

S C O T T
G A L L O W A Y

Autor bestsellera *Wielka czwórka*

POST
CORONA

BIZNES W CZASACH
PANDEMII

o d k r y z y s u d o s z a n s

S C O T T
G A L L O W A Y

Autor bestsellera *Wielka czwórka*

POST
CORONA

BIZNES W CZASACH
PANDEMII

od kryzysu do szans

Przekład: Magda Witkowska

SPIS TREŚCI

WPROWADZENIE	11
Wielkie przyspieszenie	15
Kryzys niesie ze sobą szansę	19
Outsourcing poświęcenia	23
1. COVID A TRZEBIENIE STADA	27
Trzebieenie stada. Silni stają się (znacznie) silniejsi	27
Jak przetrwać rzeź? Liczy się przede wszystkim gotówka	33
Podstawy zarządzania kryzysowego	35
Korekta na wyrost	37
Działania ofensywne	39
Covidowe mistrzostwo świata. Zmienna struktura kosztów	43
Wielkie rozproszenie	45
Praca z domu	47
Inne skutki rozproszenia pracy	51
Wiek produktu ważniejszy od wieku marki	55
Nastała era produktu	59

Niebieski i czerwony	63
Media społecznościowe – te niebieskie i te czerwone	67
O wyszukiwaniu czerwonym i niebieskim – i nie tylko	72
2. WIELKA CZWÓRKA	75
Duży może więcej. Algorytm monopolu. Potęga funkcjonalności	79
Teraz liczy się tylko technologia	83
Wielka czwórka rozwija się we wszystkich kierunkach	84
Wielka czwórka w Hollywood	87
Duże firmy technologiczne to duże kłopoty	94
W konfrontacji z wielką czwórką	98
Klątwa dużych liczb	104
Amazon	105
Co możemy zrobić, co wymaga naprawę dużego wysiłku?	112
Apple	116
Pakiet przychodów odnawialnych	119
Mad Meni 2.0. Google i Facebook	121
3. INNE PRZEŁOMY	127
Indeks przełomu	127
Pożar w stajni jednorożców	132
Stado jednorożców	135
SoftBank jako bufet serwujący 100 miliardów dolarów jednorożcom	137
Jogabelkot	140
Konie czystej krwi w starciu z jednorożcami	144

Gdy zastłona dymna zniknie	148
Najdorzodniejsze jednorożce w stadzie	155
4. EDUKACJA WYŻSZA	181
Podatność na przewrót	181
Rzadkość zasobów	184
Nadmiar zasobów	187
Bluszczowy system kastowy	188
Siły przełomowe	189
Nadciągą kryzys	193
Szok finansowy	194
Urojenia	197
Rozpacz	199
Apokalipsa	202
Co nas czeka dalej?	203
Skala	206
Przynęta	207
Edukacja wyższa na miarę XXI wieku	210
Zalecenia	212
5. WSPÓLNOTA	219
Kapitalizm, nasze choroby współistniejące i koronawirus	220
Brzmi pięknie, tylko że...	223
Rola rządu	225
Choroby współistniejące	227
Porzuceni	228
Więcej kapitalizmu + mniej socjalizmu = kumoterstwo	231
Zalety porażki	233

Kolacja z Darą	236
Kolesie pozostaną kolesiami	237
Kumoterstwo a nierówności	240
Lęk ekonomiczny	243
Nowy system kastowy	247
Prywatny Disneyland	249
Jeszcze raz o edukacji	250
Przywilej bogactwa	252
Obrazek	253
Korporacje to też ludzie (i to bogaci)	258
Gospodarka oparta na wycisku	259
Nadobfitość	263
Rząd warto traktować poważnie	269
Jakość usług jako czynnik ceny	272
Testy	272
O życzliwości miliarderów	273
Dziwna sztuczka demokracji	274
Głosowanie	275
Tragedia prostego ludu	276
Korpus Korony	280
Bogaci złoczyńcy	283
Co trzeba zrobić?	287
Podziękowania	293
O autorze	295

WPROWADZENIE

Powtarza nam się, że czas to niezmienna i niezmordowana siła. Słońce każdego dnia wschodzi i zachodzi, a obrót naszej planety wokół centralnie położonej gwiazdy wyznacza stały rytm pór roku. Nasze postrzeganie czasu zmienia się jednak w trakcie trwania naszego życia. Z biegiem lat zyskujemy coraz szerszą perspektywę (przeszłość), a kolejne miesiące płyną szybciej. Nie dalej jak dziś rano po raz pierwszy odprowadzałem syna do zerówki, a tymczasem po południu wrócił z piątej klasy. On postrzega to inaczej. U niego w szkole obowiązuje przekonanie, że uczeń piątej klasy nie powinien się bać porażki. Dla niego jednak świat stanął w miejscu, gdy po raz pierwszy dostał czwórkę lub trójkę.

