

CHARLES G. KOCH

# **PROFIT BUN**

---

Cum un plus de valoare pentru ceilalți  
a dus la crearea uneia dintre cele mai  
de succes companii din lume

Traducere din limba engleză de  
Mihaela Ioncescu

 ACT și Politon

2021

*Dedic această carte lui Liz,  
care-mi este soție de patruzeci și trei de ani.*

*Dacă aș fi căutat în toată lumea,  
nu aș fi găsit o parteneră mai bună – iubitoare,  
încurajatoare, inteligentă, perspicace, curajoasă  
și o sursă permanentă de bucurie.*

# Cuprins

## PARTEA I

INTRODUCERE:	Filosofia câștigului reciproc	9
CAPITOLUL 1:	Minunatul sentiment al împlinirii <i>Leții de viață de la tatăl meu</i>	33
CAPITOLUL 2:	Koch după Fred <i>Cum să construiești cu pietre care se potrivesc</i>	57
CAPITOLUL 3:	Reginele, fetele de la fabrică și Schumpeter <i>Incredibilele (și, uneori, înfricoșătoarele) beneficii ale distrugerii creatoare</i>	77
CAPITOLUL 4:	Cum să înfrângi birocrăția și stagnarea <i>Concepte economice menite să te elibereze</i>	99
CAPITOLUL 5:	Cum să înveți din greutăți <i>Eșecurile noastre majore în aplicarea sistemului MBM®</i>	116

## PARTEA II

CAPITOLUL 6:	Viziunea <i>Ghid pentru un viitor necunoscut</i>	135
CAPITOLUL 7:	Virtuți și talente <i>Însușirile înainte de toate</i>	166
CAPITOLUL 8:	Procese de cunoaștere <i>Cum să folosești informațiile pentru a produce rezultate</i>	201

CAPITOLUL 9:	Drepturi de decizie	239
	<i>Drepturile de proprietate din interiorul organizației</i>	
CAPITOLUL 10:	Stimulente	269
	<i>Cum să motivezi comportamentul adecvat</i>	

### **PARTEA III**

CAPITOLUL 11:	Ordinea spontană în acțiune	303
	<i>Patru studii de caz în Market-Based Management®</i>	
CAPITOLUL 12:	Concluzie	335
	<i>Adevăratul factor decisiv</i>	
Anexa A:	Principalele grupuri de afaceri ale Koch	348
Anexa B:	Afaceri din care Koch s-a retras	350
Anexa C:	Produse comercializate de Koch	351
Note		353
Mulțumiri		360

# PARTEA I

---

## INTRODUCERE

# Filosofia câștigului reciproc

---

*Posibilitatea ca oamenii să trăiască împreună în pace și în avantajul lor reciproc, fără a fi nevoie să se pună de acord asupra unor scopuri concrete comune și legați numai de reguli abstracte de conduită, a fost poate cea mai mare descoperire făcută vreodată de omenire.*

– F. A. HAYEK<sup>(1)</sup>

„Pace” și „avantaj reciproc”: acestea sunt cerințele esențiale pentru o societate civilizată și, la nivel individual, pentru succes – al tău și al meu. Alături de aceste „reguli abstracte de conduită” atât de apreciate de către economistul laureat al premiului Nobel, Friederich Hayek, ele reflectă obiectivul cadrului meu de management al afacerilor: acela că toată lumea să știe ce e corect să facă și să fie motivată să o facă – fără indicații clare sau reguli prea detaliate.

În calitate de director executiv al Koch Industries, Inc., sunt mândru să lucrez alături de oameni cu principii care se ajută pe ei înșiși, ajutându-i pe alții să își îmbunătățească viața. M-am dedicat urmării unui anumit tip de profit – acela pe care îl numim „profit bun”.

Prin „profit bun” nu înțeleg un profit ridicat, un randament mare al capitalului sau cât mai mult profit prin orice mijloace. Ceea ce eu consider a fi profit bun se bazează pe Antreprenoriatul Principial™ – să oferim valoare superioară clienților noștri consumând mai puține resurse și acționând mereu în temeiul legii și cu integritate. Profitul bun vine din contribuția adusă societății – nicidecum din prosperitatea corporațiilor sau din alte modalități de a profita de oameni.

Cea mai mare valoare pentru clienți poate fi creată în scenariul descris mai devreme de Hayek, unul care maximizează libertatea angajaților ce trebuie să respecte numai „regulile abstracte de conduită”. În felul acesta ne străduim noi să administrăm Koch Industries.

La începutul anilor '90, când am introdus sistemul Market-Based Management®\* (MBM) în uzina noastră de fabricare a metalelor de lângă Bergamo, în Italia, liderii de sindicat s-au arătat îngrijorați: „Asta poate că funcționează în Statele Unite, însă nu va funcționa în Italia. Aici, managerii gândesc și muncitorii muncesc. Voi ne cereți să facem treaba managerilor.” Însă acest tip de mentalitate subminează succesul, bunăstarea generală, precum și dezvoltarea și împlinirea individuală.

Noi preferăm să privim afacerile prin intermediul filosofiei câștigului reciproc, care a fost principiul călăuzitor de la baza sistemului MBM pe care am început să îl dezvoltăm la mijlocul anilor '60. Acest sistem a permis companiei Koch să crească extraordinar de mult; de fapt, a jucat un rol esențial în transformarea unei companii evaluate la 21 de

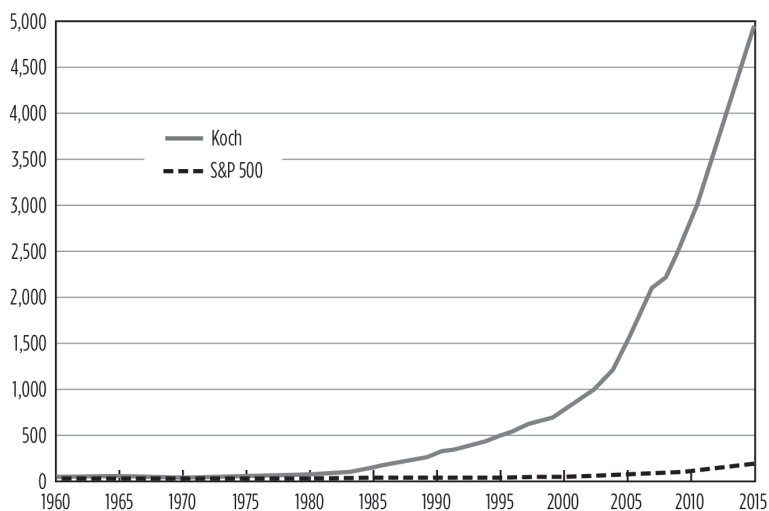
---

\* Marketing bazat pe cerințele pieței. (n.tr.)

milioane de dolari în 1961 într-una evaluată la 100 de miliarde de dolari în 2014. (Această cifră de 100 de miliarde de dolari provine din estimările revistei *Forbes* privind patrimoniul net al fratelui meu, David, și al meu.)

Potrivit graficului de mai jos, o investiție de 1.000 de dolari în compania noastră în 1960 ar avea astăzi o valoare contabilă de 5 milioane de dolari (plecând de la presupuziția reinvestirii retribuițiilor) – un randament de 27 de ori mai mare decât ar fi obținut o investiție similară în S&P 500.

### CREȘTEREA KOCH COMPARATIV CU CREȘTEREA S&P 500



Este de remarcat faptul că această creștere rapidă în ce privește valoarea a continuat chiar și după ce am devenit o organizație cu mai bine de 100.000 de angajați. Asemenea rezultate sunt rare în rândul marilor companii. De exemplu, în anul 1917, *Forbes* a publicat cea dintâi listă a primelor o



sută de mari companii din Statele Unite. Nouăzeci și șase de ani mai târziu, doar treisprezece dintre acele companii mai există și sunt independente și numai șapte au rămas printre primele o sută de mari companii. În ciuda tuturor activelor și capacității lor, marea majoritate a celor mai mari companii ale țării nu au putut ține pasul.

Care este secretul companiei Koch? Cred că este vorba despre Market-Based Management, sistemul nostru unic de management al afacerilor, care ne-a permis mai mult decât să ținem pasul timp de jumătate de secol de schimbări dramatice.

În deceniile care au urmat, după ce am început să dezvoltăm acest sistem, prețurile la energie au crescut și s-au prăbușit în cicluri repetate, competiția globală s-a intensificat, harta geopolitică a lumii a fost redesenată, volumul reglementărilor și litigiilor a explodat, noile tehnologii au transformat industriile și afacerile, iar ritmul inovațiilor s-a accelerat, însă MBM ne-a permis să ne descurcăm cu toate acestea – totul în timp ce câștigam un „profit bun”: bun pentru că este determinat de o relație cu clienții voluntară și benefică pentru ambele părți. Noi nu facem lobby pe lângă guvern ca să impună sau să subvenționeze ceea ce vindem. Asta produce profit rău, pe când noi câștigăm profit prin crearea de valoare – pentru clienți, societate, partenerii noștri și pentru fiecare angajat care contribuie. Acesta este un profit bun.

Mergând mai departe, viziunea Koch este aceea de a dubla profitul în medie la fiecare șase ani aplicând sistemul Market-Based Management, care este prezentat și detaliat în capitolele acestei cărți.

