ANDREW WILKINSON

NIGDY DOŚĆ

Od baristy do miliardera

Tytuł oryginału:
Never Enough: From Barista to Billionaire

Autor:
Andrew Wilkinson

Wydanie polskie:
Wydawnictwo Expertia
www.expertia.com.pl

Redaktor prowadzący: Robert Jakubczak
Tłumaczenie: Angelika Czechowska
Redakcja i korekta: Anna Kędroń
Skład: Black Dog Studio – Natalia Noszczyńska, Sebastian Łuczywo
Grafiki na okładce: © Sergio Formoso, Drazem_ / Getty Images
Projekt okładki: Agata Cukierska

Copyright © 2024 Andrew Wilkinson

Pierwotnie opublikowane w USA przez BenBella Books, Inc.

Wszelkie prawa zastrzeżone, w tym prawa do reprodukcji w jakiejkolwiek formie. To tłumaczenie zostało opublikowane za zgodą BenBella Book, Inc., USA i Graal Literary Agency

Copyright for Polish edition © 2026 Wydawnictwo Expertia

Wydanie pierwsze
ISBN: 978-83-67098-74-8



EXPERTIA

SPIS TREŚCI

Rozdział 1 - Jaka jest twoja liczba? 6
Rozdział 2 - Klątwa Wilkinsonów 38
Rozdział 3 - Finansowanie z cebulki włosa 74
Rozdział 4 - Skreśl i zniszcz 113
Rozdział 5 - Żyła złota 132
Rozdział 6 - Teatr kabuki 149
Rozdział 7 - Belgijskie truflowe pierdy 164
Rozdział 8 - Najnudniejsza niesamowita praca na świecie 180
Rozdział 9 - Posadź babcię na dachu 188
Rozdział 10 - Pierwsze pięćdziesiąt milionów dolarów jest najłatwiejsze 208
Rozdział 11 - Ugryzienie rekina 215
Rozdział 12 - Strategia oparta na antycelach 242
Rozdział 13 - Kawa za siedemdziesiąt milionów dolarów 256
Rozdział 14 - Powierzchowne rany, które nie grożą śmiercią 277
Rozdział 15 - Pieniężne stosy próżności 286
Rozdział 16 - Mini Mungerowie 303
Rozdział 17 - Oszołomiony glutaminianem 323
Rozdział 18 - Kto chce zostać miliarderem? 339
Rozdział 19 - Spal łodzie 348
Rozdział 20 - Dupki 365
Rozdział 21 - Wyrocznia z Omahy 375
Podziękowania 390

ROZDZIAŁ 1
Jaka jest twoja liczba?

Była piąta rano. Zerwałem się nagle z łóżka i uśmiechnąłem od ucha do ucha. To dlatego, że zaczynał się najważniejszy dzień mojego życia. Dzień, na który czekałem ponad dekadę. Taki dzień z gatunku „uszczypnij mnie, bo nie jestem pewien, czy to naprawdę się dzieje". Dzień, w którym nic nie mogło pójść źle.

Szybko wziąłem prysznic, ubrałem się i wymknąłem z domu na palcach, by nie obudzić moich dwóch małych synów. Jedynymi dźwiękami w ciemności poranka były pomruk pracującego na biegu jałowym SUV-a czekającego na końcu podjazdu i „klik-klik-klik" walizki toczącej się po brukowanej alejce.

Czułem się oszołomiony z ekscytacji, gdy kierowca skręcił z autostrady na zjazd numer 26 prowadzący na lotnisko, i pewnie zostałbym w tym stanie, gdybym nie zerknął na telefon, by sprawdzić pocztę. Tam, ukryty wśród setki wiadomości od prezesów, bankierów i prawników, których zatrudniłem, znajdował się jeden prosty alert Google z moim nazwiskiem: „Andrew Wilkinson". Kliknąłem link i otworzyłem w przeglądarce telefonu. W tytule artykułu, obok moich personaliów, pojawiło się

słowo, którego nigdy wcześniej nie widziałem przypisanego do siebie.