Treścią naszego doświadczenia jest zatem zmiana, a nie czas. Arystoteles zauważył, że czas bez zmiany nie istnieje, ponieważ to, co zwykliśmy nazywać czasem, to w istocie

nasza miara różnicy między „przed” a „po”¹. Dlaczego niekiedy nam się wydaje, że czas się ślimaczy, a kiedy indziej, że pędzi na złamanie karku. Czas jest plastyczny, a tempo jego upływu wyznaczają zmiany. Tymczasem okazuje się, że daleko idące zmiany dokonać się mogą za sprawą bardzo drobnych przyczyn. Nawet tak drobnych jak wirus.

Na początku marca żyliśmy w „przed”. W mediach mówiło się co prawda o nowym koronawirusie, ale mało kto się tym przejmował. Jeśli nie liczyć tego, co się działo w Chinach, absolutnie nic nie wskazywało na to, że świat stoi na krawędzi kryzysu. W północnych Włoszech zmarło 41 osób, poza tym jednak życie w Europie toczyło się normalnie. W Stanach Zjednoczonych informację o pierwszym zgonie podano 1 marca. Na odbiorcach wiadomości większe wrażenie zrobiło jednak to, że Mayor Pete zawiesił swoją kampanię prezydencką. Nic nie zostało zamknięte, nikt nie chodził w maseczce, a większość osób nie miała pojęcia, kto to jest doktor Anthony Fauci.

Gdy miesiąc dobiegał końca, było już „po”. Świat się zamknął. Setki tysięcy osób zakaziły się nowym wirusem, w tym Tom Hanks, Plácido Domingo, Boris Johnson oraz dziesiątki marynarzy z amerykańskiego lotniskowca krążącego po Pacyfiku.

Wirus o długości równej jednej czterechsetnej średnicy ludzkiego włosa zaatakował planetę, która waży prawie 6 tryliardów ton, i dziesięciokrotnie przyspieszył tempo jej obrotu.

Choć czas – rozumiany jako zmiana – przyspieszył, nasze życie sprawiało wrażenie statycznego. Wszyscy nagle upodobniliśmy się do mojego syna, który zatrzymuje się nad złą

¹ Falcon Andrea, *Time for Aristotle*, „Notre Dame Philosophical Reviews”, 1 kwietnia 2006, <https://ndpr.nd.edu/news/time-for-aristotle/>.

oceną. Straciliśmy zdolność postrzegania czegokolwiek poza chwilą obecną. Przestało dla nas istnieć „przed” i „po”, całym naszym światem stały się rozmowy na Zoomie, jedzenie zamawiane na wynos i Netflix. Zamiast sprawdzać wyniki meczów i godziny seansów kinowych, śledziliśmy liczniki zachorowań i zgonów. Hitem lata stał się *Palm Springs*, czyli historia dwojga ludzi, którzy raz po raz przeżywają ten sam dzień.

Jako człowiek, który odbył już wraz z Ziemią pięćdziesiąt kilka podróży wokół Słońca, mogę z pełnym przekonaniem zadeklarować, że bardzo się mylimy w naszej ocenie trwałości tej chwilowej rzeczywistości. Próbuję sam sobie wmawiać to, co konsekwentnie powtarzam moim synom – że i to przemienie. Ta książka to próba spojrzenia w przyszłość, poza naszą zupełnie niecodzienną terażniejszość. To również próba jej przewidywania poprzez jej aktywne kreowanie i zachęcanie do dialogu, który pomógłby nam wypracować lepsze rozwiązania.

Gdy jeden jedyny obiekt we wszechświecie, o którym wiemy, że rozwinęło się na nim życie, w końcu wróci do swojego normalnego rytmu, to co będzie inaczej? Jak będą wyglądać biznes, edukacja, nasz kraj? Czy będą bardziej ludzkie, czy będą sobie lepiej radzić? A może ludzie najbardziej by chcieli, żeby świat po prostu przestał wariować? Co możemy zrobić, aby go aktywnie kształtować „po”?