Asemenea majorității, eu sunt interesat nu doar de bunăstarea mea și a familiei mele, ci și de bunăstarea celorlalți. Desigur, familia mea și cu mine am beneficiat în urma succesului companiei Koch Industries. Însă au beneficiat și cei peste 100.000 de oameni care sunt angajații companiei pe tot cuprinsul globului în peste șaiszeci de țări, printre care China, Mexic, India, Japonia, Canada, Marea Britanie, Germania, Singapore, Brazilia și Malaysia – precum și toți oamenii care au acces la nenumărate produse și servicii de valoare datorită eforturilor și descoperirilor realizate de Koch.

Printre aceștia se numără cei care beneficiază de combustibili ușor accesibili și de înaltă calitate (inclusiv biocombustibili), cu ajutorul cărora își susțin afacerile, își încălzesc și își răcoresc locuința și își alimentează vehiculul. Se numără și cei a căror viață este acum mai ușoară datorită inovațiilor prin care recoltele sunt mai bogate, blugi elastici mai confortabili, covoarele mai durabile, iar scutecele pentru bebeluși mai absorbante și mai elastice. Se numără și cei care se bucură de beneficiile pentru sănătate ale automatelor de prosoape de șters pe mâini și ale dozatoarelor de săpun din toaletele publice, și de smartphone-urile devenite mai mici și mai ușoare grație conectorilor mai buni din interior. Noi satisfacem dorința clientului ori de câte ori putem face asta, iar clientul confirmă valoarea ajutându-ne să avem profit. În viitor, Koch urmează să creeze și mai multă valoare.

În anul 2007, am explicat sistemul nostru de management într-o carte intitulată *The Science of Success (Știința succesului)*. Atunci când am scris cartea, valoarea contabilă a Koch Industries era de aproximativ două mii de ori mai mare decât în 1961 când m-am întors acasă în Wichita, Kansas,

ca să lucrez pentru tatăl meu. După cum am menționat mai devreme, valoarea contabilă ajustată este acum de cinci mii de ori mai mare. Chiar și în timpul Marii Recesiuni din 2008 și în ciuda consecințelor ei (a fost una dintre cele mai grele perioade economice de la Marea Criză Economică), Koch Industries și-a crescut de mai bine de două ori capitalul acționarilor și și-a sporit forța de muncă cu peste 40%.

Comaniile fac mereu lobby pentru a li se acorda tratament special, însă în timpul recesiunii o mare parte dintre ele și-au intensificat presiunile asupra guvernului pentru a primi favoruri. Și au făcut-o în mod destul de eficient – însă pe socoteala plătitorilor de taxe și a consumatorilor și în detrimentul competitorilor. Mult prea des, Washingtonul alege învingătorii și învinșii în domeniul economiei. Aceasta este o asistență socială pentru corporații și reprezintă opusul libertății și al profitului bun. Am investit mult în termeni de energie și resurse vorbind public despre pericolele profitului prin coerciție, care reprezintă antiteza filosofiei noastre Market-Based Management.

Sistemul nostru de management pune accent pe Antreprenoriatul Principal mai presus de asistența socială corporatistă, pe virtute mai presus de talent, pe provocare mai presus de ierarhie, pe avantajul comparativ mai presus de denumirea postului și pe recompense pentru crearea de valoare pe termen lung mai presus de gestionarea bugetelor. Sistemul MBM a permis companiei Koch să asigure bunăstarea tuturor angajaților noștri, tuturor celor care beneficiază de produsele și serviciile noastre și tuturor celor care beneficiază de resursele economisite datorită eficienței și creativității noastre.

Nimeni nu poate decide care sunt produsele și serviciile pe care le preferă un client, mai bine decât clientul însuși. Faptul că ne dedicăm satisfacerii a ceea ce el preferă înseamnă să îi arătăm respect. Asta este ceea ce generează profit bun. Profitul rău vine din lipsa de respect față de clienți, făcându-i să ne subvenționeze afacerea prin banii dați la impozite și prin prețuri mai mari, sustrăgând profitul bun pe care alte companii l-ar fi putut câștiga.

Acesta este motivul pentru care compania noastră se opune subvențiilor guvernamentale, cum sunt facilitățile fiscale speciale, taxele de import, restricțiile asupra exporturilor, mandatele, reglementările anticoncurențiale și ajutoarele financiare – inclusiv acelea care, la suprafață, ar putea părea benefice pentru noi. Asistența socială corporativă scutește beneficiarii săi de presiunea constructivă de a inova și a crea valoare pentru societate, împiedică competiția nesubvenționată prin coerciție și limitează opțiunile disponibile consumatorilor.

Bineînțeles că, atunci când piețele sunt *distorsionate* de asistența socială corporativă, compania Koch este silită să facă față acestor distorsiuni pentru a rămâne competitivă. De exemplu, asemenea tuturor, noi profităm de deducerile fiscale legale. Majoritatea subvențiilor, însă – precum tarifele de import, restricțiile asupra exporturilor, și reglementările și mandatele anticoncurențiale – sunt prevăzute prin lege și nu sunt opționale.

Noi susținem eliminarea tuturor acestor distorsiuni, chiar și a celor de care beneficiem în acest moment – cum ar fi mandatele privind etanolul, restricțiile asupra exporturilor de țiței și gaze naturale și taxele de import. În calitate de producători de etanol și mari consumatori de țiței

și gaze naturale de producție americană, noi profităm pe termen scurt de aceste distorsiuni ale pieței. Însă asemenea reguli – care nu conduc la profit bun – lasă practic pe toată lumea într-o situație mult mai gravă pe termen lung, inclusiv pe noi.

O societate liberă, bazată pe respect față de ceea ce prețuiesc oamenii, se bucură de cea mai mare prosperitate. Țările prospere precum Noua Zeelandă și Elveția, cu toate că nu sunt perfecte, garantează drepturile individuale – inclusiv dreptul la proprietate – pentru toată lumea. Ele permit tuturor să își exprime ideile, iar piețelor să funcționeze libere – mai bine decât majoritatea țărilor lumii.<sup>(2)</sup>

O societate care nu acceptă libertatea prosperă cel mai puțin. Venezuela este o țară bogată în resurse naturale, și totuși, după numai 14 ani sub guvernare socialistă, acum raționalizează hrana, electricitatea, apa și alte materii prime.

Din antichitate și până în ziua de astăzi, cele mai bune societăți, precum și cele mai bune companii, au fost cele cu o structură de libertate în care indivizii își pot îmbunătăți viața îmbunătățind viața celorlalți.

Această libertate permite antreprenorilor să descopere cum să utilizeze cât mai bine resursele pentru a satisface dorințele oamenilor prin intermediul mijloacelor economice. De exemplu, atunci când a fost dezvoltată tehnologia de transmitere a datelor prin fibră optică în locul cablurilor electrice, companiile de transmisie au început să treacă de la cabluri electrice la cabluri cu fibră optică, sporind capacitatea și viteza și lăsând cuprul să fie utilizat în alte scopuri. Acest fapt a îmbunătățit semnificativ costul, viteza și calitatea transmiterii de imagini, voce și date – generând astfel profit bun.

Atunci când semnalele economice au posibilitatea să dirijeze acțiunile, oamenii dobândesc cunoștințe despre ceea ce este valoros pentru alții și despre însemnătatea acestei valori. Atunci ei sunt motivați să înlocuiască vechile sisteme cu cele noi, care îmbunătățesc viața oamenilor. Acesta este motivul pentru care lumea a evoluat de la servere centrale la laptopuri și tablete: nu datorită unor subvenții sau mandate guvernamentale, ci deoarece consumatorii au demonstrat că le preferă pe cele din urmă în locul celor dintâi.

Dacă piața ar indica faptul că acum consumatorii preferă energia provenită din panourile solare mai mult decât energia provenită din petrol și gaze, industria energiei solare nu ar avea nevoie să urmărească profitul prin mijloace politice așa cum a procedat Solyndra, căutând subvenții din partea consumatorilor de energie și a plătitorilor de taxe. Industria energiei solare, la fel ca oricare altă afacere, ar trebui să se străduiască să obțină profit prin mijloace economice, nu prin cele coercitive.

La Koch, punem accent pe importanța adoptării inovației și înlocuirii vechilor produse, metode și servicii cu altele mai noi și mai bune, cum sunt automatele de prosoape Georgia-Pacific și dozatoarele de săpun cu senzori. În prezent, GP lucrează la sisteme care să prevină infecțiile prin alertarea personalului medical dacă uită să își dezinfecteze mâinile înainte să trateze un pacient.

Acesta este încă un exemplu de distrugere creatoare (vezi capitolul 3) și obținerea de profit bun din ea, deoarece reducerea răspândirii infecțiilor spitalicești poate reduce nevoia de paturi de spital și de medicamente. (Orice îmbunătățire este dăunătoare pentru afacerea cuiva, însă

nimeni nu poate susține faptul că mai puține infecții reprezintă un fapt negativ pentru societate în ansamblul ei).

Procesele petrochimice superioare dezvoltate pentru a produce nailon de către INVISTA reprezintă un alt exemplu. INVISTA, achiziționată de Koch în anul 2004, este unul dintre cei mai mari producători mondiali de fibre, polimeri și produse chimice intermediare. Căutăm să înlocuim unele dintre aceste procese cu altele biologice mai eficiente, folosind mai puține resurse. Noile procese vor avea ca rezultat reducerea emisiilor de gaze, vor consuma mai puțină energie și vor avea mai puține produse secundare.