Było to słowo, które jednocześnie przyprawiło mnie o mdłości i euforię.

Słowo, które określało zaledwie około trzech tysięcy ludzi na całym świecie.

Słowo, które mogło zapewnić ci tytuł szlachecki od królowej albo randkę z celebrytką – lub sprowokować gwałtowny protest pod twoim domem. W zależności od towarzystwa brzmiało jak komplement lub jak jadowita obelga. Rozmowy o nim toczyły się w wieczornych wiadomościach, w korytarzach Kongresu, wśród trolli na Twitterze, a z ust niemal każdego sączyły się albo pogarda, albo podziw.

Obok mojego nazwiska pojawiło się słowo: „miliarder".

Czułem się obnażony. Jakbym stał pośrodku tłumu, a ktoś wylał na mnie wiadro karmazynowej farby i teraz wszyscy wlepiali we mnie wzrok, zastanawiając się, kim jestem i co zrobiłem, by zasłużyć na takie miano.

Zaledwie kilka lat wcześniej, jako dwudziestoparolatek, odczuwałem podobny niepokój, gdy określano mnie innym, mniej ciężkim mianem – mianem milionera. Wyglądało jednak na to, że tę sumę przekroczyłem jakieś siedemset pięćdziesiąt razy, a według niedokładnych obliczeń pewnego dziennikarza z milionera stałem się miliarderem.

„Andrew Wilkinson, miliarder".

To zdanie tłukło mi się w głowie jak szklana kulka, turlająca się bez celu, kiedy wyskoczyłem z SUV-a i wszedłem na pokład czekającego na mnie odrzutowca – Bombardiera Challengera 605 z miękkimi beżowymi skórzanymi siedzeniami i ozdobnymi drewnianymi akcentami. Mały salon w chmurach.

– Jak tam? – zapytał mój wspólnik Chris, gdy opadłem na fotel naprzeciwko niego. – Podekscytowany? Zestresowany? Przerażony?

– W porządku – odparłem, zmuszając się do uśmiechu.

– Na pewno? – dopytał, zauważywszy, że coś jest nie tak.

– Trochę rozbity tym, że ktoś właśnie nazwał mnie w internecie miliarderem.

– Daj spokój – rzucił z uśmiechem. – Nazywali cię już gorszymi słowami.

Obaj się roześmialiśmy, gdy samolot zaczął kołować po pasie startowym.

W rzeczywistości nie byłem jeszcze miliarderem. Ale niewiele mi brakowało. Czułem gorący oddech tego słowa na karku. To nie było już pytanie „czy", tylko „kiedy". To określenie – „miliarder" – zyskiwało coraz większy impet, a ja, rzecz jasna, chciałem, by mnie w końcu dopadło. Chciałem

zgarnąć złoto olimpijskie biznesu, choć sam nie wiedziałem, co to właściwie znaczy.

Kiedy wzbiliśmy się w powietrze, spojrzałem w dół na wybrzeże wyspy Vancouver. Na drobne punkciki ludzi kręcących się tu i tam. Para kajakarzy w łódkach o kolorze ketchupu i musztardy sunęła po lodowcowej toni; rowerzysta mknął wzdłuż brzegu, pomiędzy jodłami amabilis i topolami czarnymi. Z góry wszyscy wyglądamy jak maleńkie kropki, toczące się po ziemi i próbujące robić coś na swój sposób. Napisać sztukę; założyć firmę; stworzyć rodzinę. W miarę, jak wznosiliśmy się coraz wyżej – dwa, trzy, cztery tysiące metrów – zastanawiałem się, o czym w tej samej chwili myślą ludzie na skraju wyspy. Wyobrażałem sobie, że ktoś martwi się o awans, o kolejny szczebel swojej kariery; inny stresuje się kupnem nowego, większego, lepszego domu; jeszcze inny prowadzi księgi rachunkowe swojego małego baru z nadzieją, że w tym roku uda się powiększyć zysk. Wiedziałem, że gdzieś tam na dole część tych zmartwień należy do ludzi pracujących dla mnie: programisty w jednej z naszych firm technologicznych; dziennikarza w internetowym serwisie informacyjnym, którego byłem właścicielem; kucharza w jednej z naszych restauracji.

