysokich stanowiskach.

„Wiara Boba w Polskę i Polaków wykraczała daleko poza to, co myślała o nich większość mieszkańców Zachodu. Był jednym z niewielu cudzoziemców, który widział jasną stronę” – napisał po latach w księdze pamiątkowej z okazji siedemdziesiątych urodzin Roberta Farisa. I przytoczył opinie innych Amerykanów z początku lat dziewięćdziesiątych. Jeden z nich mówił, że Warszawa przypominała mu Indianapolis w 1947 roku. „Nie mogę skomentować, bo nigdy nie byłem w Indianapolis, nie mówiąc już o 1947 roku” – podsumował z humorem Rusiecki.

### Każdy rząd coś psuje

Początkowo Dariusz Prończuk nie chciał pracować dla funduszu.

– Wydawało mi się, że to państwowa instytucja, a ja nie wyobrażałem sobie pracy dla rządu, nawet amerykańskiego – wspomina.

Miał trzydzieści jeden lat i pamiętał ostatnie komunistyczne rządy.

– Byłem nimi zniesmaczony. Z PRL wyniosłem silne przekonanie, że rząd nie powinien brać się za gospodarkę, bo za cokolwiek się weźmie, to spieprzy – tłumaczy.

W listopadzie 1992 roku spotkał się z Robertem Farisem i jednak zdecydował się na pracę w funduszu.

– Dowiedziałem się, że chodzi o inwestycje *private equity* i *venture capital*. To było jedyne miejsce w Polsce, gdzie mogłem to robić – mówi.

Dariusz Prończuk miał zostać inżynierem. W 1980 roku zaczął studia na Politechnice Wrocławskiej.

– Poszło tam dziesięć osób z mojej klasy. W liceum bawiliśmy się razem i ktoś wymyślił politechnikę, bo byliśmy dobrzy z matematyki – przypomina sobie.

Po roku studiów na wydziale mechanicznym stwierdził, że się pomylił. Latem 1981 roku wsiadł do pociągu i pojechał do Warszawy na egzaminy wstępne do Szkoły Głównej Planowania i Statystyki. Zdał na handel zagraniczny, najbardziej oblegany kierunek w PRL.

Na SGPis uczono o gospodarce socjalistycznej polegającej na planowaniu. Po ukończeniu studiów można było iść do pracy w państwowych centralach handlu zagranicznego, które miały monopol na eksport. Ale kilku młodych pracowników wykładało także, na czym polega wolny rynek.

– Jeśli ktoś chciał, to mógł się nauczyć teoretycznego kapitalizmu – mówi Dariusz Prończuk.

Zapisał się do międzynarodowej organizacji studenckiej AIESEC, dzięki której można było wyjechać na praktyki na Zachód. Gdy w 1987 roku kończył studia, trafił na pół roku do kapitalistycznego banku w Danii.

– Zobaczyłem, jak daje się kredyt, co to jest obligacja, i nauczyłem się podstaw analizy finansowej na komputerze. Na SGPis tego nie było. Wciągnęło mnie, ale traktowałem to jak

hobby. Byłem przekonany, że nie przyda mi się do niczego. Wydawało się, że wrócę do PRL, i to gorszego niż w latach siedemdziesiątych. Nagle wszystko się zmieniło – wspomina.

W 1988 roku po powrocie do Warszawy wpadł na kolegę. Dowiedział się od niego, że w mieszkaniu Krzysztofa Lisa, wykładowcy zarządzania z Uniwersytetu Warszawskiego, odbywają się co wtorek spotkania ekonomistów. Zciekawiony zaczął przychodzić.

– Spotykaliśmy się wieczorami. Żona była wściekła, bo kończyło się to o drugiej w nocy. Ale wódki nie piliśmy. Przychodził Leszek Balcerowicz, Stefan Kawalec i wielu innych. Rozmawialiśmy, co można było zrobić, aby w podupadającej gospodarce firmy mogły lepiej działać. Nikt sobie nie wyobrażał, że za rok upadnie PRL – opowiada Dariusz Prończuk.

Krzysztof Lis prowadził firmę doradczą Partner. Zajmowała się tym samym co Doradca założony przez Jana Krzysztofa Bieleckiego w Gdańsku i jak tamta działała jako spółdzielnia pracy. Gdy okazało się, że Prończuk potrafi tworzyć na komputerze modele finansowe, Lis natychmiast go zaangażował.

Na początku Partner miał pomagać dużym państwowym przedsiębiorstwom. Zwracały się o to stocznie czy fabryka traktorów Ursus. Dyrektorzy zdawali sobie sprawę, że w gospodarce idą zmiany, i zamawiali analizy finansowe potrzebne do zarządzania.

– Ale gdy je otrzymywali, chowali do szuflady. Mieli rację, bo wprowadzenie logicznych zasad w przedsiębiorstwie, które działało w nielogicznym otoczeniu, czyli bez wolnego rynku, mogło się źle skończyć – mówi Dariusz Prończuk. – Na przykład okazało się, że stocznie mogły działać tylko dlatego, że mało płaciły swoim kooperantom.

W 1989 roku Partner (podobnie jak Doradca) zaczął doradzać w zakładaniu spółek *joint venture* z inwestorami

zagranicznymi. Na czele działu, który się tym zajmował, stał Prończuk.

W czerwcu komuniści przegrali wybory i jesienią powstał pierwszy niekomunistyczny rząd Tadeusza Mazowieckiego. Krzysztof Lis został w nim pełnomocnikiem do spraw przekształceń własnościowych. Zajął się organizowaniem ministerstwa oraz pisaniem ustaw, dzięki którym ruszyła prywatyzacja i powstał rynek kapitałowy w Polsce. Był typowany na ministra, ostatecznie został nim jednak Waldemar Kuczyński, najbliższy współpracownik Mazowieckiego. Lis otrzymał stanowisko zastępcy.

– Połowa pracowników Partnera poszła do ministerstwa. Krzysztof Lis też mnie namawiał, ale nie chciałem być urzędnikiem i zostałem w Partnerze. Aby uniknąć posądzeń o protekcję, zdecydowaliśmy, że nie będziemy brać zleceń od ministerstwa i... to był koniec firmy – wspomina Dariusz Prończuk.

Na początku 1992 roku spotkał Annę Hejkę i Witolda Michnę, dwoje Polaków, którzy po upadku PRL powrócili z emigracji. Założyli spółkę Hejka Michna. Miała to być firma doradcza – bank inwestycyjny, który doradza inwestorom w zakupach. Prończuk popracował w niej przez rok jako wiceprezes-analityk. Zaczął jednak szukać czegoś innego, bo bardziej niż sama transakcja interesowało go to, co można zrobić w kupionej firmie, aby zwiększyć jej wartość i sprzedać. Dlatego przyjął ofertę Roberta Farisa.

– W początkowym okresie do pracy w Polsko-Amerykańskim Funduszu Przedsiębiorczości przychodzili Amerykanie, którzy nie znali Polski, nawet jeśli mieli polskie pochodzenie, albo my, którzy nie wiedzieliśmy, co to jest inwestowanie. Profesjonalistami, którzy to wiedzieli, byli John Birkelund i Bob Faris – opowiada.

## *Polish-American Dream*

Robert Faris postanowił zrobić w Polsce to, co w Stanach Zjednoczonych na początku lat siedemdziesiątych: zebrać pieniądze od prywatnych inwestorów i dobrze je zainwestować.

Latem 1992 roku ściągnął George'a Russella, amerykańskiego finansistę, który doradzał w inwestowaniu wielkim instytucjom finansowym, a w 1990 roku zorganizował Russell 20–20 Group. Była to grupa „grubych ryb” globalnej finansjery, skupiająca dwadzieścia największych na świecie funduszy emerytalnych (należących między innymi do takich gigantów jak General Motors, General Electric czy Boeing) oraz dwadzieścia największych firm zarządzających pieniędzmi. Miała łącznie do zainwestowania 500 miliardów dolarów! Russell wyszukiwał dla niej okazje na tak zwanych rynkach wschodzących.

Faris przekonał go, aby przywiózł przedstawicieli firm skupionych w Russell 20–20 Group do Warszawy. Spodobało im się to, co zobaczyli. Ale Faris miał jeszcze jeden mocny argument: proponował wspólne inwestycje z Polsko-Amerykańskim Funduszem Przedsiębiorczości, którego był szefem. Zapowiedział, że wyłoży 50 milionów dolarów.

– Pieniądze od rządu USA to była poduszka bezpieczeństwa – tłumaczy Jacek Siwicki.

Kilku amerykańskich inwestorów to przekonało. Wspólnie z austriackim Creditanstalt-Bankverein przeznaczyli na inwestycje w Polsce 51 milionów dolarów. Europejski Bank Odbudowy i Rozwoju dorzucił kolejne 50 milionów. W sumie Faris otrzymał od nich 101 milionów dolarów. Dzięki temu w listopadzie 1992 roku mógł założyć Polski Prywatny Fundusz Kapitałowy I & II, w których współinwestorami byli inwestorzy prywatni.



Prezydent RP Lech Wałęsa (1L) przyjmuje w Belwederze przedstawicieli Polsko-Amerykańskiego Funduszu Przedsiębiorczości. Na fotografii m.in. doradca prezydenta ds. ekonomicznych Andrzej Olechowski (2L), prezes PAFF Robert Faris (3L) i wiceprezes PAFF Barbara Lundberg (2P). Warszawa, 8 grudnia 1992

– Birkelund i Faris od początku planowali, aby stworzyć w Polsce fundusze inwestycyjne na wzór tych, które tworzyli w latach siedemdziesiątych i osiemdziesiątych w Stanach Zjednoczonych. Gdy przyjechali do Polski, dostrzegli, że to ziemia obiecana i można na tym zarobić – przypuszcza Jacek Siwicki.

Założyli osobną firmę Enterprise Investors, która zajęła się wyłącznie inwestowaniem. Początkowo dokonywała inwestycji za pieniądze Polsko-Amerykańskiego Funduszu Przedsiębiorczości, a potem również prywatnych funduszy.

Gdy odniosła pierwsze sukcesy, a inwestycje zaczęły przynosić zyski, pojawili się kolejni inwestorzy z pieniędzmi. W 1997 roku Faris zebrał od nich kolejne 164 miliony dolarów

i powołał następny prywatny fundusz. W ten sposób podwoił powierzony mu majątek: w 1990 roku rząd USA przekazał mu 240 milionów dolarów, siedem lat później zarządzał ponad pół miliardem.

– Faris wprowadził do Polski całkowicie nową i wcześniej nieznaną dziedzinę: inwestowanie *private equity* i *venture capital*. To było pionierskie i nowatorskie. Miał jasną wizję i zdolność przewidywania wydarzeń. Dzięki temu o kilka lat wyprzedził konkurentów – uważa Jacek Siwicki.

Ludziom przyjętym do zespołu inwestycyjnego Faris powtarzał jednak, aby pamiętali, że pracują w biznesie usługowym: pozyskują kapitał od inwestorów, inwestują go i oddają.

– Nieustannie przypominał, że to nie są nasze pieniądze. Pracujemy dla ludzi, którzy je nam powierzyli. A najważniejszym naszym zobowiązaniem jest, aby je pomnażać w sposób etyczny, godziwy i godny – mówi Siwicki.

### **A teraz wszyscy wstają i biją brawo!**

Do Warszawy zaczęły przyjeżdżać „grube ryby” z olbrzymich instytucji finansowych, które zainwestowały w fundusze stworzone przez Farisa. Raz na pół roku organizował dla nich spotkania i osobiście informował, jakie są prognozy zysków.

Pewnego razu na takim spotkaniu Faris relacjonował, że wartość inwestycji jest coraz większa. Przez piętnaście minut opowiadał o spektakularnych osiągnięciach polsko-ame-rykańskiego zespołu inwestycyjnego. Ale finansiści siedzieli niewzruszeni i robili notatki w lekko sennej atmosferze. W Farisie narastał gniew. Uznał, że powinni przynajmniej okazać zadowolenie. Gwałtownie rzucił długopis na stół i polecił: „A teraz wszyscy wstają i biją brawo!”. Zdezorientowani inwestorzy posłusznie wstali i zaczęli bić brawo.

– Miał w branży ogromny autorytet. Potrafił twardo rozmawiać z inwestorami – przyznaje Jacek Siwicki.

– Na początku lat dziewięćdziesiątych inwestowanie w Polsce było bardzo ryzykowne. Prawo było niestabilne i nieprzewidywalne, wciąż się zmieniało. W 1992 roku żaden prywatny inwestor by tu nie przyszedł. Farisowi udało się ich przekonać – uważa Tadeusz Galkowski. – Miał kontakty po drugiej stronie oceanu. Ryzykował swoją reputację, aby ściągnąć do Polski zagranicznych, głównie amerykańskich inwestorów.

Gdy Tadeusz Galkowski przyjechał do Polski, rodzina i przyjaciele również dziwili się, co będzie tu robił. Urodził się w Wielkiej Brytanii. Jego dziadek i ojciec zostali w czasie II wojny światowej wywiezieni do ZSRR. Dziadek zginął na Syberii, ojciec przedostał się z armią Władysława Andersa do Palestyny, a potem do Anglii.

Wszyscy byli przekonani, że Galkowski będzie robił karierę w Londynie. Ale w 1995 roku zaczął pracować w Warszawie – w Polsko-Amerykańskim Funduszu Przedsiębiorczości. Gdy w 1998 roku awansował i został dyrektorem finansowym, Faris upewnił się, że zamierza pozostać w Polsce.

Galkowski zapamiętał biuro funduszu przy Nowym Świecie, w dawnej siedzibie partii komunistycznej, która przez czterdzieści pięć lat rządziła Polską. Nie działały telefony, a gdy padał deszcz, przeciekały okna i było mokro. W korytarzu jak w tramwaju należało stać pośrodku – po obu stronach znajdowały się drzwi i jeśli ktoś je otwierał, można było zostać uderzonym. Wszystko to sprawiało wrażenie, jakby partia komunistyczna nie panowała nie tylko nad krajem i gospodarką, ale także nad budynkiem, w którym miała siedzibę.

Po dwudziestu pięciu latach Galkowski żałuje, że nie może zobaczyć wszystkich zmian w kraju na własne oczy, bo jako

dyrektor finansowy pracuje w biurze – na trzydziestym pierwszym piętrze wieżowca w centrum Warszawy.

– Widzę tylko, jak rosną dookoła biurowce i zasłaniają mi widok – mówi. – Polska zmieniła się nie tylko dzięki inwestycjom *private equity*, ale one także mają w tym swój udział.

### Koń Jagiełły i „start-up Polska”

John Birkelund po raz pierwszy zachwyił się Polską z powodu konia. Zobaczył go w Central Parku w Nowym Jorku. Był z brązu. Siedział na nim król Władysław Jagiełło. Birkelund niewiele wiedział o królu, ale zainteresował się koniem.

– To był jeden z ulubionych tematów Johna. Miał stadninę i jeździł konno. Powtarzał, że ogier z pomnika Jagiełły jest realistyczny i pięknie wyrzeźbiony – opowiada Dariusz Prończuk.

Pomnik powstał jako ozdoba polskiego pawilonu na Światową Wystawę w Nowym Jorku w 1939 roku. Po wybuchu II wojny nie mógł wrócić do Polski. Został podarowany Nowemu Jorkowi i ustawiony wśród dziesiątków innych pomników w Central Parku.

Gdy Birkelund zaczął organizować Polsko-Amerykański Fundusz Przedsiębiorczości i czytać o Polsce, przypomniał sobie o koniu.

– Obaj z Farisem byli profesjonalistami. Rozumieli, że jak mieli coś robić w tym kraju, to powinni poznać jego historię, kulturę i zrozumieć, jak myślą ludzie, którzy tam mieszkają – mówi Prończuk.

Mieli świadomość, że nadszedł wyjątkowy czas dla Europy Wschodniej oraz że wchodzi w inwestycję podwyższonego ryzyka, a pieniądze, choć niewielkie, mogą wiele zmienić, jeśli będą dobrze zainwestowane.

Dokładnie jak w inwestycjach w start-upy, firmy stawiające pierwsze kroki. Wiele takich inwestycji kończy się fiaskiem.

Dariusz Prończuk:

– „Start-up Polska” to dobra metafora. To był eksperyment. Kraj był bankrutem. Ludzie nie wiedzieli, jak działa kapitalizm. Nastąpiło odcięcie od rynku krajów byłego ZSRR, a kilka lat potem kryzys azjatycki. Ludzie tracili pracę i nie mieli pojęcia, co robić. Nikt nie wiedział, co jeszcze się stanie i jak to się zakończy.

Robert Manz:

– To były trzy start-upy w jednym: wolny rynek, który trzeba było budować, Polsko-Amerykański Fundusz Przedsiębiorczości, który miał wesprzeć przedsiębiorców, oraz fundusz inwestycyjny, który dał początek branży *private equity* i *venture capital* w Europie Wschodniej. Każdy był eksperymentem i niósł ryzyko.

Robert Faris miał doświadczenie w inwestowaniu w amerykańskie start-upy, przede wszystkim technologiczne. Przydało się ono w Polsce. Różnica była taka, że w USA chodziło o ulepszenie technologii, a w Polsce o to, jak pomóc firmie urosnąć i się rozwinąć.

## Lekarz firm

### Spotkanie na szczycie

Nowy minister finansów spóźnił się. John Birkelund i Robert Faris musieli poczekać pod gabinetem. Zastanawiali się, czy będzie kontynuował politykę poprzedników: był profesorem ekonomii, ale kojarzono go z lewicą. Współpracownicy opowiedzieli im krążący po Polsce dowcip o nowym ministrze: „Czym się różni Bóg od Grzegorza Kołodki? Otóż Bóg nie myśli, że jest Kołodką”.

Ledwie się uśmiechnęli, drzwi otworzyły się i Kołodko zaprosił ich do siebie. Przywitał się serdecznie. „Witam, witam! Panowie ze Stanów, a ja niedawno byłem na wakacjach w Meksyku”. Zwierzył się im, że jako zapalony turysta wszedł na piramidę. Usiadł na szczycie, wystawił twarz do słońca, zamknął oczy i nagle usłyszał: „O! Grzegorz Kołodko!”. Pomyślał, że to Bóg do niego przemówił. Ale pomylił się. Rozpoznali go turyści z Polski. Uznał, że to dowód, że gospodarka się rozwija, a Polakom poprawiło się i jeżdżą po świecie.

Grzegorz Kołodko uchodził za ekscentrycznego ministra finansów. Nie lubił krytyki. Uważał, że wie najlepiej, co należy zrobić w gospodarce, i jako profesor ekonomii nie może się mylić. Gdy publicznie opowiadał o budżecie państwa, wyciągał z torby nóż i chleb. Innym razem na konferencję prasową przyniósł nożyce i oświadczył: „Teraz my te nożyce



John Birkelund i Robert Faris podczas uroczystości dwudziestolecia powstania Polsko-Amerykańskiego Funduszu Przedsiębiorczości

położymy na stół, uderzymy ręką w stół i zobaczymy, kto się odezwie!”.

Wicepremierem i ministrem został w rządzie wspieranym przez dawnych komunistów. Polacy zagłosowali na nich w 1993 roku – zaledwie cztery lata po upadku komunizmu. Stracili cierpliwość, bo choć rządy solidarnościowe uratowały kraj przed bankructwem i wprowadziły konieczne reformy, to zmusiły ludzi do wyrzeczeń.

Kołodko krytykował Leszka Balcerowicza, głównego architekta reform, który wzywał do jak najszybszej prywatyzacji. Ale nie zmienił polityki.

Ucieszyło to Birkelunda i Farisa, bo zarządzany przez nich Polsko-Amerykański Fundusz Przedsiębiorczości zaangażował się w prywatyzację państwowych firm. Przekonali ich do tego Jacek Siwicki i Michał Rusiecki.

– Fundusz szukał okazji do korzystnych inwestycji. Chciał pomnożyć kapitał przeznaczony na jego misję: wspieranie przedsiębiorczości w Polsce. Przekonaliśmy go, że kupowanie firm od państwa to taka sama inwestycja jak kupowanie od prywatnych właścicieli – wspomina Jacek Siwicki.

– Zaangażowaliśmy się w prywatyzację, bo nie było jeszcze zbyt wielu dużych, prywatnych firm, w które opłacałoby się zainwestować. A wiele państwowych firm mogło po prywatyzacji odnieść sukces na rynku – dodaje Michał Rusiecki.

Państwowe firmy były zbiurokratyzowane i źle zorganizowane. Działały w nich silne związki zawodowe, a kadra nie miała doświadczenia na wolnym rynku. Inwestowanie w nie niosło ze sobą ryzyko. Aby się opłaciło, fundusz musiał odegrać rolę „lekarza firm” – uzdrowić je i doprowadzić do tego, aby się rozwinęły: poradziły sobie z konkurencją i zwiększyły sprzedaż na rynku.

– Naszym zadaniem było udowodnić, że to możliwe – mówi Jacek Siwicki. – Przeprowadziliśmy około dwudziestu prywatyzacji, większość w drugiej połowie lat dziewięćdziesiątych, ostatnią w 2005 roku. Zamiast zmieniać oblicze całego kraju, jak próbowaliśmy w ministerstwie, postanowiliśmy zmieniać oblicze Sanoka, Kęt i innych miast, w których działały prywatyzowane przez nas firmy. To miało nawet większy sens, bo mogliśmy sami decydować o zmianach i przeprowadzać je od początku do samego końca.

### **Czy to facet naszego pokroju?**

Ludzie zbiegli się, aby zobaczyć poradziecki Mi, który wylądował koło huty szkła. Gdy Birkelund i Faris wychodzili z helikoptera, przyglądała się im połowa miasteczka. Jarosław leży między Rzeszowem a Przemyślem, na szlaku prowadzącym

na Ukrainę. Ale w 1995 roku nikt tam nie pamiętał, aby kiedykolwiek do ich miejscowości przyleciał helikopter.

Birkelund i Faris odbyli lot na południe Polski i oglądali państwowe zakłady, które sprywatyzowali. Tym razem humory im dopisywały, bo inwestycje zapowiadały się dobrze. Ludzie byli nastawieni entuzjastycznie do Amerykanów. Jacek Siwicki zapamiętał, że w jednej z miejscowości na Podkarpaciu witała ich orkiestra górali.

W hutę szkła w Jarosławiu zainwestował Owens-Illinois – szklany koncern z USA. Poprosił jednak Birkelunda i Farisa o pomoc w prywatyzacji, bo obawiał się inwestowania w kraju, który dopiero budował kapitalizm. Pod koniec 1993 roku koncern kupił większość akcji huty od państwa, a 16 procent dokupili Birkelund i Faris – po pięciu latach z zyskiem mu je odsprzedali (przez kolejne dekady huta rosła wraz z koncernem z USA i stała się jedną z największych na świecie fabryk słoików i szklanych butelek – rocznie produkuje ich 2 miliardy).

Z Jarosławia Birkelund i Faris polecili na południowy wschód wzdłuż doliny Sanu. Wylądowali w Sanoku, mieście, za którym zaczyna się Bieszczady. Z Warszawy to prawie 500 kilometrów, podróż samochodem po dziurawych i wąskich drogach zajęłaby co najmniej osiem godzin.

Czekał na nich Marek Łęcki, człowiek, który przekonał ich, aby w 1993 roku kupili od państwa Sanockie Zakłady Przemysłu Gumowego „Stomil Sanok”. Miał brodę, okulary i dość masywną posturę. „Bieszczadzki niedźwiedź” – mówili o nim półzartem współpracownicy z Warszawy.

Urodził się na wsi niedaleko Komańczy. Był uparty, postanowił iść na studia. W 1978 roku ukończył Akademię Ekonomiczną w Krakowie i wrócił w rodzinne strony. Dostał pracę w Sanockiej Fabryce Autobusów „Autosan”. Przeszedł wszystkie szczeble w dziale finansowym i awansował na wicedyrektora.

Męczył się jednak w państwowej fabryce, w której wszyscy czekali na decyzje z góry: co powie rząd i minister. Po upadku PRL jako trzydziestosześcioletek wystartował w konkursie na dyrektora sąsiednich zakładów Stomil Sanok. W 1990 roku wygrał konkurs i został dyrektorem, a potem prezesem. Ale zakłady znalazły się na progu bankructwa, bo nie dawały sobie rady na wolnym rynku. Łęcki miał pomysł, aby je sprywatyzować.

Pod koniec 1992 roku dotarł do Jacka Siwickiego, który właśnie zaczął pracę w Polsko-Amerykańskim Funduszu Przedsiębiorczości. Próbował przekonać go, że Stomil Sanok to dobra inwestycja.

– Przez kilka godzin opowiadał mi, jak zamierza naprawić firmę. Miał wizję i potrafił przełożyć ją na język liczb – wspomina Jacek Siwicki, który uległ Łęckiemu i pojechał do Sanoka na dwa dni. – Pamiętam pierwsze wrażenie. Wszedłem do gabinetu prezesa i przez okno zobaczyłem 58 hektarów, a na nich kilkanaście budynków przedzielonych pośrodku Sanem. Pomyślałem, że nie ma szans, abyśmy coś z tym zrobili – mówi Siwicki.

W PRL na jednym brzegu przetwarzano kauczuk, a na drugim robiono z niego gumę. Nikt się nie przejmował, że trzeba było zbudować most, który kosztował ogromne pieniądze. Gdy Birkelund i Faris zaakceptowali inwestycję i fundusz kupił zakłady Stomil Sanok wraz z mostem, żartowano, że to pierwszy polsko-amerykański most na Sanie.

Fabryka powstała przed II wojną światową na terenie Centralnego Okręgu Przemysłowego należącego do największych przedsięwzięć ekonomicznych II Rzeczypospolitej. Założył ją w 1932 roku doktor Oskar Schmidt, austriacki technolog, który otrzymał od polskiego rządu ulgi podatkowe. Produkował dętki i siodełka do rowerów oraz węże strażackie. Ale sławę przyniosło mu gumowe płótno do balonów. Do Sanoka przyjechał

po nie Auguste Piccard, legendarny szwajcarski wynalazca, który wzniósł się balonem w specjalnej kabinie na wysokość 17 008 metrów.

Po wojnie komuniści znacjonalizowali fabrykę i rozpoczęli w niej produkcję pasków klinowych do maszyn rolniczych – wysyłali je do Związku Radzieckiego. W latach siedemdziesiątych Edward Gierek, ówczesny przywódca PRL, ogłosił program wielkich inwestycji. Stomil Sanok otrzymał nowe maszyny i stał się dostawcą uszczelki do karoserii maluchów – fiatów 126p, których produkcja ruszyła na Górnym Śląsku. Potem zapanował kryzys gospodarczy i w fabryce skończyły się inwestycje.

Gdy upadł PRL i pojawił się wolny rynek, Związek Radziecki przestał kupować paski klinowe, bo były za drogie. Z kolei na uszczelki do maluchów spadło zapotrzebowanie, bo Polacy woleli kupować inne samochody. Na zużytych i przestarzałych maszynach trudno było z dnia na dzień wyprodukować coś nowego.

Aby przetrwać najgorsze czasy, nowy prezes zaczął handlować z przedsiębiorstwami zza wschodniej granicy w barterze, czyli towar za towar. Wysyłał im paski klinowe do maszyn, w zamian sprowadzał pralki, traktory i przyczepy, które sprzedawał w Polsce.

Ale Stomil Sanok to był moloch, który nie mógł zarobić na swoje utrzymanie. Zatrudnił 3,7 tysiąca osób. A poza halami produkcyjnymi na obu brzegach Sanu należało do niego: osiem bloków mieszkalnych, przedszkole, dwa żłobki, dom kultury, remiza strażacka, klub sportowy i kilka ośrodków wypoczynkowych. W 1991 roku przyniósł 2,6 miliona dolarów straty i nie bankrutował wyłącznie dzięki kredytom.

Łęcki zdecydował się na wielkie cięcia i drakońskie oszczędności. Zwolnił jedną trzecią pracowników i pozbył

się wszystkiego, na czym fabryka nie zarabiała. Sprzedał, co mógł, resztę oddał za darmo. 1200 mieszkań w blokach odstąpił lokatorom za symboliczną złotówkę, a remizę strażacką przekazał miastu. Dzięki temu w 1992 roku Stomil Sanok przestał ponosić straty.

„Tylko ten, kto potrafi marzyć, osiągnie cele wyższe niż wysokość stołu” – stwierdził Marek Łęcki w dzienniku „Rzeczpospolita”. I przekonywał, że dobry menedżer powinien stawiać przed sobą dalekosiężne cele.

Marzył, że Stomil Sanok stanie się dostawcą uszczelki dla koncernów motoryzacyjnych z całego świata. Brzmiało to jak „misja niemożliwa”. Ale Łęcki udowodnił, że ma w sobie ducha walki. Przekonał Jacka Siwickiego, że mimo ryzyka Stomil Sanok to może być dobra inwestycja. We wrześniu 1993 roku Enterprise Investors, firma zarządzająca pieniędzmi Polsko-Amerykańskiego Funduszu Przedsiębiorczości, kupiła od państwa 80 procent akcji Stomilu Sanok. Zapłaciła 4,5 miliona dolarów.

– Gdy szukaliśmy inwestycji, kluczowe było, z kim będziemy pracować i komu oddamy bieżące zarządzanie. Musieli to być ludzie profesjonalnie przygotowani, ale powinni też mieć rzadką w tamtych czasach umiejętność patrzenia na parę lat do przodu. Taki był Marek Łęcki – mówi Jacek Siwicki.

– Wybieraliśmy firmy bardziej pod kątem menedżerów niż produktów. Zdecydowaliśmy się na Stomil Sanok nie dlatego, że wierzyliśmy w uszczelki gumowe i paski klinowe do kombajnów, tylko dlatego, że był tam Marek Łęcki – dodaje Michał Rusiecki.

Fundusz analizował rynek, konkurencję, produkt. Ale najważniejsze było, czy w firmie jest menedżer, który ma wizję, jak powinna się ona rozwijać. Jeśli go nie było, fundusz rezygnował z inwestycji.

– Dzisiaj zarząd można wymienić, ale w latach dziewięćdziesiątych nie było alternatywy. Zachodnie korporacje dopiero wchodziły do Polski i musiała upłynąć dekada, aby wykształciły nowe kadry. Nie mieliśmy skąd wziąć ludzi. Jak w dykterjyce o Napoleonie, który przyjeżdża do miasta i pyta burmistrza, dlaczego nie powitano go salwą z armat. Burmistrz odpowiada: „*Sir*, jest wiele powodów. Po pierwsze, nie mamy armat...”. Napoleon mu przerywa: „Dziękuję, to wystarczy. Reszta mnie nie interesuje!” – porównuje Jacek Siwicki.

Najważniejsze inwestycje zatwierdzała rada nadzorcza funduszu. Ale zanim się zebrała, John Birkelund i Robert Faris chcieli wiedzieć, kim jest prezes firmy, w którą miał zainwestować fundusz. Pytali, jaką skończył uczelnię. Pewnie myśleli: Harvard czy Yale. Ale rozmowa szybko się skończyła, gdy padała nazwa polskiej uczelni.

„*Are these our type of guys?*” (Czy to są ludzie naszego pokroju?) – upewniali się Amerykanie.

– Nie chodziło o to, czy śmieją się z tych samych żartów i piją ten sam alkohol, ale o to, czy prowadzą biznes w taki sam sposób jak my. Płacą ZUS, prowadzą księgowość i nie przychodzi im do głowy, aby dać komuś kopertę pod stołem – wyjaśnia Jacek Siwicki.

Z czasem zaczął zadawać to samo pytanie.