Aceste procese biologice pot cauza perturbări, făcând ca unele dintre fabricile noastre să fie scoase din uz, provocând pierderi și necesitând schimbări organizaționale. Însă, pe termen lung, vechile fabrici ar trebui înlocuite oricum cu unele mai bune, iar consumatorii și societatea în ansamblu sunt cei care vor beneficia de produse de nailon mai ieftine și mult mai prietenoase cu mediul în haine, mașini și electrocasnice. Acest fapt generează profit pentru antreprenorul care participă la valoarea creată pentru consumator.

MBM ne îndeamnă să înțelegem nevoile neîndeplinite ale consumatorilor și să găsim modalități pentru a le satisface. Ne străduim să facem acest lucru mai repede și mai bine decât concurenții noștri actuali și potențiali. Asta presupune să ne îmbunătățim permanent competențele actuale, cum sunt vânzările, marketingul, operațiunile, distribuția, finanțele, tehnologia, cercetarea și dezvoltarea. MBM mai presupune să adăugăm noi competențe mai repede decât concurenții noștri. De exemplu, achiziția INVISTA și GP ne-a făcut să ne dezvoltăm marketingul de consum și

competențele de branding, ceea ce ne-a oferit noi oportunități pentru afacerile actuale și achizițiile viitoare.

Atunci când sunt rugat să împărtășesc principiile MBM cu alte afaceri sau organizații, o fac din toată inima. Nu cred că succesul altora va duce la diminuarea succesului nostru. Dimpotrivă, este un câștig reciproc. Însă MBM nu este o rețetă secretă de sos. Nu poate fi transmis într-o listă de lucruri de făcut. Nu este nici un pachet de sloganuri de gândire neconvențională care pot fi implementate după un seminar de o zi.

MBM nu este un alt sistem de management la modă care nu duce nicăieri. „Eliminați sloganurile” a spus W. Edwards Deming, teoretician al managementului, după ce a văzut numeroase fabrici înțesate de postere care îndemneau la îmbunătățiri de tot felul. După părerea lui, sloganurile nu au făcut decât să confirme ceea ce angajații deja bănuiau: conducerea nu știe ce are de făcut. Am găsit o mulțime de calități în sistemul lui Deming, însă am descoperit că era prea limitat pentru a acoperi toate cerințele succesului în afaceri.

Sistemul MBM ajută angajatorii să răspundă mai bine la întrebarea „cum”, și merge chiar mai departe. Îi ajută, de asemenea, să afle *ce* ar trebui să facă o anumită afacere pentru a crea cea mai mare valoare în societate.

Prin urmare, cititorul trebuie avertizat: MBM este un sistem foarte eficient, însă aplicarea lui cu succes nu este nici simplă, nici ușoară. După mai bine de cinci decenii în care am dezvoltat și aplicat aceste principii în cadrul companiei Koch, mi-am dat seama că nu este suficient doar să memorezi metodologia sau să înveți să folosești instrumentele. Este esențial să înțelegi principiile fundamentale



suficient de bine pentru a fi în stare să adaptezi aceste instrumente în așa fel încât să se potrivească problemei.

Aplicarea cu succes a sistemului MBM presupune însușirea principiilor acestuia la toate nivelurile organizației, în special la cel de leadership. Dacă nu ai mânuit niciodată o crosă de golf sau nu ai mai condus o mașină, teoria și instructajul te vor duce numai până într-un anumit punct. Trebuie să iei în mână crosa de golf sau să treci la volan și să continui să exersezi până îți însușești mecanismul și ajungi să faci automat lucrul respectiv. Trebuie să devină a doua ta natură. În același mod, MBM presupune să fii în stare să îți desfășori activitățile de business fără să trebuiască să te gândești la mecanismele lui.

Unele aspecte-cheie ale sistemului MBM, cum ar fi accentul pus pe valori și antreprenoriat, sunt moștenite de la tatăl meu, Fred Koch, american din părinți imigranți. Un om care s-a realizat prin forțe proprii și o personalitate în genul lui John Wayne, a întruchipat mare parte din ceea ce se găsește în miezul culturii noastre (și nu poate fi transmis într-o prezentare scurtă): valoarea muncii asidue, integritatea, smerenia și dorința de a învăța continuu. Pe măsură ce afacerea lui devenea profitabilă, își petrecea timpul liber citind și muncind la fermă – nicidecum având un stil de viață extravagant. În ciuda inteligenței sale, era genul de om care recunoștea cu ușurință lucrurile pe care nu le știa și prețuia onestitatea sub toate aspectele. S-a străduit să transmită aceste valori fiilor săi.

Unele relatări publicate anterior legate de anii mei de adolescență și care mă descriu ca pe un rebel și un încăpățânat nu sunt în întregime inventate. Ca orice tânăr idealist la vârsta de douăzeci de ani, am devenit pasionat de nevoia

de a găsi soluții la problemele oamenilor care favorizează dobândirea autonomiei, chiar dacă aceste soluții erau radicale.

Atunci când am început să muncesc alături de tatăl meu, în 1961, aveam două obiective: unul era să ajut la construirea unei mari companii inovatoare și bazate pe principii, concentrată pe crearea de valoare reală și să câștig profit bun. Sub conducerea tatălui meu, compania a ajuns la o valoare netă de 21 de milioane de dolari, iar eu credeam că pot îmbunătăți asta. De fapt, la scurt timp după ce am început să lucrez alături de el, mi-am schițat viziunea în ceea ce privește creșterea companiei. (Până în anul 2013, am reușit să depășim obiectivul vieții mele de șaptezeci de ori mai mult).

Celălalt obiectiv era să descopăr principiile care ajută cel mai mult oamenii să prospere în timp ce trăiesc și muncesc împreună. Aici am fost influențat de mama, care avea un profund simț al obligației de a-i ajuta pe cei care veneau la ea. Întruchipa un respect principial pentru comunitate, care pentru mine reflectă viziunea lui Adam Smith:

„Prin urmare, să simțim mai mult față de ceilalți și mai puțin față de noi, să ne înfrânăm egoismul și să ne bucurăm de afecțiunea binevoitoare, reprezintă perfecțiunea naturii umane; iar aceasta poate produce prin ea însăși în rândul omenirii armonia sentimentelor și pasiunilor în care constă bunăvoința deplină și buna-cuviință.”<sup>(3)</sup>

Pentru Smith, acest ideal poate fi atins numai prin înfrânarea voluntară a egoismului. Tatăl meu m-a ajutat să văd consecințele nefaste ale tentativei comunismului de a

constrânge această „perfectiune a naturii umane”. Am fost de acord cu el în ceea ce privește ororile comunismului, la care el a fost martor direct în timp ce ridica fabrici în Uniunea Sovietică sub conducerea lui Stalin. Însă în anii '60, filosofia mea despre rolul guvernului s-a îndepărtat de a lui.

Acest lucru s-a întâmplat ca rezultat al faptului că majoritatea serilor liniștite din Wichita mi le-am petrecut citind și studiind. Cu toate că aveam o diplomă în inginerie, am studiat și matematica, fizica și chimia la MIT. Am descoperit că trăim într-un univers ordonat, iar că lumea naturală este guvernată de anumite principii. Pentru a supraviețui și a prospera, oamenii trebuie să înțeleagă și să respecte aceste principii. De exemplu, cea de-a treia lege a lui Newton spune că pentru orice acțiune există o reacție egală și opusă. (Ignorăm legile lui Newton pe riscul nostru).

Am început să mă întreb dacă, în același mod, existau principii care influențează bunăstarea societății. Am căutat să citesc tot ce am găsit pe această temă din orice disciplină relevantă, printre care istorie, economie, filosofie, știință, psihologie, sociologie și antropologie. Ceea ce aveau în comun aceste discipline, am descoperit eu, era faptul că fiecare dintre ele explica felul în care diferite sisteme sociale sporeau sau reduceau bunăstarea oamenilor. I-am studiat pe grecii antici și pe romani, pe scolasticii medievali, am studiat Epoca de aur olandeză a libertății, Imperiul Britanic și alte mari civilizații. La fel ca în fizică, a devenit limpede că oamenii ignoră în propriul detriment principiile fundamentale ale modului de a trăi și de a munci mai bine împreună.

Lecturile mele au acoperit întreaga selecție filosofică de la „stânga” la „dreapta” și tot ce se găsește între. Am

descoperit că orientarea mea politică era mult mai nuanțată decât doar „conservatoare” sau „liberală”, în sensul contemporan al acestor termeni.

Platon, Aristotel, John Locke, Adam Smith, Will Durant, Karl Marx, Vladimir Lenin, John Maynard Keynes și Karl Popper au exercitat o impresie extraordinară asupra mea – unii dintre ei, bună, alții, rea. Autori precum F. A. Harper, Friedrich Hayek, Abraham Maslow, Ludwig von Mises, Michael Polanyi și Thomas Sowell m-au ajutat în mod deosebit să înțeleg principiile care guvernează bunăstarea în societate.

Îmi aduc foarte bine aminte primele două cărți pe care le-am descoperit și care mi-au schimbat viața: *Why Wages Rise (De ce cresc salariile)*, de F.A. Harper și *Human action (Acțiunea umană)*<sup>\*</sup>, de Ludwig von Mises.