I zastanawiałem się, czy którykolwiek z nich naprawdę jest szczęśliwy.

W głębi duszy wiedziałem, że ja sam nie byłem – nawet pomimo wszystkich tych pieniędzy.

Zauważyłem pewien trend u wielu ludzi, których spotkałem w ostatnich latach. W kręgach biznesowych często padało pytanie: „Jaka jest twoja liczba?". Jaka kwota na koncie dałaby ci poczucie, że masz wystarczająco? Pytanie było niewygodne, może nawet ostentacyjne, ale mnie fascynowało. Bo wszyscy – i mam na myśli absolutnie wszystkich – niezależnie od miejsca, jakie zajmowali w hierarchii sukcesu, odpowiadali niemal tak samo: byliby szczęśliwi, gdyby tylko mogli podwoić to, co już mają. Ktoś z pięciuset tysiącami dolarów w banku czułby się bezpiecznie dopiero przy milionie. Ktoś z milionem oszczędności potrzebowałby dwóch. Ktoś z dwoma – czterech. I tak dalej, aż po ludzi, których bogactwo było dziesięć razy większe, a mimo to wciąż brakowało im jednego dodatkowego zera na końcu salda.

Choć niechętnie się do tego przyznawałem, ja sam również podlegałem tej zasadzie. Odkąd sięgam pamięcią, marzyłem o tym, by nazywano mnie miliarderem. Nie miałem ku temu żadnego racjonalnego powodu. Chciałem być bogaty z czysto zwierzęcych pobudek. Bo pamiętałem, jak to jest być spłukanym. To uczucie, kiedy żołądek ściskał się w supeł, gdy próbowałem zapłacić za kawę kartą kredytową, mamrocząc pod nosem modlitwę, by nie usłyszeć przenikliwego dźwięku hańby – ODRZUCONO! – co zdarzało się tak często, że wolałem o tym nie pamiętać.

Przerażała mnie myśl, że nigdy nie będę miał wystarczająco. To uczucie paliło mnie w żołądku jak wrzód

i zmuszało do zaciskania zębów. Przez długi czas nie mogłem nad nim zapanować. Byłem zbyt młody, by wiedzieć, jak to zrobić. Podskórny nurt niepokoju pulsował we mnie bez końca.

Po raz pierwszy poczułem, że to uczucie ustępuje, nie dzięki terapii czy tabletce Klonopinu, lecz podczas wakacji spędzanych z rodziną na Savary Island – odległym skrawku lądu u wybrzeży Vancouver. Na wyspie nie ma samochodów ani nawet elektryczności, a gdy dopłynie się tam łodzią, trzeba dźwigać bagaże stromymi, krętymi ścieżkami, by dotrzeć do hotelu czy domku. Doskonale pamiętam, jak obserwowałem pewną pięcioosobową rodzinę: z trudem targała ona walizki wzdłuż piaszczystej ścieżki, sapiąc i dysząc, aż jedno z dzieci wpadło na ojca, który musiał odłożyć bagaż, by złapać oddech. Wtedy mnie olśniło. Zebrałem moich młodszych braci i kuzynów, obiecałem im po pięć cukierków za każdą torbę, którą poniosą. Potem kręciłem się na pomoście, gdy przypływały kolejne łodzie, i składałem zmęczonym podróżnym swoją ofertę: „Dlaczego nie przejść się spokojnie, podczas gdy my poniesiemy wasze bagaże? Za dziesięć dolarów zaniesiemy je od pomostu aż pod drzwi".

Obładowani jak nizinni szerpowie, maszerowaliśmy przez wyspę, a obietnica cukierków za kilka centów pchała nas naprzód. Gdy tylko dostarczyliśmy bagaże, natychmiast biegliśmy do małego sklepiku na wyspie,

zajadaliśmy się żelkowymi brzoskwiniami i lukrecją, a ja w kieszeni miałem jeszcze kilka dolarów zysku. Trzymanie tych pieniędzy w ręku, choć to były tylko drobne, działało na mnie jak balsam.