– Nie wstydzę się, że w inwestowaniu kierowałem się intuicją: czy menedżer mi się podoba i czy budzi moje zaufanie. Odbywało się to trochę na zasadzie: „Popatrzę mu głęboko w oczy i zdecyduję, czy to facet, który może mnie oszukać” – mówi.

W Sanoku intuicja go nie zawiodła.

Marek Łęcki, jak zapowiadał, postawił na motoryzację. Uznał, że najbardziej opłacalna jest produkcja uszczelek do karoserii oraz systemów antywibracyjnych. W drugiej

kolejności rozwijał produkcję dla budownictwa – uszczelkę do okien.

Stomil Sanok wyszedł na prostą, gdy został dostawcą koreańskiego koncernu Daewoo, który w 1996 roku zaczął montować auta w Polsce. Sukces zamienił się w porażkę, gdy w 2000 roku Daewoo zbankrutowało. Ale Stomil krok po kroku zdobywał kolejnych klientów – światowe koncerny Ford, Volvo, Fiat, Volkswagen.

### Skąd w Sanoku wzięli się kapitaliści

Zanim w 1993 roku fundusz zainwestował w Stomil Sanok, prezes Marek Łęcki proponował w Ministerstwie Przekształceń Własnościowych, aby przedsiębiorstwo wykupili zarządzający nim menedżerowie. Ale ministerstwo odmówiło.

– Panował automatyzm myślenia. Uważano, że muszą przyjść zachodnie firmy i pokazać Polakom, jak się robi kapitalizm. Ton nadawali doradcy z całego świata, którzy rezydowali w warszawskim Marriotcie i dlatego nazywano ich „brygadami Marriotta”. Byli przekonani, że tu jest pustynia, a ludzie nic nie potrafią – wspomina Michał Rusiecki. – Wyłamaliśmy się z tego myślenia. Powiedzieliśmy, że potrafią i damy im pieniądze. Początkowo pojawiły się głosy, że oszaleliśmy.

Gdy fundusz inwestował w przedsiębiorstwo, podpisywał umowę z menedżerami. Zgodnie z nią otrzymywali tak zwane opcje menedżerskie, co oznaczało, że jeśli przedsiębiorstwo będzie miało zyski, dostaną jego akcje. Była to dla nich szansa na ogromne wynagrodzenie, wiązało ich to także z zarządzanym przedsiębiorstwem, bo im bardziej rosła jego wartość, tym większe było wynagrodzenie.

– Wyglądało to tak, że menedżerowie co roku nabywali prawo do przejęcia od nas kolejnego pakietu akcji. Na przykład,

jeśli pracowaliśmy razem przez pięć lat, to otrzymywali 5–10 procent akcji. Gdy firma wchodziła na giełdę, stawali się właścicielami tego pakietu – wyjaśnia Rusiecki.

– Uważaliśmy, że niektórzy menedżerowie w państwowych przedsiębiorstwach są w stanie zrobić świetne rzeczy. Trzeba im tylko stworzyć sensowne warunki do działania: dać dobre wynagrodzenie, premie i opcje menedżerskie, czyli udział we własności. Powiedzieliśmy im: „Będziecie zarządzać, a my damy kapitał i odpalimy wam parę procent własności, dzięki czemu zarobicie sporo pieniędzy” – mówi Jacek Siwicki. – Pomyśl podsunął nam Faris. Tak się motywowało ludzi w inwestycjach *venture capital* i *private equity* w USA.

Polsko-Amerykański Fundusz Przedsiębiorczości wprowadził to jako pierwszy inwestor finansowy w Europie Środkowo-Wschodniej. Jedną z pierwszych firm sprywatyzowanych w ten sposób był Stomil Sanok.

– Wymyśliłem nazwę „prywatyzacja kapitałowo-menedżerska”, bo jak coś się nazwie, łatwiej to sprzedać. Chodziło o to, aby zachęcić menedżerów. A nazwa jest chwytliwa – mówi pół żartem, pół serio Michał Rusiecki.

– Nasze nowatorstwo polegało także na tym, że opcje menedżerskie nie dotyczyły dwóch–trzech ludzi z zarządu, ale kluczowej grupy dwudziestu–trzydziestu osób wokół zarządu. Pozwalało to znaleźć dużą liczbę zwolenników zmian w firmie – dodaje Jacek Siwicki.

W 1993 roku, w tym samym okresie, gdy prywatyzowano Stomil Sanok, fundusz złożył ofertę na zakup cementowni Górażdże koło Opola. Ministerstwo Przekształceń Własnościowych sprzedało ją jednak niemieckiemu koncernowi HeidelbergCement.

– Byliśmy krytykowany, że konkurujemy z zachodnim koncernem i chcemy prywatyzować wspólnie z polskimi mene-

dżerami, którzy sobie nie poradzą. Niektórzy bankierzy inwestycyjni i dziennikarze uznali, że jesteśmy „zdrajcami sprawy kapitału zagranicznego”, którego potrzebuje Polska – wspomina Michał Rusiecki.

Opcje menedżerskie okazały się skutecznym narzędziem do uzdrowienia i rozwoju firmy.

– Ludzie z zarządu wiedzieli, że wiążemy się z nimi długo-terminowo i jeżeli wszystko pójdzie dobrze, to ich wysiłek będzie wynagrodzony. Psychologicznie to było dla nich bardzo ważne. Taka jest idea opcji menedżerskich – tłumaczy Michał Rusiecki. – Dzięki opcjom budowaliśmy także polski kapitał i w pewnym sensie tworzyliśmy kapitalistów.

W ciągu kolejnych kilkunastu lat Stomil Sanok stał się globalnym koncernem działającym na kilku kontynentach. Po przejęciu konkurencyjnych firm rozpoczął produkcję we Francji, Niemczech, Chinach i Meksyku. W 2015 roku zmienił nazwę na Sanok Rubber Company. W 2018 roku wszystkie należące do niego spółki miały roczne przychody ponad 1 miliard złotych i zatrudniały ponad 3,2 tysiąca osób na całym świecie.

Polsko-Amerykański Fundusz Przedsiębiorczości był głównym akcjonariuszem Stomilu Sanok przez dziesięć lat. W tym czasie firma zainwestowała w nowe maszyny i technologie około 50 milionów dolarów.

– W Stomilu nie dyskutowałem z Markiem Łęckim o tym, jakie uszczelki są lepsze: do okien czy karoserii. Nie znałem się na tym. Miał wolną rękę. Byłem od tego, aby zapytać, co wymyślił, i sprawdzić, co z tego wyniknie – mówi Jacek Siwicki. – Jako inwestor finansowy byliśmy dla zarządu sparingpartnerem i recenzentem, który miał przełożyć jego pomysły na język faktów i liczb. Mówiliśmy: „Sprawdźmy i zobaczmy, jaka jest konkurencja i co bardziej się opłaca”.

Birkelund i Faris uważali, że rada nadzorcza w firmach, w które inwestował fundusz, ma przede wszystkim doradzać zarządowi, a dopiero potem go nadzorować.

– Nieustanne kontrolowanie zarządu to nieporozumienie. Nie po to dobraliśmy sobie tych ludzi jako partnerów, abyśmy musieli sprawdzać każdą ich fakturę i rachunek. Jeśli musimy patrzeć im na ręce, bo nie mamy do nich zaufania, to lepiej ich zmienić – przekonuje Jacek Siwicki.

W 1997 roku fundusz wprowadził Stomil Sanok na warszawską giełdę. Cena akcji na pierwszym notowaniu skończyła prawie o jedną trzecią w stosunku do ceny, po której fundusz kupował je w 1993 roku od skarbu państwa – z 35 do 55 złotych.

Gdy w 2003 roku fundusz postanowił sprzedać wszystkie akcje Stomilu Sanok, prezes Marek Łęcki zaproponował ich wykupienie przez menedżerów zarządzających firmą. W ten sposób doszło do pierwszego w historii polskiej giełdy wykupu menedżerskiego (był to tak zwany MBO – Management BuyOut).

Dzięki opcjom menedżerowie posiadali około 10 procent akcji Stomilu. W 2003 roku, po przeprowadzeniu wykupu, zwiększyli stan posiadania do około 30 procent, co dało im kontrolę nad firmą. Sam Marek Łęcki miał ponad 11 procent.

Ale menedżerom nie udało się skupić wszystkich akcji sprzedawanych przez fundusz. Nie zgromadzili tak wielkiego kapitału. Pozostałe akcje odkupiły głównie fundusze emerytalne.

W 2003 roku Polsko-Amerykański Fundusz Przedsiębiorczości otrzymał za wszystkie sprzedane akcje 59 milionów dolarów. W ciągu dziesięciu lat pomnożył zainwestowane pieniądze prawie siedmiokrotnie!

Prywatyzacja kapitałowo-menedżerska stała się znakiem firmowym funduszu. W latach dziewięćdziesiątych sprywatyzował w ten sposób kilkanaście przedsiębiorstw.

## Ucieczka inżyniera, czyli co zrobić z „tą hutą”

Brama była stalowa, od lat niemalowana, cała we rdzy. Zaczynała się i nie zawsze dawała otworzyć. Trzeba było wołać dwóch albo nawet czterech pracowników, aby ją podnieśli i przesunęli. Dopiero wtedy można było wjechać.

– Nie dziwię się, że jak Michał Rusiecki przyjechał pierwszy raz w 1994 roku, to się przestraszył. Ale to bardzo inteligentny człowiek i choć biznesem zajmował się od niedawna, nie dał niczego po sobie poznać – mówi Jan Kryjak, ówczesny prezes Zakładów Metali Lekkich „Kęty”.

Za zardzewiałą bramą Michał Rusiecki zobaczył niekończące się hale, a w nich wielkie prasy i piece, w których topione było aluminium. Typowy dla PRL przemysł ciężki, z którym nie wiadomo, co zrobić. Tu i ówdzie odpadał tynk albo brakowało okna, a maszyny nadawały się do wymiany.

– Po prostu komunizm! – wspomina Kryjak.

Spotkał się z Rusieckim na targach w Poznaniu. Słyszał, że Polsko-Amerykański Fundusz Przedsiębiorczości inwestuje w państwowe firmy. Postanowił go namówić do prywatyzacji zakładu. Opowiedział Rusieckiemu, co już w nim zmienił i jakie ma plany. Udało mu się skłonić go do przyjazdu.

– Patrzył na hale i widać było, że jest przejęty. Robiłem wszystko, aby go przekonać. Domyśliłem się, że ma wątpliwości. Pewnie zastanawiał się, czy uda mi się coś zrobić z „tą hutą”, jak mówiono na nasz zakład – opowiada Jan Kryjak.

Zakłady zbudowano w 1953 roku w szczerym polu obok miasteczka Kęty w pobliżu Bielska-Białej. Powstały na fali uprzemysłowienia forsowanego przez ówczesne władze PRL. Była to gigantyczna inwestycja – pierwsze zakłady przetwórstwa aluminium w Polsce. Najważniejszymi produktami były „gąski” – podłużne aluminiowe stopy i profile, masowo wysyłane



Jan Kryjak, prezes spółki Kęty, prezentuje jeden z produktów – opakowania giętkie. Kęty, sierpień 1996

do ZSRR. Potrzebowała ich Armia Radziecka do budowy samolotów, czołgów i wozów bojowych. Początkowo odlewnia w Kętach pozyskiwała aluminium z wielkiego cementarzyska niemieckich samolotów z II wojny światowej, które urządzono niedaleko Oświęcimia. Przetapiała złom aluminiowy ze składowanych tam junkersów i messerschmittów.

W latach siedemdziesiątych w Kęty zainwestował Edward Gierek. Zakłady otrzymały nowe maszyny i włoskie licencje. Dostarczały stopy aluminiowe do fiatów 126p. Ale zaczęły także produkować opakowania z folii aluminiowej na serki topione, kawę, margarynę czy masło.

W Kętach powstawały także profile aluminiowe do okien i fasad budynków. Zakłady szczyły się, że z ich profili zbudowano fasadę wieżowca RWPG – Rady Wzajemnej Pomocy Gospodarczej w Moskwie (organizacja skupiała wszystkie kraje bloku socjalistycznego zmuszone do współpracy przez Związek

Radziecki). Najpopularniejsze stały się jednak aluminiowe grzejniki, które weszły wówczas do użytku w budownictwie. W latach osiemdziesiątych ustawiały się po nie kolejki na ulicach. Ale po upadku PRL nikt nie chciał ich kupować, bo były o wiele droższe niż te, które sprowadzano z Zachodu.

Wolny rynek zaskoczył przedsiębiorstwo.

– Zagraniczne firmy miały kapitał i nowoczesne technologie, których my nie mieliśmy, bo oddzielała nas żelazna kurtyna. Gdy weszły do Polski, przegrywaaliśmy z nimi – mówi Jan Kryjak. – W dodatku straciliśmy główny rynek zbytu, bo 80 procent produkcji szło do Związku Radzieckiego, który z dnia na dzień wycofał zamówienia.

W 1991 roku Kryjak awansował na dyrektora produkcji. Ale zajmował się także sprzedażą. Szalała inflacja, polscy odbiorcy stopów i profili aluminiowych płacili z opóźnieniem, zakłady z trudem zbierały pieniądze na wypłaty dla 2,5 tysiąca pracowników. Aby zyskać na czasie, Kryjak zdecydował się na eksport stopów aluminiowych do Japonii z minimalnym zyskiem. Otrzymał poparcie związków zawodowych i zwykłych ludzi. Chcieli, aby został prezesem zakładów przekształconych w spółkę.

Całe życie przepracował w Kętach. Pochodził z pobliskiego Andrychowa, gdzie działała Wytwórnia Silników Wysokoprężnych i odlewnia żeliwa. Zainteresowało go to i poszedł na studia na Akademię Górniczo-Hutniczą w Krakowie.

– Minąłem się z powołaniem. Zostałem inżynierem, ale zawsze chciałem być menedżerem – zwierza się Jan Kryjak. – Jako młody chłopak ciągle gdzieś pracowałem, coś sprzedawałem, wynajmowałem kajaki. Przełom nastąpił w 1975 roku, gdy na ostatnim roku studiów wyjechałem na praktyki do Austrii. Zostałem dłużej, na trzy miesiące, pracowałem po dwanaście godzin, aby zarobić. Zobaczyłem inną rzeczywistość, pełno towarów, których u nas brakowało.

Do Zakładów Metali Lekkich „Kęty” trafił w 1976 roku. Przeszedł wszystkie szczeble. Był mistrzem, technologiem, kierownikiem i dyrektorem produkcji. Po godzinach studiował zarządzanie na SGH w Warszawie.

Gdy w 1993 roku został prezesem, zlikwidował... stanowiska dyrektora produkcji, które poprzednio sam zajmował, oraz głównego technologa i szefa kontroli jakości.

– Zburzyłem całą strukturę przedsiębiorstwa. Za komuny była dyrekcja i administracja, które podejmowały wszystkie decyzje. Mój plan polegał na decentralizacji zarządzania. Stworzyłem trzy centra zysków, działające jak samodzielne zakłady produkujące stopy, profile i folię aluminiową. Bo te produkty nie mają ze sobą nic wspólnego, każdy to inny biznes – wyjaśnia Kryjak.

Gdy zwołał spotkanie z załogą i ogłosił zmiany, ludzie zamarli.

– Mówili, że zwariowałem i że za pół roku nie będzie firmy – opowiada. – Ale się udało. Najtrudniej było zmienić mentalność ludzi zarządzających trzema wydzielonymi częściami zakładów. Gdy decyzje podejmowała za nich dyrekcja, chcieli mieć samodzielność. Ale jak ją dostali, to nie umieli z niej korzystać. Bali się podejmować decyzje i brać na siebie odpowiedzialność.

Gdy w 1994 roku Jan Kryjak zaczął wprowadzać w życie swój plan, Ministerstwo Przekształceń Własnościowych wpisało Kęty na listę przedsiębiorstw przeznaczonych do Programu Powszechnej Prywatyzacji. Opracowali go ekonomiści: Jan Szomburg i Janusz Lewandowski, minister prywatyzacji w rządach Jana Krzysztofa Bieleckiego i Hanny Suchockiej. Program miał przyspieszyć prywatyzację i uwłaszczyć Polaków.

– Zastanawialiśmy się, jak to zrobić w sytuacji, gdy mieliśmy ubogie społeczeństwo i 8,5 tysiąca państwowych przedsiębiorstw. Wymyśliliśmy sztuczny pieniądz: kupony, nazwane

potem świadectwami udziałowymi. Miało je dostać 27 milionów dorosłych Polaków. Zakładaliśmy, że wywoła to sztuczny popyt na prywatyzowane firmy – opowiada Janusz Lewandowski.

Gdy w 1991 roku ogłaszał program, „The New York Times” pisał: „*Poland outcapitalists America*”, co miało oznaczać, że Polska przewyższa Amerykę w kapitalizmie.

– Było w tym trochę ironii, ale także podziwu, że porywamy się na tak gigantyczną prywatyzację – dodaje Lewandowski.

Program Powszechnej Prywatyzacji budził dyskusje w parlamencie i został uchwalony dopiero w kwietniu 1993 roku. Miesiąc później upadł rząd. Jesienią wybory wygrali postkomuniści i postanowili okroić program. Zakwalifikowali do niego tylko 500 przedsiębiorstw. Podzielono je między piętnaście NFI – Narodowych Funduszy Inwestycyjnych. Wszyscy dorośli Polacy otrzymali powszechne świadectwa udziałowe, które mogli zamienić na akcje tych funduszy.

Jan Kryjak:

– To była „zamrażarka” dla firm, które nie miały strategii i pojęcia, co ze sobą zrobić. Ja wiedziałem, że należy uciec z tego programu. Potwierdziły to rozmowy z ludźmi z NFI, miałem wrażenie, że nie znają się na biznesie. Gdyby Kęty pozostały w tym programie, być może by przetrwały, ale by się nie rozwijały.

Michał Rusiecki:

– Program Powszechnej Prywatyzacji to był błąd. Ludzie, którzy dostali świadectwa udziałowe, zachowali się racjonalnie: szybko zamienili je na gotówkę. Stało się tak we wszystkich krajach, w których tego typu programy wprowadzano na dużą skalę. Majątek narodowy znalazł się w rękach menedżerów, których umiejętności polegały na kupowaniu i sprzedawaniu, a nie na budowaniu biznesu. W Rosji i Czechach przejęły go niewielkie grupy, co doprowadziło do oligarchizacji gospodarki. W Polsce na szczęście udało się tego uniknąć, bo prywatyzacja

odbywała się różnymi metodami i stopniowo, co okazało się o wiele mądrzejsze.

Janusz Lewandowski:

– Popełniliśmy błąd w myśleniu. Nie przewidzieliśmy, że ludzie ubodzy nie inwestują w papiery wartościowe, w swoją przyszłość, tylko od razu spieniężają to, co dostają. Zaraziliśmy jednak naszym pomysłem większość krajów postkomunistycznych. Realizowano go wszędzie z wyjątkiem wschodnich Niemiec i Węgier. Widziałem nawet mongolskie świadectwo udziałowe z podobizną Czyngis-chana. Ale to była dla nas lekcja, że nie ma drogi na skróty do powszechnej własności. W świecie ubogich, pokomunistycznych społeczeństwach to po prostu niemożliwe. Na szczęście ten program, realizowany w Polsce już przez moich następców, miał skromną skalę, a prywatyzacja dokonywała się na różnych ścieżkach, od spółek pracowniczych po emisje giełdowe, przez co miała swój udział w modernizacji i ożywieniu gospodarki.

Kryjakowi udało się uciec z Programu Powszechnej Prywatyzacji. W ostatniej chwili premier Waldemar Pawlak skreślił z niego szesnaście przedsiębiorstw, wśród nich Kęty.

– Argumentował, że jesteście firmą „o znaczeniu strategicznym” dla państwa. Ale chodziło tylko o to, aby wyprowadzić nas z programu. Wiedziałem, że czeka nas prywatyzacja – mówi Kryjak.

Ministerstwo Przekształceń Własnościowych uznało, że należy poszukać dla Kęt inwestora zagranicznego z branży aluminiowej.

– Jedna z zagranicznych firm złożyła ofertę, że może kupić Kęty: maszyny i hale po cenie złomu. Przedstawiciel firmy stwierdził bez ogródek: „Panie prezesie, jeśli się pan nie zgodzi, otworzymy zakład kilka kilometrów dalej i za dwa-trzy lata znikniecie!” – oburza się Kryjak.

Nie zgodził się. Zagraniczna firma otworzyła zakład, ale nie wygrała konkurencji z Kętami.

– Inwestorzy branżowi, z którymi się kontaktowałem, rozmawiali głównie o rynku aluminium. *Know-how* i technologie pojawiały się na końcu rozmowy. Obawiałem się, że nie będą rozwijać produkcji albo nawet zamkną nasze zakłady – mówi Kryjak.

W końcu przekonał ministerstwo, aby zrezygnowało z inwestora branżowego. Udowodnił, że ma własną strategię rozwoju i wprowadza ją w życie, a zakłady zwiększają przychody.

Ministerstwo zgodziło się, aby Kęty weszły na giełdę i poszukały sobie inwestora finansowego.

Jan Kryjak:

– Szukałem kogoś, kto pomógłby mi w zarządzaniu finansami oraz w przeprowadzeniu inwestycji, bo bez nich nie mieliśmy szans. Nie było to łatwe, bo w Polsce nie pojawiło się jeszcze zbyt wielu inwestorów finansowych. Byłem zadowolony, gdy znalazłem Polsko-Amerykański Fundusz Przedsiębiorczości.

Michał Rusiecki:

– Kryjak to człowiek o silnej woli i mocnej psychice. Był w stanie znieść wiele przeciwności i trzymać się wyznaczonego celu. To inżynier, pracował przy produkcji, ale rozumiał, jak powinna działać firma przemysłowa w gospodarce rynkowej.

### **Czy Faris miał *déjà vu*?**

Gdy Kryjak przekonał Rusieckiego do inwestycji w Kęty, dostał zaproszenie do Nowego Jorku. Zebrała się tam rada nadzorcza funduszu, aby podjąć ostateczną decyzję. John Birkelund powiedział, że nie wie, czy to, co zamierza Kryjak, jest realne, ale życzy mu powodzenia. Jack Smith, szef General Motors, dał mu wizytówkę i powiedział, żeby dzwonił, gdyby miał kłopoty.

A Zbigniew Brzeziński martwił się, czy robotnicy w Kętach zmieniają mentalność i nawyki z PRL.

Na koniec Robert Faris zapytał, czy jest w stanie przekonać go, że będzie konkurował z wielkimi koncernami: Alcoa z USA i Alcan z Kanady, które „rządzą” aluminium na świecie.

– Odparłem, że będzie ciężko, bo brakuje nam kapitału i technologii. Ale mamy dobrych menedżerów, zaś w Polsce zużycie aluminium na głowę mieszkańca to 1,5 kilograma, w Europie 13–16 kilogramów, a w USA 24–28 kilogramów. Wystarczy, jeśli zużycie będzie rosło, a my będziemy dobrze zarządzali firmą – opowiada Kryjak.

Farisowi to się spodobało. Wieczorem pili razem piwo przy kolacji.

– Zadawał konkretne pytania, a ja konkretnie mu odpowiadałem. Zadziałała chemia między nami – mówi Kryjak.

Być może Faris przypomniał sobie, jak w latach sześćdziesiątych poszedł do pierwszej pracy w stalowni w Chicago. „Podobnie jak ty przechodziłem drogę od najniższego do najwyższego szczebla” – powiedział Kryjakowi. Gdy przyjeżdżał do Warszawy, zwykle się spotykali.

Jesienią 1995 roku Polsko-Amerykański Fundusz Przedsiębiorczości utworzył konsorcjum z Bankiem Handlowym i Credit Suisse First Boston. Kupiło ono od państwa 40 procent akcji Zakładów Metali Lekkich „Kęty”. Zapłaciło 26 milionów dolarów.

W tym samym czasie Kęty podwyższyły kapitał i wyemitowały akcje, które zaoferowały wszystkim giełdowym inwestorom. Pieniądze ze sprzedaży wpłynęły do kasy zakładów i zostały przeznaczone na inwestycje.

Ale mało brakowało, aby wszystko zakończyło się klęską. Na kilka dni przed sprzedażą akcji wycofał się francuski bank, który miał ją gwarantować. Poinformował, że to za duże ryzyko. W Polsce trwała kampania przed wyborami prezydenckimi.

Rywalizowali w niej Lech Wałęsa i Aleksander Kwaśniewski. Bank argumentował, że... gdy Wałęsa przegra, wyprowadzi ludzi na ulice.

Polskie banki natychmiast podwyższyły prowizję za udzielenie gwarancji z 1,5 do 9 procent. Cena była zaporowa.

– Zablefowałem – opowiada Jan Kryjak. – Poszedłem do jednego z banków i powiedziałem, że mogę dać 4,5 procent, a jeśli się nie zgodzi, wybiorę ofertę innego, który daje pół procent mniej. Poczekalem piętnaście minut i wyszedłem. Zgodzili się.

Akcje Kęt były sprzedawane po 70 złotych. Gdy zadebiutowały na warszawskiej giełdzie w styczniu 1996 roku, osiągnęły cenę 111 złotych.

– Pierwszy rok współpracy z funduszem był bardzo trudny. Spotykaliśmy się często. Musieliśmy dopiero sobie zaufać – mówi Kryjak. – To był inwestor finansowy, ale bardzo nietypowy. Dla mnie finansista to ktoś, kto ma klapki na oczach, patrzy tylko na słupki i liczby, bo chce mieć zwrot z inwestycji. Ale ludzi z funduszu nie zachowywali się jak finansisci. Byli aktywni, analizowali strategię, doradzali i patrzyli szerzej na biznes.

W połowie 2000 roku Kryjak postanowił jednak zrezygnować.

– W ciągu trzech miesięcy pochowałem oboje rodziców. Zbiegło się to z gorszymi wynikami w Kętach. Powiedziałem, że nie jestem w stanie zarządzać firmą – wspomina. – Usłyszałem: „Idź na urlop, odpocznij przez pół roku. Nie powołamy nikogo. Jako inwestorzy chcemy być do końca w Kętach z tobą”.

Pojechał z żoną do Zakopanego, chodzili po górach, rozmawiali od rana do wieczora. Po dwóch tygodniach postanowił wrócić do pracy.

– Wiążę to trochę z tym, jaki był Faris. Podejrzewam, że to on zaszczerpił współpracownikom zasadę, że menedżer musi rozdzielić dwie rzeczy. Biznes to biznes i musimy dokładnie

się z niego rozliczyć. Ale oprócz tego są ludzie i trzeba ich rozumieć – uważa.

Polsko-Amerykański Fundusz Przedsiębiorczości był głównym akcjonariuszem w Kętach przez siedem lat. W tym czasie nie pobierał dywidendy z zysków. Dzięki temu zakłady mogły wydać na inwestycje aż pół miliarda złotych!

– Rozwijaliśmy biznesy, na które po 1989 roku było największe zapotrzebowanie: profile dla budownictwa i opakowania z folii aluminiowej. Podyktował to rynek – mówi Jan Kryjak. – Musieliśmy zbudować nowy park maszynowy. Trzeba było zacząć tam, gdzie mieliśmy największy zwrot z inwestycji.

Zakłady zainwestowały w nową fabrykę opakowań i stały się dostawcą dla światowych koncernów, w tym Nestlé.

W 1996 roku, krótko po wejściu na giełdę, Kęty kupiły Metalplast (dziś Aluprof), firmę, która buduje fasady budynków z aluminiowych profili. Zamiast, jak dotychczas, dostarczać profile, Kęty zaczęły zarabiać na gotowych fasadach.

– Nasze fasady są montowane w Europie i USA. Można je zobaczyć nawet w Nowym Jorku – szczyci się Kryjak i tłumaczy, że najwięcej można zarobić na wysoko przetworzonych produktach. Dlatego zdecydował się na sprzedaż odlewni, która wytwarzała stopy aluminiowe. Przekonuje też, że analitycy giełdowi traktowali biznes odlewniczy jak hutnictwo i z tego powodu we wszystkich analizach i opracowaniach zaniżali wartość firmy.

Fundusz wycofał się z inwestycji w Kętach w 2002 roku. Sprzedał należące wówczas do niego 24 procent akcji za 112 milionów złotych. Odkupiły je fundusze emerytalne. Była to wówczas największa transakcja na rynku wtórnym.

Jan Kryjak odszedł z Kęt na początku 2005 roku. Twierdzi, że czuł się spełniony jako menedżer i chciał spróbować czegoś innego.

Zakłady Metali Lekkich „Kęty” od kilkunastu lat noszą nazwę Grupa Kęty. W 2018 roku należało do niej 25 spółek, w tym 15 za granicą. Grupa miała ponad 5,1 tysiąca pracowników i prawie 3 miliardy złotych przychodów.

Jacek Siwicki zauważa:

– Na prowincji znaleźliśmy wiele diamentów. Trudno było je zauważyć w popiele, ale wystarczyło trochę oszlifować, aby zaczęły lśnić. Uwłaszczaliśmy menedżerów, którzy nie byli się w stanie rozwijać w państwowych firmach. Wpadliśmy na ten pomysł ponad dwadzieścia pięć lat temu i cały czas go stosujemy, nic nowego nie wymyśliśmy od tej pory. Z tą różnicą, że kiedyś kupowaliśmy firmy od państwa, a teraz od przedsiębiorców, którzy odchodzą na emeryturę.

### **Pierogi i wódka, czyli „mieliśmy własnego Kuronia”**

Poznali się na platformie ciężarówki przed Pałacem Zimowym. Przemawiali do wiecujących. Ludzie w Związku Radzieckim przestali się bać. Michał Gorbaczow ogłosił *perestrojkę* – przebudowę państwa. We wrześniu 1990 roku organizacje broniące praw człowieka zorganizowały zjazd, a potem wiec w Leningradzie (kilka miesięcy później miasto wróciło do nazwy Petersburg).

– Lane’a Kirklanda tłumaczono z angielskiego, ja mówiłem po polsku – mówi Michał Boni.

Kirkland jako szef amerykańskiej centrali związkowej AFL-CIO przez całe lata osiemdziesiąte wspierał zdelegalizowaną Solidarność. Przyjechał do Polski na obchody dziesięciolecia związku. Potem miał jechać z Lechem Wałęsą do Leningradu. Ale ten się wykręcił i zamiast niego pojechał Michał Boni, szef Solidarności na Mazowszu.

Przypadli sobie do gustu. Kirkland zasiadał w radzie nadzorczej Polsko-Amerykańskiego Funduszu Przedsiębiorczości. Postanowił wciągnąć Boniego do współpracy w radzie. Musieli to jednak odłożyć, bo w 1990 roku Boni został wiceministrem, a po powstaniu rządu Bieleckiego w 1991 roku ministrem pracy.

– Do rady funduszu trafiłem po upadku rządu. Na początku 1992 roku pojechałem na jej posiedzenie do USA. Rozmawialiśmy o udziale w prywatyzacjach – wspomina Michał Boni.

Ale po pół roku wrócił do Ministerstwa Pracy i Polityki Socjalnej, bo znów zmienił się rząd. Ministrem został Jacek Kuroń, który był nim również w rządzie Mazowieckiego. Legendarny opozycjonista nadawał „ludzką twarz” transformacji gospodarczej – starał się wspierać ludzi, którzy tracili pracę. Zabiegał o zasiłki, które nazwano „kuroniówkami”. Poprosił Boniego, aby był jego zastępcą.