„Chelul” Harper, odată profesor la Universitatea Cornell, a arătat că faptul de a obliga companiile să-și plătească angajații mai mult decât valoarea producției lor nu duce la angajați mai bogați per ansamblu, așa cum s-ar putea presupune, ci din contră, duce la șomaj, care reduce producția și bunăstarea tuturor. Harper a demonstrat că salariile reale sunt determinate de productivitatea muncii. Politicile care compromit această relație dintre productivitate și salariu nu pot decât să submineze bunăstarea. (Pentru fiecare acțiune, există o reacție egală și opusă).

Cu cât discrepanța dintre salarii și producție este mai mare, cu atât crește și șomajul care rezultă de aici. Discrepanța poate ajuta la transformarea unei recesiuni în criză financiară, așa cum s-a întâmplat fără îndoială în 1929,

---

\* Carte apărută sub acest titlu la Editura Curtea Veche, București, 2018. (n.red.)

după ce președintele Herbert Hoover – printre alte greșeli – a pus presiune asupra angajatorilor să dea salarii mai mari atunci când prețurile au început să se prăbușească. Dar bunăstarea oamenilor este maximizată permițând înțelegerile voluntare între angajatori și angajați – nicidecum cele coercitive – pentru a stabili salariul. Cu cât un angajat este mai productiv, cu atât un angajator va trebui să îl plătească mai mult pentru a-l păstra.

Într-o altă carte care mi-a schimbat viața în tinerețe, Mises (profesor asociat de la Universitatea din New York), a demonstrat cu o profunzime și o amploare de neegalat că o societate liberă bazată pe respectul riguros față de proprietatea privată, supremația legii și dreptul la liberul schimb de bunuri și servicii este sistemul cel mai favorabil bunăstării umane, progresului, civilizației și păcii.

În capodopera sa, *Acțiunea umană*, Mises construiește o viziune strălucită asupra modului în care oamenii pot trăi și munci laolaltă cel mai bine. El începe pornind de la răspunsurile la întrebări fundamentale precum „Cum știm anumite lucruri?” și „Cum știm ce este adevărat și ce este corect?”.

Cu cât am citit mai multe cărți, cu atât am adoptat cu mai multă pasiune adevărul potrivit căruia bunăstarea larg răspândită a oamenilor presupune un sistem care definește clar și protejează dreptul de proprietate privată, permite oamenilor să vorbească liber fără intimidări sau repercusiuni juridice, evită să intervină în înțelegerile și schimburile între părți private și permite acțiunii umane să ghideze prețurile – nu noțiunilor arbitrare despre cât de mult „ar trebui” să coste lucrurile.

Oferind oamenilor libertatea de a-și urmări propriile interese (în limitele conduitei corecte) este cea mai bună cale și este singura sustenabilă pentru a obține progresul societății. Pentru ca indivizii să se dezvolte și să aibă șansa la fericire, ei trebuie să fie liberi să facă propriile alegeri și greșeli și nu să fie forțați să accepte alegeri făcute de alții în locul lor.

În timp ce îmi clarificam acest concept și mă ocupam de afacerea mea, mi-am dat seama că aceste principii sunt fundamentale nu doar pentru bunăstarea societății – după cum am aflat din studiile mele interdisciplinare – ci și a organizațiilor care sunt, în esență, o societate la scară mică. Atunci când am întâmpinat o problemă la muncă (cum ar fi un cost irecuperabil sau un dezavantaj concurențial), am început să răspund având în minte principiile societății libere. Și, cum era de așteptat, concept după concept, mi-am dat seama că principiile care funcționau în societate funcționau și într-o organizație.

Experiența pe care am câștigat-o și lecțiile pe care le-am învățat în timp ce inovam, ne poticneam, reușeam și creșteam au permis filosofiei și metodei Market-Based Management să evolueze și să se îmbunătățească. Ne așteptăm să o facă în continuare.

Din momentul în care a fost publicată cartea *The Science of Success*, compania Koch a continuat să se adapteze provocărilor distrugerii creatoare cu pasiune și ardoare. Ne-am schimbat viziunea, am intrat în noi afaceri, am dobândit noi competențe, ne-am îmbunătățit și extins foarte mult eforturile pe partea de inovare. Ne-am sporit substanțial dimensiunea forței de muncă și am crescut mai mult de două ori dividendele acționarilor noștri. Toate acestea au

fost posibile datorită unei îmbunătățiri semnificative a înțelegerii și aplicării MBM în cadrul tuturor organizațiilor noastre.

Am făcut schimbări nu doar în ce privește viziunea noastră, ci și întreaga strategie de recrutare și management, programele de internship, relația cu universitățile, asistența acordată subofițerilor din armată, relația cu școlile de comerț, sistemul de salarizare, rețeaua de inițiere de oportunități, metodele de obținere a excelenței în domeniul mediului și al siguranței, și programele de formare și aplicare a sistemului MBM. Am dobândit noi competențe care aduc un plus de valoare prin intermediul achizițiilor cum ar fi Molex, furnizor global de conectori și sisteme electronice și prin multele noastre inovații. Această carte include numeroase concepte noi importante, perspective, aplicații și recomandări cu privire la sistemul MBM care lipseau din *The Science of Success*.

Și, spre deosebire de *The Science of Success*, această carte include un îndrumar privind modalitatea de aplicare a sistemului MBM în organizația ta, indiferent de ce fel este aceasta. De asemenea, oferă răspunsuri directe la întrebări (și concepții greșite) despre MBM și Koch – în special în legătură cu succesele și eșecurile noastre.

Ceea ce a rămas constant încă de la publicarea volumului *The Science of Success* a fost angajamentul nostru față de sistemul MBM. Obiectivul a rămas neschimbat: să ajute o afacere să creeze mai multă valoare și să pună în mișcare distrugerea creatoare mai repede și mai bine decât oricare dintre concurenții existenți sau potențiali.

Pentru ca acest lucru să devină realitate, angajații trebuie să știe ce să facă fără să li se spună – un aspect pe care

asociații mei de lângă Bergamo nu l-au înțeles de la început. Pentru ca sistemul MBM să devină un cadru eficient pentru rezolvarea problemelor și prinderea oportunităților, este necesară o structură simplificată. După multe încercări și eșecuri, am organizat sistemul MBM în cinci dimensiuni: viziune, virtuți și talente, procese de cunoaștere, drepturi de decizie și stimulente. Fiecare dintre aceste noțiuni va fi explicată într-un capitol separat, însă iată un rezumat al celor cinci:

■ **Viziune.** Viziunea noastră se bazează pe ceea ce noi credem că este rolul afacerilor în societate: să ofere produse și servicii pe care clienții le preferă mai mult decât alternativele pe care le au, în timp ce folosim eficient resursele. În consecință, ne străduim să obținem profit doar din beneficiul clienților și al societății per ansamblu. (Din nou, asta este ceea ce noi numim profit bun).

■ **Virtuți și talente.** Abilitățile și inteligența sunt importante, însă degeaba angajăm cei mai străluciți absolvenți de MBA din lume, dacă aceștia nu au valorile care trebuie. Prin urmare, noi angajăm în primul rând în baza valorilor – abia apoi în baza talentului.

■ **Procese de cunoaștere.** Una dintre prioritățile noastre cele mai importante este să îi facem pe noii angajați să înțeleagă faptul că nu este doar permis să își conteste în mod respectuos șefii dacă ei consideră că au o soluție mai bună, ci că au obligația să procedeze astfel. Iar supervizorii au obligația să creeze o cultură care atrage provocările.



■ **Drepturi de decizie.** La fel cum proprietarii au mai multă grijă de proprietatea lor decât chiriașii, atunci când un angajat este stăpân pe domenii bine definite la muncă, acesta își va asuma o mai mare responsabilitate în ceea ce privește rezultatele. Acest aspect îmbunătățește considerabil realizările – mai ales atunci când rolul se potrivește perfect calificărilor și abilităților sale.

■ **Stimulente.** La Koch, oricine poate câștiga mai mult decât șeful lui în cazul în care creează mai multă valoare. Obiectivul nostru este să motivăm toți angajații să își maximizeze contribuția, indiferent de poziția ocupată.

O altă îmbunătățire adusă cărții este includerea unor studii de caz care demonstrează aceste cinci dimensiuni. Prin intermediul acestor exemple, va deveni limpede că sistemul MBM utilizează aceste concepte în mod diferit față de cum o face mare parte a literaturii de management. De exemplu, pentru compania Koch, „viziunea” nu este o declarație statică a obiectivelor și aspirațiilor, enunțată o dată și gata. Este un concept dinamic, în continuă evoluție pe baza unei permanente examinări a modului în care ne putem folosi competențele pentru a răspunde oportunităților în schimbare și a crea cea mai bună valoare pentru clienții noștri și societate.

Atunci când am început să lucrez în compania tatălui meu, în 1961, viziunea lui era să limiteze activitățile de exploatare a țițeiului în special în Oklahoma. Acest fapt i-a liniștit pe principalii noștri clienți, marile companii petroliere, și ne-a pus la dispoziție lichiditățile necesare pentru a achita impozitele imobiliare după decesul tatălui meu.

(Aceasta a fost o preocupare majoră a lui, de vreme ce credea că nu mai avea mult de trăit.)

După aceea, Sterling Varner, numărul doi în industria de exploatare a țițeiului, a colaborat cu mine pentru a-l convinge pe tatăl meu să ne extindem viziunea dincolo de Oklahoma. Această nouă viziune a presupus construirea de noi aptitudini precum transport, vânzări și comerț pentru a putea strânge deșeurile marilor companii petroliere și a identifica nișe în care am fi putut să îi depășim. Mai târziu, pe măsură ce descopeream noi oportunități de a oferi valoare clienților noștri, am pus în practică ceea ce am învățat din exploatarea țițeiului în exploatarea altor resurse – mai întâi, gaze naturale lichefiate, apoi gaze naturale.