Tak zaczęła się moja przygoda z biznesem.

Kiedy trochę podrosłem, zacząłem dorabiać jako opiekun do dzieci. Potem przyszło smażenie burgerów. Sprzedawanie komputerów. Wyszukiwanie każdej możliwej okazji, by dorzucić kolejne dolary do skarbonki.

W szkole średniej miałem już swój rytuał: rzucałem plecak przy drzwiach, pędziłem do magnetowidu i po raz trzechsetny wkładałem kasetę z *Pirates of Silicon Valley* – okropnie kiczowatym filmem telewizyjnym o Stevie Jobsie, w którym śledziłem każdy krok Jobsa, Gatesa i Woźniaka. Zasypiałem obok zaczytanej, wytartej na rogach biografii *The Journey Is the Reward* z lat osiemdziesiątych, a gdy klasa przygotowywała kapsułę czasu i każdy miał napisać list do swojego przyszłego ja, bez wahania przewidywałem, że do roku 2035 będę kierować Apple (i zostanę mężem Lindsay Finch, mojej szkolnej sympatii z czwartej klasy). Dołączyłem nawet szczegółową instrukcję, jak prowadzić tę firmę.

Był to początek mojej życiowej obsesji zarabiania pieniędzy. We wczesnych latach dwudziestych, gdy prowadziłem już własną firmę, zapisywałem pomysły biznesowe na skrawkach papieru porozrzucanych po biurze

i na marginesach książek. Dyktowałem głosowe przypomnienia w samochodzie, które Siri zamieniała później w bełkotliwe notatki. Prowadziłem drobiazgową bazę danych pomysłów. Zadań. Kolejnych kroków. Rzeczy, w które warto zainwestować. Umów do zawarcia. Ludzi, z którymi warto robić interesy. Książek do przeczytania. Biznesów do rozpoczęcia. A potem poganiałem samego siebie jak konia pociągowego. Wykorzystywałem własny niepokój, by odhaczać kolejne punkty z niekończącej się listy zadań. Po dłuższym czasie z tego chaosu zaczęła się wyłaniać metoda i to działało. W banku ludzie zaczęli zwracać się do mnie „panie Wilkinson" i proponować dostojnie wyglądające karty kredytowe, które z satysfakcjonującym metalicznym stukiem lądowały na stole.

A potem przyszły pieniądze. Napływały, napływały, napływały.

W swojej głowie jednak – bez względu na stan konta – wciąż byłem rolnikiem z czasów Dust Bowl, który próbuje odsunąć widmo głodu i zrobić zapasy na zimę. Siałem „awaryjne" plony i zapychałem piwnicę mdłymi warzywami korzeniowymi, żeby wyżywić rodzinę. Potrzebowałem więcej firm, więcej pracowników, więcej akcji, więcej przepływów gotówki. Więcej, więcej, więcej. A jednak poczucie obfitości, poczucie, że pora powiedzieć sobie „dość", wciąż mi się wymykało. Często widywałem je tylko kątem oka, w lusterku wstecznym mojego życia, wspominając

dawne troski i zastanawiając się: „dlaczego tak bardzo martwię się o pieniądze?", gdyż obawy finansowe stale mnie dręczyły. Wtedy nie potrafiłem dostrzec szerszej perspektywy, sparaliżowany lękiem chwili obecnej.

W tamtym momencie, by rozluźnić ścisk w żołądku, potrzebowałem osiągnąć liczbę z dziewięcioma zerami na końcu. Liczbę tak niewyobrażalnie wielką, że niemożliwe wydawało się, bym po jej uzyskaniu kiedykolwiek znów czuł ten niepokój.

Nie wiedziałem jeszcze, że ta podróż – umowa biznesowa, którą Chris i ja mieliśmy właśnie zawrzeć – miała uczynić tę liczbę oficjalną. I wreszcie pozwolić mi odetchnąć.