– Wspólnie wymyśliliśmy „pakt o przedsiębiorstwie”: porozumienie trójstronne pomiędzy państwem, pracodawcami i związkami. Uzgodniliśmy, że w prywatyzowanych zakładach będą podpisywane osobne umowy ze związkami, określające relacje nowych właścicieli z pracownikami. Miała to być zaleta do prywatyzacji – mówi Boni.

Gdy w 1993 roku partie solidarnościowe przegrały wybory i do władzy powrócili postkomuniści, Jacek Siwicki wpadł na pomysł, aby zatrudnić Boniego jako doradcę i negocjatora.

– To był taki „nasz Kuroń” na małą skalę. Rozmawiał ze związkami zawodowymi, ale także zwykłymi pracownikami w zakładach, które kupowaliśmy – wspomina Jacek Siwicki. – Byliśmy jedyną instytucją finansową zatrudniającą kogoś takiego.

– Dostałem biureczko w dawnym Komitecie Centralnym, nigdy nie sądziłem, że się tam znajdę, to było groteskowe – mówi

Michał Boni. – Gdy fundusz zdecydował się, aby uczestniczyć w prywatyzacji zakładu, jechałem na rozpoznanie: jaka jest siła związków, kim są przywódcy i jakie mają priorytety.

Pierwsze pytanie związkowców zawsze brzmiało: jakie będą mieli gwarancje zatrudnienia i na ile lat, drugie: czy wzrosną wynagrodzenia, a trzecie: ile osób trzeba będzie zwolnić i jakie dostaną odprawy.

– Nauczyłem się od Amerykanów, aby rozmawiać twardo. Przekonywałem, że prywatyzacja się opłaca, ale jasno mówiłem, że wszystko będzie zależec od wyników ekonomicznych zakładu – opowiada Boni.

Gdy fundusz musiał zmniejszyć liczbę pracowników, ogłaszał „program dobrowolnych odejść”. Ci, którzy zdecydowali się na nie w pierwszym miesiącu, dostawali wysokie odprawy, w każdym kolejnym o 10 procent mniej. Był to rodzaj bonusu za odejście. Fundusz zastosował to jako jeden z pierwszych w Polsce.

– Proponowałem związkowcom zawsze trochę mniej, niż mogliśmy obiecać. Tak umawiałem się z menedżerami, którzy podejmowali decyzje: Jackiem Siwickim czy Michałem Rusieckim. Dzięki temu, gdy siadali do stołu na końcowe negocjacje, mogli coś dodatkowo dorzucić. A związkowcy mieli poczucie, że to wynegocjowali. To było przemyślane z naszej strony. Chodziło o to, aby wszyscy czuli się wygrani – tłumaczy Boni.

Zdarzało się, że negocjacje trwały kilka miesięcy.

– Kluczem do porozumienia i kompromisu jest komunikacja. Dlatego starałem się budować dobre relacje ze związkowcami – mówi Boni.

Po całodniowych negocjacjach spotykali się towarzysko. W Sanoku chodzili do knajpy z ruskimi pierogami.

– To były najlepsze pierogi, jakie jadłem w życiu. Zamawialiśmy po pięćdziesiąt w misie, do tego wódkę. Gdy wieczorem

można wspólnie zjeść i wypić, to następnego dnia inaczej się rozmawia, jest inny klimat – wspomina Boni.

– Rozpoznawali go jako byłego ministra. Siedział z nimi dniami i nocami. To było ważne. Pomagało zapobiegać strajkom i oflagowywaniu. Myśleli: „Może to krwawi kapitaliści, ale liczą się z nami” – opowiada Jacek Siwicki. – Negocjował pakiety socjalne, ale też słuchał, co boli ludzi. Pomagało to cywilizować relacje między zarządem, menedżerami średniego szczebla i pracownikami. Może było w tym trochę socjotechniki, ale także wrażliwości społecznej. Miał ją Bob Faris. A mnie z moim życiorysem chłopaka z Radomia też nie trzeba tłumaczyć, że była potrzebna.

Zachętę do prywatyzacji stanowiły akcje dla pracowników. Ustawa o prywatyzacji z 1990 roku umożliwiła przekazanie im do 20 procent akcji na preferencyjnych warunkach.

– Gdy w 1997 roku kupiony przez nas Stomil Sanok wchodził na giełdę, rozesłałem listy do 1,5 tysiąca pracowników. Zwracałem się imiennie do każdego: „Droga Pani!” lub „Drogi Panie!”. Staralem się przekonać, że jeśli nie muszą, to niech nie sprzedają swoich akcji na pierwszym notowaniu – mówi Jacek Siwicki.

Argumentował, że akcje będą droższe i warto poczekać, aby zarobić więcej.

– Mogliśmy odkupić od nich te akcje. Ale to byłoby tak, jakbyśmy ich obrabowali, bo wiedzieliśmy, że będziemy mieć kilkukrotny zysk. Zastanawialiśmy się z Bobem Farisem, jak sprawić, aby nie czuli się oszukani. W końcu zacząłem pisać listy do pracowników – tłumaczy Siwicki.

– Faris i Birkelund mieli ludzkie podejście do spraw pracowniczych, dość rzadkie u Amerykanów. Brało się to z jednej strony ze zrozumienia, że w ludzi warto inwestować, a z drugiej strony z fascynacji Solidarnością i Polską – uważa Michał

Boni. – Byli facetami od wielkiego biznesu, którzy przyjechali uczyć polskich menedżerów, jak się prowadzi interesy. Chcieli budować kapitalizm, ale też zrozumieć kraj, który obalił komunizm. Było to dla nich nie tylko przedsięwzięcie biznesowe, ale również kulturowe.

– Nie zaliczyli żadnej wpadki przy prywatyzacjach. A to nie było łatwe. Bo prywatyzacje były pod nieustanną obserwacją mediów. W latach dziewięćdziesiątych często zmieniały się rządy i każdy następny próbował wytropić błędy poprzedniego. To najlepsza rekomendacja – dodaje były minister prywatyzacji Janusz Lewandowski. – W tamtych czasach zachodni inwestorzy nie pchali się do Polski. Panowały stereotypy i uprzedzenia, że mamy kiepską gospodarkę i kadry. Walczyliśmy, aby je przełamać. Polsko-Amerykański Fundusz Przedsiębiorczości wszedł w lukę i nam pomógł. Obecnie prywatyzację w Polsce uważa się za najbardziej udaną spośród prywatyzacji przeprowadzonych w krajach postkomunistycznej Europy.

## Kapitał dla studenta, czyli jak nauczyć przedsiębiorczości

### Łososie z Oregonu

Na pstrągi pojechali w górę rzeki. Musieli wejść do zimnej wody i zanurzyć się do pasa. Mieli nieprzemakalne, ocieplane kombinezony. Ryby nie chciały brać. Rzeka była zmaćcona, bo przez cały tydzień padało i pstrągi gdzieś się pochowały.

– Zostałem na brzegu i zarzucałem wędkę. Jak to nowicjusz, miałem szczęście – wspomina profesor Jerzy Dietl.

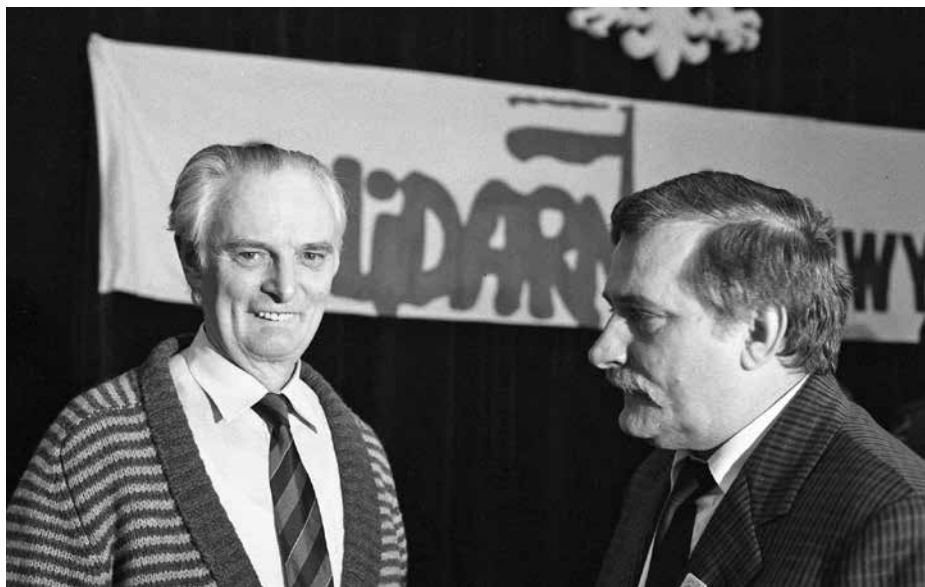
Szybko złapał pstrąga. Ale trzeba było sprawdzić płęć i okazało się, że to samica. Musiał ją wypuścić, bo samice nie wolno łowić.

Nie znał się na rybach.

– Pewnego dnia w Polsce Bob Faris zapytał mnie: „Łowisz?”. Nie miałem pewności, czy chodziło mu o łowienie ryb, czy posłużył się filozoficzną metaforą. Na wszelki wypadek potwierdziłem – mówi profesor Dietl.

Rok później był w Oregonie, stanie w północno-zachodniej części USA, gdzie Faris miał wakacyjny dom. Najpierw wybrali się na łososie. Faris zabrał dwóch przyjaciół, z którymi zwykle łowił. „Byli jak prawdziwi trzej, nieco starsi muszkieterowie, pełni wiary w sukces” – zapisał we wspomnieniach profesor Dietl.

Niepokoił się trochę, czy podoła. Ale na łódce pomagał im zawodowy rybak. A szczęście sprzyjało profesorowi. Łososie



Profesor Jerzy Dietl z Lechem Wałęsą. Gdańsk, 29 kwietnia 1989

brały. Może dlatego, że niepewnie trzymał wędkę i dały się nabrać – nie myślały, że to wędkarz.

Miał jednak też pecha, bo się rozchorował. Odnowiło mu się zapalenie oskrzeli i nie mógł spać jak inni w namiocie. Faris solidarnie przeniósł się z nim do hotelu. Gdy Jerzy Dietl poczuł się lepiej, pojechali na pstrągi do sąsiedniego stanu Waszyngton.

– Faris lubił ludzi. Najbardziej liczyły się dla niego zaufanie i przyjaźń. Był na to niesamowicie wrażliwy – uważa profesor.

Poznali się przez ambasadę USA w Warszawie. W latach osiemdziesiątych Jerzy Dietl był znanym ekonomistą i otwarcie popierał Solidarność. Ambasador John R. Davies Jr. zapraszał go, aby pomógł mu zrozumieć wydarzenia w Polsce.

Gdy w czerwcu 1989 roku komuniści przegrali wybory, profesor Dietl dzięki poparciu Solidarności został wybrany na senatora. Rok później ambasador ponownie go zaprosił. Czekał na niego Zbigniew Brzeziński. Powiedział, że właśnie powstaje

Polsko-Amerykański Fundusz Przedsiębiorczości. Zaproponował, aby został członkiem jego rady nadzorczej i reprezentował stronę polską.

Profesor Dietl szybko zaprzyjaźnił się z szefem funduszu Robertem Farisem.

– To był dobry człowiek. Postępował jak twardy biznesmen i zawsze trzymał się zasad, ale w środku krył się w nim porządny facet, który rozumiał ludzi i wiedział, czego im trzeba – mówi profesor Dietl. – Opowiadałem mu o Polsce, o historii, kulturze, zwyczajach. Zaczął coraz bardziej identyfikować się z tym krajem.

Posiedzenia rady nadzorczej odbywały się na przemian w USA i w Polsce. Omawiali na nich największe inwestycje funduszu.

– Dużo mówiłem o rodzącym się w Polsce biznesie i wspieraniu sektora prywatnego. Tłumaczyłem, że nie można skupiać się wyłącznie na dużych inwestycjach, ważne są także te małe, aby powoli uczyć społeczeństwo wolnego rynku – wspomina profesor Dietl.

Pewnego dnia w styczniu 1991 roku Robert Faris zaprosił go do swojego gabinetu na naradę z Johnem Birkelundem, szefem rady nadzorczej funduszu. Oświadczyli, że chcą założyć Fundację Edukacyjną Przedsiębiorczości, i poprosili profesora Dietla, aby ją poprowadził.

Zarejestrowali ją w maju 1991 roku. Miała pomagać w szkoleniu przyszłych polskich menedżerów. W ciągu kolejnej dekady sfinansowała 25 tysięcy stypendiów dla studentów, którzy masowo zaczęli uczyć się przedsiębiorczości. Stała się największą w Polsce organizacją pozarządową udzielającą stypendiów.

– Edukacja to także inwestycja w przedsiębiorczość – uważa profesor Jerzy Dietl, który przez ponad dwadzieścia pięć lat był prezesem fundacji.

## Panie kochany, godzina lekcji z ekonomii!

Jako dziecko chodził z ojcem na polowania na kuropatwy. Najlepsze odbywały się na początku września. Ojciec pozwalał, aby zostawał w ich wiejskim majątku i dopiero kilka dni później wyjeżdżał do szkoły.

– Za skarby nie zabiłbym dzisiaj nawet muchy, ale ojciec był myśliwym. Pochodził z ziemiańskiej rodziny – wspomina profesor Jerzy Dietl.

Przodkowie profesora, austriaccy urzędnicy, zarządzali państwowymi i prywatnymi majątkami. W XVIII wieku osiedlili się na południowo-wschodnich krańcach Polski, które po rozbiorach nazwano Galicją i które włączono do Cesarstwa Austrii. Ale Dietlowie szybko się spolonizowali.

Stryjecznym pradziadkiem profesora był Józef Dietl, słynny lekarz i wykładowca Uniwersytetu Jagiellońskiego. Według rodzinnej anegdoty na pierwszym wykładzie poprosił studentów, żeby uczyli go języka polskiego, a w zamian będzie uczył ich medycyny. Został rektorem i posłem do lokalnego sejmiku. Zaczął walczyć o autonomię Galicji i wprowadzenie języka polskiego do szkół i urzędów. Nie spodobało się to cesarzowi austriackiemu, który wyrzucił go z uniwersytetu.

Krakowianie wybrali go jednak na prezydenta. Zasłynął jako ten, który zmienił miasto. Zasypał stare koryto Wisły, uporządkował krakowskie Planty, stworzył miejskie wodociągi oraz przejął i rozbudował szkoły. Założył także „fundusz przedsiębiorczości”, który udzielał pożyczek rzemieślnikom na rozpoczęcie działalności.

Bronisław Dietl, ojciec profesora Jerzego Dietla, skończył prawo i pracował jako urzędnik. Kiedy po I wojnie światowej Polska odzyskała niepodległość, wyjechał z Galicji. Został prezydentem Torunia, a potem starostą w Inowrocławiu

na Kujawach. W 1939 roku, gdy wybuchła II wojna światowa, zastępował wojewodę poznańskiego. Gestapo wywiozło go z wcielonej do III Rzeszy Wielkopolski na Kielecczynę. Miał szczęście, że przeżył, bo część rodziny od razu rozstrzelano.

– Jako chłopak byłem łącznikiem Armii Krajowej. Nie robiłem niczego innego jak większość Polaków. Kradłem broń. Uzbroiłem prawie cały pluton AK w Ostrowcu Świętokrzyskim – wspomina profesor Jerzy Dietl. – Niemcy złapali mnie i wywieźli do obozu pracy w Oświęcimiu, a potem na roboty do Niemiec.

Po wojnie wrócił do Poznania. Na studiach w Akademii Handlowej zaangażował się w działalność Caritas Academica, studenckiej organizacji przy duszpasterstwie akademickim. Został na uczelni i zdobywał kolejne stopnie naukowe. Pod koniec lat sześćdziesiątych przeniósł się na Uniwersytet Łódzki, gdzie został profesorem ekonomii.

Robotnicze miasto, w którym dominowały wielkie zakłady włókiennicze, miało opinię „czerwonego”, czyli sprzyjającego komunistycznym władzom. Ale na wydziale ekonomiczno-socjologicznym miejscowego uniwersytetu zebrało się grono liberalnych ekonomistów i socjologów, którzy przewidywali kryzys gospodarczy i wierzyli, że jedynym ratunkiem jest gospodarka rynkowa. W latach siedemdziesiątych dziekanem wydziału był profesor Cezary Józefiak. W 1980 roku, po powstaniu Solidarności, zaczął pracować nad reformą między innymi z trzydziestotrzyletnim wówczas doktorem SGPIS Leszkiem Balcerowiczem.

Profesor Jerzy Dietl znalazł się we władzach Fundacji Rolniczej, którą w latach osiemdziesiątych próbował zorganizować Kościół katolicki w Polsce ze środków USA i kilku innych zachodnich krajów.

– Miałem kontakty w USA, bo jeździłem tam prowadzić wykłady – mówi profesor Dietl.

Fundacji patronował Kościół, który w 1981 roku, po wprowadzeniu stanu wojennego, stał się jedyną instytucją wspierającą zdelegalizowaną Solidarność. Opozycjoniści twierdzili, że będzie to „miniplan Marshalla” dla polskiej wsi. Ale fundacja nie rozwinęła szerszej działalności, bo zablokował to komunistyczny rząd. Pieniądze, które zebrała, wydała na budowę wiejskich wodociągów.

Gdy PRL stanął na skraju bankructwa, władze zaczęły negocjacje z opozycją. W lutym 1989 roku obie strony usiadły przy Okrągłym Stole. Wśród doradców ekonomicznych Solidarności byli profesorowie Cezary Józefiak i Jerzy Dietl.

– Znalazłem się w podzespole do spraw rolnictwa. Rozmowy o utworzeniu wiejskiej Solidarności były dość łatwe. Wtrąciłem swoje trzy grosze, ale moja rola nie była istotna – mówi skromnie profesor Dietl.

W czerwcowych wyborach obaj profesorowie zostali wybrani z listy Solidarności na senatorów z Łodzi.

– Kampanię wyborczą i spotkania z ludźmi przeżyłem tylko dzięki Józefiakowi. Opowiadał dowcipy i potrafił rozweselać. Zawsze elegancki, w koszuli, krawacie i garniturze. Jeździliśmy moim maluchem, w którym zwykle woziłem psa cocker-spaniela. Gdy Józefiak wysiadał, żartował, że nie zmarznie, bo ma na sobie dodatkowe, rude futro – wspomina profesor Jerzy Dietl.

Senat był nową izbą parlamentu, utworzoną w 1989 roku zgodnie z porozumieniem zawartym przy Okrągłym Stole. W wyborach opozycja zdobyła 99 na 100 miejsc w senacie. Weszli do niego artyści, pisarze i intelektualiści. Wszyscy popierali wprowadzenie wolnego rynku, ale niewiele o nim wiedzieli.

– To byli uroczy, inteligentni ludzie. Zaprzyjaźniłem się z Gustawem Holoubkiem. Pytał, gdy czegoś nie rozumiał. Andrzej Szczypiorski, ten pisarz, prosił: „Panie kochany, godzina na

tydzień lekcji z ekonomii”, ale niewiele z tego wyszło. Najważniejsze, że wszyscy mieliśmy do siebie zaufanie – wspomina profesor Jerzy Dietl.

W senacie został przewodniczącym nadzwyczajnej komisji zajmującej się ustawami, które reformowały gospodarkę i wprowadzały w życie „plan Balcerowicza”. W 1991 roku zachęcał senatorów, aby wspierali rząd Jana Krzysztofa Bieleckiego, tworzony przez gdańskich liberałów.

– Byli trochę naiwnymi liberałami, ale miałem zbliżone do nich poglądy. Ciągnęli mnie do swojej partii. Nie nadaję się jednak do politycznej walki – mówi profesor Dietl.

Gdy pod koniec 1991 roku ogłoszono przyspieszone wybory, wycofał się z polityki.

### **Nie byłby rekinem, gdyby nie rozumiał**

– To była niespodzianka, gdy Faris i Birkelund zaproponowali mi prowadzenie fundacji. Ale musieli uzgodnić to z Janem Krzysztofem Bieleckim – podejrzewa profesor Jerzy Dietl.

Na początek przekazali fundacji 1 milion dolarów. Drugie tyle dał polski rząd, na czele którego stał Bielecki.

– Misją Polsko-Amerykańskiego Funduszu Przedsiębiorczości było także nauczanie biznesu. Faris to rozumiał – mówi profesor Dietl.

– Nie byłby rekinem biznesu, gdyby nie rozumiał, że nie da się prowadzić biznesu bez ludzi z wiedzą. Każdy wielki kapitalista musiał to wiedzieć, bo inaczej nie zbudowałby swojej potęgi. W Polsce chodziło o to, aby zwiększyć liczbę ludzi wykształconych, którzy mogli być motorem zmian. Potrzebowała tego rodząca się gospodarka rynkowa – zauważa doktor Zofia Sapijaszka, która przez prawie dwadzieścia pięć lat pomagała profesorowi Dietlowi w zarządzaniu fundacją.

Pracowała na Uniwersytecie Łódzkim w Instytucie Ekonomiki Przemysłu Lekkiego. Ale to, czym zajmował się instytut, nie miało nic wspólnego z tym, jak działały fabryki włókiennicze.

– Studentów uczono dwóch różnych ekonomii: socjalizmu i kapitalizmu. Obie były całkowicie abstrakcyjne. W pierwszej brakowało logiki, drugiej nie można było zastosować w praktyce – wspomina doktor Sapijaszka.

Gdy upadł PRL, do Łodzi przyjechali brytyjscy doradcy. Wspólnie z naukowcami z Instytutu Ekonomiki Przemysłu Lekkiego próbowali znaleźć receptę, jak uratować upadające fabryki. W tym samym czasie doktor Sapijaszka zaczęła prowadzić biuro senatorów wybranych z Łodzi: profesorów Cezarego Józefiaka i Jerzego Dietla. Gdy po kolejnych wyborach profesor Dietl odszedł z polityki, poprosił ją o pomoc w prowadzeniu fundacji.

– Faris i Birkelund zostawili mi wolną rękę. Dali pieniądze i powiedzieli: „Bądź prezesem i napisz program”. Mieli do mnie zaufanie, bo byłem ekonomistą i miałem kontakty z przedsiębiorcami – opowiada profesor Jerzy Dietl.

We wspomnieniach opisał, jak Faris zapytał go, jacy są „nowi polscy przedsiębiorcy”. Zaproponował, aby sam z nimi porozmawiał. „Bob przyjechał do Łodzi i odwiedził kilka firm. Nic go nie dziwiło” – zanotował profesor Dietl.

Z podziwem wspominał, że Faris łatwo nawiązywał kontakt i zdobywał zaufanie właścicieli firm, dzięki czemu mógł pytać o wszystko. Łódź przechodziła wówczas drastyczne zmiany. Państwowe fabryki włókiennicze bankrutowały jedna po drugiej. Wyglądały jak przeniesione z XIX wieku: w budynkach z czerwonej cegły stały maszyny, które miały po kilkadziesiąt lat. Produkowały słabej jakości tkaniny dla Związku Radzieckiego. Gdy upadł PRL, nie miały gdzie ich sprzedać i masowo zwalniały ludzi. Część zwolnionych zakładała małe, prywatne

firmy i na nowo wprowadzała się do opuszczonych budynków. Problem tkwił w tym, że „nowi przedsiębiorcy” nie mieli pojęcia, jak prowadzić swoje firmy.

Wbrew temu, co głosiła propaganda, w PRL Polacy należeli do kiepsko wykształconych społeczeństw, a studia nie były powszechnie dostępne. Według danych GUS w 1988 roku zaledwie 6,5 procent osób w Polsce miało wyższe wykształcenie (dla porównania w 2018 roku – 26,4 procent).

Po 1989 roku młodzi ludzie ruszyli masowo na studia. Najchętniej wybierali zarządzanie, ekonomię lub marketing. Uważali, że skoro w Polsce pojawił się kapitalizm, będzie to najlepszy wybór i zapewni im życiową karierę. Wielu marzyło, żeby zostać menedżerami lub przedsiębiorcami – kapitalistami.

– Państwowe uczelnie nie były w stanie przyjąć ogromnej rzeszy młodych ludzi. Nie potrafiły szybko się przystosować do tego, co wydarzyło się w 1989 roku. Były bezwładne, miały skostniałe struktury. Tymczasem należało działać błyskawicznie – tłumaczy doktor Zofia Sapijaszka.

Łukę na rynku wypełniły prywatne uczelnie. Zaczęły powstawać jak grzyby po deszczu i podkupywać wykładowców z państwowych szkół wyższych.

– Chcieliśmy wesprzeć uczelnie, które mogły przyczynić się do rozwoju przedsiębiorczości. Dlatego skupiliśmy się na tych, które uczyły ekonomii i administracji – opowiada doktor Sapijaszka.

Prywatne uczelnie nie miały dofinansowania z budżetu jak państwowe, a nauka była w nich płatna.

– Postanowiliśmy wypłacać stypendia dla studentów. Pokrywały 30–50 procent czesnego w zależności od wyników w nauce – mówi doktor Sapijaszka. – Po pierwsze, był to zastrzyk pieniędzy dla prywatnych uczelni, bo dzięki temu mogło studiować więcej osób. Po drugie, wspierały młodych zdolnych

ludzi. Po trzecie, dofinansowały dziedziny, które wpływały na rozwój przedsiębiorczości.

Kandydatów do stypendiów wybierały uczelnie. Sporządzały listy, które przysyłały fundacji. Profesor Dietl i doktor Sapijasza raz jeszcze je weryfikowali.

– Było to trochę ryzykowne, bo wśród nowo powstałych prywatnych szkół wyższych były niestety głównie takie, dla których nie liczył się poziom nauczania, ale wyłącznie zysk. Dlatego dawaliśmy stypendia dość ostrożnie – zastrzega profesor Jerzy Dietl.

Znał wiele uczelni, bo doradzał Ministerstwu Edukacji Narodowej, a potem znalazł się w komisji akredytacyjnej, która je oceniała.

– Napisałem około 200 recenzji. Niestety 70–80 procent było negatywnych, bo uczelnie były kiepskie – wspomina.

Jeździł z doktor Sapijaszką na spotkania z rektorami i wykładowcami. Sprawdzał warunki studiowania i programy nauczania.

Fundacja Edukacyjna Przedsiębiorczości sfinansowała stypendia na siedemdziesięciu sześciu prywatnych uczelniach.

– Jak kończyły się pieniądze, mówiłem to Farisowi i Birkelundowi. Pytali, ile potrzebują, i dawali – wspomina profesor Dietl.

Do końca dekady dołożyli mu kolejne 3 miliony dolarów.

– Mam poczucie, że ich nie zmarnowałem – mówi profesor Dietl.

W latach dziewięćdziesiątych fundacja była jedyną instytucją, która dawała stypendia studentom prywatnych szkół wyższych. Dopiero w 2005 roku została uchwalona ustawa, która umożliwiała dofinansowanie ich przez państwo. Ale nie wszystkie prywatne uczelnie przetrwały, bo po wyżu demograficznym nadszedł niż i liczba studentów zaczęła spadać.

Część prywatnych uczelni rozwinęła się jednak i wyprzedziła w rankingach wiele państwowych. Należała do nich Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania (obecnie Akademia imienia Leona Koźmińskiego w Warszawie.

Założył ją profesor Andrzej Koźmiński, socjolog i ekonomista, wieloletni wykładowca i dziekan wydziału zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego. W wywiadach mówił, że chciał spełnić marzenie o własnej uczelni działającej na wzór szkół biznesu w USA. Nadał jej imię swojego ojca, przedwojennego profesora Szkoły Głównej Handlowej.

Zaczynał w 1989 roku od uruchomienia pierwszych w Polsce podyplomowych studiów menedżerskich MBA – Master of Business Administration. W 1993 roku szkoła przekształciła się w uczelnię. W kolejnych latach przyciągała najlepszych profesorów, którzy odchodzili z państwowych szkół.

– Współpracowaliśmy z nią prawie od początku. Obserwowałam, jak pięła się w rankingach szczebelk po szczebelku i stopniowo budowała swoją klasę i potęgę – mówi doktor Zofia Sapijaszka.

W prestiżowym rankingu „Financial Times” w 2018 roku była najlepszą uczelnią biznesową w Europie Środkowo-Wschodniej i pozostawiła daleko w tyle państwową Szkołę Główną Handlową.

Profesor Jerzy Dietl otrzymał od niej tytuł doktora *honoris causa*.

## Ameryka w Nowym Sączu

Sam nie wie, dlaczego pojechał do Vallendar. Była tam niewielka prywatna szkoła biznesu. Założyła ją izba gospodarcza z pobliskiej Koblencji. Pewnego dnia na śniadaniu niemiecki przewodnik zapytał, kto miałby ochotę ją zwiedzić.



Krzysztof Pawłowski, założyciel Wyższej Szkoły Biznesu w Nowym Sączu. Nowy Sącz, siedziba uczelni, listopad 2002

Był wrzesień 1989 roku. Krzysztof Pawłowski znalazł się wśród dziesięciu senatorów zaproszonych do Niemiec. Podróż zorganizowała Fundacja Konrada Adenauera, nazwana tak na cześć pierwszego kanclerza RFN. Chciała pomóc dawnej opozycji, która po upadku komunizmu i żelaznej kurtyny przejęła władzę w Polsce. Nowi senatorowie mieli zobaczyć, jak działa kapitalizm i demokracja w Niemczech. Przypadkowa wizyta w szkole w Vallendar zmieniła życie Pawłowskiego.

Przyjmowała rocznie stu studentów. Aby studiować, musieli płacić astronomiczne czesne. Każdy wyjeżdżał co roku na wymianę do uczelni w innym kraju. Ale musiał być to kraj, w którym nie mówi się po niemiecku. Pawłowski zapytał, skąd takie ograniczenie. Dyrektor spojrział na niego ze zdumieniem: „Panie senatorze, to mają być menedżerowie połączonej Europy! Powinni działać na całym kontynencie, nie tylko w Niemczech”.

– Zamiast kujonów zobaczyłem kolorową młodzież. Zapytałem, dlaczego nie poszli studiować za darmo na państwowym uniwersytecie. Odpowiedzieli: „Bo po tej szkole nie musimy szukać pracy, firmy same ją proponują” – wspomina Krzysztof Pawłowski. – W tym momencie podjąłem decyzję, że założę Wyższą Szkołę Biznesu w Nowym Sączu!

Mówi, że urodził się w sądeckim rynku „pod szczęśliwym numerem” 21. Ojciec przeniósł się tam ze Lwowa jeszcze przed II wojną światową. W kamienicy przy rynku otworzył karczmę. W czasie niemieckiej okupacji znalazła się na granicy getta. Przez piwnice uciekali z niego Żydzi. Ojciec został za to ciężko pobity. Z odbitymi nerkami przeżył wojnę, ale zmarł, gdy Pawłowski miał dwa lata.

Jako dziecko Krzysztof Pawłowski był ministrantem (do dziś mieszka w parafii, w której służył do mszy). Czytał dużo książek, szkolny wychowawca namawiał go, aby został adwokatem. Wybrał fizykę na Uniwersytecie Jagiellońskim i poszedł do pracy w przemyśle.

– Chciałem być wolny. Partia komunistyczna nie wtrącała się do fizyki – twierdzi.

Do upadku PRL pracował w laboratorium przy Sądeckich Zakładach Elektro-Węglowych, które produkowały elektrody grafitowe do pieców hutniczych. W tym czasie obronił doktorat w Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie.

W 1980 roku współorganizował w zakładach Solidarność, a w Nowym Sączu – Klub Inteligencji Katolickiej skupiający opozycyjnych intelektualistów.

– Klub był dla mnie przedszkolem polityki – mówi.