Acest tip de cerc virtuos – care ocupă un loc central în viziunea noastră – nu s-a oprit niciodată de atunci. Ne îmbunătățim permanent competențele, dobândind altele noi și descoperind noi oportunități prin care pot crea valoare. Aceasta reprezintă o abatere de la gândirea convențională a majorității companiilor, care se rezumă la industrii pe care le cunosc bine.

Pentru a ne transforma viziunea în realitate, aplicăm celelalte patru dimensiuni într-un mod armonios. La fel cum corpul uman înseamnă mai mult decât un ansamblu de organe, MBM este mai mare decât suma celor cinci dimensiuni ale sale. Atunci când aceste cinci dimensiuni și conceptele lor fundamentale sunt înțelese holistic și aplicate într-o manieră integrată și de consolidare reciprocă, orice afacere poate fi transformată. MBM sporește vitalitatea unei organizații ajutându-i pe toți membrii săi să înțeleagă faptul că se află aici pentru a crea valoare. MBM îi învață cum pot face asta și îi motivează să o facă.

Scriu această carte pentru toți cititorii din lumea afacerilor care sunt dornici să treacă dincolo de povestioare, cuvinte la modă și liste interminabile și să învețe cum să aplice sistemul Market-Based Management pentru a genera profit bun pentru ei, pentru compania lor și pentru societate în general. Îmi doresc ca firma fiecărui cititor să aibă la fel de mult succes ca Koch, deoarece eu cred că toți putem beneficia de puterea generatoare a distrugerii creatoare. Sper că această carte va fi chiar și mai eficientă decât prima în a-i ajuta pe toți cititorii să-și aprofundeze înțelegerea și aplicarea sistemului MBM pentru a-și maximiza contribuția, a-și realiza potențialul maxim și a se bucura de avantaje aducând un serviciu celorlalți.

Un alt public foarte important al acestei cărți îl reprezintă angajații Koch – actuali și viitori – care vor să știe cum pot avea succes. La Koch am descoperit că fiecare angajat ne poate ajuta să experimentăm și să ne îmbunătățim capacitatea de a obține rezultate prin intermediul sistemului MBM. De fapt, inovațiile și contribuțiile angajaților constituie majoritatea exemplelor din această carte.

Oricine este preocupat de bunăstarea omenilor poate descoperi valoarea în această carte învățând că mare parte din ceea ce este făcut prin constrângere – în numele bine-lui oamenilor – are efectul opus. Adam Smith a spus-o cel mai bine: „Urmărindu-și propriul interes, [individul] susține adesea interesul societății mult mai eficient decât atunci când urmărește special să îl susțină.”<sup>(4)</sup>

Succesul companiei Koch Industries a atras un interes tot mai mare față de ceea ce facem noi și de felul în care o facem – atât din partea admiratorilor, cât și din partea criticilor. Această cercetare atentă a fost însoțită de o

vizibilitate tot mai mare a eforturilor noastre de a educa și mobiliza oamenii să susțină politicile bazate pe piață care sporesc bunăstarea oamenilor pentru toți membrii unei societăți, în special pentru cei mai dezavantajați.

S-ar putea să întrebi, așa cum au făcut-o mulți: „De ce i-ar păsa lui Charles Koch să îi ajute pe alții să aibă succes?” Desigur, dezvoltarea și prosperitatea angajaților Koch este în interesul meu. Însă pentru mine, este la fel de important să îi ajut să se dezvolte și pe cei dezavantajați (care sunt cei mai vulnerabili în fața practicilor și politicilor guvernamentale nechibzuite). De ce îmi doresc ca o altă persoană, o altă afacere sau o altă organizație să se dezvolte? Răspunsul este pentru că toți avem de câștigat atunci când ceilalți obțin profit bazându-se pe principii.

Sistemul MBM este valoros pentru că ne-a adus rezultate concrete la Koch și se bazează pe o teorie consecventă și validă care este complet integrată și aplicată în toate aspectele organizației noastre. Este clar că a funcționat bine pentru Koch Industries și nu există niciun motiv să nu funcționeze bine și pentru alte organizații. Cred că această carte îi va fi de folos fiecărui individ și fiecărei organizații cu principii care se străduiește să creeze valoare pe termen lung, indiferent de domeniul, profesia sau piața căreia i se adresează.

Sunt convins că implementarea corectă a filosofiei bazate pe piață a fost sursa esențială a succesului nostru. Însă reușitele din trecut nu garantează rezultate viitoare. Pentru a continua să obținem reușite și profit bun, trebuie să ne îmbunătățim în mod constant înțelegerea și aplicarea sistemului MBM.

La fel cum economia de piață testează încontinuu modalități din ce în ce mai bune pentru a pune oamenilor la dispoziție ceea ce ei preferă și nu se oprește niciodată, în același fel MBM este un proces neconținut de învățare și îmbunătățire. Tuturor cititorilor acestei cărți care își vor da osteneala să înțeleagă și să aplice aceste principii – pentru binele afacerii lor și pentru bunăstarea omenirii – vă doresc tot succesul pe parcursul acestei călătorii.

Charles G. Koch  
*Wichita, Kansas*  
*iulie, 2015*

## CAPITOLUL 1

# Minunatul sentiment al împlinirii

---

### LECȚII DE VIAȚĂ DE LA TATĂL MEU

*Aș regreta amarnic dacă v-aș face să ratați minunatul sentiment al împlinirii și știu că nu mă veți dezamăgi. Țineți minte că, de cele mai multe ori, adversitățile sunt o binecuvântare deghizată și nimic nu vă întărește caracterul mai bine ca ele.*

– FRED KOCH<sup>(1)</sup>

„**P**oți să-i spui câte ceva olandezului, însă nu-i poți spune prea multe”, obișnuia tata să glumească pe seama lui. Cu maxilarul proeminent, hotărât și perseverent, astfel îl puteai descrie pe Fred Koch, care s-a aruncat cu capul înainte în nenumărate întreprinderi – unele profitabile, altele nu. Tatăl lui, Harry, era la rândul său o persoană căreia îi plăcea riscul – a emigrat în adolescență din Olanda cu foarte puțini bani în buzunar și cu capul plin de povești despre „Vestul Sălbatic” al Americii.

Indiferent dacă reputația lor de încăpățânați este meritată sau nu, olandezii au ieșit de sub dominația spaniolă în 1581 cu o sete de pace, toleranță, cunoaștere și idei noi. În timpul Epocii de aur din secolul al XVII-lea, au pus bazele primei burse de valori, au ajuns la cel mai înalt standard de viață din lume, au excelat în arte și știință și au încurajat o cultură înfloritoare. Olandezii au prosperat grație libertății și unui sistem al avantajului reciproc, în vreme ce vecinii lor europeni mai puțin liberi au îndurat vărsare de sânge și sărăcie.

Harry Koch a ajuns în New York ca ucenic al unui tipograf și și-a îmbunătățit cunoștințele de limbă engleză lucrând la ziare olandeze din Michigan și Chicago. Munca l-a făcut să călătorească în josul râului Mississippi în Louisiana, apoi în Trinity, Austin și în Galveston, Texas. În 1891 a luat trenul spre Quanah, unde a cumpărat o tipografie și un ziar săptămânal aflat în dificultate intitulat *Chief*. Quanah se afla într-o zonă foarte săracă, prin urmare mulți dintre clienții lui Harry plăteau, în parte, dând la schimb alte produse. Aceștia apreciau știrile și spațiul publicitar pe care ziarul lui îl pune la dispoziție, iar el aprecia sprijinul lor. Ca un exemplu al profitului bun, ceea ce se numește acum *Tribune Chief* este publicat și în ziua de astăzi.

Harry avea un puternic accent olandez și pronunța numele Koch cu un „ch” moale și gutural. Pronunția texană vestică semăna mai mult cu un croncănit de cioară. Ani mai târziu, cineva i-a trimis un mesaj tatălui meu într-o gară și i-a pronunțat greșit numele la microfon spunând „Fred Coke”. Cum nu-i plăcuse niciodată versiunea din Texasul de Vest, a adoptat acea pronunție pe loc, aducând astfel o contribuție semnificativă la fonetica americană.

Fred a jucat fotbal în echipa liceului din Quanah și era un orator și un elev excelent. A urmat cursurile Institutului Rice din Houston (o școală cu bursă integrală pe vremea aceea), unde a fost ales șeful clasei. Mereu pregătit să își asume orice risc care aduce recompense, s-a transferat la MIT în Cambridge, Massachusetts, când a aflat că aici a fost înființat primul program de studii de inginerie chimică. Taxa de școlarizare la MIT era pe vremea aceea de aproximativ 300 de dolari pe an. Înainte să se mute din Texas în Boston, Fred și-a petrecut vara spălând punțile unui vapor cu aburi – o navă comercială fără program fix – navigând între New York și Londra.