Kiedy moje rodzinne miasto, Victoria, znikało pod chmurami, a ja w wieku trzydziestu pięciu lat zbliżałem się coraz bardziej do wspomnianej liczby, uderzyło mnie, jak bardzo zmieniło się moje życie od czasu, gdy dorastałem w tym sennym kanadyjskim miasteczku z rodzicami i dwoma młodszymi braćmi. Byłem najstarszy, ale jednocześnie też najniższy – choć mierzyłem ponad metr dziewięćdziesiąt. Wszyscy troje mieliśmy gładkie, ciemnobrązowe włosy i ten sam nerwowy, podskakujący chód – zawsze w pośpiechu, jakby popychała nas bańka lęku. Łagodna krzywizna kręgosłupa – skolioza od urodzenia – sprawiała, że głowa lekko przechylała mi się w lewo, jakbym zafascynowany wsłuchiwał się w każde słowo rozmówcy. Nawet jeśli w środku umierałem z nudy.

Moje dzieciństwo zaczęło się w większym mieście, w Vancouver, około osiemdziesięciu kilometrów od miejsca, w którym ostatecznie osiedliliśmy się w Victorii. Dorastałem na ulicy tak zamożnej i spokojnej, że nie trzeba było zamykać drzwi na klucz. Zaledwie kilka kroków od ogromnego parku po zachodniej stronie Vancouver dębowa aleja rozbrzmiewała śpiewem ptaków i pełna była dzieci grających w hokej uliczny, budujących bazy lub jeżdżących wspólnie na rowerach. W przeciwieństwie jednak do sąsiadów, którzy mieli płaskie telewizory i pokoje rekreacyjne zawstydzające nawet Toys „R" Us, u nas w domu „pieniądze" zawsze były drażliwym tematem. Nasze konto bankowe rzadko przekraczało pięć cyfr, a czasem spadało nawet do trzech.

To był mój sekret. Moją misją stało się dopasowanie do tych bogatych „kosmitów". Marzyłem o fryzurze jak u Jonathana Taylora Thomasa, o butach Etnies skate, zawsze rozwiązanych, i o dżinsach Tommy Hilfiger noszonych nisko na biodrach. Zamiast tego przekopywałem kosze z przecenami w Winnersie, wyszukując zeszłoroczne marki, i sklejałem z nich coś w rodzaju przebrania zamożności. Jeśli przymrużyć oczy, wyglądałem na człowieka z ich świata, ale była to jedynie cienka warstwa pozorów. W porównaniu z absurdalnie bogatymi rodzinami moich przyjaciół czułem się jak ubogi krewny, choć dobrze wiedziałem, że to przesadne wyolbrzymienie.

To mnie uwierało.

Chciałem wyrwać im te srebrne łyżeczki z ust, przetopić je i za te pieniądze odmienić nasze życie: zdjęcie mojej rodziny uśmiechniętej na tle zamku Disneya. Skóra spalona słońcem. Naszyjniki z muszelek. Pływanie z delfinami na Maui. Cuda, których nie potrafiłem sobie nawet wyobrazić.

Bądźmy jednak szczerzy: to nie jest opowieść Dickensa. Dorastałem w klasie średniej. Nie żyliśmy z kuponów żywnościowych, czynsz zawsze był opłacony. Miałem kochającą rodzinę, a na stole nie brakowało jedzenia. Nigdy za to nie doświadczyłem poczucia dostatku ani bezpieczeństwa. Moi rodzice potrafili maksymalnie rozciągnąć każdego dolara. Towarzyszyło temu ciche, nieustanne napięcie, podsycane codziennym sześciowyrazowym refrenem: „Nie możemy sobie na to pozwolić", wypowiadanym za każdym razem, gdy moi znajomi robili coś ciekawego. Miało to na mnie silny psychologiczny wpływ. Pragnienie „więcej" było nieustanne, jakby freudowski gadzi mózg utknął w zapętlonym impulsie. Do tego dochodziły jeszcze stłumione głosy moich rodziców, przypominające te z kreskówek o Charliem Brownie, kiedy spierali się o rachunki.