Gdy w 1989 roku wybrano go na senatora z listy Solidarności, próbował zaangażować się w wielką politykę. W 1991 roku z kilkoma innymi politykami założył Partię Chrześcijańskich Demokratów.

– Zostałem przewodniczącym, bo na zebraniu założycielskim nikt nie chciał. Ale instynkt mi podpowiadał, że do tego potrzeba człowieka, który ma w sobie coś z gangstera: potrafi, patrząc z miłością w oczy, wbić komuś sztylet w serce. Nie nadawałem się do tego – uważa.

Ponownie został senatorem w 1991 roku. Ale w 1993 roku przegrał kolejne wybory i nie wrócił do polityki.

– Zaangażowałem się w coś, co wydawało mi się ważniejsze. Po podróży do Vallendar cały czas myślałem o założeniu szkoły biznesu. Uważałem, że po 1989 roku największą potrzebą było w Polsce tworzenie kadr dla nowego biznesu. Gadałem o tym wszędzie – opowiada Pawłowski. – Nie miałem żadnego doświadczenia, nigdy nie wykładałem ani nie pracowałem na uczelni. Szkoła powstała z mojej fantazji, ale także dlatego, że brakowało mi wyobraźni i wiedzy, jak trudne to przedsięwzięcie.

Zaczął skromnie. W 1991 roku ogłosił nabór do pomaturalnej szkoły dla menedżerów i sekretarek. Wynajął pomieszczenia w Pałacu Stadnickich w pobliskiej Nawojowej, program nauczania kupił za niewielkie pieniądze w Ministerstwie Edukacji Narodowej i przyjął sześćdziesięciu czterech uczniów.

– Byłem fanem Nowego Sącza i regionu. Na początku to miała być szkoła, która pomoże w rozwoju Sądecczyzny – zapewnia.

Pomyślał, że najlepsze szkoły biznesu są w USA.

– Przeciętna amerykańska uczelnia jest znacznie lepsza niż wszystkie polskie i europejskie – przekonuje.

Zaczął szukać z nimi kontaktu przez amerykańską Polonię. Przez przypadek natknął się na wysłanników niewielkiego i niezbyt znanego prywatnego uniwersytetu z Evanston koło Chicago – National Louis University. Od kilkunastu miesięcy

próbowali znaleźć polską uczelnię i namówić do współpracy, ale... wszystkie odmawiały.

– Wybrali się na uniwersytety: Jagielloński, Warszawski, a potem do SGH. Wszędzie grzecznie im dziękowano. Prywatna amerykańska uczelnia, która chciała nawiązać partnerstwo, nie była dla nich atrakcyjna. Rektorzy byli rozpuszczeni. Bo na początku lat dziewięćdziesiątych najlepsze uniwersytety z całego świata oferowały nie tylko współpracę, ale też pieniądze – mówi Krzysztof Pawłowski.

Państwowe uczelnie nie nadążały również za tym, co działo się w Polsce.

– W Warszawie była grupa znakomitych profesorów i młodych asystentów. Mieli zagraniczne kontakty, wyjeżdżali na staże do USA. Przykład to Leszek Balcerowicz. Takie osoby były też na innych uczelniach, ale to raczej rodziny w niezbyt dobrym cieście. A to ciasto często nie znało języka angielskiego i uważało, że potrafi wykształcić studentów na podstawie tego, czego samo się nauczyło ze starodawnych podręczników – uważa Pawłowski.

Amerykane z Evanston obawiali się jednak, czy szkoła Pawłowskiego będzie w stanie się utrzymać. Przekonywał ich kilka miesięcy. W końcu zgodzili się na powołanie wspólnej Wyższej Szkoły Biznesu – National Louis University w Nowym Sączu. Umowę podpisali w blasku fleszy 8 maja 1992 roku w rocznicę siedemsetlecia powstania miasta.

– Przyjeliśmy jako pierwsi w kraju program nauczania amerykańskiej szkoły biznesu. Dokonaliśmy skoku i wyprzedziliśmy inne polskie uczelnie – mówi z dumą Pawłowski, który został rektorem.

Program zakładał, że studenci muszą perfekcyjnie znać język angielski i informatykę.

– Na początku przesadziliśmy. Studenci mieli tygodniowo dwadzieścia godzin lektoratu z języka angielskiego. A była jeszcze nauka biznesu. Nie wytrzymali natężenia i w drugim roku doszło do strajku – opowiada Pawłowski.

Przebywał akurat w Warszawie. Wrócił, poszedł do strajkujących i powiedział: „Kochani, jeśli chcecie zajmować się biznesem, musicie być odporni na stres i obciążenia. Dlatego dajemy wam w tyłek!”. Miał posłuch. Wystarczyło.

– Dzięki temu moi absolwenci byli lepsi niż ci ze szkół publicznych – wspomina.

W 1995 roku w rankingu tygodnika „Wprost” szkoła znalazła się na pierwszym miejscu wśród uczelni niepublicznych, a w 1998 roku w rankingu wszystkich szkół biznesowych wyprzedziła warszawską SGH.

Krzysztof Pawłowski poznał profesora Jerzego Dietla w senacie. Potem na kilka lat stracił z nim kontakt. Spotkali się ponownie, gdy fundacja profesora zaczęła organizować w Łodzi spotkania rektorów prywatnych uczelni.

– Prosił mnie o listy studentów zasługujących na stypendia i wybierał najlepszych. W pierwszym roku dostało je około dwudziestu–trzydziestu osób – mówi Pawłowski.

W ciągu pierwszej dekady działalności szkoły w Nowym Sączu stypendia otrzymało prawie tysiąc osób.

– W latach dziewięćdziesiątych to były jedyne stypendia, które do nas docierały. Bez nich wielu studentów nie miało by szans studiować – twierdzi Pawłowski. – Utrzymywaliśmy szkołę wyłącznie z chesnego: w przeliczeniu około tysiąca dolarów rocznie. Jak na tamte czasy była to astronomiczna suma. Państwo nigdy nam nie pomagało.

Stypendia pomogły przetrwać Wyższej Szkole Biznesu w Nowym Sączu. Wiść o nich rozeszła się wśród kandydatów na studia i ich rodziców. Była to zachęta: jeżeli studenci

będą dobrze się uczyć, dostaną pieniądze i pokryją nimi część czesnego.

– Nie mieliśmy dużego nadmiaru studentów. Ale w najlepszych latach przyjmowaliśmy ponad tysiąc osób – mówi Pawłowski.

– Jak na tamte czasy miał genialny pomysł. To działo się poza dużym ośrodkiem akademickim. Dzieciaki z okolicy, najczęściej z małych miejscowości, miały zapóźnienia w stosunku do tych z miast. Ci, którzy tego potrzebowali, mogli uczyć się angielskiego i informatyki na roku zerowym. To wyrównywało szanse i dawało im możliwości zrobienia kariery – uważa doktor Zofia Sapijaszka.

Pierwszym absolwentom Pawłowski osobiście pomagał znaleźć pracę.

– Kilka osób z pierwszego rocznika zawiozłem do znanych menedżerów i przedsiębiorców. W kolejnych latach sporządzałem listę najlepszych absolwentów, którą wysyłałem do kilkudziesięciu prezesów dużych firm. Bardzo szybko rozeszła się opinia, że nasi absolwenci są bardzo dobrze przygotowani. Zaprzyjaźnieni ze mną prezesi zaczęli dzwonić do mnie, abym dostarczał im listę jako pierwszym, zanim wyślę reszcie – szczył się Pawłowski.

Niewielki Nowy Sącz to „miasto milionerów”. Wystarczy przez nie przejechać, aby zobaczyć nowoczesne biurowce i hale należące do znanych firm. Trafiło do nich wielu absolwentów szkoły Pawłowskiego.

Do najbardziej znanych milionerów należał Kazimierz Pazgan, „król kurczaków”, który w połowie lat osiemdziesiątych założył przetwarzającą je firmę Konspol. Pomagał Pawłowskiemu w negocjacjach z Amerykanami z Evanston. Ale było też wielu innych: Andrzej Wiśniowski, producent bram, czy Ryszard Florek, zajmujący się produkcją okien dachowych.

Wyższa Szkoła Biznesu w Nowym Sączu nie poradziła sobie jednak z niżem demograficznym na początku XXI wieku. Wydała zbyt dużo na inwestycje, a kandydatów na studia było coraz mniej. Wpadła w długi i aby ją ratować, w 2011 roku Krzysztof Pawłowski musiał ją sprzedać.

– Stworzył szkołę, która stała się zaczynem zmian w Nowym Sączu. Ale zrobić drugi Uniwersytet Harvarda nie jest łatwo – uważa profesor Jerzy Dietl.

W 2016 roku, dwadzieścia pięć lat po założeniu uczelni, „Gazeta Krakowska” relacjonowała zjazd absolwentów. Byli wśród nich menedżerowie krajowych i zagranicznych firm, małych spółek i wielkich korporacji. Przyjechali z całego świata. Gazeta pisała o jednym z nich: „Łukasz Smolarski opowiada, że był zwykłym chłopakiem z blokowiska. Bez pieniędzy i koneksji. Rektor Pawłowski dodał mu skrzydeł. – Odkupić tę uczelnię to jeden z moich celów. Jestem przekonany, że moje dzieci ukończą WSB-NLU. A jeśli tej szkoły wówczas nie będzie, zbuduję ją od nowa – mówił Smolarski”.

– Absolwenci są dla mnie jak moje dzieci. Zostali przygotowani do biznesu. Zmieniają rzeczywistość w Polsce, ale także w wielu innych miejscach na świecie – mówi były rektor Krzysztof Pawłowski. – Rodzice dziewiętnastolatków, którzy przyszli do mojej szkoły, marzyli o lepszej Polsce i lepszej przyszłości dla swoich dzieci. Wierzyli, że się uda, bo to, co mówię, ma sens. Absolwenci już w pierwszych latach zarabiali wielokrotnie więcej niż rodzice. Mam satysfakcję, że ich nie zawiodłem.

## **Uczniowie Poznańskiego**

Pałac Poznańskiego to symbol dziewiętnastowiecznego kapitalizmu. Izrael Kalmanowicz Poznański był jednym z najbogatszych ludzi Królestwa Polskiego wchodzącego w skład carskiej

Rosji. Zbudował jedną z dwóch największych w Łodzi fabryk włókienniczych, wokół których rozwijało się miasto. Na 40 hektarach produkowała olbrzymie ilości tkanin bawełnianych, którymi zalewała Imperium Rosyjskie.

Synowie i córki Izraela Poznańskiego ustawili na kominu w wielkiej sali jadalnej pałacu mosiężnego pawia z rozpostartym ogonem. Podświetlany, zadziwiał gości. Symbolizował wieczność dokonań Poznańskiego. Sfilmował go Andrzej Wajda w *Ziemi obiecanej*. Do takiego wnętrza profesor Jerzy Dietl zapraszał Roberta Farisa.

Odbywał się tam finał konkursu dla licealistów „Moja szkoła – szkołą przedsiębiorczości”. Konkurs wymyślił premier Jan Krzysztof Bielecki. Uczniowie mieli przedstawić pomysł na biznes, dzięki któremu zarobiliby pieniądze dla swojej szkoły. Nagrody fundowali sponsorzy.

Konkursy kończyły się wiosną, gdy w Warszawie zbierała się rada nadzorcza Polsko-Amerykańskiego Funduszu Przedsiębiorczości. Profesor Dietl starał się zawsze ściągnąć część członków rady do Łodzi. Chciał, aby uczniowie zobaczyli prawdziwych kapitalistów i wielkich polityków (przyjeżdżali Zbigniew Brzeziński i Jan Krzysztof Bielecki).

– Do konkursów zgłaszały się najczęściej szkoły średnie z małych miejscowości. Zależało im na zdobyciu pieniędzy. Te z dużych miast były trochę zepsute i rozkapryśzone – wspomina profesor Dietl.

W 1999 roku konkurs odbył się po raz siódmy. Zgłosiło się pół tysiąca uczniów. Wygrał szesnastolatek Paweł Tyndyk ze Złotoryi, który napisał biznesplan, jak stworzyć w szkole kawiarenkę internetową. W nagrodę dostał sprzęt komputerowy. W kategorii zespołów zwyciężyli *ex aequo* licealiści ze Złotoryi oraz Elbląga. Ci drudzy chcieli założyć agencję usługowo-marketingową i pracować w niej jako kurierzy na rowerach.

– To było wzruszające, jak dzieciaki stawiały pierwsze kroki w biznesie. Niektóre przyjechały pierwszy raz w życiu do dużego miasta – mówi profesor Jerzy Dietl.

Zapamiętał wielki dywan, który był nagrodą w jednym z pierwszych konkursów. Podarowała go fabryka z Łodzi. Dziewczyny, które go wygrały, nie chciały się z nim rozstać. Zabroniły wysyłać pocztą. Wzięły go na barki z kolegami ze szkoły i wsiadły do pociągu.

W Pałacu Poznańskim odbywał się także konkurs dla studentów trzeciego roku ekonomii i zarządzania. Fundacja profesora Dietla prowadziła go przez dwadzieścia dwa lata. Do finału wybierała dwadzieścia zespołów z całej Polski.

Pierwszego dnia każdy zespół musiał rozwiązać przygotowany dla niego problem w firmie. Drugiego dnia do wykonania było zadanie finansowe. Trzeciego dnia w finale spotykały się zwycięskie zespoły, aby przeprowadzić ze sobą negocjacje.

Od początku rywalizowali ze sobą studenci z Nowego Sącza i Akademii imienia Leona Koźmińskiego w Warszawie. Pierwsi byli pewni siebie, bo ich szkoła zdobyła rozgłos. Denerwowali inne zespoły. Drudzy powoli pięli się w konkursach do góry. Po paru latach zaczęli pojawiać się w mundurkach z emblematem szkoły.

– Fundacja, którą prowadziłem, była dla mnie prezentem od losu. Dzięki niej mogłem choć w niewielkim stopniu przyczynić się do przywracania gospodarki rynkowej – mówi profesor Jerzy Dietl.

Wspomina, że Faris nie bywał zbyt często w Łodzi. Ale gdy go zapraszał, nie odmawiał. Jerzy Dietl wzruszył się, gdy kiedyś w jego zastępstwie przyjechała żona. On sam odwiedził kiedyś profesora w jego domu pod Łodzią. Wizyta jednak się nie udała. Faris spał na pięttrze i skarżył się, że nie zmrużył oka, bo na drzewach wokół domu przez całą noc śpiewały ptaki.

– Z powodu nazwiska wiele osób myślało, że Faris wywodzi się z Bliskiego Wschodu. Ale naprawdę pochodził z Włoch. Opowiadał mi o rodzinie, która mieszkała w Lombardii. Może reagował tak emocjonalnie z powodu włoskiego temperamentu – zastanawia się profesor Jerzy Dietl.

Uważał Farisa za swojego przyjaciela.

– Gdy przyjechał ostatni raz do Polski, był chory. Zaprosił mnie do hotelu Bristol w Warszawie, gdzie się zatrzymywał. Spędziliśmy z nim i jego żoną pół nocy przy jedzeniu i pić. To pożegnanie było naprawdę serdeczne – mówi.

Profesor Dietl stwierdza:

– Nie miał żadnego interesu w tym, co robił w Polsce. Chyba że zaspokojenie miłości własnej. Ale to tkwi w każdym człowieku. Myślę, że przysłużył się naszemu krajowi.

## Fabryka kapitalistów

### Jak Birkelund i Faris nie założyli giełdy

Tłum, ścisk, okrzyki i nerwy. Ludzie w koszulach i szelkach na parkiecie. Tablice na ścianach oraz zmieniające się liczby.

– Patrzyłem urzeczony jak dziecko na choinkę w Boże Narodzenie – mówi Wiesław Rozłucki.

Był 1968 rok. Miał dwadzieścia jeden lat, gdy pojechał pierwszy raz na Zachód – do Londynu. Sam nie wie, dlaczego uparł się, aby zobaczyć giełdę.

– W PRL to był zakazany owoc, symbol wrogiego kapitalizmu – wspomina.

Od tego czasu giełda stała się jego pasją.

Studiował handel zagraniczny w Szkole Głównej Planowania i Statystyki. Na jednym z przedmiotów uczono, jak na świecie działają giełdy surowców. Studentom mogło się to przydać, bo PRL sprzedawała na nich miedź.

– Tematem były transakcje *futures*. Dla wielu było to trudne do zrozumienia: kupuje się i sprzedaje coś, czego jeszcze nie ma, a co dopiero będzie – opowiada Rozłucki. – Niektórzy studenci odpuszczali, a dla mnie była to zabawa intelektualna.

Gdy w 1970 roku skończył studia, giełda pozostała dla niego hobby. Poszedł do pracy w Instytucie Geografii i Przestrzennego Zagospodarowania PAN.

– To była jedna z nielicznych instytucji, w której nie musiałem zapisać się do partii komunistycznej – mówi Rozłucki. – Byłem wychowywany w duchu opozycji do PRL. Rodzice ukończyli prawo przed II wojną światową na Uniwersytecie Warszawskim. Ale nie chcieli być prawnikami w czasach komuny i założyli sklep. Byłem dzieckiem „prywatnej inicjatywy”, z tego powodu miałem kłopoty, aby dostać się do liceum.

Rodzice przekazali mu przedwojenny sznyt. Uprzejmy, elegancki, zawsze w nienagannie skrojonym garniturze. Potrafił zachować się w każdej sytuacji. Miał w sobie coś, co najlepiej określa staromodne słowo „kindersztuba”.

W 1989 roku był doktorem geografii ekonomicznej i pisał habilitację. Nagle w ciągu kilku miesięcy upadł PRL. Jesienią powstał rząd Tadeusza Mazowieckiego. Wicepremierem i ministrem finansów został Leszek Balcerowicz, z którym Rozłucki studiował na tym samym roku w SGPiS. Zaczął mówić o prywatyzacji, wolnym rynku i odbudowie kapitalizmu. Rozłucki nie zastanawiał się długo, rzucił geografię i został doradcą Balcerowicza.

Pracował w biurze Krzysztofa Lisa, pełnomocnika rządu do spraw przekształceń własnościowych. Dostał za zadanie, aby przygotować plan, jak w Warszawie uruchomić giełdę.

W połowie 1990 roku przyszli do niego John Birkelund i Robert Faris. Opowiedzieli o Polsko-Amerykańskim Funduszu Przedsiębiorczości, który właśnie zaczął działać.

– Zaproponowali, abyśmy wspólnie założyli giełdę. Chcieli wzorować się na giełdzie nowojorskiej, która jest największa na świecie. Była to ogólna propozycja, bez szczegółów. Zapytałem, czy zakładali giełdę w jakimś innym kraju. Przyznali, że nie – mówi Rozłucki.

W tym samym czasie dostał konkurencyjną ofertę od Francuzów.



Otwarcie Giełdy Papierów Wartościowych. Pierwsza sesja. Warszawa, 16 kwietnia 1991

– Przedstawili szczegółowy projekt, w jaki sposób uruchomić i sfinansować giełdę. Z tego powodu rekomendowałem ich projekt Leszkowi Balcerowiczowi – tłumaczy Rozłucki.

Wkrótce potem, w październiku 1990 roku, zawarto porozumienie z Francuzami. Zgodnie z nim w organizowaniu giełdy zaczęły pomagać Spółka Giełd Francuskich – Société des Bourses Françaises – oraz tamtejszy Centralny Depozyt – SICOVAM. Wzorem dla Warszawy stała się giełda w Lyonie.

– Planowałem, że założę własny dom maklerski. Nie miałem zamiaru zostać prezesem giełdy. Nie było jednak chętnych i wypadło na mnie – twierdzi Rozłucki.

Giełda ruszyła 16 kwietnia 1991 roku. Na pierwszej sesji notowano akcje pięciu sprywatyzowanych zakładów państwowych: Exbudu, Kabli, Krosna, Próchnika i Tonsilu. Zawarto zaledwie 112 transakcji o wartości 2 tysięcy dolarów. Rozłucki ustawił na oknie logo giełdy z pilśniowej płyty, które przywiózł

w bagażniku własnego auta. Komputery wypożyczył i musiał oddać po zakończeniu sesji. Następnego dnia sala notowań była pusta. Przypomniała mu się mistyfikacja z amerykańskiej komedii gangsterskiej *Żądło*: główny bohater, grany przez Roberta Redforda, organizuje fikcyjny zakład bukmacherski, który w kilka godzin znika bez śladu.

Warszawska giełda jednak nie zniknęła, lecz zaczęła się rozwijać. Wielu uznało, że to symbol powrotu kapitalizmu i że dopiero w dniu jej uruchomienia w Polsce nieodwracalnie skończył się komunizm.

Groteskowe było to, że giełda wprowadziła się do Komitetu Centralnego – dawnej siedziby partii komunistycznej w centrum stolicy. W tym samym budynku, po sąsiedzku, biuro otworzył Polsko-Amerykański Fundusz Przedsiębiorczości, który przeniósł je tam z ulicy Chmielnej (ulica Rutkowskiego wróciła już wtedy na całej długości do poprzedniej nazwy).

– John Birkelund miał do mnie żal, że nie chciałem wspólnie z nim organizować giełdy – wspomina Wiesław Rozłucki. – Kilka lat później fundusz zaczął wprowadzać na giełdę spółki, w które inwestował. Podczas jednego z takich debiutów Birkelund podszedł do mnie. Powiedział, że podjąłem słuszną decyzję, i pogratulował coraz większych obrotów na giełdzie.

Pierwszą giełdową spółką, w którą zainwestował fundusz, był WBK – Wielkopolski Bank Kredytowy, jeden z dziewięciu państwowych banków wydzielonych z NBP u schyłku PRL. W 1993 roku zapadła decyzja o jego prywatyzacji i wprowadzeniu na giełdę. Ale Ministerstwo Przekształceń Własnościowych obawiało się, że nie będzie zbyt wielu chętnych do zakupu akcji banku. Poprosiło fundusz, aby kupił niewielki pakiet akcji. Chętnych było jednak wielu i prywatyzacja zakończyła się sukcesem, a fundusz odsprzedał akcje banku wkrótce po jego wejściu na giełdę.

– W pierwszych latach na giełdę wchodziły przede wszystkim firmy, które prywatyzowano. Martwiło mnie, że brakowało debiutów firm, które miały już prywatnych właścicieli – mówi Wiesław Rozłucki.

W ciągu kolejnej dekady fundusz wprowadził na giełdę około dwudziestu spółek. Były wśród nich takie, które prywatyzowano, ale również wiele założonych przez początkujących polskich przedsiębiorców.

– Fundusz nie dostarczył na giełdę dużego kapitału. Ale jest takie powiedzenie: „Kto szybko daje, ten dwa razy daje”. Pokazał, że giełda jest dla przedsiębiorców – uważa Wiesław Rozłucki. – Obecność funduszu budowała wiarygodność i zaufanie do giełdy w Warszawie. Bo jeśli inwestowała tu tak poważna instytucja, oznaczało to, że giełda jest godna zainteresowania. Zachęcało to do kupowania akcji inwestorów z zagranicy oraz zwykłych Polaków.

Z reguły fundusz inwestował w firmy na pięć–siedem lat. Stawał się ich współwłaścicielem: kupował pakiet akcji, który dawał kontrolę lub przynajmniej wpływ na zarządzanie. Gdy rozwijały się i zwiększały swoją wartość, fundusz sprzedawał z zyskiem ich akcje. Wiele z nich rozwinęło się w duże przedsiębiorstwa i zaczęło zagraniczną ekspansję, a co najmniej kilku założycieli trafiło na listy najbogatszych Polaków. W pewnym sensie fundusz stał się „fabryką kapitalistów”.

### **Szachista i bizneswoman**

Zaczął grać jako nastolatek. Pasjonowała go gra, w której trzeba przewidzieć ruchy przeciwnika. Podobnie było w biznesie. Jako szachista potrafił zaplanować kilka kolejnych posunięć do przodu.

W 1993 roku Tomasz Sielicki przewidział, że wprowadzenie podatku VAT spowoduje szalony popyt na komputery i systemy informatyczne. W Polsce zaczynała się rewolucja technologiczna.

Pół roku przed wprowadzeniem podatku, zaplanowanym na 5 lipca, Sielicki zwrócił się do najważniejszych dostawców, aby dali mu kilka razy większe linie kredytowe. Poprosił też bank o kredyt pod zabezpieczenie przyszłych wpływów.

– Podobno byliśmy pierwszą firmą w Warszawie, a może nawet w Polsce, która dostała taki kredyt – mówi z dumą Sielicki.

Musiał być przekonujący, bo bank i dostawcy mu zaufali. Nie pomylili się.

– To była bonanza. Osiągnęliśmy kosmiczny sukces. Wszyscy kupowali u nas, konkurencyjne firmy były przyblokowane, bo nie zabezpieczyły sobie kredytu i otrzymywały dostawy tylko na przedpłatę – opowiada Tomasz Sielicki.

Został szefem spółki ComputerLand z ogłoszenia. W połowie lat osiemdziesiątych skończył elektronikę na Politechnice Warszawskiej i zaangażował się jako programista w firmie polonijnej. Wysłała go na rok do USA, dokąd eksportowała oprogramowanie. Ale w 1991 roku zaczął rozglądać się za nową pracą. Wpadła mu w ręce gazeta z ogłoszeniem: powstająca spółka ComputerLand szukała menedżera.

Założyli ją gdyński przedsiębiorca Ryszard Krauze oraz kilku Szwedów, którzy mieli umowę franczyzy z amerykańską firmą informatyczną ComputerLand (działającą później pod nazwą Vanstar). Zainwestowali zaledwie 100 tysięcy dolarów. Sielicki dogadał się z nimi, że jeśli spółka osiągnie sukces, zostanie trzecim udziałowcem. Osiągnęła po niecałym roku, więc Sielicki otrzymał premię. Dołożył do spółki 11 tysięcy dolarów, a w zamian dostał 10 procent udziałów.

Pierwsze duże zlecenie nadeszło od polskiego oddziału firmy odzieżowej Levi Strauss, potem od Coca-Coli. Po nich posypały się kolejne.

– Wygrywaliśmy około 70 procent postępowań przetargowych – wspomina Sielicki. – Sprzedawaliśmy markowy sprzęt. Wprowadziłem jednak kilka marketingowych pomysłów, dzięki którym nasza spółka odróżniała się od innych. Na przykład poleciłem, aby wszyscy pracownicy chodzili w krawatach i garniturach. Informatykom to wówczas nawet się nie śniło, nosili swetry i dżinsy. Pracowaliśmy jako bodaj pierwsza firma informatyczna w tak zwanym *open space* w klimatyzowanym biurze. Ale obsługiwaliśmy zachodnie koncerty i chodziło o to, aby je przekonać, że jesteśmy poważną, nowoczesną firmą.

Sielicki twierdzi, że w pierwszych latach ComputerLand co roku zwiększał obroty niemal dwukrotnie.

– Ale nie mógł dalej się rozwijać – mówi. – Były dwa powody. Po pierwsze, potrzebowaliśmy większego kapitału na finansowanie rosnącej sprzedaży. Po drugie, Ryszard Krauze, jeden z głównych udziałowców, prowadził własną firmę, która konkurowała z ComputerLandem.

Ryszard Krauze, zanim założył spółkę ze Szwedami, miał już inną firmę informatyczną. Powstała pod koniec lat osiemdziesiątych i nazywała się Prokom. Krauze powrócił wtedy z gotówką z Niemiec i zaczął inwestować w różne branże. Nie wiadomo, co nim powodowało, że zdecydował się zostać udziałowcem w dwóch spółkach, które zajmowały się tym samym – budową systemów informatycznych. Prokom rozwijał się równie szybko jak ComputerLand. W przyszłości miał stać się największą polską firmą informatyczną i komputeryzować ZUS, a Ryszard Krauze trafić na czołówkę listy najbogatszych Polaków i zostać przyjacielem ważnych polityków.



Tomasz Sielicki, prezes spółki ComputerLand

– Niektórzy widzieli w tym konflikt interesów, który stawił nas w gorszej sytuacji. W końcu po co klienci mieli kupować coś w ComputerLandzie, skoro mogli od jego właściciela? W dodatku mieliśmy wpisane w statut, że jeśli udziałowcy nie będą w stanie się dogadać, to mogą rozwiązać spółkę. To było jak karabin przystawiony do głowy, bo Krauze mógł w każdej chwili zakończyć naszą działalność. Musiałem się z tego wyzwolić – twierdzi Tomasz Sielicki.

W połowie 1993 roku zaproponował udziałowcom, aby ComputerLand wszedł na giełdę. Zyskałby nowy kapitał i inwestorów.

– Krauze odmówił – opowiada Sielicki. – Ale zgodził się sprzedać swoje udziały, jeśli znajdzie kogoś, kto zapłaci wyznaczoną przez niego, wysoką jak na tamte czasy cenę.

Sielicki zaczął szukać. Znalazł trzech inwestorów. Ale tylko jeden – Polsko-Amerykański Fundusz Przedsiębiorczości –

chciał przejąć kontrolę i zaangażować się w rozwój firmy. Dogadali się szybko. W pierwszej połowie 1994 roku fundusz odkupił 41 procent udziałów od Krauzego i Szwedów. Zapłacił 3,1 miliona dolarów, dodatkowo dołożył 1 milion do kapitału spółki.

– Wpisaliśmy do umowy, że ComputerLand wejdzie na giełdę. To była moja *idée fixe* – twierdzi Sielicki. – Na początku lat dziewięćdziesiątych uważano, że firma informatyczna to coś niepoważnego. Postrzegano nas jak dostawców sprzętu biurowego, którzy stawiają pudła na biurka. Chciałem pokazać, że nie jesteśmy dostawcą spinaczy dla banków, ale ich partnerem. Giełda temu sprzyjała, bo zapewniała darmowy marketing. Nie było na niej wielu spółek, a te, które były, budziły respekt.

Pod koniec 1994 roku panowała jednak bessa – kursy akcji spadały coraz niżej. Zarządzająca warszawskim biurem funduszu Barbara Lundberg postanowiła zrezygnować z giełdy.

– Zapowiedziałem, że wejdziemy na giełdę, choćby po moim trupie! – wspomina Tomasz Sielicki. – Gdybyśmy nie weszli, fundusz sprzedałby ComputerLand inwestorowi strategicznemu. Prawdopodobnie stalibyśmy się firmą zagraniczną. Uważałem, że budujemy polski kapitalizm i nasza firma może stać się częścią narodowej gospodarki, a pieniądze na rozwój może zdobyć na giełdzie.

Debiut na warszawskim parkiecie planowano na początek 1995 roku.

– Fundusz przekazał mi w depozyt należące do niego akcje ComputerLandu w formie papierowych dokumentów. Po wejściu na giełdę miały zostać zastąpione akcjami w postaci elektronicznej. Barbara Lundberg zażądała, abym je zwrócił. Odmówiłem – mówi Sielicki.

Zaproponował, aby przesunąć debiut na giełdzie o kilka miesięcy. Ale Barbara Lundberg się nie zgodziła.

– Walczyła jak lwica. Boksowałem się z nią przez dwa miesiące. Wynajęła prawników, którzy pisali do mnie ostre pisma. Potem przysyłali rachunki, ale wyśmiewałem je i wywalałem do kosza. Wściekała się, bo nie mogła postawić na swoim – opowiada Sielicki.

W końcu Robert Faris, szef funduszu, postanowił, że spotka się z Sielickim.

– Sprawiał wrażenie dobrotliwego faceta. Niewielkiego wzrostu, uśmiechnięty. Ale bardzo konkretny. Gdy przyszedł, zobaczyłem coś niespodziewanego! Barbara, wysoka, groźna i pewna siebie, nagle otworzyła się na rozmowy – mówi Sielicki.