Jestem nie tylko wykładowcą akademickim, ale również przedsiębiorcą, potrafię więc analizować świat przez pryzmat biznesu. W tej książce skupiam się na tym, w jaki sposób pandemia przeorganizuje środowisko biznesowe. Pokazuję, w jaki sposób pandemiczna zawierucha sprzyja wielkim firmom, w szczególności zaś tym technologicznym. Sporo uwagi poświęcam na aktualizację moich przedpandemicznych prze-

myślen zawartych w książce *Wielka czwórka*, w której pisałem o Amazonie, Apple’u, Facebooku i Google’u. Zajmuję się również szansami, które przełom stworzył w dziedzinach wolnych od dominacji tej czwórki. Omawiam także firmy, które mają w tych nowych warunkach dobre perspektywy rozwoju.

Biznes nie działa w próżni, więc moje rozważania natury gospodarczej osadziłem w szerszym kontekście społecznym. Cały rozdział poświęciłem kwestii edukacji wyższej, ponieważ moim zdaniem czeka ją wkrótce zasadnicza transformacja. Wskazuję trendy kulturowe i polityczne, które uwypukliły się i wzmożyły za sprawą pandemii. Przedstawiam argumenty na poparcie tezy o tym, że zmiany wprowadzane przez całe pokolenie w imię kapitalizmu doprowadziły do podważenia fundamentów systemu kapitalistycznego jako takiego – a następnie wskazuję działania naprawcze, które można w tym obszarze podjąć.

Doświadczamy właśnie kryzysu na skalę światową, choć więc przytoczone przykłady i analizy odwołują się do amerykańskich doświadczeń, mam nadzieję, że moje spostrzeżenia okażą się cenne również dla czytelników z innych krajów.

Na wstępie chciałbym sformułować dwa spostrzeżenia. **Po pierwsze, w ujęciu długofalowym pandemia zadziałała przede wszystkim jako akcelerator zmian.** Chociaż pewne zjawiska zapoczątkuje, a inne odwróci, to jej głównym skutkiem będzie przyspieszenie wielu procesów, które już w społeczeństwie zachodzą. **Po drugie, każdy kryzys niesie ze sobą szanse. Im jest głębszy i rozleglejszy, tym większe przynosi możliwości.** Pierwsze z tych spostrzeżeń studzi nieco mój optymizm wynikający z tego drugiego, ponieważ

wiele trendów przybierających na sile wskutek pandemii ma charakter negatywny i ogranicza naszą zdolność do odbudowy i rozkwitu w rzeczywistości, która po niej nastanie.

Wielkie przyspieszenie

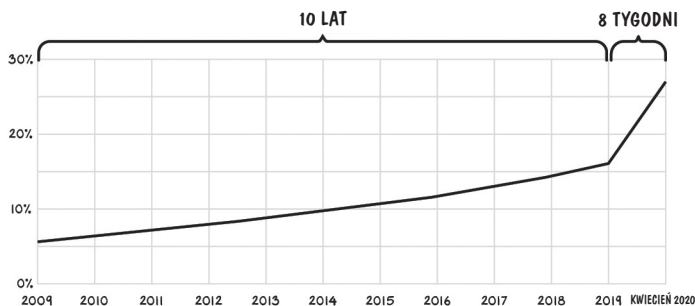
Lenin miał podobno powiedzieć: „**Przez dekady nic się nie dzieje, a potem wydarzenia na miarę dekad dokonują się w ciągu tygodni**”. W rzeczywistości autorem tych słów nie był Lenin, lecz szkocki poseł do Parlamentu George Galloway (dobre nazwisko!). Parafrazował on – w typowy dla Szkotów lapidarny sposób – zdecydowanie mniej jednoznaczną, za to bardziej rozwlekłą wypowiedź Lenina z 1918 roku na temat radykalnego przeobrażenia rzeczywistości pod wpływem zainicjowanej przez niego rewolucji.

Skrócenie dekad do tygodni dotyczy obecnie większości sektorów gospodarki. Obserwujemy to również w wielu obszarach życia codziennego. Sprzedaż internetowa sięga korzeniami 2000 roku. Od tamtej pory udział e-handlu w sektorze handlu detalicznego rósł w tempie mniej więcej 1 procenta rocznie. Na początku 2002 roku za pośrednictwem kanałów internetowych dokonywano w przybliżeniu 16 procent detalicznych transakcji handlowych.