Na szczęście to wszystko było już za mną, albo przynajmniej tak mi się wydawało. Powtarzałem sobie, że to wydarzyło się jakby milion żyć temu. Teraz siedziałem bezpieczny w kokonie prywatnego odrzutowca lecącego do Los Angeles na najważniejsze spotkanie biznesowe mojego życia.

W samolocie spojrzałem na Chrisa, który siedział ukryty za egzemplarzem „Wall Street Journal". W uchwycie obok niego bulgotała szklanka Diet Coke.

– Jak myślisz, jaki on będzie? – zapytałem.

– Cóż, twierdzi, że sekretem szczęśliwego życia są niskie oczekiwania, więc załóżmy, że okaże się niezłym gburem – odparł z uśmiechem.

Mężczyzną, o którym mówiliśmy, był Charlie Munger, od ponad dekady jeden z moich biznesowych idoli i powód tej ekscytującej, a zarazem przerażającej podróży.

O Mungerze wiedziałem wszystko: że dorastał zaledwie pięć przecznic od swojego znacznie słynniejszego wspólnika biznesowego, Warrena Buffetta, w Omaha w stanie Nebraska; że jako młody chłopak pracował w lokalnym sklepie spożywczym należącym do dziadka Buffetta (choć jakoś nigdy się wtedy nie spotkali); i że wiele lat później, w 1959 roku, poznali się na przyjęciu, szybko się zaprzyjaźnili, a w końcu zostali wspólnikami w Berkshire Hathaway. Przenieśmy się jednak do teraźniejszości. Berkshire znajduje się w pierwszej dziesiątce listy Fortune 500 – największych firm w Ameryce – i utrzymuje tę pozycję od dwunastu lat. Munger jest wart kilka miliardów dolarów, a Buffett, który pełni funkcję dyrektora generalnego, dziesięć razy więcej. Uznaje się ich za dwa najwybitniejsze umysły biznesowe minionego stulecia.

Kiedy razem z Chrisem zakładaliśmy firmę Tiny, powiedzieliśmy sobie, że gdybyśmy mogli spotkać tylko jedną osobę, byłby to Charlie Munger. Zamówiliśmy nawet popiersia z brązu przedstawiające Mungera i Buffetta, które później ustawiliśmy na kominku w biurze. Niektórzy odwiedzający pytali: „To wasi dziadkowie?". Wielu jednak rozpoznawało naszych bohaterów od razu i pod wpływem fascynacji pytało, czy moglibyśmy zrobić popiersia także dla nich. (A ponieważ każdą rzecz traktowałem jak potencjalny pomysł na biznes, produkcję popiersi Mungera i Buffetta przekształciliśmy w dodatkową działalność, która do dziś przynosi dziesiątki tysięcy dolarów rocznie – tak duże jest zainteresowanie).

Potrafiłem wymienić firmy należące do Mungera i Buffetta w dowolnej kolejności: według przychodów, branży albo alfabetycznie: Acme Brick Company, Benjamin Moore, BNSF Railway, Dairy Queen, Duracell, Fruit of the Loom, GEICO... Mógłbym wymieniać dalej, ale sens jest jasny. Gdyby istniała wersja programu *Jeopardy!* poświęcona wyłącznie spółkom z portfela tych dwu biznesmenów, byłbym w nim Kenem Jenningsem.

„Berkshire Hathaway posiada 5,6 procent udziałów w tej firmie".

„Co to jest Apple?!"

„Berkshire Hathaway posiada 26 procent udziałów w tej firmie".

„Co to jest Kraft Heinz?!"

Przeczytałem każdą książkę o tych tytanach, ich mądrość inwestycyjną wciągałem jak nałogowiec spragniony kolejnej dawki. („Prawdziwe pieniądze nie tkwią w kupowaniu ani sprzedawaniu, lecz w czekaniu"). Potrafiłem powtarzać ich cytaty jak dzieciak z kółka teatralnego recytujący ulubioną scenę z *Hamiltona*, z intonacją i akcentami. („Znacznie lepiej kupić wspaniałą firmę w uczciwej cenie niż przyzwoitą firmę we wspaniałej cenie"). Umiałem przedstawić krok po kroku historię ich stóp zwrotu, niczym kibic opowiadający o decydującym meczu World Series. (Akcje Berkshire Hathaway wzrosły w latach 1964–2014 o zawrotne 1 800 000 procent).