Zaczął tłumaczyć Farisowi, dlaczego chce wprowadzić spółkę na giełdę oraz że zawarli taką umowę, ale Barbara to blokuje. „Masz rację, umowa jest święta!” – odparł Faris i zakończył spór.

Wejście na giełdę okazało się sukcesem. Mimo bessy drobni inwestorzy rzucili się na akcje ComputerLandu. Popyt trzykrotnie przewyższał ich liczbę. W czasie pierwszego notowania w październiku 1995 roku cena akcji skoczyła o ponad połowę.

Członkowie zarządu na czele z Sielickim otrzymali opcje menedżerskie – obietnicę, że jeśli spółka będzie miała dobre wyniki, dostaną jako wynagrodzenie 5 procent akcji do podziału.

– To pomysł z amerykańskich korporacji. W Polsce wprowadziliśmy go jako pierwsi w giełdowej firmie. Byliśmy pionierami. Wszyscy brali nas za wzór – wspomina Tomasz Sielicki.

„Zarząd to doskonali fachowcy. Myślę, że akcje mogą jeszcze mocno zdrożeć” – cieszyła się Barbara Lundberg w „Gazecie Wyborczej”.

– Nigdy więcej nie miałem z nią konfliktu. Lubiliśmy się, ceniliśmy ją, przychodziłem do jej domu na urodziny – mówi Sielicki.

Fundusz sprzedał z zyskiem akcje ComputerLandu w 1997 roku. Od tamtej pory zaczął częściej wprowadzać inne spółki na giełdę. Potem wychodził z inwestycji w te spółki, również sprzedając ich akcje na giełdzie.

Przez kolejną dekadę wartość ComputerLandu urosła do 300 milionów dolarów. Stał się jedną z dwóch największych polskich firm informatycznych. Rywalizował z Prokodem należącym do Ryszarda Krauzego.

Tomasz Sielicki znalazł się na liście najbogatszych Polaków. W 2005 roku amerykański tygodnik „BusinessWeek” zaliczył go do grona dwudziestu pięciu biznesowych „gwiazd Europy”. Wkrótce potem Sielicki odszedł z ComputerLandu, który zmienił nazwę na Sygnity. Postanowił wrócić do ulubionej gry – w 2009 roku został prezesem Polskiego Związku Szachowego.

### **Nie bój się ryzyka!**

Kupiła komputer, laptopa i faks. Pokój dzieliła z kobietą, która robiła audyty księgowo. Używała jej faksu, w zamian mogła korzystać z kserokopiarki. Pokój znajdował się w dawnym Komitecie Centralnym, w sąsiedztwie biura Polsko-Amerykańskiego Funduszu Przedsiębiorczości. Obie dla niego pracowały.

– Strasznie się bałam, że popełnię jakiś błąd i nie wypłacę się do końca życia! – wspomina Beata Gessel-Kalinowska vel Kalisz. – Odpowiadałam za dokumentację transakcyjną i wszystkie negocjacje. Fundusz miał do zainwestowania 240 milionów dolarów. A ja miałam dwadzieścia osiem lat i dopiero zrobiłam aplikację radcy prawnego.

Zaczęła pracę w styczniu 1993 roku. Denerwowała się przy każdej transakcji. Bała się, że coś przeoczy w umowie, a przedsiębiorca wykorzysta to i oszuka fundusz. Starła się wszystko

przewidzieć i zabezpieczyć przed wszystkim, co tylko było możliwe.

„Nie denerwuj się! – uspokajała ją Barbara Lundberg. – Zawsze się ryzykuje. Nigdy tego nie unikniesz. Na tym polega ten biznes. Nie ma zabezpieczenia w stu procentach. Dlatego to, co robimy, nazywa się *venture capital*, czyli inwestycje wysokiego ryzyka”.

Ale Beata Gessel nadal twardo negocjowała każdy szczegół w umowach. Najgorsze były dla niej transakcje, w których fundusz kupował mniej niż 50 procent akcji. Trudno było znaleźć sposób na zabezpieczenie jego interesów. Martwiła się, że coś nie wypali.

Dopiero z czasem zrozumiała, że prawnik może przesadzić z zabezpieczeniami. Idea *private equity* polega na tym, że inwestuje się w wiele firm. Wystarczy, jeśli uda się jedna lub dwie inwestycje, które pociągną cały portfel.

Studiowała na Uniwersytecie Warszawskim. Pasjonowała ją międzynarodowe prawo handlowe, ale traktowała to jak hobby. Nie spodziewała się, że jej się przyda, bo PRL był krajem izolowanym od Zachodu. Matka, księgowa w popularnym w PRL biurze podróży Orbis, zmusiła ją do nauki języka angielskiego.

– Skończyłam studia dokładnie na czas: w maju 1989 roku. Gdy miesiąc później upadł PRL, byłam dobrze przygotowana. Należałam do niewielu prawników, którzy znali angielski i wiedzieli, czym są spółka oraz prawo handlowe – wspomina.

Przez przypadek dostała pracę w firmie doradczej, która nawiązała kontakt z Polsko-Amerykańskim Funduszem Przedsiębiorczości. Dzięki temu zaczęła z nim współpracować i zaprzyjaźniła się z Barbarą Lundberg.

Wkrótce potem Gessel przeszła do amerykańskiej firmy doradczej Arthur Andersen, która otworzyła biuro w Warszawie.

– Nie miałam aplikacji, ale zostałam szefową działu prawnego. To były czasy, w których brakowało ludzi przygotowanych do zmian – opowiada.

Dlatego mogła dalej wybierać. Po roku ściągnęła ją do siebie prestiżowa kancelaria Weil, Gotshal & Manges. Gdy w 1992 roku skończyła aplikację, ponownie zaczęła się zastanawiać, co dalej.

„Beata, chodź do mnie do pracy – zaproponowała Barbara Lundberg. – Ty lubisz mieć *challenge*! Zostaniesz taką specjalistką, że będziesz wykładać na Harvardzie”.

– Brała mnie pod włos. W końcu zdecydowałam, że będę pracować dla funduszu, ale nie na etat, tylko założę własną kancelarię – wspomina Gessel.

*Challenge*, czyli wyzwanie, polegało na tym, że trzeba było działać w oparciu o przepisy, które nie nadążały za rzeczywistością. W latach dziewięćdziesiątych obowiązywało prawo z PRL. Jednocześnie przywracano do życia przepisy sprzed II wojny światowej, które nie zostały uchylone w komunizmie. A parlament uchwalał nowe ustawy.

– To wszystko do siebie nie pasowało. Trzeba było siedzieć, kombinować i wymyślać rozwiązania – tłumaczy Gessel. – Nie spałam po nocach, bo musiałam wziąć za to odpowiedzialność.

Na komputery do biura dostała pożyczkę od funduszu. Bała się, że jej nie spłaci. Ale szybko przestała.

– Pracowałam non stop i na żadne obawy nie było już czasu. Pamiętam, jak Jacek Siwicki był na mnie zły, że źle zarządzam czasem i nie dostaje wszystkiego tak szybko, jak by sobie życzył. Powiedział mi: „Zachowujesz się jak kelnerka, która ma za dużo szklanek na tacy i zaraz jej spadną”. Myślałam, że go zabiję! – opowiada.

Po trzech miesiącach wyprowadziła się z Komitetu Centralnego i wynajęła biuro naprzeciwko, przy ulicy Smolnej.

– Budowaliśmy nową rzeczywistość. Te 240 milionów dolarów, które miał fundusz, były jak drożdże. Wkładał je w różne spółki, które rosły i tworzyły nowe miejsca pracy – uważa Beata Gessel. – To był taki zaczyn. Zostały przetarte ścieżki dla innych funduszy *private equity*, które zaczęły ściągać do Polski.

Po dwóch dekadach kancelaria Beaty Gessel stała się jedną z największych w Polsce. Ona sama zrobiła doktorat. Nie miała wykładów na Harvardzie, jak przepowiadała Barbara Lundberg, ale prowadziła badania naukowe na Oksfordzie.

### Samotność przedsiębiorcy

Nikt nie mógł przypuszczać, że zakup udziałów w niewielkiej firmie informatycznej Comp będzie można porównać z inwestycją w Apple Computer, której Robert Faris dokonał w 1979 roku w USA. Po latach podobieństwa rzucają się w oczy.

Obie firmy dopiero zamierzały wejść na giełdę i nie miały uporządkowanych finansów – posługując się metaforą: trzeba było je przeprowadzić z garażu do biurowca. Obie miały dwóch wspólników, którzy nie mogli się dogadać. Obie osiągnęły też w przyszłości spektakularne sukcesy.

Comp założył elektronik Jacek Papaj. W PRL pracował w zakładach Unitra Polkolor w Piasecznie, gdzie produkowano telewizory. Pod koniec lat osiemdziesiątych wpadł na pomysł, aby montować i sprzedawać komputery. Po części jeździł na Tajwan i do Singapuru. Przywoził tyle, ile mógł upchnąć do plecaka.

W 1989 roku Papaj pomógł zbudować system informatyczny obsługujący wybory do parlamentu, w których Solidarność obaliła PRL. Rok później zarejestrował własną firmę. Zaczął się specjalizować w budowie urządzeń do zabezpieczania i ochrony danych.

W 1991 roku z Jackiem Papajem spotkał się Adam Góral, wykładowca akademicki z Rzeszowa, doktor statystyki matematycznej i ekonometrii. zaproponował, że utworzy filię jego firmy. Postanowił rzucić pracę na uczelni i zostać biznesmenem.

Żyłkę do biznesu odkrył w sobie w 1988 roku, po powrocie ze stażu w USA. Początkowo chciał dorobić do skromnej pensji. W bloku, w którym mieszkał, założył firmę produkującą... ketchup. Kupował butelki, przecier pomidorowy, opracowywał recepturę i organizował produkcję. Ciężarówka z ketchupem przyjeżdżała pod jego blok, stamtąd wysyłał je do rzeszowskich sklepów. Góral poprosił dwóch kolegów – inżynierów z zakładów lotniczych WSK PZL Rzeszów, aby opracowali dla niego specjalny program informatyczny do księgowania produkcji i sprzedaży. Gdy powstał, okazało się, że można go sprzedawać z większym zyskiem niż ketchup. Góral zaczął go więc oferować innym firmom.

– Miałem kompleks naukowca – tłumaczy, dlaczego szukał partnera do biznesu.

W 1991 roku dogadał się z Jackiem Papajem. Postanowili, że Comp założy spółkę córkę Comp Rzeszów, w której współnikiem zostanie Góral. Zaczął jeździć po okolicznych bankach spółdzielczych i zdobywać od nich zlecenia na komputeryzację obsługi klientów. Cierpliwie negocjował z kolejnymi, czasem kilkosobowymi bankami i krok po kroku bez rozgłosu rozwijał biznes. Po kilku latach przyszły większe kontrakty: z Bankiem Ochrony Środowiska, Bankiem Gospodarstwa Krajowego czy holenderskim Rabobankiem.

– W styczniu 1999 roku zainwestowaliśmy w firmę z dwoma przedsiębiorcami. Wzajemnie się uzupełniali – wspomina Dariusz Prończuk.

Na świecie panował boom informatyczny. „W spółki z sektora IT nie inwestowali tylko głupcy i... Warren Buffett” (ame-

rykański miliarder ogłosił, że nie inwestuje w to, czego nie rozumie). Takie uzasadnienie inwestycji w Comp znalazło się w folderze firmy Enterprise Investors, zarządzającej pieniędzmi Polsko-Amerykańskiego Funduszu Przedsiębiorczości.

Inwestycja miała jednak pecha. W 2000 roku na światowych giełdach pękła „bańka internetowa”. Inwestorzy, którzy wcześniej uwierzyli w tę branżę, zaczęli w panice pozbywać się akcji. W Polsce państwowe instytucje i prywatne banki ograniczyły wydatki na informatykę.

Wkrótce potem Góral i Papaj postanowili się rozstać.

– To była ich decyzja. Ale staliśmy się akuszerem podziału firmy – twierdzi Dariusz Prończuk. – Obyło się bez większych konfliktów. W biznesie to wyjątkowa sytuacja. Bo nie ma bezkonfliktowych przedsiębiorców. Sukces jest zbudowany na konflikcie: realizuje się swoje cele, które często nie podobają się innym. Dlatego przedsiębiorca musi działać sam.

Po podziale powstały dwie niezwiązane ze sobą firmy: Comp Warszawa Jacka Papaja i Comp Rzeszów Adama Górala.

Enterprise Investors postanowił pozostać z Góralem. Przeniósł udziały z Warszawy do Rzeszowa. Jednym z powodów było to, że Góral chciał jak najszybciej wprowadzić swoją spółkę na giełdę.

– Był głodny sukcesu. Mówił, że chce zbudować międzynarodową firmę. To odróżniało go od innych biznesmenów jego pokolenia. Niewielu starczało wyobraźni, aby o tym nawet pomyśleć – wspomina Dariusz Prończuk. – Góral powtarzał, że Polska zasługuje na taką firmę, ale brakuje nam odwagi. Chyba naprawdę tak myślał. Traktował to trochę jak misję.

Rozwijał firmę z daleka od Warszawy, na południowo-wschodnich kresach Polski.



Adam Góral, prezes spółki Asseco

– Stworzył atmosferę zgranej drużyny z Rzeszowa i zaraził ją swoim poczuciem misyjności. Wielu ludzi pozostało z nim na lata. To pokazuje, jakim jest przedsiębiorcą – dodaje Prończuk.

Enterprise Investors w swoim folderze opisywał, że firma Górala przypominała „spółkę »garażową« z luzem organizacyjnym rodem z legendy o początkach Apple’a”. Aby mogła wejść na giełdę, trzeba było ją trochę „zbiurokratyzować” – stworzyć plan strategiczny i budżety roczne.

– Góral miał w głowie plan rozwoju firmy, ale musieliśmy przenieść go na papier – tłumaczy Dariusz Prończuk. – Aby giełdowi inwestorzy uwierzyli w sukces i kupili akcje, musieli dostać klarowne informacje.

Plan polegał na zdobyciu na giełdzie pieniędzy na przejęcie firmy za granicą. Góral nawiązał kontakt z największą firmą informatyczną na Słowacji – Asset Soft z Bratysławy. Zaproponował, aby połączyła siły z Compem Rzeszów. Razem mogły walczyć o europejski rynek.

We wrześniu 2004 roku Comp Rzeszów wszedł na giełdę w Warszawie – kurs jego akcji mocno zwyżkował. Dwa miesiące później kupił 55 procent akcji Asset Soft. W ten sposób powstała nowa, polsko-słowacka firma. Góral nazwał ją Asseco – od pierwszych członów Asse(t) i Co(mp).

– Góral po raz pierwszy przejmował inną firmę. Może pochlebiam sobie, ale trochę mu w tym pomogliśmy. W końcu nasz biznes polega na kupowaniu i sprzedawaniu firm – mówi Dariusz Prończuk. – Samo przejście odbyło się jednak już po opuszczeniu przez nas firmy Górala.

Enterprise Investors sprzedał jej akcje na giełdzie. W ciągu czterech i pół roku pomnożył zainwestowane pieniądze ponad siedmiokrotnie.

Pod koniec 2004 roku Adama Górala zaprosił do siebie Ryszard Krauze. Przedstawił mu propozycję nie do odrzucenia – chciał mieć większościowy pakiet akcji w jego firmie. Góral dostał jeden dzień do zastanowienia. Krauze zbudował Prokom – największy polski koncern informatyczny. Sławę przyniosła mu w 1999 roku budowa systemu dla ZUS. Prasa nazywała go „łowcą państwowych zleceń”, bo komputeryzował najważniejsze państwowe firmy, instytucje i urzędy. Miał opinię rekina giełdowego. Budził postrach, bo przejmował konkurencyjne firmy. Góral nie miał wyboru, musiał się zgodzić.

Akcje Asseco zaczęła skupować należąca do Prokomu spółka Softbank, która jak Asseco komputeryzowała banki i była notowana na giełdzie. Wydawało się, że wchłonie Asseco. W połowie 2006 roku ogłoszono, że obie firmy połączą się, a ich największym akcjonariuszem zostanie Prokom. Okazało się jednak, że nowa firma zachowa... nazwę Asseco, a prezesem zostanie Góral. Nie wiadomo, w jaki sposób przekonał Krauzego.

– Góral posiada umiejętności taktyczne. Nigdy nie miał problemu, aby dzielić się akcjami firmy z innymi. Wiele firm nie

rozwija się, bo właściciel boi się oddać większość akcji – komentuje Dariusz Prończuk.

Rok później role się odwróciły. Na początku września 2007 roku Krauze zaproponował Góralowi, aby odkupił od niego Prokom.

– Jeśli przyjąć założenie, że Góral miał być zwierzyną, to zmienił się w myśliwego – mówi Prończuk.

Spekulowano, że Krauze postanowił pozbyć się Prokomu, bo znalazł się w centrum jednego z największych po 1989 roku skandali politycznych. Ówczesny premier Jarosław Kaczyński podejrzewał go, że w lipcu 2007 roku za pośrednictwem zaprzyjaźnionego posła ostrzegł wicepremiera Andrzeja Leppera przed pułapką zastawioną przez Centralne Biuro Antykorupcyjne. Do biura Krauzego w warszawskim hotelu Marriott wpadli agenci ABW i próbowali go przesłuchać. Wkrótce potem wyjechał za granicę. Nikomu niczego nie udowodniono, ale Kaczyński zdymisjonował Leppera. W rezultacie upadł rząd, a Kaczyński ogłosił walkę z „układem”, którego symbolem stał się biznesmen.

Prawdopodobnie jednak Krauze od dawna chciał się wycofać z informatyki. Od 2006 roku opanowała go gorączka ropy naftowej. Kupił koncesję na jej poszukiwanie i wydobycie w Kazachstanie. Potrzebował ogromnych pieniędzy na odwierty.

1 kwietnia 2008 roku Asseco przejęło 25 procent akcji w Prokomie. Zapłaciło 580 milionów złotych. Nazwa Prokom zniknęła z rynku, a Asseco z dnia na dzień stało się potężnym koncernem informatycznym. Magazyn „Forbes” zamieścił na okładce zdjęcie Adama Górala z napisem: „Nowy król polskiego IT”.

Dwa lata później Asseco stało się globalną korporacją. Góral ogłosił zakup jednej z największych izraelskich firm informatycznych Formula Systems, notowanej na giełdach w Tel Awiwie i Nowym Jorku. Było to jedno z najbardziej spektaku-

larnych przejęć dokonanych przez polskie firmy za granicą. Kosztowało 145 milionów dolarów.

Obecnie Asseco zatrudnia 24 tysiące ludzi w około 50 krajach. Zajmuje szóste miejsce pod względem produkcji oprogramowania w Europie.

Dariusz Prończuk komentuje:

– Góral zrozumiał, że jak ma się dobry plan i potrafi wytłumaczyć go inwestorom, to nie ma ograniczeń w dostępie do kapitału. Mała firma z Rzeszowa była w stanie przejąć wielki Prokom, a potem robić kolejne przejęcia na świecie. Niewielu w Polsce zaszło tak daleko.

### **Barbara i najbogatsi Polacy**

– Nie robiliśmy interesów z ludźmi ze świecznika – mówi Jacek Siwicki. – Próbowaliśmy, ale jakoś nie wyszło.

Kontakty z najbogatszymi Polakami nawiązała Barbara Lundberg, gdy w 1992 roku przyjechała na stałe do Warszawy. Faris nazywał ją żartobliwie „Barbara Bristol”, bo prowadziła z nimi rozmowy w hotelu Bristol. Miała pomysł na wspólne inwestycje. Nie mówiła jednak po polsku i nie ze wszystkimi mogła się porozumieć.

Namówiła Jacka Siwickiego, aby spotkał się z Jerzym Starakiem i dowiedział, czy mogliby razem zrobić jakiś biznes. Starak zaczynał karierę u schyłku PRL. Wyjechał na Zachód w 1971 roku, zamieszkał we Włoszech. W 1981 roku założył Comindex, jedną z największych w PRL firm polonijnych, która produkowała perfumy Currara i ketchup Billy. Zbił na nich fortunę, bo poza nimi w sklepach nie było niczego. Po upadku PRL Starakowi udało się otrzymać koncesję na produkcję i sprzedaż alkoholu – dzięki temu zaczął sprowadzać holenderską wódkę Bols. Wkrótce potem zaangażował się w przejęcie przez

holenderską firmę Nutricia zakładów produkujących w Opolu odżywkę dziecięcę Bebiko.

– Pojechałem do firm Staraka. Spędziłem z nim sporo czasu i doszedłem do wniosku, że nie byłaby to inwestycja dla nas – mówi Jacek Siwicki.

Jednym z wyjątków był interes z Janem Wejchertem i Mariuszem Walterem. W 1993 roku należąca do nich firma ITI dostała 6 milionów dolarów pożyczki od funduszu.

Wejchert uchodził za jednego z najbogatszych Polaków, a Walter za wybitnego dziennikarza i reżysera telewizyjnego – w latach siedemdziesiątych był twórcą popularnych widowisk rozrywkowych w TVP. ITI założyli w 1984 roku jako firmę polonijną (Wejchert mieszkał na Zachodzie). Otrzymała ona koncesję od władz PRL na import sprzętu elektronicznego i dystrybucję filmów na kasetach wideo. Był to doskonały biznes, bo panowała moda na wideoodtwarzacze. W piwnicy na warszawskim Bródnie otworzyli studio wideo, w którym powielali kasety z filmami. W 1988 roku przenieśli jednak siedzibę firmy do Luksemburga.

W 1993 roku znaleźli się w konsorcjum, które ubiegało się o koncesję na pierwszą w Polsce prywatną telewizję. Przegrali z Polsatem, należącym do Zygmunta Solorza-Żaka. Koncesję udało się otrzymać dopiero trzy lata później i w 1997 roku założyli stację telewizyjną TVN.

Ale pożyczkę od funduszu zaciągnęli na... chipsy. ITI zajmowała się ich produkcją, utworzyła do tego spółkę Chio Lilly Snack Foods. Sprowadzała też polepszacze do pieczywa, które zaczęto masowo stosować w Polsce.

Jan Wejchert był wówczas prezesem Polskiej Rady Biznesu.

– Pomysł utworzenia rady powstał w rozmowach między Zbigniewem Brzezińskim, Johnem Birkelundem a Robertem Farisem. Najpoważniejszych przedsiębiorców namawiała

Barbara Lundberg, która wielu z nich znała – opowiada Jacek Siwicki.

Wzorem były amerykańskie organizacje lobbingowe: U.S. Chamber of Commerce, skupiająca największe korporacje, oraz Business Roundtable, zrzeszająca najbardziej znanych menedżerów.

– Mają potężną siłę. Gdy ich szefowie chcą się spotkać z rządowymi urzędnikami, to ci przyjmują ich z drżącymi kolanami – mówi Siwicki. – Chodziło o to, aby w Polsce także powstała organizacja, której rząd będzie słuchał z uwagą. Miała doradzać, co będzie dobre dla gospodarki.

Polska Rada Biznesu powstała w 1992 roku. Nie zdobyła jednak takiej siły jak organizacje w USA. Premierzy słuchali, co doradzała, ale niewiele wprowadzali w życie. A część członków rady skupiała się na interesach własnych firm, a nie na całej gospodarce.

Niektórzy nie mieli dobrej prasy. Pod koniec lat dziewięćdziesiątych media zaczęły ich krytykować, że robią zbyt wiele interesów z państwem, i porównywać do rosyjskich oligarchów.

– Gdy byłem po państwowej stronie i jako wiceminister sprzedawałem zakłady, nie pasowały mi niektóre ich zagrywki – przyznaje Jacek Siwicki. – Ale oligarchowie są w Rosji, „mini-garchowie” na Ukrainie, a w Polsce po prostu „zamożni ludzie”.

Robert Faris starał się nie wchodzić w interesy z osobami, do których nie miał przekonania. Powtarzał: „*Life is too short!*” – za krótko się żyje i szkoda czasu na biznesy, które mogą rodzić problemy.

Inwestował ostrożnie, w konserwatywny sposób – starał się rozpraszać ryzyko i unikać wielkich inwestycji. Zwiększał je i rozwijał dopiero wtedy, gdy przynosiły zyski.

– Uczył nas, aby jeść łyżką, a nie chochlą. Nie robiliśmy jednorazowych, spektakularnych inwestycji. Wybieraliśmy

firmy do pewnej wielkości. Potrafiliśmy się samoograniczać – mówi Jacek Siwicki.

Barbara Lundberg była ambitna. Faris musiał ją powstrzymać, bo chciała inwestować z rozmachem.

– Miała skłonność do ryzyka. Nie zawsze potrafiła zachować właściwe proporcje między potencjalnym zyskiem a ryzykiem. W biznesie potrafiła być agresywna – wspomina Siwicki.

Na początku lutego 1999 roku przyszła do Farisa i poinformowała, że odchodzi. Zaproponowano jej stanowisko prezesa Elektrimu, wówczas jednej z największych spółek notowanych na giełdzie w Warszawie.

– Faris był wściekły. Nie rozstaliśmy się w przyjaźni. Odeszła z dnia na dzień. To był jedyny przypadek, aby ktoś odchodził w taki sposób. Faris traktował zespół jak rodzinę. Był poruszony i nieszczęśliwy – wspomina Jacek Siwicki.

Nie dziwi się jednak, że Barbara Lundberg przyjęła propozycję od Elektrimu.

– Była to okazja do biznesowej kariery. Zamiast mozolnie piąć się po schodach, mogła wsiąść do windy i pojechać na sam szczyt – mówi.

Elektrim w PRL był państwowym przedsiębiorstwem, które zajmowało się handlem zagranicznym. W 1991 roku zostało sprywatyzowane i wprowadzone na giełdę (przypadek zrzucił, że prywatyzował je Jacek Siwicki, gdy był wiceministrem). W 1996 roku Elektrim zainwestował w rozpowszechniającą się w Polsce telefonię komórkową. Dogadał się z niemieckim gigantem Deutsche Telekom oraz najbogatszym Polakiem Janem Kulczykiem. Wspólnie stworzyli sieć Era GSM. Była jedną z trzech, które dostały koncesję.

Barbara Lundberg próbowała przekonać fundusz do inwestycji w telefonię komórkową. Ale jej się nie udało.

– Miała rację. To był błąd – przyznaje Siwicki.

Gdy Lundberg została szefową Elektrimu, światowe giełdy opanowała „gorączka internetowa”. Akcje spółek telekomunikacyjnych i internetowych osiągały absurdalnie wysokie ceny.

– Zastanawialiśmy się z Farisem, czy świat oszalał, czy to my jesteśmy durni i prymitywni. Bo wszyscy inwestowali w „nową gospodarkę”, a nam się wydawało, że ona się kupy nie trzyma – mówi Siwicki.

Barbara Lundberg była entuzjastką „nowej gospodarki”. W ciągu pierwszych miesięcy Elektrim pod jej kierownictwem wydał około 1 miliarda dolarów na inwestycje, w tym odkupił udziały w sieci telefonii Era GSM od firm Jana Kulczyka. Ale koniunktura gwałtownie się załamała i na giełdach wybuchła panika. Elektrim stanął na progu bankructwa. Po dwóch latach, w 2001 roku, Barbara Lundberg straciła stanowisko.

Zanim odeszła, próbowała ratować Elektrim, zawierając spółkę z francuskim koncernem Vivendi, który miał nadzieję na przejęcie sieci Era GSM. Wywołało to konflikt z Deutsche Telekom, który wspólnie z Elektrimem zakładał tę sieć. Konflikt zyskał miano najdłużej trwającego w historii polskiej gospodarki. Zakończył się po jedenastu latach przejęciem Ery przez Niemców. W 2011 roku przemianowali ją na T-Mobile.

### **Jak żuraw z czapłą, czyli z bazaru w wielki świat**

„Každy w Gdańsku wie, że wycieczka na ulicę Łąkową po zachodzie słońca może się skończyć w najlepszym razie utratą portfela i kilku zębów. To tu mieści się siedziba LPP SA”. Tak zaczynał się reportaż w „Gazecie Wyborczej” o firmie, która w 2001 roku weszła na warszawską giełdę.

Założyli ją koledzy ze studiów Jerzy Lubianiec i Marek Piechocki. LPP to skrót nazwy Lubianiec & Piechocki i Partnerzy. Na siedzibę wybrali opuszczony w latach dziewięćdziesiątych budynek przedwojennego Gdańskiego Monopolu Tytoniowego.

W połowie lat osiemdziesiątych skończyli Politechnikę Gdańską i zostali inżynierami budownictwa wodno-kanalizacyjnego. Ale mieli biznes we krwi. Ojciec Lubiańca prowadził zakład elektrotechniczny, matka Piechockiego – zieloniak (jak mówiło się w PRL na sklep z warzywami). Gdy upadał komunizm, inżynierowie zajęli się handlem. Najpierw otworzyli sklep z odzieżą w Kościerzynie, skąd pochodził Piechocki. Po ciuchy zaczęli jeździć na bazy pod Łodzią, a potem do Stambułu. Kupowali za gotówkę modne tureckie swetry i T-shirty, których brakowało na rynku.

Rok 1989 to początek „Polski bazarowej”. Polacy wyszli na ulice i handlowali, czym się dało. Był to fenomen polskiej transformacji. Po kilku latach bazy pod Łodzią, na Stadionie Dziesięciolecia w Warszawie i w Łęknicy nad Nysą pokonały Stambuł – stały się największymi w Europie. Najbardziej przedsiębiorczy Polacy sprowadzali tam kontenery z odzieżą z Indii, Chin czy Tajlandii. Przyjeżdżali po nie sklepikarze z całego kraju, a także Niemcy i Rosjanie.

Lubianiec i Piechocki szybko to zauważyli i przerwali się z handlu detalicznego na hurtowy. W 1990 roku założyli spółkę cywilną Mistral i zaczęli sprowadzać do Gdańska kontenery z taną odzieżą z Dalekiego Wschodu. W wynajętym baraku przyszywali do niej metki z nazwą firmy. Zalali Pomorze chińskimi kolorowymi dresami i koszulami.

Pod koniec 1994 roku kupili opuszczony budynek w Gdańsku. Kilka miesięcy później, w 1995 roku, założyli spółkę akcyjną LPP. Wpadli na pomysł, aby stworzyć wielkie przedsiębiorstwo

odzieżowe na wzór tych, które działały na Zachodzie. Większość z nich zlecała szycie markowych ubrań w krajach, w których tkaniny i robocizna kosztowały grosze. Najtaniej było na Dalekim Wschodzie.

Aby szukać tanich fabryk w Chinach, w 1997 roku Lubianiec i Piechocki założyli biuro w Szanghaju. Wymyślili kilka własnych marek dresów, koszul, spodni i majtek. Wszystkie miały angielskie nazwy, bo w latach dziewięćdziesiątych Polacy zachłysnęli się towarami z Zachodu, a krajowe uważali za gorsze. Odbiorcami stały się hipermarkety w całej Polsce.

Lubianiec i Piechocki mieli jednak plan, aby stworzyć kolekcję ubrań i sprzedawać je we własnej sieci salonów. Wybrali dla niej nazwę Reserved i w 1998 roku zaczęli otwierać pierwsze salony. Po roku było ich już sześć. Na sieć w całym kraju potrzebowali dużego kapitału. Postanowili wprowadzić LPP na giełdę i znaleźć tam inwestorów.

Rozesłali oferty. Jedna z nich trafiła na biurko Jacka Siwickiego.