Osiem tygodni po tym, jak pandemia dotarła do Stanów Zjednoczonych (w okresie od marca do połowy kwietnia), odsetek ten sięgnął 27 procent i od tamtej pory nie spada. Tym samym w ciągu ośmiu tygodni odnotowaliśmy w tej sferze wzrost na miarę dekady.

POWSZECHNOŚĆ E-HANDLU NA RYNKU USA

(% SPRZEDAŻY DETALICZNEJ)
2009–2020



ŹRÓDŁO: BANK OF AMERICA, DEPARTMENT HANDLU, SHAWSPRING RESEARCH.

W zasadzie dowolny trend – społeczny, biznesowy czy osobisty – możemy po prostu przyspieszyć o dziesięć lat. Nie wszystkie firmy zdążyły już ten fakt odnotować, ale jeśli chodzi o zachowania konsumentów i rzeczywistość rynkową, przenieśliśmy się już na linii trendu do 2030 roku, bez względu na to, czy dane zjawisko ma charakter pozytywny, czy negatywny. Jeśli jakaś firma znajdowała się w kiepskiej sytuacji finansowej, to teraz przestaje sobie radzić. Jeśli ktoś sprzedawał coś istotnego dla nabywców, to obecnie jego oferta cieszy się znacznie większą popularnością niż jeszcze do niedawna. Jeśli zaś sprzedawał coś, co ludziom nie jest niezbędne, to teraz się przekonuje, że oni zdecydowanie mogą bez tego się obyć. Podobnie wygląda to w życiu osobistym. Kto się kłócił z partnerem, ten teraz kłóci się z nim bardziej. Kto zaś miał dobre relacje, ten teraz stwierdza, że związek wzbogacił się o doświadczenia z dziesięciu dobrych lat.

Firmy od dziesięcioleci inwestowały miliony dolarów w sprzęt, który by umożliwiał organizację wirtualnych spot-

kań, co miało pomóc ograniczyć skutki fizycznego dystansu. Na początku lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku uczelnie wyższe zaczęły – z wielkimi oporami – wdrażać rozwiązania technologiczne, takie jak Blackboard, aby (choćby mniej więcej) nadążać za tym, co się działo wszędzie wokół nich. Firmy komunikacyjne pracowały nad aplikacjami, które miały umożliwiać organizację wirtualnych rodzinnych obiadów, konsultacje z lekarzami z drugiego końca kraju czy pobieranie nauki od najwybitniejszych nauczycieli bez konieczności wyprowadzania się z rodzinnego miasta.

Przez dziesięciolecia niewiele jednak udało się w tej kwestii dokonać. Warte miliony dolarów systemy do organizacji wideokonferencji nie działały, a wykładowcy rzadko sięgali po cokolwiek więcej niż Dry Erase czy PowerPoint. FaceTime i Skype przecierały szlaki w dziedzinie komunikacji osobistej, ale nawet w ich przypadku trudno mówić o masowym zainteresowaniu.

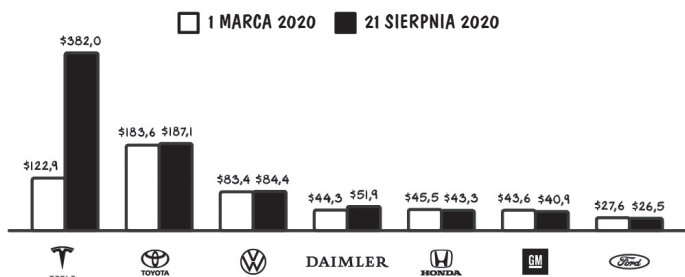
W pewnym momencie jednak, w ciągu zaledwie kilku tygodni nasze życie i praca przeniosły się do internetu. Nagle wszystkie spotkania stały się wirtualne, każdy nauczyciel realizował program edukacji zdalnej, nawet spotkania o charakterze towarzyskim odbywały się przed ekranem. Wyceniając firmy zajmujące się tworzeniem innowacji, inwestorzy z dnia na dzień przestali się zastanawiać, co się wydarzy w kolejnych tygodniach czy latach – interesowały ich perspektywy na rok 2030.

Apple potrzebował 42 lat, aby osiągnąć wartość biliona dolarów, a nagle w ciągu 20 tygodni tę wartość podwoił. W tym samym okresie – od marca do sierpnia 2020 roku – Tesla nie tylko wskoczyła na pierwsze miejsce najwyżej wycenianych

firm samochodowych na świecie, ale osiągnęła wartość, przekraczającą wycenę Toyoty, Volkswagena, Daimlera i Hondy... razem wziętych.