Nie chciałem jednak być tylko widzem, który potrafi odtwarzać z pamięci historię firmy. Chciałem wejść do gry. Chciałem, by ktoś kiedyś opowiadał historię mojej własnej firmy.

Odkąd pamiętam, chciałem być kimś. Kimś, komu wreszcie wystarcza.

Jobsem. Disneyem. Buffettem. Mungerem.

Nie zbliżyłem się nawet do tych gigantów, a jednak według wszelkich rozsądnych kryteriów odniosłem sukces. Nasza firma, zbudowana od zera, miała w portfelu ponad trzydzieści spółek, zatrudniała ponad tysiąc osób i generowała setki milionów przychodu. To małe imperium było z pozoru przypadkową mieszaniną firm o różnej skali, przy

czym każda odpowiadała na inną potrzebę: wyrastały z rzeczy, które po drodze przykuwały naszą uwagę przez niemal dwie dekady działalności.

Kiedy wspólny znajomy przedstawił nas Mungerowi, ten powiedział, że ma firmę technologiczną, w której mógłby potrzebować naszej pomocy. Chwyciliśmy tę okazję i natychmiast zaplanowaliśmy wizytę. To był moment, do którego prowadziło całe moje życie. Nie zamierzałem go zmarnować.

Gdy wylądowaliśmy w Los Angeles, na płycie czekał na nas wielki SUV z przyciemnianymi szybami. Wsiedliśmy, a kierowca zawiózł nas do hotelu, żebyśmy mogli się odświeżyć. Lecieliśmy w naszych „mundurkach", czyli dżinsach i T-shirtach, ale potem zdecydowaliśmy się przebrać w „stroje odpowiednie dla dziewięćdziesięciolatka", jak żartowaliśmy; według nas oznaczało to spodnie khaki, koszule oxfordzkie i wygodne, grubo wyścielane buty, może z zapięciem na rzepy.

W drodze na kolację do domu Mungera rozmawialiśmy z Chrisem o naszym planie. Chris był moim wspólnikiem od ponad dekady i tak dobrze rozumiał mój tok myślenia, że potrafiliśmy zaczynać i kończyć nawzajem swoje zdania – jak przypuszczałem, podobnie robili Munger i Buffett. Chrisa poznałem, o ironio, w lokalnym oddziale TD Banku, po tym jak mój pierwszy biznes, MetaLab, projektujący aplikacje dla startupów z Doliny Krzemowej, nabrał rozpędu.

W 2009 roku zajrzałem do oddziału przy Douglas Street po nową firmową kartę kredytową, a pracownik obsługi powiedział mi, że doradca finansowy, niejaki „pan Sparling", chciałby się przywitać. Gdy mnie do niego zaprowadzono, uderzyło mnie, jak młodo wyglądał. Sprawiał wrażenie raczej syna pana Sparlinga niż doradcy we własnej osobie. Miał chłopięcą twarz bez zarostu i niedopasowany garnitur, który wisiał na jego drobnej sylwetce. Był zaraźliwie przyjacielski, niemal do przesady, z takim swojskim urokiem. Po krótkiej rozmowie zauważyłem, że jego gabinet jest dosłownie oblepiony tabliczkami i wyróżnieniami głoszącymi, że należy do czołówki pracowników banku. Wypaliłem więc, kierując się przeczuciem: „Odszedłby pan kiedyś z banku? Potrzebuję zatrudnić CFO".

Około dziesięciu lat później prowadziliśmy już firmę wartą miliard dolarów i właśnie mieliśmy zasiąść do kolacji z jednym z naszych wspólnych biznesowych idoli.

– Cokolwiek zaproponuje, musimy zachować zimną krew – powiedziałem, gdy skręcaliśmy w ulicę Mungera.

– Jasne – odparł Chris. – Wysłuchać, a potem ocenić.

Chcieliśmy być pełni szacunku, ale bez lizusostwa.