– Wydawało nam się, że co innego sprowadzać ciuchy kontenerami, a co innego mieć własną kolekcję – wspomina Jacek Siwicki. – Postanowiłem, że przyjrze się im z boku, niech wejdą sami na giełdę i pokażą, co potrafią.

Lubianiec i Piechocki znaleźli inwestorów finansowych w Wielkiej Brytanii. LPP weszło na giełdę w maju 2001 roku. Sprzedało akcje za 13 milionów złotych. Dzięki nim otwierało kolejne salony i wprowadzało w życie to, co zapowiedziało. Przychody rosły.

Kurs akcji na pierwszym notowaniu nie był oszałamiający. Ale w ciągu kolejnych dwóch lat ruszył ostro w górę – z 48 do 240 złotych.

– Uciekła nam okazja – przyznaje Jacek Siwicki.

Próbował skontaktować się z założycielami LPP. Spóźnił się. Nie chcieli już nowych inwestorów.

– Było jak w wierszyku *Żuraw i czapla*. Najpierw chciał ożenić się żuraw, nie zgodziła się czapla. Jak się zdecydowała, żuraw powiedział: „A teraz to niech się pani ode mnie... odklei!” – żartuje Jacek Siwicki.

Jan Brzechwa zakończył wierszyk:

„Chodzą wciąż tą samą drogą,

Ale pobrać się nie mogą”.

Jacek Siwicki spotkał się jednak z Markiem Piechockim i zainwestował w LPP. Przypadek zrządził, że akcje postanowił sprzedać jeden z inwestorów, który kupił je, gdy LPP wchodziło na giełdę. Uznał, że wystarczająco zarobił, i nie chciał dalej ryzykować.

Enterprise Investors zainwestował 51 milionów złotych (13,6 miliona dolarów). Kupił 13 procent akcji w LPP (większość od poprzedniego inwestora, a niecały 1 procent od LPP z dodatkowej emisji akcji).

– Po raz pierwszy spotkałem Marka Piechockiego na początku 2003 roku. Poinformowaliśmy go, że planujemy kupić akcje LPP. Zaprosił mnie do Gdańska – opowiada Jacek Siwicki. – Gdybym zobaczył się z nim dwa lata wcześniej, z pewnością zainwestowałbym wtedy w LPP.

Marek Piechocki został prezesem LPP w 2000 roku, zastąpił swojego współnika Jerzego Lubiańca. Wymyślił plan, aby konkurować z największymi koncernami odzieżowymi na świecie.

– Nie było w nim nic z bazarowości. Miał wszystko przemyślane na wiele lat do przodu. Żartował, że na ostatniej stronie w swoim notatniku wypisał rok po roku: ile będzie miał sklepów, jakie będą przychody oraz ceny akcji – mówi Siwicki.

Wzorem dla Piechockiego stał się hiszpański Inditex, który kreuje światowe trendy mody. Założył go krawiec Amancio Ortega. Na początku lat siedemdziesiątych otworzył w swoim mieście mały sklep. Wymyślił nazwę „Zara”, która stała się jedną z najbardziej znanych marek odzieży. Dzięki temu Ortega zbudował największy koncern odzieżowy na świecie, a sam trafił na listę najbogatszych biznesmenów.

Gdy Zara weszła do Polski, Piechocki miał już sieć sześćdziesięciu salonów Reserved i przygotowywał otwarcie salonów nowej marki Cropp dla nastolatków.

– Zaimponowało mi, w jaki sposób to planował. Wynajął nieużywane biura Stoczni Gdańskiej i urządził modelowy sklep Croppa. Wpuszczał do niego dzieciaki i słuchał ich opinii. Wspólnie z projektantami zmieniał wzornictwo i kolory. To trwało miesiącami – wspomina Jacek Siwicki. – Miał zdolność strategicznego myślenia: planował kierunki rozwoju firmy, a jednocześnie nie zapominał o równie ważnych detalach.

Lubianiec i Piechocki posiadali uprzywilejowane akcje: na zgromadzeniach akcjonariuszy dawały ponad połowę głosów. W radzie nadzorczej zasiadali ich zaufani współpracownicy.

– Patrzyli na Piechockiego jak na boga – mówi Jacek Siwicki. – Byłem pierwszym członkiem rady spoza tego grona. Poprosił mnie: „Byłoby sympatycznie, gdybyś jako jedyny mnie krytykował!”.

Siwicki skrytykował plan Piechockiego, aby jak najszybciej otworzyć sieć sklepów w Niemczech.

– Przekonywałem go, aby nie pchał się na zatłoczony rynek, który był w stagnacji. Namawiałem, aby najpierw zdobył kraje Europy Środkowo-Wschodniej, w których gospodarki i popyt szybko rosną. Jeśli Reserved stanie się silną marką na Wschodzie, łatwiej będzie sprzedawać ją na Zachodzie – opowiada Jacek Siwicki.

Piechocki posłuchał. Przez dekadę rozwijał sieć sklepów w Europie Środkowej, na Ukrainie i w Rosji. Dopiero potem zaczął je otwierać w Niemczech.

Enterprise Investors sprzedał akcje LPP jesienią 2005 roku, gdy ich cena na giełdzie skoczyła do 950 złotych. Dostał ponad 204 miliony złotych. W ciągu dwóch i pół roku zyskał – licząc w dolarach, w których inwestował – 350 procent!

Obecnie LPP to wielki koncern odzieżowy. Zatrudnia 25 tysięcy ludzi, z czego 14 tysięcy w Polsce. W 2018 roku sprzedał odzież za ponad 8 miliardów złotych.

Ma sieć ponad 1,7 tysiąca sklepów w ponad 20 krajach na trzech kontynentach: w Europie, Azji i Afryce. Otworzył salony między innymi w Berlinie, Londynie, Kairze, Moskwie i Tel Awiwie.

Wprowadza kolejne kolekcje i marki odzieży. Do jej projektowania i promocji angażuje projektantów i modelki z całego świata. W 2017 roku w czasie otwarcia salonu w Londynie odzież Reserved promowała słynna brytyjska modelka Kate Moss. Ludzie czekali pod sklepem dwie godziny. Dwa lata później reklamowała ją Kendall Jenner, jedna z najlepiej zarabiających topmodelek świata.

– To europejska marka z globalnymi aspiracjami – uważa Jacek Siwicki.

Przez lata właściciele LPP nie udzielali wywiadów, a nawet... nie pokazywali twarzy. Kupowali prawa autorskie do zdjęć, które im robiono, aby zapobiec publikacji. Sukces spowodował, że musieli wyjść z cienia. Marek Piechocki zaczął rozmawiać z dziennikarzami. Ale nadal nie zgadza się na fotografowanie. Tłumaczy, że nie chce, aby go rozpoznawano, bo żyje jak przeciętny obywatel.

Przez lata mieszkał z żoną i czwórką dzieci w zwykłym bloku. Miał kompaktowego forda, ale do pracy jeździł rowerem.

Gdy leciał do Chin, kupował bilety w klasie ekonomicznej, a nie biznesowej. Mówił, że i tak dobrze śpi w samolocie. Na wakacje jeździł z rodziną do pensjonatów na Helu. Zamiast chodzić do restauracji, sami robili kanapki.

Jacek Siwicki mówi:

– To człowiek z biznesu modowego, ale zachowywał się inaczej niż ludzie z tej branży. Nie przywiązywał wagi do bogactwa. Nie zmienił się nawet wtedy, kiedy zaczął przebywać z wielkimi gwiazdami.

### **Jak rozpoznać prawdziwego kapitalistę**

Robert Faris chciał osobiście poznawać szefów firm, w które inwestowały fundusze zarządzane przez Enterprise Investors. Prosił, aby zorganizować spotkanie, nawet jeśli miał to być krótki lunch i trzeba było rozmawiać przez tłumacza. Zadawał im pytania, na które znał odpowiedzi. Ale chciał spojrzeć w oczy menedżerom, którym zaufali jego podwładni, i posłuchać, co mówią. Kierował się intuicją.

Aby inwestycja przyniosła zysk, trzeba było postawić na właściwego człowieka, który rozwinie firmę i poprowadzi ją do sukcesu. Jak rozpoznać, czy ma zadatki na prawdziwego kapitalistę?

– Szukałem ludzi z pasją. To najważniejsza cecha. Przedsiębiorca musi być zafascynowany tym, co robi – mówi Dariusz Prończuk. – Gdy dzisiaj rozmawiam z ludźmi, rozpoznaję, kto zaczynał od własnego biznesu, a kto całe życie przepracował w korporacji. Nie trzeba być psychologiem, aby to zauważyć.

Gdy znalazł takiego przedsiębiorcę, sprawdzał, czy jest gotowy na zmiany w firmie i potrafi budować zespół.

– To dla mnie test: z kim pracuje i kto z nim chce pracować – wyjaśnia Prończuk. – Za dobrym liderem idą ludzie.

Nie chodzi o to, aby szli za nim w odruchu stadnym, jak przysłowiowe barany, ale aby wierzyli, że potrafi zorganizować coś, co wszystkim przyniesie korzyść. Właściciele wielu firm, w które inwestowaliśmy, przez wiele lat pracowali z tymi samymi ludźmi.

O korporacjach krążyła anegdota, że panuje w nich „syndrom konia”. Gdy prezes coś powie, ludzie dookoła tylko kiwają głowami w górę i w dół.

– W dobrych firmach lider ma ostatnie zdanie, ale współpracownicy wiedzą, że może je zmienić pod wpływem tego, co mówią. To nie mogą być przytakiwacze – uważa Prończuk. – Lider musi mieć zespół ludzi, którym ufa i przekazuje zadania. Zdarzył mi się przypadek, gdy właściciel firmy przyszedł do biura i zaczął się zastanawiać, gdzie przestawić kosz na śmiecie. Powiedziałem, że ma problem. Po pierwsze, wybrał do współpracy niewłaściwych ludzi, bo nie potrafią ustawić kosza gdzie trzeba. Po drugie, jeśli sam się tym zajmuje, to brakuje mu czasu na zarządzanie.

Prończuk dodaje:

– Jeśli wszystkim zajmuje się jeden facet, a reszta jest od robienia tabelki i podawania kawy, to firma nie będzie się rozwijała. Jak go zabraknie, na przykład wpadnie pod samochód, to sobie nie poradzą.

– Gdy w latach dziewięćdziesiątych jeździliśmy oglądać firmy, to podstawowy był „test kibla” – mówi półżartem Jacek Siwicki. – Nie chodziło o łazienkę prezesa, gdzie były kafelki, kozetki, a obok pokój wypoczynkowy, ale o kibel na korytarzu dla pracowników. Jeśli tam było obrzydliwie, to znaczyło, że w firmie nie ma gospodarza. A jeśli panował porządek, to był pierwszy dobry objaw.

Fundusze zarządzane przez Enterprise Investors wybierały firmy, które istniały, miały produkcję i sprzedaż. Cho-

dziło o to, aby ją zwiększyć lub znaleźć nowy rynek. Na ogół nie inwestowały w start-upy, w których ktoś miał pomysł, rysował go na kartce papieru, a firmę trzeba zorganizować od podstaw.

– Szukałem przedsiębiorców, z którymi byłem w stanie odbyć długą, ciekawą dyskusję na temat firmy, branży, produktów i klientów. Musieliśmy pasować do siebie osobowościowo, aby dobrze się komunikować i współpracować – mówi Jacek Siwicki.

Pytał przedsiębiorców, jak zamierzają rozwijać firmę. Ale w latach dziewięćdziesiątych większość uważała, że planowanie to przeżytek z PRL.

– Przedsiębiorca, jak wiadomo, strzela z biodra, ma wszystkie liczby w czarnym kalendarzu i podejmuje decyzje w ciągu godziny. Gdy kiedyś zapytałem o plan na kolejne dwa lata, usłyszałem: „Niech pan nie będzie taki centralny planista, wychodzi z pana urzędnik!”. Jeśli ktoś myślał, co będzie za miesiąc czy rok, był już człowiekiem naszego pokroju – opowiada Jacek Siwicki.

Przed wejściem na giełdę trzeba było wprowadzić w firmie trochę biurokracji. Liczby z czarnego kalendarza przedsiębiorcy należało przenieść do raportów, budżetów i planów na kolejne lata.

– To był nasz wkład w cywilizowanie polskiego prywatnego przedsiębiorcy – mówi Jacek Siwicki.

### **Chciał być sędzią, został biznesmenem**

Nie planował żadnego biznesu. Chciał żyć z dala od niego. Rodzice mieli cukiernię w Szczawnie-Zdroju na Dolnym Śląsku. Piekli wafle do lodów włoskich, które były hitem PRL.

Nazywali ich „prywaciarzami”, a do cukierni przychodziły kontrole jedna za drugą. Rodzice martwili się co miesiąc, że

nie dostaną przydziału mąki i nie wypieką wafli. Gdy miał trzynaście lat, usłyszał, że pięcioletnia siostra nie może iść do państwowego przedszkola. Bo mają prywatny zakład i nie pracują na państwowym.

W klasie maturalnej zakochał się. Dziewczyna wyjeżdżała na studia do Wrocławia. Piotr Krupa pojechał za nią, aby studiować prawo. PRL już upadł, nie chciał jednak prowadzić z rodzicami cukierni. Zdecydował, że zostanie sędzią. Dostał się na aplikację.

W 1997 roku postanowił, że zarobi na dalszą naukę, dogadał się z kolegą i założyli biuro doradcze. Kolega nazywał się Wojciech Kuźnicki, wywodził się z rodziny sędziowskiej i też był na aplikacji.

– Mieliśmy po 1,5 tysiąca złotych. Ja otrzymałem je na weselu – wspomina Piotr Krupa.

Chodzili od kancelarii do kancelarii i proponowali, że mogą pisać opinie prawne za niewielkie pieniądze. Sejm uchwalił właśnie nowe prawo o „zakładach pracy chronionej”. Wiele kancelarii prosiło, aby je opisali.

Zgodnie z nową ustawą z 1997 roku takim zakładem mogła stać się każda firma, która zatrudniła odpowiednią liczbę osób niepełnosprawnych. Dostawała ulgi i dotacje. Z tego powodu przedsiębiorcy zaczęli masowo zmieniać swoje firmy w zakłady pracy chronionej. Pytali kancelarie prawne, jak to zrobić.

– Napisaliśmy tak dużo opinii, że postanowiliśmy wydać książkę – opowiada Piotr Krupa.

Książka odniosła sukces, sprzedawała się doskonale, mimo że kosztowała ponad 30 złotych. Ale niewiele brakowało, aby na niej... zbankrutowali. Wydało ją biuro doradcze Kuźnicki i Krupa, założone jako spółka cywilna. Z tego powodu nie mogli odliczyć od podatku 50 procent kosztów uzyskania przychodu



Piotr Krupa, prezes spółki KRUK, podczas debiutu na GPW. Warszawa, 10 maja 2011

z praw autorskich. A przychody mieli duże i wpadli w najwyższy, czterdziestoprocentowy próg podatkowy. Większość tego, co zarobili, oddali państwu w podatku.

W 1998 roku postanowili założyć wydawnictwo. Nazwali je KRUK, od białych kruków, unikatowych książek z poradami prawnymi, które zamierzali pisać. Wydali ich kilka. Był duży popyt, bo prawo się zmieniało i przedsiębiorcy gubili się w przepisach.

Skończyli aplikację sędziowską, zdali egzaminy, ale uznali, że ten zawód nie jest dla nich.

– Spotkaliśmy przypadkowo przedsiębiorcę, który sprzedawał na raty pralki, lodówki i kuchenki. Narzekał, że ludzie mu nie płacą. Do sądu nie chciał iść, bo sprawy trwały latami. Przyszło mi do głowy, że odzyskiwanie długów to pomysł na biznes – mówi Piotr Krupa.

Napisali jednostronicową ofertę i wysłali do kilku dużych firm.

– Mieliśmy dużo pewności siebie, ale dopisało nam szczęście – wspomina Krupa.

Odpowiedziała sieć telefonii komórkowej Era GSM. Dała im pierwsze zlecenie: odzyskanie pieniędzy od 532 dłużników.

– W naszym biurze pracowaliśmy we trójkę: ja, mój wspólnik Wojtek Kuźnicki i osoba, która pomagała nam przy wydawaniu książek – wspomina Piotr Krupa. – Zaczęliśmy pisać wezwania do zapłaty. Potrafiliśmy, bo pisaliśmy książki i uzasadnienia w sądzie. Były na tyle przekonujące, że ludzie płacili.

Po trzech miesiącach pracownicy Ery zaprosili ich do siebie. Powiedzieli: „Nie wiemy, jak wy to robicie, ale macie świetne wyniki! Chcecie więcej spraw?”. Dali im drugie zlecenie: odzyskanie pieniędzy od 17 tysięcy dłużników.

Rok później KRUK zatrudnił 200 osób i pracował dla kilku dużych banków.

– Biznes windykacyjny nam eksplodował – mówi Krupa. – Na początku było łatwiej skłonić ludzi do wpłat, bo to były osoby, które miały pieniądze. Testowały, co będzie, jeśli nie zapłacą rachunku za telefon. Płaciły, gdy dostały wezwanie. Potem pojawiło się mnóstwo usług z odroczoną płatnością: telewizje, karty kredytowe i tak dalej. Przesławiali płacić zwykli ludzie, którzy wpadali w kłopoty. Trzeba było im proponować rozłożenie długu na raty.

Początkowo KRUK był tylko pośrednikiem. Miał za zadanie skłonić dłużników do zapłaty na konta wierzycieli. Otrzymywał od nich prowizję.

W 2002 roku Era GSM zaproponowała, aby KRUK odkupił od niej niespłacone długi abonentów.

– Nie mieliśmy na to pieniędzy. Próbowałem pożyczyc je w bankach. Tłumaczyłem, że chcemy kupić złe długi od firmy

telekomunikacyjnej. Ale bankowcy nie słyszeli o takim biznesie. Wyśmiali nas, powiedzieli, że oszaleliśmy – opowiada Krupa.

Na początku 2003 roku pomyślał, że powinien znaleźć inwestora, który zapewni mu kapitał. Usiadł przy komputerze i napisał krótkie pismo. Rozesłał je przez pośrednika do funduszy inwestycyjnych. Zaczęli przyjeżdżać przedstawiciele funduszy z Londynu, Nowego Jorku, Tel Awiwu. Większość chciała wejść do Polski lub stawiała tu pierwsze kroki.

– Zadawali pytania, które świadczyły, że kompletnie nie rozumieli polskich realiów. Wydawało im się, że to totalny Dzikie Wschód. Dziwili się: „Nie można zwalniać ludzi z dnia na dzień? To niezgodne z prawem? A co wam grozi?”. Uderzyło mnie trochę takie kolonialne traktowanie – wspomina Krupa.

Wybrali ze współnikiem Enterprise Investors, bo był i inwestował w Polsce od dawna. Poczuli też, że rozmawiają z ludźmi, którzy lepiej od nich znają się na biznesie.

– Gdy zaczęliśmy negocjacje, uświadomiliśmy sobie, że stworzyliśmy firmę, która ma dużą wartość. Pamiętam rozmowę z moim współnikiem Wojtkiem po wizycie przedstawicieli jakiegoś funduszu. Dziwiliśmy się: „Są gotowi dać milion dolarów!”. Ta kwota wydawała nam się abstrakcyjna – mówi Piotr Krupa.

Enterprise Investors wycenił firmę na 63 miliony złotych. Zaproponował, że odkupi od nich 70 procent akcji za 40 milionów złotych (po ówczesnym kursie 12 milionów dolarów).

– Byliśmy młodzi i niedoświadczeni. Mieliśmy po dwadzieścia dziewięć lat, nie spodziewaliśmy się, że zrobimy taki *deal* i zarobimy tyle pieniędzy – wspomina Krupa.

Chcieli się jednak wycofać przed samym podpisaniem umowy. To była gruba książka na kilkaset stron, pełna oświadczeń, zapewnień i zastrzeżeń o karach umownych.

– Przeraziło nas, że to rodzaj kajdanków na ręce – wyjaśnia Krupa.

Podpisali, bo Enterprise Investors wykreślił kilka punktów. Ale ustalili po cichu ze współnikiem, że pozostaną w firmie tylko przez rok. Krupa zmienił zdanie, gdy współnik wycofał się do rady nadzorczej, a on został prezesem.

– Spodobało mi się, że mogę sam prowadzić biznes – mówi. – Enterprise Investors to też pasowało. KRUK to był wciąż start-up, firma we wczesnej fazie rozwoju. Tyle że zarabiała już pieniądze. Nie miała działu marketingu, HR ani finansowego. Dostałem zadanie, aby je zorganizować.

Rok po inwestycji Enterprise Investors przekazał KRUK-owi kolejne 40 milionów złotych (według ówczesnego kursu 10 milionów dolarów) na zakup wierzytelności. Ale najpierw Krupa musiał zaplanować budżet.

– Miałem ekstremalnie złe zdanie na temat planowania. W poprzednich latach nie mogłem tego robić, bo firma rosła tak szybko, że nie byłem w stanie przewidzieć, co będzie za dwa miesiące – tłumaczy się Krupa.

Przeżył dwa krytyczne momenty. Pierwszy, gdy firma zaczęła się rozrastać i musiał skończyć z „ręcznym zarządzaniem” – uwierzyć, że inni zrobią za niego to, czym kiedyś sam się zajmował.

Drugi moment nastąpił, gdy uświadomił sobie, że po transakcji z funduszem ma miliony w kieszeni.

– Można odlecieć. W takim momencie przedsiębiorcy robią różne rzeczy: zmieniają żony, biorą używki, budują pałace. Na mnie podziałało to inaczej. Poczulem, że jestem zabezpieczony i mogę w firmie podjąć ryzyko, którego wcześniej nie wziąłbym na siebie – twierdzi.

Ludzie z Enterprise Investors uchodzili na rynku za profesjonalnych, ale twardych.

– Byli tacy, którzy współczuli mi, że musiałem z nimi prowadzić biznes. Niepotrzebnie, bo chwaliłem to sobie. Byli wymagający, lecz zawsze zachowywali się *fair* – wspomina Krupa.

Na początku denerwował go Dariusz Prończuk. Wydał mu się zbyt pewny siebie. Ale szybko przekonał się do niego.

– Dzięki naszemu duetowi był możliwy sukces KRUK-a. Rozmawialiśmy o strategii i kierunkach rozwoju. Ustalaliśmy, co trzeba zrobić. Darek nie wtrącał się do zarządzania. Za to go szanowałem. Mówił wprost, co mu się nie podoba, lecz nigdy nie przekraczał granicy – mówi Piotr Krupa.

W 2007 roku Dariusz Prończuk powrócił z Rumunii, gdzie Enterprise Investors otworzył biuro. Przypadkowo natknął się tam na menedżerów zajmujących się odzyskiwaniem długów. „Myślałeś o zagranicy? Zobacz, co się dzieje w Rumunii” – zaproponował Krupa.

– Uruchomiliśmy właśnie oddział KRUK-a w Szczawnie-Zdroju, gdzie wyrosłem. Zatrudniliśmy kilkaset osób. Pomyślałem, że skoro z Wrocławia zarządzam biznesem w Szczawnie-Zdroju, to mogę także zarządzać w Bukareszcie. Odległość nie ma znaczenia. Co to za różnica: 100 czy 1100 kilometrów – żartuje Krupa.

Rekrutację pracowników do rumuńskiej spółki robił w biurze Enterprise Investors. Poza Polską był to pierwszy kraj, w którym rozpoczął odzyskiwanie długów.

W 2011 roku Enterprise Investors wprowadził KRUK-a na giełdę w Warszawie i sprzedał część należących do niego akcji. W 2013 roku wystawił na sprzedaż resztę. Zainwestowane niecałe 22 miliony dolarów przyniosły 195 milionów dolarów. Zysk był dziewięciokrotny.

Akcje KRUK-a odkupiły fundusze emerytalne. Piotr Krupa zachował około 10 procent i pozostał prezesem.

Wkrótce potem KRUK zaczął działalność w Czechach i na Słowacji. A w kolejnych latach na Malcie, w Niemczech, Hiszpanii i we Włoszech.

– Prowadzenie firmy z sukcesem za granicą, zwłaszcza na Zachodzie, to wielkie wyzwanie. To tak, jakby drużyna piłkarska, która zdobyła mistrzostwo Polski, chciała utrzymać się w Lidze Mistrzów – porównuje Piotr Krupa.

Wierzy jednak w sukces, bo na świecie nie ma banku, którego klienci spłacają wszystkie kredyty. A dług jest immanentną cechą kapitalizmu.

– Mam ambicje, aby stworzyć globalną firmę. Wyjść poza Europę i mieć kolejne rynki. To moje marzenie biznesowe – mówi. – KRUK jest dobry w setkach tysięcy, a nawet milionach wierzycielności konsumenckich. Łatwo ściąć siekierą jedno drzewo, ale tam, gdzie jest całe pole zboża, trzeba mieć kombajn, który to mieli i młóci.

### **Nie jesteśmy jak Gordon Gekko**

„Chciwość jest dobra. Chciwość jest słuszna. Chciwość jest skuteczna. Chciwość oczyszcza, chwyta istotę ducha ewolucji. Chciwość w każdej formie: chciwość życia, pieniędzy, miłości, wiedzy odznaczyła się rozwojem ludzkości” – mówił Gordon Gekko, demoniczny finansista z filmu *Wall Street* Olivera Stone’a z 1987 roku.

Gekko kupował firmy i wyciskał z nich pieniądze. Dzielił na mniejsze, część likwidował i zwalniał ludzi. Wszystko po to, aby inne zyskały na wartości i aby mógł zarobić na nich jak najwięcej na giełdzie.

– Nie robiliśmy takich transakcji jak Gekko. On kupował ustabilizowane firmy, które rosły wolno lub w ogóle nie rosły. Optymalizował koszty i generował gotówkę: zamykał oddziały,

wyrzucał ludzi z pracy – mówi Jacek Siwicki. – My szukaliśmy firm wzrostowych. Patrzyliśmy na to, w jakim tempie rosną, zastanawialiśmy się, co można w nich rozwinąć i jaka jest szansa, aby na tym zarobić. W Polsce wciąż jest ich sporo, bo gospodarka się rozwija. Ale zawsze istnieje ryzyko, że coś nie wyjdzie. Muszę szczerze przyznać, że nam również nie wszystkie inwestycje się udawały.

Opowiada o inwestycji w firmę, której nie udało się wyprowadzić na prostą. Aby jej nie zlikwidować, trzeba było znaleźć inwestora, który by ją odkupił.

– Wycena była symboliczna. Po podpisaniu umowy sprzedaży przedstawiciel inwestora wyciągnął z portfela 100 złotych i wręczył mi jako zapłatę. A ja z pokorą zanieśliłem tę gotówkę naszemu dyrektorowi finansowemu – wspomina Jacek Siwicki. – Ale to nie był rekord. Zdarzyło się, że musieliśmy sprzedać inną firmę w bardzo słabej kondycji finansowej za 1 euro!

Szefowa *public relations* przechowuje monetę do dzisiaj w swoim biurku.

Enterprise Investors przez ponad dekadę inwestował pieniądze przyznane przez Kongres USA. Nie mógł pozwolić sobie na kontrowersyjne inwestycje. Było to jednak zgodne z tym, jak Birkelund i Faris pojmowali biznes.

– Chodzi o to, aby nie robić przewalów oraz nie być nadmiernie agresywnym i chciwym. Najważniejsze, aby potem nie wstydzić się tego, co się zrobiło – tłumaczy Jacek Siwicki. – Mamy sklep z firmami i musimy się troszczyć, aby nabywca powiedział: „Przyjdę do tego sklepu jeszcze raz i kupię coś innego, bo warto!”.

Enterprise Investors to duży inwestor na giełdzie. Tacy są w lepszej sytuacji niż ci mniejsi. Gdy sprzedaje duży pakiet akcji w spółce, może negocjować cenę.



Dziesięciolecie PAFP. Na fotografii m.in. Tadeusz Galkowski (1L), Jacek Siwicki (2L), Michał Rusiecki (3L), Robert Faris (4L), John Birkelund (4P), Robert Manz (3P), Dariusz Prończuk (2P)

– Zdarzyło się, że stawialiśmy nowemu inwestorowi warunek, że skupi kolejne 10 procent od drobnych akcjonariuszy po uzgodnionej cenie. Nie chcieliśmy zostawić z akcjami tych, którzy z nami współinwestowali – opowiada Siwicki. – Zrobiliśmy to nie tylko z wrażliwości społecznej, ale też z wyrachowania. Bo jak ktoś się sparzy, to w przyszłości nie będzie robił z nami interesów.

W 1990 roku Polsko-Amerykański Fundusz Przedsiębiorczości zaczął z 240 milionami dolarów od rządu USA. W ciągu 30 lat Enterprise Investors, który zarządzał jego pieniędzmi, pozyskał 2,5 miliarda euro od prywatnych inwestorów.

– Na reputacji można daleko zajechać – mówi Jacek Siwicki. – Reputacja to zdolność pozyskiwania kolejnych funduszy, partnerów i kontrahentów. Tak długo, jak się ją ma, inwestorzy dają nam pieniądze. Trzeba o niej myśleć, gdy się inwestuje.

Można zrobić jeden numer i uciec w krzaki z pieniędzmi, ale w taki sposób niczego się nie zbuduje. Dzięki reputacji stworzyliśmy trwałą instytucję, która ma miejsce w pejzażu gospodarczym Polski.

Obecnie Enterprise Investors inwestuje także poza Polską – stworzył jedną z największych grup funduszy *private equity* w Europie Środkowo-Wschodniej. Zainwestował blisko 2 miliardy euro i osiągnął łączne przychody z zakończonych inwestycji na poziomie 3,9 miliarda euro.

Jako prywatny właściciel Enterprise Investors wprowadził na giełdę najwięcej spółek.

– Gdyby nie było rozwiniętej giełdy, a potem inwestujących na niej funduszy emerytalnych, być może nie powstałoby wiele dużych firm. Jaki to miałyby wpływ na gospodarkę i losy III Rzeczypospolitej? – zastanawia się Jacek Siwicki.

Enterprise Investors inwestował w firmy, które najczęściej dopiero rozwijały działalność.

– Nie robiliśmy super „seksownych” transakcji. Nie było o nich wielu artykułów w prasie. Dopiero potem okazywały się „sexy”, a wszyscy mówili: „Wow!” – twierdzi Siwicki.

Wiele firm rozwinęło się, a założyciele trafili na listy najbogatszych Polaków.

– Nadaliśmy pęd wielu przedsiębiorcom. Pokazaliśmy im, jak patrzeć na firmę, jak robić analizy inwestycyjne. Daliśmy trochę zaczynu. A potem ci ludzie umieli to rozwijać dalej – mówi Jacek Siwicki. – Wielu tych, na których postawiliśmy, wykorzystało swoje możliwości i zbudowało wiodące polskie czy europejskie firmy. Dzięki temu jesteśmy w stanie przekonać kolejnych przedsiębiorców, aby robili z nami interesy. Bo jeśli tamci dobrze na tym wyszli, to może warto nam zaufać.

## Życie po życiu

### Halo, tu Brzeziński!

Telefon zadzwonił kilka razy, zanim go odebrał. Był koniec lata 1999 roku. Przygotowywał się do nowego roku akademickiego w domu w Nowym Sączu. „Halo, tu Zbigniew Brzeziński!” – usłyszał w słuchawce.

– Zaskoczyło mnie, że dzwoni do mnie, rektora wyższej szkoły na prowincji. Wpływał na wydarzenia na świecie. Był moim guru. Jak go usłyszałem, prawie zemdlałem – mówi Krzysztof Pawłowski.