Burmistrzowie i planiści z dużych miast od dziesięcioleci postulowali rozbudowę infrastruktury rowerowej i pieszej kosztem tej samochodowej, a mimo to liczba wypadków komunikacyjnych rosła, podobnie jak poziom zanieczyszczeń związanych z narastającym natężeniem ruchu samochodowego i lotniczego. A nagle, w ciągu zaledwie kilku tygodni ulice przejęli rowerzyści, ulice zostały zastawione restauracyjnymi stolikami, a z nieba zniknęły samoloty.

WYCENA RYNKOWA FIRM MOTORYZACYJNYCH W MILIARDACH DOLARÓW



ŹRÓDŁO: NA PODSTAWIE DANYCH SEEKING ALPHA.

Jeszcze bardziej przyspieszyły niektóre trendy o charakterze negatywnym. Przez dziesięciolecia ekonomiści zwracali uwagę na nasilanie się nierówności i spadek mobilności ekonomicznej. Teraz w krótkim czasie gospodarka o pewnych niekorzystnych cechach przeistoczyła się w dystopię.

Wcześniej mówiło się, że 40 procent Amerykanów miało by kłopot, żeby wyasygnować 400 dolarów na nieoczekiwane wydatki. Ponieważ jednak przez 11 lat nasza gospodarka

odnotowywała bezprecedensowe wzrosty, cały czas patrzyliśmy w przyszłość z optymizmem. Tymczasem w ciągu pierwszych trzech miesięcy covidowej recesji straciliśmy więcej miejsc pracy (13 procent) niż w ciągu dwóch lat kryzysu finansowego (5 procent). Z powodu wybuchu epidemii w połowie amerykańskich gospodarstw domowych ktoś stracił pracę lub część dotychczasowych dochodów². Najbardziej ucierpiały te gospodarstwa domowe, w których roczny dochód nie przekracza 40 tysięcy dolarów. Według stanu na początek kwietnia 2020 roku w blisko 40 procentach spośród nich ktoś został zwolniony lub postojowany. W przypadku gospodarstw domowych o dochodach powyżej 100 tysięcy dolarów odsetek ten wynosił zaledwie 13 procent³.

Świat przyspieszył, a wraz z nim przyspieszyło wszystko, co dobre, i wszystko, co złe.

Kryzys niesie ze sobą szansę

Niby to frazes, ale nie bez powodu często się go powtarza. John F. Kennedy podczas swojej kampanii prezydenckiej przywoływał tę myśl wielokrotnie. Al Gore posłużył się tym hasłem w swojej mowie noblowskiej. Chińskie słowo oznaczające kryzys składa się z dwóch symboli, z których pierwszy

² Parker Kim, Juliana Menasce Horowitz, Anna Brown, *About Half of Lower-Income Americans Report Household Job or Wage Loss Due to COVID-19*, Pew Research Center, 21 kwietnia 2020, <https://www.pewsocialtrends.org/2020/04/21/about-half-of-lower-income-americans-report-household-job-or-wage-loss-due-to-covid-19/>.

³ Iacurci Greg, *40% of Low-Income Americans Lost Their Jobs Due to the Pandemic*, CNBC, 14 maja 2020, <https://www.cnbc.com/2020/05/14/40-percent-of-low-income-americans-lost-their-jobs-in-march-according-to-fed.html>.

oznacza „niebezpieczeństwo”, a drugi – tak się w każdym razie mówi – „okazję”. Jakie zatem szanse czekają na nas w postpandemicznym świecie?

Dobre strony pandemii zdają się niemal dorównywać tym złym. Niemal z dnia na dzień Amerykanie zaczęli więcej oszczędzać i mniej zanieczyszczać środowisko naturalne. Trzy największe i najważniejsze sektory amerykańskiego rynku – ochrona zdrowia, edukacja i branża spożywcza – stoją u progu bezprecedensowego przełomu, za sprawą którego może się dokonać wielki postęp.