Domy miliarderów widywałem już wcześniej, jeżdżąc na spotkania z inwestorami lub potencjalnymi nabywcami firm, które zdarzało mi się kupować i sprzedawać w przeszłości. Ich (liczne) rezydencje bywają zwykle monstrualne, pełne dzieł sztuki i rzeźb, jakie normalnie ogląda

się w muzeach; obsługiwane przez bataliony zaganianej służby, z podjazdami długimi jak przecznica; niemal zawsze wypełnione rzędami lśniących aut wartych po ćwierć miliona albo pół miliona dolarów. Niektóre z rezydencji mają nawet lądowiska dla helikopterów. Munger mieszkał raczej jak zamożny dentysta albo pomniejszy magnat medialny, którego filmy trafiały od razu do telewizji kablowej, a nie jak ktoś, kto wart był więcej, niż wynosi PKB Monako.

Dom krył się przy spokojnej bocznej uliczce w Hancock Park, jednej z najbardziej ekskluzywnych dzielnic Los Angeles. Choć tutejsze rezydencje warte były miliony, ta akurat nie sprawiała takiego wrażenia: skromny parterowy bungalow, zajmujący ledwie dwieście osiemdziesiąt metrów kwadratowych. Białe, wapnowane tynki i dach z terakotowych dachówek, typowy dla okolicy. Prosta ścieżka z płyt prowadziła od chodnika do dwuskrzydłowych drzwi frontowych, pomalowanych na pogodny żółty kolor i ozdobionych staroświecką mosiężną kołatką. Przedogródek był niewielki, zaledwie tyle miejsca, by zmieściło się kilka krzaków róż i pojedyncza palma kołysząca się łagodnie na wietrze. Całość otaczał biały, tradycyjny płotek sztachetowy. Wyraźnie widać było, że Munger postawił na prostotę.

Słyszałem, jak serce dudni mi w piersi, gdy o zmierzchu wysiedliśmy z Chrisem z samochodu, przeszliśmy ceglaną ścieżką i podeszliśmy do drzwi wejściowych. Nacisnąłem dzwonek i stanęliśmy w oczekiwaniu.

Czułem się, jakbym szedł na pierwszą randkę z celebrytką, w której się podkochiwałem, zlany potem, w myślach ćwiczący powitanie, przytłoczony dreszczem oczekiwania na to, co może przynieść ten wieczór. Głęboko zaczerpnąłem ciepłego, letniego powietrza i starałem się zatrzymać tę chwilę. Kwiatowo-miodowy zapach fioletowego drzewa jacaranda w ogrodzie. Odległe odgłosy Los Angeles. Gdy się rozejrzałem, dostrzegłem migające czerwone światełka kamer bezpieczeństwa skierowanych na nasze twarze i w następnej chwili, która przypominała wielkie odsłonięcie teatralnej sceny, drzwi się otworzyły, a mężczyzna w średnim wieku, może po czterdziestce, przywitał nas serdecznym uśmiechem.

– Witajcie – powiedział. – Jestem Oscar, asystent pana Mungera. Proszę, wejdźcie.

Kiedy przekroczyliśmy próg, Oscar poprowadził nas do gabinetu, gdzie, jak zapewnił, czekał na nas Munger.

Kiedy prowadzono nas korytarzem, rozglądałem się, chłonąc każdy drobiazg. Przy ścianach stały półki wypełnione książkami – nowymi i starymi; w jadalni połyskiwała bogata tapeta, a dalej spokojna paleta barw: beżowe zasłony i wygodne fotele. Nie było żadnych Picassów ani Rembrandtów (na które Munger mógłby sobie bez trudu pozwolić), lecz niewielkie, urokliwe oleje i grafiki. Wszędzie widniały przemyślane pamiątki: para porcelanowych kaczek w salonie, orientalne miseczki na półkach z książkami,

To ten moment, kiedy łudzisz się,
że przeczytasz książkę za darmo,
a tutaj koniec darmowego
fragmentu :)

**Kup książkę i wznieś swój biznes
na wyższy poziom.**