Ingineria chimică i s-a potrivit lui Fred Koch. Lucrarea lui de absolvire de la MIT s-a concentrat pe problemele de mediu de la o fabrică de hârtie din Bangor, Maine, care, întâmplător, a devenit mai târziu proprietatea Georgia-Pacific. (GP a vândut acea fabrică, însă deține în continuare fabrica de ghips Acme de lângă Quanah, unde tatăl meu a lucrat într-o vară.) Oportunitățile oferite de fabrica din Bangor – printre care reciclarea profitabilă a deșeurilor și conservarea energiei, ambele îmbunătățind condițiile de mediu – au fost importante pentru tatăl meu și au rămas la fel de importante pentru Koch, întrucât ele reprezintă un avantaj reciproc atât pentru compania noastră, cât și pentru comunitate.

La MIT, Fred, care învățase de la tatăl lui să boxeze, a devenit căpitanul echipei de box. În vreme ce mama mea – jucătoare de golf, amatoare de pescuit la muscă, vânătoare și designer de bijuterii – avea o capacitate excelentă de coordonare între ochi și mână, Fred avea reflexe rapide și



un spirit competitiv. El i-a încurajat pe toți cei patru fii ai săi să își dezvolte un anumit talent la box.

Cu toate că boxul este unul dintre sporturile mele olimpice preferate, niciunul dintre noi nu a urmat această cale. Fratele meu, Frederick, a preferat întotdeauna artele în defavoarea sportului, studiind în cele din urmă științe umane la Harvard și teatrul la Yale. Eu m-am distrat cel mai bine în viață jucând rugby la MIT într-o echipă care a câștigat două campionate. David și Bill, ceilalți frați ai mei, au intrat în echipa de baschet a MIT. David a devenit căpitanul echipei și a ajuns campion al colegiului. În 1962, a reușit să stabilească un record înscriind 41 de puncte într-un singur meci – un record care a dăinuit timp de patruzeci și șase de ani.

După facultate, tatăl meu a primit o slujbă la Texaco (pe vremea aceea denumită Texas Company) ca cercetător chimist la rafinăria din Port Arthur, Texas. După aceea a lucrat pentru scurtă vreme ca inginer chimist la Gasoline Products Company, o firmă importantă de dezvoltare a proceselor de rafinare din Kansas City.

Marea șansă a lui Fred ca inginer a apărut în 1924, atunci când un coleg de la MIT, Carl de Ganahl, l-a recomandat tatălui lui, Charles, care dorea să proiecteze și să construiască o rafinărie în Anglia. Asemenea familiei Koch, familia Ganahl a emigrat din Europa în anii 1800 și s-a stabilit în Texas.

Charles de Ganahl era o persoană uimitoare – un antreprenor remarcabil cu o mare integritate și compasiune. Îndrumarea oferită tatălui meu, care era un tânăr de 24 de ani cu puțină experiență în afaceri și încă și mai puține relații, i-a schimbat viața. Tata nutrea un respect imens față de Charles de Ganahl, atât de mare, încât mi-a dat numele

lui. Respectul acela era reciproc. „Fred Koch este cel mai strășnic inginer chimist din lume”, a scris de Ganahl ani mai târziu, „cu cea mai scilpitoare pereche de lobi cerebrali dintre toți tinerii pe care i-am cunoscut.”<sup>(2)</sup>

Tatăl meu era atras de oamenii de calitate și le făcea o impresie bună – fie că era vorba despre bogata familie de Ganahl sau de Sterling Varner, ai cărui tată și bunic erau contractori pe câmpurile petrolifere. Nu îi păsa de statutul social; îi trata pe toți în concordanță cu valorile sale. Faptul că oamenii își doreau să se afle în preajma lui și îi ofereau oportunități de muncă era probabil o reflectare a caracterului său.

În 1925, experiența de la MIT a lui Fred, lobi cerebrali scilpitori și felul de a se comporta cu oamenii l-au răsplătit din nou. Un alt coleg de clasă, Dobie Keith, i-a propus să se alăture unei firme de inginerie și construcții din Wichita, Kansas, pe care Keith o întemeiase împreună cu Lewis Winkler. Fred a acceptat, dând 300 de dolari pentru a deveni partener cu drepturi egale. Trei luni mai târziu, după ce Keith a plecat brusc pentru a da curs unei alte oportunități, a fost fondată Winkler-Koch Engineering Company.

Primii doi ani au fost foarte dificili. Întrucât firma ducea lipsă de tehnologii brevetate sau de capital pentru a presta lucrări complete (care presupuneau proiectare, achiziție de echipamente și managementul construcției), tot ceea ce putea obține Winkler-Koch erau onorarii pentru mici inginerii. O vreme, tatăl meu a fost, după cum spunea el însuși, „complet falit” și a fost nevoit să doarmă într-un pat de campanie instalat în birou.

Afacerile au început să meargă mai bine în 1927, când Fred a dezvoltat un proces mai eficient de cracare termică

pentru convertirea petrolului greu în benzină, care era mult mai puțin costisitor, oferea un randament mai bun și implica mai puțini timpi morți decât procesele concurenților. După instalarea cu succes a utilajului la noua rafinărie Rock Island a lui L.B. Simmons din Duncan, Oklahoma, Winkler-Koch a vândut în medie câte un utilaj la fiecare șapte săptămâni în următorii doi ani.

Succesul companiei Winkler-Koch în vânzarea acestui procedeu rafinărilor independente a atras inevitabil atenția marilor companii petroliere care și-au unit forțele în privința procesului de fabricare a benzinei pentru a deține controlul asupra tehnologiei. Acest cartel, supranumit Patent Club, le cerea companiilor independente o taxă de 30 de cenți pe baril într-o perioadă în care prețul benzinei era puțin peste 3 dolari pe baril (cu amănuntul).

Noile procedee ale tatălui meu, în schimb, nu prevedeau niciun fel de taxe, ceea ce a făcut să crească interesul rafinărilor independente. În 1929, membrii Patent Club – îngrijorați de concurența crescândă a firmelor independente – au intentat patruzeci de procese de încălcare a brevetului împotriva Winkler-Koch și clienților săi. Aceste procese au paralizat afacerile companiei în Statele Unite și în mare parte din Europa.

Supraviețuirea companiei Winkler-Koch depindea de construirea de fabrici în alte țări – în special în Uniunea Sovietică, unde a ridicat cincisprezece unități de cracare între 1929 și 1931. Drept urmare a contractului sovietic, Winkler-Koch s-a bucurat de cel mai mare succes financiar în perioada primilor ani ai Marii Crize Economice. Chiar și așa, Fred era foarte suspicios față de sovietici și a cerut 90% din plată în avans.

Inginerii sovietici care au lucrat cu tatăl meu i-au confirmat temerile cu privire la modul în care se fac afaceri în Uniunea Sovietică (și la comunism în general) când i-au povestit despre metodele și planurile lor în ceea ce privește revoluția mondială. Stalin i-a înlăturat în cele din urmă pe aproape toți omologii sovietici ai lui Fred, alături de câteva zeci de milioane din propriii conaționali. Tata descria Uniunea Sovietică drept „un ținut al foametei, sărăciei și terorii”. Din cauza experienței avute acolo, a devenit un anticomunist convins pentru tot restul vieții – alăturându-se chiar Societății John Birch\* și încurajându-mă să procedez la fel. (Ceea ce am făcut, însă nu am rămas membru decât câțiva ani deoarece, la fel cum spunea și Hayek, după părerea mea comunismul era mai mult o „eroare intelectuală” decât o conspirație care trebuia demascată.)

Patent Club a continuat să dea în judecată Winkler-Koch timp de douăzeci și trei de ani, însă a reușit să câștige o singură dată. Chiar și acel verdict a fost anulat după ce s-a descoperit că unul dintre jurați fusese mituit. Acest comportament șocant și scandalul care a urmat i-a determinat pe liderii de piață să doneze compania lor de dezvoltare a procedeelelor, Universal Oil Products, Societății Americane de Chimie. Winkler-Koch a răspuns intentând la rândul ei proces și obținând 1,5 milioane de dolari în 1952.

În ciuda faptului că a câștigat, sfatul tatălui meu a fost: „Să nu acționezi niciodată în judecată pe cineva – avocații

---

\* John Birch Society este o asociație conservatoare anticomunistă fondată în anul 1958 de Robert W. Welch Jr. în Indianapolis, Indiana. Societatea a fost numită după John Birch, ofițer și misionar baptist american din cel de-al Doilea Război Mondial, ucis de adepții ai Partidului Comunist din China în anul 1945. (n.red.)

se aleg cu o treime, guvernul se alege cu o treime, iar tu te alegi cu afacerea distrusă.” Am încercat să îi urmez sfatul și am intentat foarte puține procese. Din nefericire, a uitat să îmi spună cum să fac să nu fiu *eu* dat în judecată – chiar și de membrii familiei mele. Însă mai multe detalii, mai târziu.

## ÎNTEMEIEREA COMPANIEI KOCH INDUSTRIES

Sfârșitul anilor '30 a adus și mai multe greutateți afacerii tatălui meu. Marea Criză Economică era în plină desfășurare, iar procesele intentate de Patent Club îl împiedicau să culeagă roadele pe care i le-ar fi adus procesul de cracare termică în Statele Unite. Drept urmare, Fred a început să caute noi oportunități de afaceri.

Încă o dată, buna lui reputație i-a fost de mare folos. Globe Oil and Refining Co. (una dintre cele mai mari rafinării independente și unul dintre cei mai importanți clienți ai Winkler-Koch) a decis să construiască o rafinărie care să extragă 10.000 de barili pe zi pe râul Mississippi lângă Wood River, în Illinois, la circa 24 km în amonte de Saint Louis.