Choć z oczywistych względów media donosiły przede wszystkim o tym, że wiele szpitali ledwo sobie radzi z opieką nad pacjentami chorymi na covid-19, to w długiej perspektywie istotniejsze może się okazać coś innego – a mianowicie to, że pozostałe 99 procent chorych uzyskało pomoc medyczną bez konieczności wizyty w gabinecie lekarskim, o szpitalu nawet nie wspominając. Wymuszone przejście na telemedycynę może więc doprowadzić do eksplozji innowacji i umożliwić nam skuteczną walkę z rosnącymi kosztami i trudnościami nękającymi nasz niewydolny system ochrony zdrowia. Również w sferze edukacji wymuszone zastosowanie formuły zdalnej – jakkolwiek problematycznej i topornej – może przyspieszyć procesy, dzięki którym szkolnictwo wyższe stanie się tańsze i bardziej dostępne, a college znów będzie katalizatorem amerykańskiej mobilności społecznej. Rewolucja może się też dokonać w dziedzinie jeszcze bardziej istotnej niż edukacja, a mianowicie w naszej diecie. Stanie się tak, jeśli dostawy produktów spożywczych upowszechnią się na tyle, że wzrośnie efektywność dystrybucji żywności i więcej osób zyska dostęp do świeżych produktów, najlepiej pochodzenia lokalnego.

Niezależnie od wszystkich tych zmian, dorastanie w warunkach kryzysu może skutkować ukształtowaniem się dojrzałego pokolenia bardziej ceniącego poczucie wspólnoty, współpracę i ideę poświęcenia – pokolenia, dla którego empatia nie będzie wyrazem słabości, a zamożność cnotą.

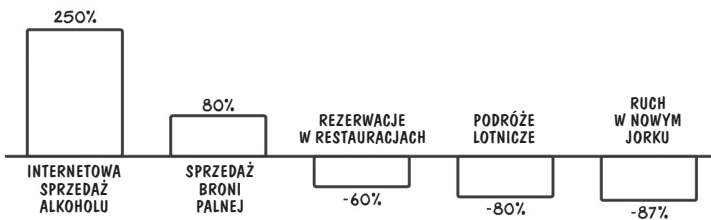
To jednak tylko szanse. Nie ma gwarancji, że się urzeczywistnią. Z chińskim słowem oznaczającym kryzys nie do końca jest tak, jak się mówi. Pierwszy znak faktycznie oznacza „niebezpieczeństwo”, drugi jednak trafniej byłoby tłumaczyć jako „moment krytyczny”, ewentualnie „rozdroże”. Dla rodaków Lenina radykalne przeobrażenia, które się dokonały w 1917 roku, były niewątpliwie wielką szansą. Ponieważ jednak szansa nie została wykorzystana, przyniosły w rzeczywistości bezmiar cierpienia.

Chcielibyśmy wierzyć, że nam się coś takiego nie przytrafi, że „tu coś takiego nie może się wydarzyć”. Przypomnijmy sobie jednak, że wcale nie tak dawno – bo w połowie XX wieku – wsadziliśmy 75 tysięcy amerykańskich obywateli za ogrodzenia z drutu kolczastego, ponieważ mieli japońskich przodków. Weźmy też pod uwagę, że na początku pandemii nikt z nas by nie przypuszczał, że w Stanach Zjednoczonych w ciągu zaledwie jednego dnia tysiąc osób umrze z powodu wirusa, nad którym innym – pozornie gorzej rozwiniętym krajom – udało się skutecznie zapanować.

Nasze reakcje na ten kryzys nie napawają optymizmem. Choć na przygotowanie się mieliśmy więcej czasu, na służbę zdrowia wydajemy więcej niż jakikolwiek inny kraj, a do tego uważamy się za najbardziej innowacyjne społeczeństwo w historii świata, to właśnie w Stanach Zjednoczonych odnotowano 25% światowych zachorowań i zgonów, mimo że ludność naszego kraju stanowi zaledwie 5% ludności świata. Potrze-

bowaliśmy 10 lat, żeby stworzyć 20 milionów miejsc pracy, a następnie w ciągu zaledwie 10 tygodni zniszczyliśmy ich 40 milionów. Istotnie ograniczyliśmy podróżowanie, przestaaliśmy być w restauracjach, za to bardzo dużo pijemy i na potęgę kupujemy broń. Ponad 2 miliony przedstawicieli pokolenia Z wprowadziło się z powrotem do rodziców⁴, a 75 milionów młodych osób uczy się w warunkach niepewności, konfliktu i zagrożenia.