Zbigniew Brzeziński powiedział, że powstaje fundacja, która będzie miała za zadanie utrwalać polskie przemiany po 1989 roku. Dostanie na to pieniądze z Polsko-Amerykańskiego Funduszu Przedsiębiorczości, który zostanie zlikwidowany. Zapytał, czy Pawłowski zgodziłby się wejść do rady fundacji.

Jesienią 1999 roku Krzysztof Pawłowski pojechał do Waszyngtonu. Wszyscy kandydaci na członków rady fundacji dostali zaproszenie od Madeleine Albright, sekretarz stanu w administracji prezydenta Billa Clintona. Postanowiła, że wręczy im nominacje osobiście w Białym Domu.

Krzysztof Pawłowski domyśla się, dlaczego dostał nominację:

– Dla równowagi należało mieć kogoś z prowincji, bo większość polskich członków rady pracowała w Warszawie. Byłem

znany jako założyciel Wyższej Szkoły Biznesu w Nowym Sączu. W 1999 roku zdobyła renomę i rozgłos. A edukacja miała być jednym z głównych celów powstającej fundacji.

Otrzymała nazwę Polsko-Amerykańska Fundacja Wolności. Spełniło to marzenia Krzysztofa Pawłowskiego.

– Odzyskanie wolności to najważniejszy efekt przemian w 1989 roku w Polsce. Gdy założyłem szkołę w Nowym Sączu, snułem plany, aby przekształcić ją w Uniwersytet Wolności. Niestety okazało się to zbyt trudne – mówi.

W radzie fundacji poznał Roberta Farisa i Johna Birkelunda. Spotykali się na posiedzeniach dwa razy do roku: w listopadzie w USA i w maju w Polsce.

– To byli zamożni ludzie. Nie musieli przyjeżdżać do Polski i zajmować się funduszem, a potem fundacją. Robili to, bo mieli autentyczną frajdę! – uważa Krzysztof Pawłowski.

Polubił się z Farisem.

– Nie spotykaliśmy się prywatnie, ale wytworzyła się między nami jakaś chemia. Wystarczyło, że dotknął mnie w czasie przerwy, abym poczuł, że to ważne dotknięcie. Na posiedzeniach nie musiał mówić zbyt wiele, jednym pytaniem czy zdaniem potrafił naprowadzić dyskusję na właściwe tory. Miał charyzmę, inni to wyczuwali – wspomina Krzysztof Pawłowski. – Posiadał ogromną wiedzę o finansach, ale przede wszystkim to był mądry człowiek. Szybko zorientował się, że jedną z najważniejszych rzeczy po naszym przełomie w 1989 roku jest edukacja. Nie wystarczy czysty biznes, trzeba dodać oliwy, żeby ta maszyna odpowiednio się kręciła.

Fundacja mogła powstać dzięki zyskom, które w ciągu dziesięciu lat wypracował Polsko-Amerykański Fundusz Przedsiębiorczości. Był to osobisty sukces Farisa, który stał na jego czele.

– Był geniuszem biznesu. Gdy dotknął czegoś, to zamieniało się w miliony – uważa Krzysztof Pawłowski.

Fundusz skutecznie połączył misję pomocy dla polskich przedsiębiorców z typową działalnością biznesową. Faris i Birkelund przeznaczyli na to znaczną część jego pieniędzy.

Do inwestowania utworzyli osobną firmę: Enterprise Investors. Po zakończeniu działalności Polsko-Amerykańskiego Funduszu Przedsiębiorczości kontynuowała inwestycje, które finansowali wyłącznie prywatni inwestorzy.

Misję wspierania przemian w Polsce przejęła natomiast Polsko-Amerykańska Fundacja Wolności. W ten sposób powołany przez prezydenta Busha w 1990 roku Polsko-Amerykański Fundusz Przedsiębiorczości zyskał „życie po życiu”.

### *Fifty-fifty*

Wiadomość gruchnęła jak grom z jasnego nieba w 1998 roku. Jerzy Koźmiński był ambasadorem Polski w Waszyngtonie. Twierdzi, że nikt się nie spodziewał, że rząd USA będzie chciał wycofać wszystkie pieniądze z Polsko-Amerykańskiego Funduszu Przedsiębiorczości.

– W realizację tego pomysłu zaangażowali się urzędnicy średniego szczebla z Departamentu Stanu – wspomina.

Urzędnicy zajrzeli do dokumentów i przeczytali, że w 1990 roku prezydent George Bush powołał fundusz dla Polski na dziesięć lat. Uznali, że czas minął i trzeba go zwinąć. Ucieszyli się, że ma zyski. Nadarzyła się okazja, żeby wykazać się sukcesem. Bo w historii pomocy zagranicznej USA jeszcze nigdy nie udało się odzyskać żadnych pieniędzy. To byłby ten pierwszy raz!

Koźmiński skontaktował się ze Zbigniewem Brzezińskim. Ten był również zdumiony. Na prośbę Brzezińskiego były prezydent George Bush napisał do niego list. Bush zapewniał w nim, że fundusz dla Polski traktował jako bezzwrotną dotację.



Dziesięciolecie Polsko-Amerykańskiego Funduszu Przedsiębiorczości. Na fotografii Zbigniew Brzeziński (1L), Lech Wałęsa (2L), John Birkelund (2P), Leszek Balcerowicz (1P)

– Prawdopodobnie trzeba było zapisać, na jaki okres ma być powołany fundusz, i amerykańscy prawnicy wpisali dziesięć do piętnastu lat – spekuluje Koźmiński.

Przez sześć lat jako ambasador w USA lobbował za przystąpieniem Polski do NATO. To był najważniejszy cel jego misji w Waszyngtonie.

– Przekonywaliśmy Billa Clintona i rządzących demokratów, że w 1989 roku za Busha i republikanów doszło do wielkiego przełomu w Europie, a teraz poszerzenie NATO stanie się historycznym osiągnięciem obecnego prezydenta i jego ekipy – opowiada Koźmiński.

12 marca 1999 roku w miasteczku o symbolicznej nazwie Independence (Niepodległość) w stanie Missouri ministrowie spraw zagranicznych Polski, Czech i Węgier podpisali dokumenty potwierdzające wstąpienie do sojuszu. Odebrała je

Madeleine Albright, sekretarz stanu USA (w przeszłości studentka Zbigniewa Brzezińskiego).

Polacy jeszcze świętowali sukces, gdy premier Jerzy Buzek zaczął negocjować z Albright. Przekonywał, aby pieniądze uzyskane po likwidacji Polsko-Amerykańskiego Funduszu Przedsiębiorczości pozostawić w Polsce.

Trudno ustalić, kto pierwszy wymyślił, aby za pieniądze z funduszu powołać Polsko-Amerykańską Fundację Wolności.

Jerzy Koźmiński przypuszcza, że pomysł zrodził się w kręgu: Zbigniew Brzeziński, John Birkelund, Robert Faris oraz były ambasador w Polsce Nicholas Rey.

– Ale w Waszyngtonie politycznym *spiritus movens* był Brzeziński, który już w 1989 roku angażował się w amerykańską pomoc dla Polski i powstanie funduszu – mówi.

Fundacja miała utrzymywać efekty polskiej transformacji – gospodarkę rynkową, demokrację i społeczeństwo obywatelskie – oraz dzielić się polskimi doświadczeniami z krajami na Wschodzie.

Budowanie relacji ze Wschodem było w polskim interesie, ale wpisywało się też w politykę zagraniczną USA. Był to dobry argument, aby pozyskać życzliwość amerykańskich decydentów. Panował wtedy optymizm, wierzono, że transformacja na Wschodzie się powiedzie i przyniesie same pozytywne rezultaty.

Madeleine Albright uznała, że to dobry pomysł, i zgodziła się na powołanie fundacji.

W radzie fundacji przewidziano miejsce (choć bez prawa głosu) dla ambasadora USA w Polsce. Traf chciał, że był nim wtedy Daniel Fried. W 1989 roku jako młody urzędnik w Departamencie Stanu USA śledził wydarzenia w Polsce i wbrew opinii większości przewidział upadek komunizmu. Znalazł się w grupie urzędników, którzy wymyślili, jak ma działać fundusz dla Polski powołany przez prezydenta Busha.



Polsko-Amerykański Fundusz Przedsiębiorczości przekazuje 60 milionów dolarów Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności. Na zdjęciu Jacek Siwicki z Jerzym Koźmińskim. Warszawa, 7 stycznia 2004

Udało się znaleźć takie rozwiązanie, aby wilk był syty, a owca cała.

– Ostatecznie przyjęto anglosaski kompromis *fifty-fifty* – mówi ambasador Koźmiński.

Połowę kapitału początkowego Polsko-Amerykańskiego Funduszu Przedsiębiorczości, czyli 120 milionów dolarów, otrzymał z powrotem budżet USA. Stało się tak, jak chcieli urzędnicy Departamentu Stanu – był to pierwszy przypadek zwrotu pieniędzy w historii pomocy zagranicznej USA.

Pozostałe 120 milionów dolarów oraz wszystko to, co zrobił fundusz na inwestycjach w Polsce, dostała nowo powołana fundacja. Inwestycje były jednak stopniowo likwidowane. Wszystkie pieniądze zostały z nich wycofane dopiero w 2011 roku. Okazało się wtedy, że zyski funduszu wyniosły

około 130 milionów dolarów. W ten sposób fundacja otrzymała łącznie 250 milionów dolarów i stała się jedną z największych organizacji pozarządowych w Europie Środkowo-Wschodniej.

Michał Boni, który znalazł się w radzie fundacji, uważa:

– Pomysł miał wielu ojców. Ale gdyby nie Faris i Birkelund fundusz nie zarobiłby na sobie i nie powstałaby fundacja. W USA opowiadali o udanych inwestycjach i zmieniającej się Polsce. To stworzyło dobrą atmosferę, która była ważna także wówczas, gdy staraliśmy się o wejście do NATO.

– Każdy uważał, że to był jego pomysł, i miał trochę racji. Kluczowe osoby, dzięki którym powstała fundacja, to Brzeziński, Birkelund i Faris – twierdzi Jacek Siwicki. – Dla Farisa to był powrót do początku lat dziewięćdziesiątych, gdy powołał Fundację Edukacyjną Przedsiębiorczości. Chciał zarabiać pieniądze, ale jednocześnie wspierać tych, którzy tego potrzebują. W dni powszednie był „krwawym kapitalistą”, a w dni świąteczne człowiekiem, który chce coś dać społeczeństwu. Podobnie jak Bill Gates.

### **Podzielił się, choć nie musiał**

„Panowie, jestem tu, aby wam to wszystko przekazać, a nie po to, abyście wiecznie ze mną służyli!” – zapowiedział w 1992 roku Bob Faris menedżerom Enterprise Investors, firmy, która inwestowała pieniądze Polsko-Amerykańskiego Funduszu Przedsiębiorczości.

– Uwłaszczył nas, choć wcale nie musiał – mówi Jacek Siwicki. – Dostaliśmy zapisany na papierze udział w zyskach. Nie emocjonowałem się tym, nawet nie czytałem dokładnie. Pomyślałem: „Takie tam korporacyjne gadanie!”, i schowałem papier głęboko do szuflady.

Gdy po kilku latach Enterprise Investors wypracował zyski, Jacek Siwicki otworzył szufladę, wyjął papier i jeszcze raz uważnie go przeczytał.

– Wszystko odbyło się, jak Faris zapowiedział. Z czasem mieliśmy coraz większe udziały w zyskach, a on i Birkelund stopniowo się wycofywali – wspomina Siwicki.

Dzielić było co, bo firma Enterprise Investors zarządzała nie tylko pieniędzmi Polsko-Amerykańskiego Funduszu Przedsiębiorczości, ale także prywatnych inwestorów ściągniętych do Polski przez Farisa. A większość tych inwestycji odnosiła spektakularne sukcesy.

– Mogli nam powiedzieć: „Macie pensje i premie, my zabieramy zyski!”. Byli jednak pragmatyczni – twierdzi Siwicki. – Uznali, że lepiej nas zmotywują, jeśli podzielą się z nami kawałkiem tortu. Pomyśleli, że płyniemy w jednej łódce i byłoby głupio, gdybyśmy my wiosłowali, a oni tylko poganiali.

Gdy w 1999 roku zapadła decyzja o zakończeniu działalności Polsko-Amerykańskiego Funduszu Przedsiębiorczości, stopniowo likwidowano jego inwestycje. Ale Enterprise Investors nadal inwestował pieniądze prywatnych inwestorów. A ponieważ miał duże zyski, pojawiali się kolejni inwestorzy i zarządzanych przez firmę pieniędzy było coraz więcej.

Enterprise Investors należał do Birkelunda i Farisa. Pewnego dnia w 2003 roku przy biznesowej kolacji menedżerowie firmy zaczęli z nimi dyskutować o przyszłości: „Przylatujecie do Warszawy jednym samolotem. A co będzie, jeśli, nie daj Boże, samolot spadnie? Kto będzie szefem, a kto przewodniczącym rady nadzorczej, wasze żony?”. Wszyscy trochę pożartowali, ale zaczęli się zastanawiać.

Trzy lata później, w 2006 roku, John Birkelund przeszedł na emeryturę, a Bob Faris zastąpił go w fotelu przewodniczącego rady nadzorczej. Przy okazji poinformowali, że



Uroczystość wręczenia Robertowi Farisowi Krzyża Komandorskiego z Gwiazdą Orderu Zasługi RP przez prezydenta Bronisława Komorowskiego. Warszawa, 6 grudnia 2011

kluczowi menedżerowie dostaną udziały w Enterprise Investors. W kolejnych latach sami zaczęli stopniowo pozbywać się swoich udziałów.

– Po prostu dali nam tę firmę. Nie odkupiliśmy jej za miliony dolarów. Uznali, że powinni podzielić się sukcesem, i ją nam przekazali – mówi Jacek Siwicki, który został prezesem. – Byli pragmatyczni i kierowali się zdrowymi zasadami kapitalizmu. Ale był w tym też jakiś element szlachetności. Myśleli: „Tak będzie *fair*, bo należy się wam! Dorobiliśmy się w Stanach i nie przybędzie nam, jeśli zabierzemy wam jeszcze tych parę groszy”. Nie mieli problemu, aby się podzielić. Nie było w nich pazerności.

Najważniejsze zebrania zespołu inwestycyjnego Enterprise Investors odbywają się, jak ustalił Bob Faris przed prawie trzydziestu laty, w każdy wtorek o dziewiątej rano. Większość firm ma narady w poniedziałek. Ale Faris argumentował, że

pracownicy potrzebują czasu, aby ogarnąć się po niedzieli i zabrać się do roboty. We wtorek są już przygotowani do konkretnej rozmowy. Zebranie jest święte. Aby nie przyjść, trzeba być chorym albo mieć spotkanie z premierem. Niezależnie od stanowiska każdy może się wypowiedzieć.

– Ta organizacja nigdy nie była zhierarchizowana, w taki sposób zarządzał nią Faris. Oczywiście jeśli ktoś przyszedł do pracy jako analityk sześć miesięcy temu, to ma mniejszą siłę głosu ode mnie. Ale przynajmniej siedzimy w tej samej sali i dyskutujemy – opowiada Jacek Siwicki.

Żartuje, że jest jak w Camelocie, zamku, w którym przy okrągłym stole zbierali się rycerze króla Artura:

– Wszyscy są równi. Ale jedni stoczyli więcej bitew i dlatego mają większy udział w zysku. Inni nie zasiądą przy stole, bo nie przeżyli. Nie wytrzymali tempa i musieli odejść z firmy.

Do Camelotu, czyli udziału w zyskach, dopuszcza jednak kolejnych menedżerów.

– Skoro mnie je dano, to dlaczego mam nie dać komuś innemu – mówi.

Podobnie jak Faris wzbudza respekt wśród współpracowników. Twierdzi, że jest „niecierpliwym perfekcjonistą” – chce, aby wszystko było zrobione natychmiast i najlepiej, jak to możliwe.

Ale zmienił się i nieco złagodniał pod wpływem Farisa. Wspomina:

– Pewnego dnia, gdy jechaliśmy do biura z lotniska, Bob mnie przepytał, jakie imiona mają recepcjonistki. „Będzie miło, jak wejść i powiem: »Dzień dobry, Beata! *How are you?*«, tłumaczył. Rzeczywiście były zachwycone, że je pamięta. Nauczyłem się od niego, aby na początku stycznia wpisywać do kalendarza, kto i kiedy ma urodziny, a potem składać życzenia. To drobne gesty, które podchwyciłem.

Faris przekonał go też, że warto się dzielić z innymi.

– Jeśli ktoś podzielił się ze mną własnością i pieniędzmi, to łatwiej było mi społecznie się uwrażliwić i przekonać do programów i akcji charytatywnych – mówi Jacek Siwicki.

### 500 plus i Bill Gates

Latem 1999 roku Zbigniew Brzeziński i John Birkelund zaprosili ambasadora Jerzego Koźmińskiego na lunch w Waszyngtonie. Wiedzieli, że ambasador zastanawia się, co będzie robił po powrocie do Polski.

Koźmiński twierdzi, że mógł wrócić do krajowej polityki albo przejść do zagranicznego biznesu.

– Nie chciałem ani jednego, ani drugiego – wspomina.

Zbigniew Brzeziński zaproponował, że jeśli nie może się zdecydować, to niech wybierze coś trzeciego. „Zostań prezesem Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności na dwa–trzy lata! Odpoczniesz od polityki, a potem zastanowisz się, co dalej” – zasugerował. Koźmiński się zgodził.

Uchodził za doskonałego organizatora. Jak mówi, od dziecka działał w samorządach uczniowskich, a potem w Zrzeszeniu Studentów Polskich. W utrzymaniu samodyscypliny pomagał mu sport, był dżudoką.

Skończył handel zagraniczny w Szkole Głównej Planowania i Statystyki. Jednym z jego wykładowców był Leszek Balcerowicz. W 1989 roku namówił go, aby porzucił pracę na uczelni i pomógł mu wprowadzić kapitalizm i reformować kraj. Koźmiński został dyrektorem generalnym, a potem podsekretarzem stanu w Urzędzie Rady Ministrów (obecnie Kancelaria Premiera). Koordynował pracę wszystkich ministerstw, które przygotowywały ustawy wprowadzające reformy Balcerowicza.

Zyskał opinię sprawnego negocjatora, który potrafił godzić sprzeczne interesy. Dlatego angażowały go kolejne rządy. Dla premier Hanny Suchockiej organizował zespół doradców. Rząd tworzyło wtedy siedem partii, których pogodzenie było karłowatym zadaniem. Potem został na krótko wiceministrem spraw zagranicznych. Przygotował reformę służby zagranicznej, ale zanim ją wprowadził, został ambasadorem w Waszyngtonie i lobbował za wejściem Polski do NATO.

Pojawiał się tam, gdzie było do wykonania jakiegoś zadanie: w 1989 roku przebudowa państwa, potem walka o NATO, wreszcie praca w fundacji nad utrwalaniem przemian w kraju.

Fundacja zaczęła działać w 2000 roku.

– Postanowiliśmy skupić się na tych grupach i społecznościach, które przeżywały trudności w okresie transformacji w Polsce. Nie miałem w tego typu działaniach doświadczenia, ale było to ważne i wciągające – opowiada Koźmiński. – W 2000 roku widzieliśmy wyraźne różnice między Polską A, która rozwija się i odjeżdża, a Polską B, która zostaje w tyle. Ta pierwsza to metropolie, druga to wsie i małe miasteczka. Uznaliśmy, że skoncentrujemy się na tej Polsce, która wymagała szczególnego wsparcia. To był kluczowy wybór.

Najbardziej zaniedbane części kraju, które nazywano Polską B, to tereny popegeerowskie. Państwowe Gospodarstwa Rolne, czyli pegeery, powstały po II wojnie światowej. Miały zająć miejsce prywatnych gospodarstw, które komuniści postanowili zlikwidować. Większość rolników stawiała opór i nie oddała gospodarstw. Powstało jednak półtora tysiąca pegeerów, najwięcej na północy i zachodzie – na poniemieckich terenach, które po wojnie przypadły Polsce.

Pod koniec PRL zajmowały 3,3 miliona hektarów – prawie tyle, ile obecne województwo mazowieckie. Zatrudniały 400 tysięcy osób, licząc z ich rodzinami utrzymywały od 1,2 do

1,6 miliona Polaków. Większość przynosiła straty i budżet państwa musiał do nich dokładać. Po upadku PRL i wprowadzeniu wolnego rynku przez Leszka Balcerowicza zapadła decyzja o ich likwidacji. Pegeery działały z dala od miast, gdzie na ogół nie było innych pracodawców. Zwolnieni robotnicy nie potrafili sobie poradzić. Nie mieli żadnego wykształcenia ani pomysłu, co ze sobą zrobić. Miejscowości, w których mieszkali, pogrążyły się w marazmie. W ciągu dekady wyrosło w nich kolejne pokolenie, które nie umiało odpowiedzieć sobie na pytanie „jak żyć?” i zamiast do pracy szło po zasiłek dla bezrobotnych, a potem często do sklepu po alkohol.

Szef Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności musiał znaleźć receptę, co zmienić w takich społecznościach, aby zaczęły się rozwijać.

– Uznaliśmy, że najważniejsze to edukacja i kapitał społeczny. Idzie o szeroki dostęp do dobrej edukacji oraz o zdolność do współpracy, która opiera się na zaufaniu. To dwa fundamenty długofalowego rozwoju lokalnych społeczności, regionu i kraju. Takie, na które mogliśmy mieć wpływ – mówi Jerzy Koźmiński.

Gdy leciał z Waszyngtonu na pierwsze posiedzenie rady fundacji w marcu 2000 roku, w samolocie na kartce papieru naszkicował trójkąt. Za jego pomocą rozrysował, jak zamierza prowadzić działalność. Na jednym wierzchołku znalazła się Polsko-Amerykańska Fundacja Wolności, która będzie wymyślać konkretny program i zapewniać mu finansowanie, na drugim – organizacja, której powierzy realizację programu, a na trzecim – niezależna komisja ekspertów, która zdecyduje, kto w ramach programu dostanie pieniądze.

– Taki model nazwaliśmy później „interaktywnym outsourcingiem” – wyjaśnia Koźmiński.

Polega to na tym, że Polsko-Amerykańska Fundacja Wolności nie realizuje sama programów, ale zleca je innym orga-

nizacjom. Dzięki temu zatrudnia zaledwie kilkanaście osób, choć zarządza ogromnym majątkiem i wielkimi programami.

W ciągu dwudziestu lat powstało trzydzieści osiem programów. Jeden z pierwszych to „Stypendia pomostowe”. Jerzy Koźmiński zlecił jego realizację Fundacji Edukacyjnej Przedsiębiorczości w Łodzi, założonej w 1991 roku przez Polsko-Amerykański Fundusz Przedsiębiorczości (finansującej dotąd stypendia w prywatnych uczelniach biznesu).

Na początku „stypendia pomostowe” były przeznaczone dla uczniów z terenów popegeerowskich. Chodziło o to, aby mogli wyrwać się z pogrążonego w stagnacji środowiska.

– Aby poprawić warunki życia, trzeba zdobyć dobre wykształcenie. Podajemy rękę uczniom ze szkół średnich, którzy nie mieliby szans, aby pójść na dobre studia. Na pierwszym roku mogą dostać stypendium. Stąd wzięła się nazwa „pomostowe” – mówi doktor Zofia Sapijasza z Fundacji Edukacyjnej Przedsiębiorczości.

Z czasem stypendia objęły także uczniów olimpijczyków z małych miast i wsi oraz dzieci z rodzin wielodzietnych i państwowych domów dziecka.

– To często wybitna, utalentowana młodzież. Chcemy zapewnić jej start. Jako kraj nie stać nas na marnowanie talentów tylko dlatego, że nie mają pieniędzy na studia – tłumaczy doktor Sapijasza.

Początkowo stypendium wynosiło 380 złotych, obecnie 500 złotych miesięczne. Ale tak naprawdę to „500 plus” dla każdego studenta, bo zapewnia dodatkowe korzyści. Każdy, kto otrzyma stypendium na pierwszym roku, może liczyć na nie także w kolejnych latach oraz ubiegać się o staże zagraniczne czy udział w innych programach.

Każdego roku fundacja wypłaca ponad tysiąc stypendiów. Przez prawie dwie dekady było ich niemal 23 tysiące.

Oznacza to, że – nie licząc państwa – przyznawała ich najwięcej w Polsce.

Fundacja wciągnęła do współpracy blisko sto lokalnych organizacji pozarządowych z całej Polski. We wsiach i miasteczkach wyławiają zdolnych uczniów i zbierają dla nich pieniądze na stypendia, a fundacja je współfinansuje.

– Dostęp do edukacji to jedno, ale równie ważna jest jej jakość. W ciągu 20 lat w naszych programach objęliśmy kursami i szkoleniami blisko 100 tysięcy nauczycieli – mówi Koźmiński.

Zaczęło się od „English Teaching”, programu szkoleń dla nauczycieli języka angielskiego oraz promocji kultury anglosaskiej. W 2016 roku ruszyły studia podyplomowe dla polonistów i matematyków w nowo powołanej Szkole Edukacji. Założyły ją wspólnie Polsko-Amerykańska Fundacja Wolności i Uniwersytet Warszawski.

W małych miejscowościach nauczyciele mogą stać się liderami lokalnych społeczności. Cieszą się szacunkiem i potrafią je zorganizować, aby wyrwały się z marazmu.

– Szczególną uwagę zwracamy na lokalnych liderów. Ci ludzie są kluczowi we wprowadzaniu pożądanych zmian – tłumaczy Koźmiński.

Wymyślił program „Liderzy Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności”. Każdego roku pięćdziesięciu najlepiej zapowiadających się, początkujących liderów dostaje ofertę „superszkolenia”. Przez rok przyjeżdżają na wspólne zajęcia, mają też indywidualnych tutorów – opiekunów. Zajmuje się tym osobna fundacja Szkoła Liderów.

– Nie planowaliśmy tego, ale w wyborach samorządowych w 2018 roku wystartowało aż 184 naszych absolwentów, prawie połowa wygrała, w tym 22 zostało burmistrzami lub wójtami – twierdzi Koźmiński.

Liderzy są potrzebni, aby ludzie zaczęli działać i sami ułatwiać swoje sprawy.

– Angażujemy się w lokalne społeczności, wspieramy ich inicjatywy, zachęcamy do działania. Staramy się tworzyć warunki, w których powstają lokalne koalicje do realizacji wspólnych celów. Dofinansowujemy projekty, których są autorami. To jeden z mechanizmów służących organizowaniu się ludzi – mówi Jerzy Koźmiński.

Dotacja od fundacji uwiarygadnia lokalny projekt. Powoduje, że inni też się do niego dokładają.

– Organizacje pozarządowe, które realizują nasze programy, pozyskują dodatkowe pieniądze od samorządów, czasem przedsiębiorców, a także z funduszy Unii Europejskiej – wyjaśnia Koźmiński.

Do końca 2019 roku fundacja wydała na swoje przedsięwzięcia 213 milionów dolarów. Ale w tym samym czasie zyskała dodatkowe 135 milionów dolarów.

Najbardziej spektakularna dotacja pochodziła od Fundacji Billa i Melindy Gatesów. W 2008 roku amerykański miliarder i jego żona dali 31 milionów dolarów na przekształcenie 4 tysięcy wiejskich i małomiasteczkowych bibliotek w nowoczesne centra informacyjno-kulturalne.

Michał Boni, który znalazł się w radzie fundacji, mówi:

– Polsko-Amerykańska Fundacja Wolności powstała po dziesięciu latach naszej transformacji. To był moment, w którym należało się zastanowić, czego brakuje w Polsce. Na pewno nie było nowoczesnej edukacji. Organizacje społeczne nie miały skąd zdobyć pieniędzy. A społeczeństwo obywatelskie nie było wystarczająco silne, bo brakowało lokalnych liderów, którzy mogli je zmienić i wzmocnić. To wystarczające powody do powołania fundacji.

Boni dodaje:

– Leszek Balcerowicz dokonał reform, które wyprowadziły Polskę z kryzysu. Trzymał budżet twardą ręką i chwala mu za to. Ale przy wielkiej przyjaźni i szacunku, którym go darzę, zapomniał, że we współczesnym kapitalizmie edukację należy umieszczać po stronie inwestycji, a nie wydatków.

### **Jak pewien marynarz znalazł się na Wschodzie**

Lane Kirkland jako osiemnastolatek zaciągnął się na statek handlowy. W czasie II wojny światowej pływał na Atlantyku i Pacyfiku w konwojach, które dostarczały broń dla aliantów walczących z Niemcami. Wstąpił wtedy do związków zawodowych marynarzy. Zrobił w nich karierę i w 1979 roku został szefem największej amerykańskiej centrali związkowej AFL-CIO. Stał na jej czele przez szesnaście lat. Zasłynął jako zagorzały antykomunista i zwolennik polskiej Solidarności. Po wprowadzeniu stanu wojennego przekazał jej 4 miliony dolarów, aby mogła przetrwać w podziemiu.

W 1990 roku znalazł się w radzie Polsko-Amerykańskiego Funduszu Przedsiębiorczości. Dożył siedemdziesięciu siedmiu lat. Zmarł w sierpniu 1999 roku, gdy uzgadniano powstanie Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności.

Rok później imieniem Kirklanda nazwano program stypendialny uruchomiony przez fundację dla młodych liderów z krajów na wschód od Polski. Wzorowano go na amerykańskim programie Fulbrighta, wymyślonym po II wojnie przez amerykańskiego senatora, który chciał dzięki wymianie naukowej doprowadzić do zbliżenia między obcymi krajami. Dzięki stypendiom Fulbrighta w PRL, który był odizolowany od Zachodu, najlepsi absolwenci polskich uczelni mogli jeździć do Stanów Zjednoczonych. Program Kirklanda miał działać w podobny sposób w krajach na Wschodzie.

– Przyznajemy około pięćdziesięciu stypendiów rocznie. To elitarny program studiów podyplomowych dla zainteresowanych z jedenastu krajów. Najwięcej osób przyjeżdża z Ukrainy – mówi Jerzy Koźmiński.

Uczestnicy studiują przez rok na kilku polskich uczelniach. Każdy jest pod indywidualną opieką wybranego tutora – wykładowcy. Mają zajęcia o tym, jak przebiegała polska transformacja i integracja z Unią Europejską. Piszą z tego prace. Idą na staże do polskich instytucji. W odróżnieniu od programu Fulbrighta mają organizowane wspólne spotkania, a po powrocie do swoich krajów mogą podtrzymywać kontakty z tutorami i instytucjami, z którymi współpracowali w Polsce.

Stypendyści Kirklanda zaczęli robić kariery na Ukrainie, gdy kraj zwrócił się na Zachód. Pojawili się w otoczeniu Wołodymyra Hrojsmana, wicepremiera rządu powołanego na początek 2014 roku po rewolucji na kijowskim Majdanie. Wicepremier podczas wizyty w Polsce spotkał się z Koźmińskim i ustalił, że stu burmistrzów ukraińskich miast przyjedzie na szkolenia, jak przeprowadzać transformację.

Wkrótce potem okazało się, że stypendyści pracują też u prezydenta Petra Poroszenki. Prezydent usłyszał od nich o fundacji i poprosił, aby zorganizować szkolenia dla czterestu wiceministrów, którzy odpowiadają za integrację z Unią Europejską.