Proprietarul companiei Globe, I.A. O'Shaughnessy, își dorea parteneri pentru a reduce riscurile și pentru a aduce îmbunătățiri întreprinderii sale. Pentru început, l-a atras de partea lui pe Hank Ingram, proprietarul celei mai mari flote de barje de pe Mississippi, care putea înlesni transportul țițeiului și al produselor spre și dinspre rafinărie. După aceea, l-a abordat pe Fred pentru a proiecta și gestiona fabrica.

Tatăl meu a fost de acord, cu condiția să dețină o parte semnificativă de acțiuni în cadrul companiei. Fred a dat

230.000 de dolari în 1940 în schimbul a 23 de procente din Wood River Oil and Refining Co. Inc, companie care în cele din urmă va deveni ceea ce astăzi numim Koch Industries. O'Shaughnessy și Ingram dețineau fiecare 33 de procente, iar doi angajați ai Globe (implicați în aprovizionarea cu țiței și vânzarea de produse pentru Wood River) dețineau fiecare câte 5 procente. Rafinăria a fost finalizată și a început să funcționeze în 1941. Proprietarii nu aveau de unde să știe ce avea să urmeze.

Cel de-al Doilea Război Mondial a determinat Congresul să aprobe patru taxe fiscale privind „profitul excedentar” între anii 1940 și 1943, cu cote cuprinse între 25% până la 95%. Drept rezultat, în timpul anilor de război, rata de impozitare a veniturilor Wood River a atins în medie aproape 70 de procente.

Aceste taxe de confiscare nu au împiedicat guvernul să preseze Wood River să producă cantități și mai mari de combustibil cu cifră octanică ridicată pentru aviație. De asemenea, la fel ca orice resursă în acele vremuri, țițeiul era greu de obținut din cauza crizei din timpul războiului. Nu e de mirare atunci că au apărut conflicte între principalii acționari.

Unul dintre aceste conflicte a fost inerent în structura afacerii: angajații companiei Globe Oil care furnizau țiței pentru rafinăriile firmei și vindeau produsele Globe ajutau de asemenea și la aprovizionarea și vânzările pentru Wood River. Acest lucru a provocat suspiciuni în rândul partenerilor care nu făceau parte din Globe, gândindu-se că Wood River nu beneficia de tratament egal. Fie că era sau nu adevărat, lecția este aceea că ori de câte ori într-o înțelegere apar conflicte de interese, aceasta nu are șanse să funcționeze

prea mult. În 1944, grupul Globe Oil a acceptat să își transfere acțiunile contra cost tatălui meu și lui Ingram pentru a rezolva problemele. Prin urmare, Fred și Ingram au devenit parteneri egali.

În 1946, Wood River a achiziționat rafinăria Rock Island din Duncan, Oklahoma, care extrăgea 8.000 de barili pe zi, și sistemele acesteia de colectare a țițeiului de 10.000 de barili pe zi (sistemele de colectare transportă țițeiul de la sursă la conducta principală) cu 600.000 de dolari plus dreptul ca L.B. Simmons, proprietarul Rock Island, să cumpere 10% din acțiuni ale Wood River. Aceste active au fost plasate într-o nouă companie subsidiară numită Rock Island Oil and Refining. Cu toate că rafinăria din Oklahoma a fost oprită în 1949, sistemele ei de colectare au devenit fundamentul pentru cele mai mari afaceri ale Wood River.

În 1949, Wood River a înregistrat pierderi financiare, ceea ce i-a determinat să vândă rafinăria din Illinois companiei Sinclair Oil pentru un câștig de 4 milioane de dolari. Vânzarea a permis răscumpărarea titlurilor acționarilor rămași, cu excepția tatălui meu și a lui L.B. Simmons (care s-a folosit de opțiunea de a cumpăra acțiuni). Au păstrat numele Wood River, iar la începutul anului 1954 au planificat construcția unei noi rafinării lângă Chicago, însă au renunțat în scurt timp la acea idee.

Tatăl meu a fost inteligent, întreprinzător, plin de succes, respectat, și avea principii. Și totuși era mereu modest. În 1948, i-a scris unui prieten din Pittsburgh: „Afacerea noastră cu petrol a crescut atât de mult, încât e nevoie de un om mai inteligent și de un organizator mai bun ca să se ocupe de ea.”<sup>(3)</sup>

Tata suferea fizic, nu doar din cauza hipertensiunii și a problemelor de inimă care aveau în cele din urmă să îi curme viața. În 1940, un medic a suspectat că o excrescență de pe bolta palatină era malignă și a tratat-o cu ace de rادیu care i-au distrus cerul gurii. După aceea, vorbirea i s-a deteriorat și a devenit teribil de stânjenitor pentru el să mănânce în prezența altor oameni. Își făcea griji că va avea nevoie de o nouă afacere – una care să nu presupună prea multă interacțiune cu alții. Munca la fermă părea să se potrivească.

Drept urmare, în 1941 a cumpărat mare parte din suprafața a ceea ce a devenit Ferma Spring Creek din regiunea Flint Hills din Kansas, unde plănuia să muncească în izolare. „A fost o experiență îngrozitoare”, își amintea mama după patru decenii.

„Nu putea să muncească. Nu putea să facă nimic.” Mama era o persoană foarte sensibilă care pune la inimă suferințele celorlalți. „Trăia în felul acela și nu se plângea, însă uneori îmi spunea când nu mai suporta durerea”, zicea ea.

Din fericire, un medic priceput din Saint Louis a găsit o modalitate de a-i repara tatălui meu cerul gurii și, încetul cu încetul, s-a vindecat. Spring Creek a servit apoi unui obiectiv mult mai fericit. Fred a devenit pasionat de ferme și petrecea weekenduri întregi acolo împreună cu noi toți în cabana familiei. Printre alte inovații, a ajutat la dezvoltarea unui sistem artificial de sare de lins, o modalitate ieftină de a se asigura că vitele primeau suficientă sare.

Tatăl meu se pasiona cu ușurință și destul de des de noi domenii, însă nu sistematic: conducta de fibră de sticlă, rulotele de camping („Koch Kampers”) și turnurile de răcire pentru locuințe au fost numai câteva dintre diversele lui



întreprinderi din acei ani. După ce s-a minunat de utilizările azbestului în timpul unei călătorii în Africa de Sud, s-a gândit să intre în afaceri în acest domeniu. (Slavă Domnului, nu a făcut-o.) A transformat chiar o mică flotă de bombardiere din cel de-al Doilea Război Mondial în aeronave corporative.

Fred a lucrat și la dezvoltarea structurilor interne ale turnurilor de distilare (tăvi utilizate în rafinării și uzinele chimice pentru a separa lichidele cu puncte de fierbere diferite), inventând una cu adevărat ambițioasă, numită Tava Kaskade – care, din păcate, s-a dovedit a funcționa mai bine invers decât așezată cum trebuie. Tata putea să se amuze pe seama lui, iar în situația aceea a trebuit să o facă.

Niciuna dintre aceste noi întreprinderi nu a avut succes. Însă faptul că a început de la zero în 1925 și a construit o companie care valora 21 de milioane de dolari atunci când m-am alăturat eu în 1961 – folosindu-se doar de „perchea de lobi cerebrali” geniali – este impresionant. Pe măsură ce devenea tot mai prosper, le-a cumpărat părinților lui o casă frumoasă în Quanah și i-a întreținut până la sfârșitul vieții. Împreună cu mama, a reușit să crească patru băieți neastâmpărați: Frederick, născut în 1933, eu, în 1935 și gemenii David și William, în 1940.

Într-o scrisoare din 1948 adresată unui prieten din Pittsburgh, tatăl meu îl descria pe Frederick ca pe un „tânăr foarte inteligent... Are o minte ascuțită și talente artistice remarcabile.” Într-adevăr, Frederick a devenit colecționar de artă și a restaurat mai multe imobile istorice din lume.

Pe mine mă descria ca pe un „copil mare și binevoitor”, însă etica mea profesională nu îl impresiona. „Toată lumea

îl simpatizează pe Charles și nu are nicio grijă câtă vreme nu se apropie prea tare de muncă.”<sup>(4)</sup>

„Dintre gemeni”, scria tatăl meu, „David este foarte iute în gândire și în mișcare. Este un sportiv înnăscut și foarte pragmatic. Dacă unul dintre băieți devine inginer, cred că el va fi acela.”

Celălalt geamăn era William (noi îi spuneam Bill), pe care tata l-a descris odată ca având „o fire foarte amabilă, însă un temperament vulcanic, combinat cu o încăpățănare teribilă. Presupun că este rezultatul amestecului dintre moștenirea irlandeză și cea olandeză.”

„Într-o familie, copiii sunt cu mult mai importanți decât să câștigi bani”, îi scria tatăl meu unui prieten din Texas în același an. A încheiat scrisoarea respectivă cu umorul său caracteristic, glumind pe seama lui John D. Rockefeller: „Dar domnul Rockefeller spune că «banii nu reprezintă totul. Există acțiuni, obligațiuni și alte valori mobiliare.»”<sup>(5)</sup>

## VIAȚA DE FAMILIE

Bineînțeles, tata nu a fost singura influență părintească. Însă, în vreme ce mama ar fi putut fi poreclită „Mighty Mary” („Mary cea puternică”) datorită energiei sale nesfârșite și a spiritului aventuros, tata era forța dominantă în casa noastră. Rolul său era incontestabil.