ZMIANY W ZACHOWANIACH (STAN PRZED PANDEMIĄ I PO NIEJ) KWIECIEŃ 2019 VS. KWIECIEŃ 2020



ŹRÓDŁO: 1. NOWTHISNEWS, 2. NPR, 3. CNN, 4. CNBC, 5. NYT.

Historycy potrafiliby zapewne opisać konkretne błędy, które do tego doprowadziły. Zasadniczą przyczynę widać jednak już na pierwszy rzut oka.

Weźmy dwie wojny. Stany Zjednoczone uczestniczyły w drugiej wojnie światowej przez trzy lata i osiem miesięcy, za co 407 tysięcy Amerykanów zapłaciło życiem. Nigdzie nie można było kupić czekolady ani pończoch, a od amerykań-

⁴ Davis Dominic-Madori, *Over 2 Million Gen Zers Have Moved Back In with Family in the Wake of the Coronavirus*, „Business Insider”, 1 sierpnia 2020, <https://www.businessinsider.com/gen-zers-moved-back-with-parents-family-coronavirus-zillow-studoc-2020-7>.

skich rodzin oczekiwano, że sięgną po zaskórniaki i kupią obligacje wojenne. Fabrykanci przestawili się na produkcję bombowców i czołgów, w całym kraju obowiązywało ograniczenie prędkości do 35 mil (56,3 km) na godzinę – „w imię zwycięstwa”, żeby ograniczyć zużycie paliwa i gumy niezbędnych do prowadzenia wojny⁵. Do wojska powoływano licealistów i ich nauczycieli, a oni oddawali życie za wolność. Po tej wojnie zainwestowaliśmy w naszych wrogów i wypracowaliśmy niespotykany dotąd majątek i dobrobyt. Przez jakiś czas nawet dbaliśmy o bardziej sprawiedliwy podział tych zdobyczy. Przeprowadziliśmy się (na przedmieścia) i zaczęliśmy żyć inaczej (korzystając z samochodów i telewizji). Rozpoczęliśmy też powoli proces wyrównywania nierówności, które dotąd w najgłębszym stopniu dzieliły nasze społeczeństwo (tych związanych z rasą i płcią).

OUTSOURCING POŚWIĘCENIA

Siły amerykańskie walczą w Afganistanie od 19 lat, życie straciło tam 2312 żołnierzy. Przemoc związana z tym konfliktem dotknęła połowy świata, pochłaniając życie dosłownie niezliczonych setek tysięcy cywilów. Odkąd się tam zaangaż-

⁵ O racjonowaniu w okresie drugiej wojny światowej i wpływie tego zjawiska na życie codzienne pisze Flamm Bradley J., *Putting the Brakes on 'Non-Essential' Travel: 1940s Wartime Mobility, Prosperity, and the US Office of Defense*, „Journal of Transport History” 27, no. 1 (2006), s. 71–92, https://www.researchgate.net/publication/233547720_Putting_the_brakes_on_%27non-essential%27_travel_1940s_wartime_mobility_prosperity_and_the_US_Office_of_Defense. Por. interesujący esej dotyczący ogólnoamerykańskich inicjatyw mających na celu wsparcie wysiłku wojennego, między innymi o ograniczeniu prędkości do 35 mil na godzinę wprowadzonym z myślą o oszczędzaniu opon: Davis Wade, *The Unraveling of America*, „Rolling Stone”, 6 sierpnia 2020, <https://www.rollingstone.com/politics/political-commentary/covid-19-end-of-american-era-wade-davis-1038206/>.

zowaliśmy, nie raz widywałem naklejki z hasłem „Wspieramy naszych chłopców” na szybach ogromnych paliwożernych samochodów, na sklepowych półkach ani na chwilę nie zabrakło czekolady. Kupić zresztą – czy to w sposób tradycyjny, czy przez telefon – można dosłownie wszystko, czego tylko dusza zapagnie. Im więcej zarabiam, tym niższa mnie obowiązuje stawka podatkowa. Nikt nie oczekuje ode mnie, żebym kupował obligacje wojenne, nikt mnie nie próbuje powoływać do wojska. Prowadzenie wojny zlecieliśmy ochotniczej armii młodych ludzi wywodzących się z klasy robotniczej, opłacanej z dochodów przyszłych pokoleń (ponieważ deficyt budżetowy powiększył się o 6,5 biliona dolarów)⁶.