Oprócz stypendiów Kirklanda fundacja zaczęła też finansować podróże studyjne do Polski dla urzędników, liderów organizacji pozarządowych, dziennikarzy, ale także studentów ze Wschodu. Byli nawet gruzińscy parlamentarzyści, którzy chcieli dowiedzieć się, jak w Polsce przeprowadzono reformę samorządową.

Fundacja sfinansowała w ramach różnych programów przyjazdy 13 tysięcy osób z Europy Wschodniej, Zakaukazia

i Azji Centralnej: Kazachstanu, Kirgistanu, Uzbekistanu i Tadżykistanu.

W 2000 roku trudno było przewidzieć, jak potoczy się transformacja na Wschodzie. Po dwóch dekadach widać, że misja Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności będzie potrzebna jeszcze długo.

## Portrety

Na furmance siedział chłop z batem. Koń człapał powoli i tarasował wąską drogę. Z przeciwka jechał sznur samochodów. Musieli zwolnić i wlec się za koniem z furmanką. Była połowa lat dziewięćdziesiątych. Michał Boni jechał ze Zbigniewem Brzezińskim do Łodzi. Chłop na wozie przypomniał profesorowi amerykańskich osadników, od których zaczął się kapitalizm w USA. Zażartował, że oni też są takimi pionierami w Polsce. Ale muszą zbudować w dwie dekady to, co Amerykanie budovali przez dwieście lat.

– Gdyby fundusz organizowali wyłącznie Zbigniew Brzeziński i Nicholas Rey, to byłby świetny prezent USA dla Polski. Obecność Johna Birkelunda i Boba Farisa spowodowała, że był to nie tylko prezent, ale też doskonały interes dla obu stron – uważa Michał Boni.

– W USA pomoc zagraniczną uważano przez lata za marnowanie pieniędzy. Mówiono, że to jak wrzucanie ich do worka bez dna. To był dyżurny temat krytyki. Polska złamała ten stereotyp. Stała się przykładem udanej inwestycji, która pomogła przekształcić postkomunistyczny kraj w kwitnącą gospodarkę kapitalistyczną i zbudować w nim demokratyczne społeczeństwo obywatelskie. W dodatku połowa pieniędzy została zwrócona do amerykańskiego budżetu – mówi C. Douglas Ades, finansista i filantrop zaprzyjaźniony z Farisem.



Widok z Pałacu Kultury i Nauki. Po prawej wieżowiec Warsaw Financial Center, w którym znajduje się siedziba Enterprise Investors. Warszawa, lipiec 2019

USA zaczęły tworzyć podobne fundusze w kolejnych krajach Europy Wschodniej i Azji, ale większość z nich nie odniosła tak dużego sukcesu finansowego.

– Na samym początku John Birkelund postawił warunek, że fundusz musi działać na zasadach biznesowych. Do zarządzania wybrał Boba Farisa, który łączył umiejętności genialnego inwestowania i komunikowania się z ludźmi. Faris stworzył zespół polskich menedżerów, którzy znali realia w Europie Środkowej i mieli doskonałe wyczucie do inwestycji – tłumaczy C. Douglas Ades.

Polsko-Amerykański Fundusz Przedsiębiorczości zniknął, ale pozostała firma Enterprise Investors, która zaczynała od zarządzania jego pieniędzmi. Na początku lat dziewięćdziesiątych była pierwszą firmą *private equity* w Europie Środkowo-Wschodniej. Przez kilka lat nie miała konkurencji

w inwestowaniu, bo nawet fundusze podwyższonego ryzyka uważały, że jest ono zbyt wysokie po niedawnym upadku komunizmu.

Ryzyko się opłaciło. Obecnie to jedna z największych firm *private equity* w tej części kontynentu. Po trzech dekadach stworzyła dziewięć funduszy o kapitale przekraczającym 2,5 miliarda euro (ponad dziesięć razy większym niż to, co otrzymała na początku od Kongresu USA). Pieniądze powierzają jej inwestorzy z całego świata.

W 1999 roku po raz pierwszy zainwestowała poza Polską – w sieć telefonii komórkowej Orange w Rumunii. Potem były kolejne inwestycje w Europie Środkowej. Do najbardziej spektakularnych należał zakup niewielkiej firmy informatycznej AVG Technologies z Brna na Morawach. W 2012 roku weszła ona na giełdę w Nowym Jorku i stała się globalnym dostawcą oprogramowania antywirusowego.

Do końca 2019 roku firma Enterprise Investors zainwestowała w całej Europie Środkowej blisko 2 miliardy euro (z czego 1,3 miliarda w Polsce), a łączne przychody z zakończonych inwestycji wyniosły 3,9 miliarda euro.

– Sukces był możliwy dzięki wiarygodności i reputacji budowanej przez lata – uważa Michał Boni. – Polsko-Amerykański Fundusz Przedsiębiorczości pomógł odbudować w Polsce kapitalizm oraz wejść w jedną z najnowocześniejszych jego form, czyli zbieranie funduszy *private equity*. W 2007 roku mieliśmy na świecie kryzys takiego kapitalizmu, bo nastąpiło złamanie reguł uczciwości i przekroczenie granic ryzyka. Ale w Polsce nic takiego się nie zdarzyło. Obroniliśmy się, bo inwestowali u nas ludzie tacy jak John Birkelund i Bob Faris. To byli finansisci starej daty, którzy trzymali się zasad i potrafili precyzyjnie zaplanować zwrot każdego dolara.

„Jestem krwiożerczym rekinem kapitalizmu. Ale nie mam wyrzutów sumienia. W większości udaje nam się przejmować dobre firmy i zrobić z nich jeszcze lepsze” – oświadczył w „Gazecie Wyborczej” Jacek Siwicki, wybrany w 2006 roku przez Farisa na następcę.

John Birkelund przeszedł wówczas na emeryturę, a Faris zajął jego miejsce w radzie nadzorczej. Dla Birkelunda zorganizowano pożegnalną kolację.

– John przyniósł Bobowi prezent. Wszyscy byli zaskoczeni, bo to on odchodził i dla niego przygotowaliśmy upominek. Ale John uznał, że będzie miło, jeśli kupi także coś Bobowi – wspomina Jacek Siwicki. – To drobiazgi, które zapadają w pamięć. Takie zachowania kształtowały nas nie tylko jako zawodowców, profesjonalistów, ale także jako ludzi.

Birkelund zajął się na emeryturze spisywaniem wspomnień. Z tego, co spisał, wyłania się obraz zupełnie innej osoby niż ta, którą zapamiętali współpracownicy. Wszyscy są zgodni, że na co dzień trzymał dystans w stosunku do innych, a w rozmowie nie nadużywał słów. Tymczasem we wspomnieniach Birkelund analizuje własne emocje i zastanawia się, dlaczego ich nie okazywał, a opisując biznesowe sukcesy, jest do bólu szczery w opiniach o innych. Polsce poświęca osobny rozdział.

Czuje się spełniony. To, co pisze, jest bardzo amerykańskie – przytacza motto, że „z życiem każdy może zrobić to, co zechce”. Być może postanowił je opisać, bo był schorowany i czuł, że to już ostatni moment. Przeżył jednak Farisa o dwa lata. Zmarł w 2019 roku.

Robert Faris przewodniczył radzie nadzorczej Enterprise Investors do 2016 roku. Nie spisał wspomnień. Lubił rozmawiać z ludźmi, ale niewiele mówił o sobie. Nie chwalił się tym, co osiągnął w biznesie w USA. Nie miał takiej potrzeby.



Portrety Roberta Farisa i Johna Birkelunda wiszące w siedzibie Enterprise Investors

Przyjaciół zapraszał do letniego domu w Oregonie. Niewielu było w jego domu rodzinnym w New Jersey. Jacek Siwicki odwiedził go tam, dopiero gdy ten odszedł na emeryturę i zaczął chorować. Zmarł w 2017 roku.

– Przeżywał kolejne wydarzenia w Polsce, które do końca życia śledził zza oceanu. Miał poczucie sukcesu – mówi Jacek Siwicki. – Opowiadał, że to były najszczęśliwsze dni w jego zawodowym życiu.

Birkelund i Faris przyjechali do Polski trochę przez przypadek. Początkowo inwestowanie w nieznanym kraju traktowali jak wyzwanie na kilka lat, niczym inwestycję w kolejny start-up. Birkelund związał się z Polską na szesnaście, a Faris na dwadzieścia sześć lat.

Zanim odeszli, w siedzibie Enterprise Investors zawisły ich portrety. Zwykle oszczędny w słowach Birkelund pozwolił sobie na szczerość i trochę wzruszony zwierzył się polskim

menedżerom: „Robiliśmy wielkie biznesy w USA, mieliśmy sukcesy na całym świecie, ale wasza siedziba to jedyne miejsce, gdzie wiszą nasze portrety!”. Potem żałował, że miał chwilę słabości i tak się odkrył.

Portrety wiszą obok siebie w najważniejszej sali konferencyjnej, są realistyczne, namalowane na płótnie. Założyciele Enterprise Investors patrzą uważnie ze ściany na swoich następców, którzy negocjują i dopinają w sali kolejne umowy inwestycyjne. Pilnują, aby nikt nie popełnił błędu.

KONIEC

## Postowie

Nie chciałem pisać tej książki. Bo jak opowiedzieć historię, której głównym bohaterem jest fundusz finansowy? Podobnie myślał Jacek Siwicki, szef Enterprise Investors, firmy, która zarządzała pieniędzmi Polsko-Amerykańskiego Funduszu Przedsiębiorczości. Usiedliśmy razem i zaczęliśmy się zastanawiać, dlaczego ta historia nie nadaje się na książkę. Wymienialiśmy kolejne powody. I gdy tak utwierdzaliśmy się w naszym wspólnym przekonaniu, spojrziałem na dwa portrety na ścianie.

Z portretów przyglądali się nam założyciele funduszu: John Birkelund i Robert Faris. Niewiele o nich wiedziałem. To Amerykanie, przyjechali do Polski z USA w 1990 roku. Ale gdy zacząłem dopytywać o nich Jacka Siwickiego, pomyślałem, że mogę opowiedzieć tę historię w taki sam sposób, w jaki prowadzili biznes. Kupowali firmy i szukali w nich tego, co najlepsze – co może przynieść największy zysk. Rozwijali w nich dochodową działalność, a rezygnowali z tej, która nie miała przyszłości. Wszystko po to, aby kupione przez nich firmy zwiększyły swoją wartość i można było sprzedać je z dużym zyskiem. Postanowiłem skupić się na tym, co najciekawsze, zrezygnować z morza nudnych szczegółów i wątków, aby sprzedać czytelnikowi uniwersalną opowieść o Amerykanach, którzy stworzyli w Polsce wielki biznes i wspólnie z Polakami odbudowywali kapitalizm.

Same życiorysy Birkelunda i Farisa nadawałyby się na osobne książki. W pierwszym przypadku mogłaby to być książka sensacyjna w klimacie Jamesa Bonda. Birkelund wywodził się z amerykańskich elit, w czasach zimnej wojny był oficerem wywiadu, brał udział w akcjach w Berlinie Zachodnim. Potem pracował dla legendarnych bogaczy Rothschildów, przeprowadzał dla nich wielkie transakcje.

Faris z kolei mógłby być bohaterem klasycznej historii „od pucybuta do milionera”. Jak mówił, niewiele brakowało, aby trafił do pracy w kopalni. Przeszedł drogę z samych dołów na szczyt. Zaczął od posady w stalowni i studiów wieczorowych. Powoli piął się w górę. W końcu został finansistą i charyzmatycznym inwestorem. Odkrył wiele znanych dziś amerykańskich firm. Inwestował w start-upy z kalifornijskiej Doliny Krzemowej, w tym w spółkę Apple, zanim weszła na giełdę i rozpoczęła światową karierę.

Birkelund i Faris byli pionierami inwestycji polegających na zbieraniu pieniędzy od zamożnych instytucji i inwestowaniu ich w przedsięwzięcia, w które inni obawiali się wchodzić. Nazwano je inwestycjami *private equity* oraz *venture capital*, czyli „wysokiego ryzyka”. Zapewniały jednak wysokie zyski. Dlatego rozpowszechniły się i wpłynęły na kształt współczesnego kapitalizmu. Dzięki nim powstało i rozwinęło się wiele firm, które zdobyły dominującą na świecie pozycję.

Birkelund i Faris znaleźli się w Polsce przez przypadek. Wysłał ich prezydent USA George Bush, bo... nie miał w budżecie pieniędzy na drugi plan Marshalla. Po II wojnie światowej USA przekazały miliardy dolarów na odbudowę Europy Zachodniej. Po upadku komunizmu Bush nie mógł w taki sam sposób pomóc Polsce. Wymyślił Polsko-Amerykański Fundusz Przedsiębiorczości i namówił Kongres USA, aby przekazał mu 240 milionów dolarów – symboliczną kwotę jak na wielkość

Polski. Birkelund i Faris dostali wolną rękę, jak je zainwestować. Mieli jedynie ogólne wytyczne, aby pomóc polskim przedsiębiorcom budować kapitalizm.

Wprawilo mnie w zdumienie to, że na początku lat dziewięćdziesiątych Birkelundem i Farisem nie zainteresowali się polscy dziennikarze. Po trzydziestu latach w internecie można znaleźć o nich zdawkowe notki. Ale nic dziwnego. Stało się regułą, że to, czego nie opisano przed epoką internetu, znika bezpowrotnie.

Gdy rozpocząłem wędrówkę śladami Birkelunda i Farisa w Polsce, zdziwiłem się po raz drugi. Jak udało się im zrobić tak wiele za tak niewielkie pieniądze?

Nie ma dziedziny, w którą by nie zainwestowali. Udzielali pierwszych w Polsce pożyczek dla drobnych przedsiębiorców i pierwszych kredytów hipotecznych. Dawali stypendia tysiącom studentów. Tworzyli banki.

Było to możliwe, bo wprowadzili nad Wisłę inwestycje *private equity* oraz *venture capital*. Prywatyzowali państwowe zakłady, które dzięki temu unikały bankructwa i stawały się silnymi przedsiębiorstwami. Inwestowali w prywatne firmy, które rozwijały się w międzynarodowe koncerny. Gdy wszystkie one zwiększały swoją wartość, sprzedawali je z zyskiem. W ten sposób pomnożyli pieniądze od rządu USA i przyciągnęli do Polski ogromny prywatny kapitał na kolejne inwestycje.

Jak powiedział mi jeden z rozmówców, to, czego się tknęli, zamieniali w pieniądze – jak w greckiej mitologii król Midas, który potrafił zamienić wszystko w złoto.

Po upadku komunizmu w 1989 roku w Polsce panował entuzjazm, ale nad gospodarką wisiała katastrofa. Kraj stał na progu bankructwa, inwestorzy go omijali, bali się wysokiego ryzyka. Birkelund i Faris byli ludźmi bogatymi, spełnionymi w biznesie. Co sprawiło, że związali się z Polską na lata?

Musieli dostrzec okazję – brak konkurencji i pusty rynek. Wyczuli dobry czas i miejsce na zarabianie pieniędzy. Jak wtedy, gdy zaczynali kariery w Ameryce. Ale musieli też zdawać sobie sprawę z wyjątkowości chwili. To był szczególny moment w dziejach. W Europie Środkowo-Wschodniej kapitalizm zaczął wypełniać pustkę po komunizmie. Mogli uczestniczyć w „kontrrewolucji kapitalistycznej” – budowaniu od podstaw wolnego rynku.

Pisanie tej książki było dla mnie czymś w rodzaju podróży sentymentalnej w czasie, bo sam uczestniczyłem w polskiej transformacji, a jako dziennikarz obserwowałem ją i kibicowałem jej przez lata. Po blisko trzech dekadach to był ostatni moment, aby zebrać relacje i pokazać od kuchni, jak budowano polski kapitalizm.

Próbowałem spojrzeć na polską transformację oczami Amerykanów. Absurdalna rzeczywistość dostarczała im mocnych wrażeń – w latach dziewięćdziesiątych przygodą było nawet podróżowanie po drogach. Ale patrzyli z podziwem na ducha przedsiębiorczości, który ogarnął całą Polskę.

Postawili na Polaków, młodych ludzi, którzy uczyli się biznesu w biegu. Uznali, że będą lepiej wiedzieć, jak w Polsce robić interesy. Przekazali im swoją wiedzę o inwestycjach, zaufali i dali samodzielność. Bez nich nie osiągnęliby sukcesu.

To była inwestycja wysokiego ryzyka, ale wszystkim przyniosła zyski. Po trzydziestu latach firma założona przez Birkelunda i Farisa inwestuje we wszystkich krajach Europy Środkowej. Inwestorzy z całego świata powierzają jej miliardy euro. Zarządzają nią ci sami polscy menedżerowie.

Jeden z rozmówców powiedział mi, że inwestycje *private equity* to biznes dla twardzieli. Kto nie idzie do przodu, ten odpada. Nieważne są sukcesy odniesione w przeszłości, liczy

się najbliższy mecz, który należy wygrać. Jeśli będzie przegrany, trzeba się pożegnać, nie ma miejsca na błędy.

Nie spotkałem jednak nikogo, kto źle wspominałby Johna Birkelunda i Roberta Farisa. Dawni współpracownicy są wzruszeni, gdy o nich opowiadają. Niektórzy mają łzy w oczach. Nawet jeśli musieli odejść. Co takiego mieli w sobie Birkelund i Faris, że wywołują tak silne emocje? Nie poznałem ich, zmarli, zanim zacząłem pisać tę książkę. Byli prawdziwymi rekinami biznesu. Ale wyjątkowo łagodnymi dla ludzi.

Michał Matys

styczeń 2020

## Bibliografia

- Baczyński Jerzy, Balcerowicz Leszek, *800 dni. Szok kontrolowany*, Warszawa: BGW, 1992
- Birkelund John P., *A Personal Memoir*, New York: Jay Street Publishers, 2007
- Bobiński Krzysztof, *Building Free Markets – SEED Act 1989–2009. Enterprise Funds – a closed chapter or a model to be followed?*, seedact.org, bit.ly/37zbr9F, dostęp: styczeń 2020
- Bohaterowie polskiej transformacji '89-'09*, oprac. Krzysztof Gołata, Warszawa: W.A.B., 2009
- Building Entrepreneurial Economies: Lessons from the Enterprise Funds' Experience in Central and Eastern Europe and Central Asia 1990–2007*, San Diego: The Beyster Institute at the Rady School of Management University of California, sierpień 2007
- Bush George, Scowcroft Brent, *A World Transformed*, New York: Alfred A. Knopf, 1998
- Cieśla Wojciech, *Jerzy Koźmiński*, „Wprost” 2011, nr 45
- Czerwińska Dorota, *Beata Gessel: rozwijamy się organicznie*, rozmowa z Beatą Gessel, 4 października 2012, polskiprawnik.pl, bit.ly/2tY2wjw, dostęp: styczeń 2020
- Dąbkowski Andrzej, *Finansowanie innowacji – venture capital*, „Zarządzanie. Teoria i Praktyka” 2013, nr 1 (3) (czasopismo Wyższej Szkoły Menedżerskiej w Warszawie)
- Dietl Jerzy, *Józef Dietl (1804–1878). Ze wspomnień rodzinnych*, „Almanach Muszyny” 2001
- Domaszewicz Zbigniew, Gadomski Witold, Rożyński Paweł, *Pod przewodem Elektrimu*, cz. 1 i 2, „Gazeta Wyborcza”, 31 maja 2001 oraz 1 czerwca 2001

- Dudek Antoni, *Od Mazowieckiego do Suchockiej. Pierwsze rządy wolnej Polski*, Kraków: Znak Horyzont, 2019
- Enterprise Investors. Od Lukasa do Eldorado*, Warszawa: Enterprise Investors, 2005
- For Robert G. Faris from his Friends. 70. 2008, album przygotowany z okazji siedemdziesiątych urodzin Roberta Farisa, przechowywany w Enterprise Investors
- Gabor Andrea, *The US Enterprise Funds for Central and Eastern Europe. Lessons from the First Five Years*, New York: Institute for East West Studies, 1995
- Górlikowski Marek, *Milionerzy z metra cięci*, „Gazeta Wyborcza”, 26 listopada 2012
- Grzeszak Adam, *Polska dynastia odzieżowa?*, „Polityka” 2018, nr 31
- Jedlak Krzysztof, *Enterprise Investors pozbył się walorów*, „Parkiet. Gazeta Giełdy”, 9 września 2005
- Kalabiński Jacek, *Fundusz czy fundacja*, „Rzeczpospolita”, 6 maja 1998
- Kalabiński Jacek, *Lane Kirkland odchodzi*, „Gazeta Wyborcza”, 14 czerwca 1995
- Kalabiński Jacek, *Małym czy dużym*, „Gazeta Wyborcza”, 20 czerwca 1991
- Kobosko Michał, *Z ziemi holenderskiej do polskiej*, „Gazeta Wyborcza”, 5 września 1995
- Kostrzewski Leszek, Miączyński Piotr, *Nie mam wyrzutów sumienia*, rozmowa z Jackiem Siwickim, „Gazeta Wyborcza”, 7 października 2017
- Kostrzewski Leszek, Miączyński Piotr, *Odchodzi cesarz polskiego konsultingu*, rozmowa z Duleepem Aluwiharem, „Gazeta Wyborcza”, 22 listopada 2013
- Kowalik Antoni, *Sylwetki biznesu. Marek Łęcki*, „Rzeczpospolita”, 8 stycznia 1996
- Kowalik Antoni, *Sylwetki biznesu. Tomasz Sielicki*, „Rzeczpospolita”, 12 września 1994
- Kozińska Katarzyna, *PAPF musi odesłać 30 proc. pieniędzy*, „Puls Biznesu”, 2 marca 1999
- Koźmiński. *Reaktywacja*, oprac. Ewa Barlik, Warszawa: Poltext, 2011
- Krajewski Andrzej, *Reputacja jest najważniejsza*, „Dziennik Gazeta Prawna”, 28 lutego 2014

- Kruk Ryszard, *Enterprise Funds in Central and Eastern Europe and Central Asia 1990–2007*, The Enterprise Funds Exchange of Experiences, maj 2007
- Kruse Dave, Alan Patricof, *Managing Director at Greycroft Partners – Interview*, rozmowa z Alanem Patricofem, 20 kwietnia 2017, flyoverlabs.io, bit.ly/2t70EVa, dostęp: styczeń 2020
- Kwaśniewski Jacek, *Początki polskiej prywatyzacji 1989–1991. Profesjonalizm kontra polityka*, listopad 2014, jacek.kwasniewski.org.pl, bit.ly/2RWAcvU, dostęp: styczeń 2020
- Limitone Julia, *Famed investor Patricof says this Apple blunder cost him billions*, rozmowa z Alanem Patricofem, 6 czerwca 2018, foxbusiness.com, fxn.ws/2O44W6L, dostęp: styczeń 2020
- Lipiński Piotr, Matys Michał, *Absurdy PRL-u*, Warszawa: PWN, 2014
- Lipiński Piotr, Matys Michał, *Niepowtarzalny urok likwidacji. Reportaże z Polski lat 90.*, Wołowiec: Wydawnictwo Czarne, 2018
- Luft Robert, *Fundacja na rzecz bogactwa*, „Gazeta Wyborcza”, 1 sierpnia 1990
- Łagowski Paweł, *Geneza rynku papierów wartościowych w Polsce*, „Ekonomia. Wrocław Economic Review” 2013, nr 19/4 (Acta Universitatis Wratislaviensis)
- Martin Douglas, *Strictly Business. A Venture Capitalist and His Politics*, „The New York Times”, 2 listopada 1992
- Matys Michał, *Balcerowicz wciąż się bije*, „Tygodnik Powszechny” 2016, nr 19
- Matys Michał, *Grube ryby. Jak zarobili swój pierwszy miliard*, Warszawa: Agora, 2017
- Matys Michał, *Towarzystwo. Biznesmeni i politycy*, Warszawa: Prószyński i S-ka, 2003
- Modzelewski Karol, *Zajeżdżymy kobyłę historii. Wyznania poobijanego jeźdźca*, Warszawa: Wydawnictwo Iskry, 2013
- Nasi w Sejmie i w Senacie. Posłowie i senatorowie wybrani z listy Solidarności*, Warszawa: Oficyna Wydawnicza Volumen, 1990
- Paruch Zbigniew, *Na aluminiowym szlaku. 50 lat Grupy Kęty SA*, Kęty: Grupa Kęty, 2003
- Peng Michael W., *Business Strategies in Transition Economies*, Thousand Oaks – London – New Delhi: Sage Publications, 2000
- Piński Jan, Trębski Krzysztof, *Wojna dziesięciolecia. Czy Prokom zresetuje ComputerLand*, „Wprost” 2006, nr 13

- Polsko-Amerykański Fundusz Przedsiębiorczości 1990–2005. Polsko-Amerykańska Fundacja Wolności 2000–2005*, Warszawa 2005
- Polsko-Amerykański Fundusz Przedsiębiorczości. Konferencja połączona z wręczeniem wyróżnień Polsko-Amerykańskiego Funduszu Przedsiębiorczości*, Warszawa, 14 maja 1999
- Polsko-Amerykański Fundusz Przedsiębiorczości. Raporty Roczne, 1991–2000*
- PPABank. Raport roczny, 1997*
- Program Stypendiów Pomostowych. 15 lat programu 2002–2017*, Łódź: Fundacja Edukacyjna Przedsiębiorczości, 2017
- Prusek Tomasz, *Integrator inwestorów. ComputerLand*, „Gazeta Wyborcza”, 25 października 1995
- Prusek Tomasz, *PPABank. Pantofelek prezesa Kravitz*, „Gazeta Wyborcza”, 3 kwietnia 1995
- Prusek Tomasz, *PPABank zakończył szarżę*, „Gazeta Wyborcza”, 2 lutego 1999
- Prusek Tomasz, Wujec Paweł, *Galicyjski PPAByk*, „Gazeta Wyborcza”, 18 lipca 1995
- Rabij Marek, *Wyższa Szkoła Biznesu. Koniec marzeń o sędleckim Harvardzie?*, „Newsweek Polska” 2012, nr 9
- Roberts John, *An 82-Year-Old vc Makes a Splash with Young Startups*, „Fortune”, 11 grudnia 2017
- Ryan Olivier, *This old guy sure can pick 'em. Fortune's Oliver Ryan looks at how legendary media investor Alan Patricof has found new life in the Big Apple's web startup scene*, 11 września 2007, money.cnn.com, cnn.it/2vp3rtr, dostęp: styczeń 2020
- Sajnog Dorota, *Dolary na Bank Hipoteczny*, „Gazeta Wyborcza”, 24 kwietnia 1992
- Skwirowski Piotr, *Od cinkciarza do rozwiniętego rynku*, „Rzeczpospolita”, 30 maja 2019
- Sprawozdanie Stenograficzne z uroczystego posiedzenia Sejmu i Senatu Polskiej Rzeczypospolitej Ludowej w dniu 10 lipca 1989 r.*, Warszawa: Sejm i Senat PRL, 1989
- Sroczyński Grzegorz, *Jak kusi kasa. Spowiedź liberała*, rozmowa z Janem Krzysztofem Bieleckim, „Gazeta Wyborcza”, 16 maja 2014
- Stankunowicz Eryk, *Że też historia ich niczego nie nauczyła*, rozmowa z Jackiem Siwickim, „Forbes” 2016, nr 12

- Support for East European Democracy (SEED) Act of 1989*, S.1641 – 101st Congress (1989–1990), congress.gov, bit.ly/2RPzkD4, dostęp: styczeń 2020
- Szurek Andrzej, *Gięda, dojrzała dwudziestolatka*, „Rzeczpospolita”, 8 kwietnia 2011
- Teczki liberalów*, oprac. Jerzy Baczyński, Janina Paradowska, Warszawa: Obserwator, 1993
- Tomys Rafał, *Piotr Krupa i jego KRUK. Milioner dzięki zadłużonym Polakom*, „Rzeczpospolita”, 24 września 2017
- Tychmanowicz Przemysław, *Wiesław Rozłucki, pierwszy prezes Giełdy Papierów Wartościowych*, „Rzeczpospolita”, 7 czerwca 2018
- Węglarczyk Bartosz, *Po przedsiębiorczości – wolność*, „Gazeta Wyborcza”, 11 lutego 2000
- Węglarczyk Bartosz, *Zakupy w Warszawie*, „Gazeta Wyborcza”, 23 września 1998
- Węglewski Miłosz, *Jacek Siwicki – łowca zysków*, „Newsweek Polska” 2013, nr 4
- Węglewski Miłosz, *Łowca długów*, „Newsweek Polska” 2016, nr 49
- Whiton Christian, Harrison Kristofer, Szrom Charlie, *Fixing Foreign Aid. The Missing Middle. Expanding Middle Classes in Muslim-Majority Countries through Private Enterprise Development*, Hamilton Foundation, Los Angeles, luty 2011
- Więclaw Eliza, *Jak Amerykanin polskiego pochodzenia został szefem BPH*, „Rzeczpospolita”, 3 grudnia 2009
- Winnicka Ewa, *Milionerka. Zagadka Barbary Piaseckiej-Johnson*, Kraków: Znak, 2017
- Wojtkowska Zofia, Stankiewicz Andrzej, *Mało-Czarny wraca do gry*, „Newsweek Polska” 2009, nr 49
- Zając Edyta, *Co się stało z naszą szkołą? Miasto boleśnie odczuło upadek WSB-NLU*, „Gazeta Krakowska”, 9 września 2016

## Źródła fotografii

- s. 7 Fot. Erazm Ciołek / Forum
- 8 Fot. Krzysztof Wójcik / Forum
- 27 Fot. Włodzimierz Pniewski / REPORTER
- 30–31 Fot. Witold Krassowski
- 41 Archiwum Enterprise Investors
- 47 Fot. Piotr Waniorek / zelaznastudio.pl /  
Archiwum Enterprise Investors
- 57 Fot. Włodzimierz Echeński / Forum
- 64 Fot. Sławomir Kamiński / Agencja Gazeta
- 78, 81, 91 Archiwum Enterprise Investors
- 101 Fot. Witold Jarosław Szulecki / East News
- 113 Fot. Janusz Mazur / PAP
- 119 Fot. Piotr Waniorek / zelaznastudio.pl /  
Archiwum Enterprise
- 131 Fot. Longin Wawrynkiewicz / PAP
- 146 Fot. Jerzy Kośnik / Forum
- 156 Fot. Adam Golec / Agencja Gazeta
- 168 Fot. Tomasz Wierzejski / Agencja Gazeta
- 173 Fot. Piotr Waniorek / Forum
- 182 Fot. Robert Gardziński / Forum
- 199 Fot. Marek Wiśniewski / Puls Biznesu / Forum
- 206, 211, 213 Archiwum Enterprise Investors
- 216 Fot. Piotr Waniorek / zelaznastudio.pl /  
Archiwum Enterprise Investors
- 227 Fot. Jacek Marczewski / Agencja Gazeta
- 230 Fot. Magda Kozicka / Archiwum Enterprise Investors

## Spis treści

I	1989 – rok, który wstrząsnął Europą	5
II	Chirurdzy z Doradcy	19
III	Pionierzy <i>venture capital</i> nad Wisłą	37
IV	Amerykanie w Warszawie	53
V	Wuj Sam rozdaje dolary	69
VI	Jak stworzyć bank, czyli między misją a inwestycją	85
VII	„Grube ryby” i reputacja, czyli jak zbudować zespół i zdobyć inwestorów	103
VIII	Lekarz firm	118
IX	Kapitał dla studenta, czyli jak nauczyć przedsiębiorczości	145
X	Fabryka kapitalistów	166
XI	Życie po życiu	208
	Posłowie	233
	Bibliografia	239
	Źródła fotografii	245