Îmi amintesc un drum la cinematograful împreună cu el și frații mei, în anii '40. Când am ajuns, cei care se adunaseră deja la casa de bilete nu se așezaseră în linie dreaptă. Frații mei și cu mine am încercat să ne strecurăm mai în față ca să ne asigurăm că găsim bilete, însă tata, care pleda

mereu pentru integritate, nici nu a vrut să audă. Ne-a făcut semn să ne reluăm locul în spatele mulțimii.

Tata a jurat că nu le va da voie fiilor lui să devină „țărani trândavi”, așa că a făcut tot ce i-a stat în putință să se asigure că dobândim o etică a muncii și sete de cunoaștere. Când i-am deschis cutia de valori, la scurtă vreme după moartea sa, am descoperit o scrisoare pe care o scrisese în 1936 în care își exprima îngrijorarea că polițele de asigurare lăsate pentru a ne plăti studiile ar putea fi în detrimentul, și nu în avantajul nostru:

„O puteți folosi ca pe un instrument valoros întru realizare sau o puteți irosi prosteste. Dacă permiteți acestor bani să vă distrugă inițiativele și independența, atunci va fi un blestem pentru voi, iar acțiunea mea de a v-o oferi a fost o greșeală. Aș regreta amarnic dacă v-aș face să ratați minunatul sentiment al împlinirii și știu că nu mă veți dezamăgi. Țineți minte că, de cele mai multe ori, adversitățile sunt o binecuvântare deghizată și nimic nu vă întărește caracterul mai bine ca ele.”<sup>(6)</sup>

Frederick nu a răspuns prea bine la munca fizică ca metodă de dezvoltare a eticii muncii, așa că eu am dus tot greul. Până să împlinesc șase ani, tata a avut grijă ca munca să îmi ocupe cea mai mare parte din timpul liber. Mai întâi, am smuls păpădiile de pe proprietatea noastră de 160 de acri, apoi am fost promovat să curăț cu lopata grajdurile cailor și vacilor, să strâng fânul în snopi și să mulg vacile. Aceste activități erau urmate de sarcina de a muta foi de oțel de colo până colo în magazinul Koch Engineering.

La vârsta de cincisprezece ani, eram considerat suficient de mare ca să mă bucur de un întreg sortiment de

slujbe de vară la fermele noastre și în alte părți, cum ar fi să strâng turma și să tratez taurii bolnavi, să repar gardurile, să sap șanțuri și gropi pentru stâlpi într-un sol care nu mai văzuse picătură de ploaie de ani de zile, să strâng grâul cu lopata într-un siloz de cereale și altele asemenea.

Într-o vară, am lucrat la o fermă din Centennial Valley în Montana, la kilometri întregi distanță de orice așezare omenească. Am fost cazat cu un domn pe nume Bitterroot Bob, care se lăuda că a fost demobilizat din armată în timpul celui de-al Doilea Război Mondial pentru că fugise din bătaia armelor. În unele seri, trăgea cu pistolul în acoperișul cabanei de lemn în care stăteam. Când ploua, ne udam amândoi, dar asta nu părea să-l oprească. Tinerețea mea nu a fost tocmai un parc de distracții.

Cu toate că pe atunci nu aveam această impresie, acum sunt convins că asprimea cu care m-a tratat tata m-a salvat. Adevărul este că nu era ușor să o scoți la capăt cu mine. Fiind un spirit liber, fusesem deja la opt școli până am absolvit liceul. Ani mai târziu, l-am întrebat pe tata de ce nu a fost la fel de dur cu gemenii cum a fost cu mine. „Fiule”, mi-a răspuns el, „tu m-ai epuizat de-a dreptul.”

Una dintre multele instituții de învățământ pe care le-am frecventat era o școală catolică, la care am fost trimis pe când aveam cinci ani și unde am stat circa doi ani. Însă eu eram un sceptic chiar și la vârsta aceea. Am respins spusele călugărițelor – pe care le-am luat ca atare – că Iisus se afla în spatele altarului. Mi-au oferit biscuiți integrali și lapte drept răsplată pentru bună purtare, însă stimulentele nu erau suficiente de puternice pentru mine.

Derulând înainte, ajungem la cea de-a opta școală, Academia Militară Culver, de unde am fost exmatriculat în

primul an de liceu pentru că am băut bere în tren când mă întorceam din vacanța de primăvară, din Wichita în Indiana. Pentru că m-am căit, Academia a acceptat să mă primească înapoi, cu condiția să recuperez activitatea școlară a întregului semestru, plus toate exercițiile de cavalerie standard, în timpul verii.

Vara aceea am locuit într-un cort lângă grajdul cailor. Volumul de muncă era de patru ori mai mare decât al celorlalți cadeți de vară, așa că mă trezeam în toiul nopții ca să pot folosi singura sursă de lumină permisă după stingere: cea din baia comună a grajdului, unde ședeam pe banca de la duș și îmi făceam temele.

În ultimul an de liceu, am întrecut din nou măsura când am încercat să îl dau cu capul de fereastră pe căpitanul cadetilor – care era în același timp jucătorul vedetă al echipei de fotbal. (Îmi scosese toate hainele din dulap și le aruncase pe jos în timpul unei inspecții a camerelor).

Din fericire, nu m-au exmatriculat și a doua oară, de vreme ce îmi câștigasem niște privilegii. În plus, se apropia și absolvirea și deja fusesem acceptat la MIT. Însă mi-am pierdut privilegiile și am fost nevoit să îmi petrec tot timpul liber din ultimele șase săptămâni de școală patrulând cu pușca.

În timpul scurtei perioade în care am fost exmatriculat de la Culver, tata m-a trimis să locuiesc cu familia fratelui său din Texas ca să îmi termin anul de studii la Liceul din Quanah. Întotdeauna am fost bun la matematică și îmi amintesc că am răspuns corect la toate cele zece întrebări de la examenul final. Colegilor mei de clasă din Quanah nu le venea să creadă. De ce să depun atât efort dacă răspunzând corect la 70% dintre ele ar fi însemnat să promovez?

În ciuda faptului că eram un adolescent cu gândire independentă și uneori scandalagiu, îmi dădeam seama că ceva nu era în regulă cu acest tip de mentalitate.

Am intrat la MIT fără să am nici cea mai mică intenție de a mă întoarce în Wichita ca să lucrez cu tatăl meu. Firea mea independentă nu se potrivea cu stilul lui dominator. (Știam deja că gluma lui cu „nu poți să îi spui prea multe olandezului” nu era de fapt o glumă.) Nu eram nici moștenitorul evident al companiei sale. Nu mi-a oferit niciodată vreun indiciu că și-ar dori implicarea mea în afară de faptul că îmi cerea să muncesc în tot timpul meu liber.

La finalul celui de-al doilea an, media calificativelor mele se învârtea în jurul notei B minus, pe care o consideram în regulă. (Mă simțeam bine în Boston, în sfârșit eliberat de înregimentarea școlii militare. MIT le cerea studenților doar să treacă examenele și să își finalizeze proiectele, așa că am profitat din plin de noua mea libertate.) Însă când m-am întors pentru scurt timp în Wichita în vacanța de vară, tata m-a pus să iau loc și mi-a spus: „Fiule, nu mă interesează dacă ajungi să sapi șanțuri ca să îți câștigi pâinea, însă dacă vrei să-ți plătesc facultatea, atunci te vei dedica studiului.” Ca prin farmec, notele mele au crescut cu un punct.

În timpul ultimului semestru la MIT, tata a achiziționat 35% din acțiunile companiei Great Northern Oil care deținea rafinăria Pine Bend de lângă Saint Paul, Minnesota. Pine Bend fusese construită pe la jumătatea anilor '50 pentru a oferi o piață pentru țițeiul greu din Canada recent descoperit în Saskatchewan. Privind în urmă, ar fi dificil să exagerez importanța acestei tranzacții pentru viitorul Koch.

Forța motrice din spatele Great Northern erau două companii petroliere independente – ambele fiind mari

producătoare pe terenul din Saskatchewan – și J. Howard Marshall II, un important avocat și lider din industria petrolieră. La sfârșitul anilor '50, cele două companii independente fuseseră achiziționate de către Pure Oil și Sinclair Oil. Ike Moore, fostul șef de vânzări de la Wood River, lucrase pentru Sinclair încă de pe vremea când a cumpărat rafinăria Wood River în 1950.

Ike Moore știa că Fred își dorea să se întoarcă în industria petrolului, prin urmare, atunci când Sinclair Oil s-a decis să își vândă acțiunile de la Great Northern, Ike i-a adus lui Fred la cunoștință această oportunitate. Tata a ajuns să cumpere acțiunile companiei Sinclair, pe nevăzute, la o valoare contabilă de 5 milioane de dolari. Instinctul și judecata lui s-au dovedit a fi corecte. În acel moment (februarie 1959), Pine Bend prelucra 35.000 de barili pe zi, puțin mai mult de o zecime din capacitatea sa actuală.

În acea vară, Wood River Oil and Refining Co. Inc. și-a schimbat numele în Rock Island Oil and Refining Co. Inc. Afacerile Rock Island constau în creșterea animalelor, sistemul de colectare a țiteiului achiziționat de la L.B. Simmons și noua investiție de la Great Northern. Pe vremea aceea, Koch Engineering era o entitate separată cu o singură uzină în Wichita care realiza un singur produs – o nouă inovație a sistemului intern al turnului denumit Flexitray® – și care, spre deosebire de Cascade Tray, a avut un mare succes.