Kiedyś patriotyzm kojarzył się z poświęceniem, teraz to raczej bodziec gospodarczy. Podczas pandemii nasi przywódcy dali nam jasno do zrozumienia, jakie zajmują stanowisko: absolutnie nie chcielibyśmy, żeby miliony Amerykanów umarły, ale jeszcze bardziej obawiamy się, że NASDAQ mógłby zaliczyć spadki. Taka postawa spowodowała nierównomierne rozkład cierpienia. Amerykanie o niższych dochodach i ludzie o innym kolorze skóry niż biały są bardziej narażeni na zakażenie, a ryzyko ciężkiego przebiegu choroby jest w ich przypadku dwukrotnie wyższe niż wśród przedstawicieli gospodarstw domowych o najwyższym poziomie dochodów⁷. Osoby zamożne mogą się cieszyć, że mają więcej czasu dla

⁶ Macias Amanda, *America Has Spent \$6.4 Trillion on Wars in the Middle East and Asia Since 2001, a New Study Says*, CNBC, 20 listopada 2019, <https://www.cnn.com/2019/11/20/us-spent-6point4-trillion-on-middle-east-wars-since-2001-study.html>.

⁷ Koma Wyatt et al., *Low-Income and Communities of Color at Higher Risk of Serious Illness if Infected with Coronavirus*, KFF, 7 maja 2020, <https://www.kff.org/coronavirus-covid-19/issue-brief/low-income-and-communities-of-color-at-higher-risk-of-serious-illness-if-infected-with-coronavirus/>.

rodziny i na Netflixu, a poziom oszczędności i wartość ich portfela inwestycyjnego rośnie (tym bardziej że mniej wydają na dojazdy i różne inne rzeczy).

Od tego, jaką ścieżką zdecydujemy się podążać po pandemii, zależeć będzie, czy czeka nas przyszłość jak w *Igrzyskach śmierci*, czy może jednak jakaś lepsza.

Scott Galloway, profesor szkoły biznesu NYU, przedsiębiorca i autor światowych bestsellerów, przedstawia wnikliwą analizę tego, kto wygra, a kto może przegrać w świecie po pandemii.

Bestseller
„New York
Timesa”

Epidemia COVID-19 zmieniła sypialnie w biura i poszerzyła przepaść między bogatymi i biednymi, młodymi i osobami starszymi, noszącymi maskę i nienawidzącymi masek. Niektóre firmy – takie jak sprzedawca sprzętu do ćwiczeń w domu Peloton, dostawca oprogramowania do wideokonferencji Zoom czy światowy gigant Amazon – z dnia na dzień zostały zasypane lawiną zamówień. Nad innymi – restauracjami, biurami podróży, hotelami czy organizatorami rozrywki na żywo – wisi widmo bankructwa.

Jak jednak podkreśla Scott Galloway, pandemia nie tyle przyczyniła się do wystąpienia pewnych zmian, ile raczej przyspieszyła rozwój trendów, które już zdążyły się mocno zarysować. W swojej książce **Post Corona** kreśli więc obraz kryzysu i szans, jakie przed nami stoją. Dla niektórych firm, takich jak Facebook, Google, Apple, Spotify, Netflix, Tesla czy Uber, i dla innych technologicznych gigantów czas zamętu będzie okresem rozkwitu. W innych branżach, choćby w szkolnictwie i wyższej edukacji czy opiece zdrowotnej, bez kontaktu osobistego trudno będzie dostarczyć swoim odbiorcom realną wartość. Pandemia przyspieszyła też pewne przemiany, które już dokonywały się w społeczeństwie i w polityce, uwypuklając rozbieżność między wizją silnych państw a smutną rzeczywistością naznaną obniżaniem się poziomu życia ich obywateli.

Łącząc swój charakterystyczny humor i zuchwały styl z przenikliwymi spostrzeżeniami biznesowymi i sporadycznie dawką słusznego gniewu, Galloway oferuje w równym stopniu ostrzeżenia i nadzieje.

SARS jest zły, ale nie jest wieczny. Scott Galloway ma pomysł, co zrobić, by i tym razem sprawdziło się porzekadło, że nie ma tego złego, co by na dobre nie wyszło. Potraktujcie tę książkę jako dobre otwarcie debaty, która powinna już trwać. Teraz się decyduje, jak będziemy żyli, gdy szok tej pandemii minie.

Jacek Żakowski, „Polityka”, Collegium Civitas

ISBN: 978-83-8231-070-2



9 788382 310702

MT21022
Cena 59,90 zł

Książka dostępna także jako **e-book**.

www.mtbiznes.pl