

*„Acesta - este deci drumul meu, - unde este al vostru?  
așa le răspundeam aceluia, care mă întrebau de acel drum.  
Căci acel drum - el nu există!”*

„Așa grăit-a Zarathustra” - Friedrich Nietzsche

# MY WAY

Volumul I: Școala, iubirile și fuga

Octavian Radu

București  
2020

## Cuprins

---

### Volumul I: Școala, iubirile și fuga

0	Prefață	9
1	O copilărie minunată	13
2	Praga	31
3	Liceul German	51
4	„Ghidăria”, cea mai frumoasă experiență a vieții mele	77
5	Facultatea	101
6	Fixațiile mele	139
7	Primul serviciu	149
8	Willkommen in Deutschland	177
9	Adaptarea la o nouă lume și azilul politic	193
10	Hellbut, singurul job la patron	227
11	Hamburg, 1990	251
12	Świecie [Șvieșe]	267

### O copilărie minunată

*„Prefer să am un copil cu nouă degete decât unul fără imaginație.”*

*Jeff Bezos*

#### **Am avut noroc de când m-am născut**

Marcus Buckingham și Curt Coffman au publicat în 1999 „First, Break All the Rules”, un studiu bazat pe 80.000 de interviuri cu manageri, realizate de Gallup. O carte excelentă, nu întâmplător a stat 93 de săptămâni pe lista de bestselleruri a lui New York Times. Un lucru mi-a rămas adânc întipărit în memorie: caracteristica corelată cel mai strâns cu succesul unui manager este convingerea acestuia că „a avut noroc”. Am stat mult să mă gândesc la cauzalitatea dintre succes și convingerea că ai noroc. Evident că succesul îți dă încredere și îți induce sentimentul că ai fi un om norocos. Dar mult mai puternică mi se pare cauzalitatea inversă: dacă ai convingerea că ești un om norocos ai implicit curajul de a încerca să faci lucruri excepționale.

Mie, mama mi-a insuflat dintotdeauna ideea că aș fi deosebit. Ea a avut această convingere și m-a convins până la urmă și pe mine. În toată evoluția mea am fost sigur că sunt un om norocos. Cu cât am avansat în vârstă am devenit convins de faptul că norocul vine la oamenii care cred în el și îi evită pe ceilalți.

Anca, soția mea, a avut o revelație când a conștientizat versul cântecului „Mother” al lui Pink Floyd: „Mama’s gonna put all of her fears into you”. Observ la mulți apropiați cum fricile mamelor lor au fost

Reșădite în ei și cum acestea le-au afectat profund personalitatea. Eu am avut norocul să nu primesc „frici” de la mama. Ea nu a avut frici sau, dacă a avut, a știut să le ascundă foarte bine. În nenumărate situații critice, anchetată de comuniști în 1988 sau amenințată de interlopi în 2000, mama a rămas calmă (nu știu însă ce era în sufletul ei). L-a protejat astfel pe tata și, nouă, celor apropiați, ne-a dat liniște. Neavând frici implantate de mama, am avut curajul să încerc în viață tot ce mi-a trecut prin cap. Nu m-am lăsat niciodată descurajat de teama de eșec.

Pe lângă atitudinea mea pozitivă, au intervenit nenumărate întâmplări obiective, independente de mine, norocoase. Am avut doi părinți care s-au iubit și care au avut grijă de mine, singurul lor copil. M-am născut în 1961, în cea mai lungă perioadă de pace din istoria europeană. Am învățat limba germană de mic, fapt care mi-a dat un avantaj uriaș în dezvoltarea mea culturală și în afaceri. Schimbarea regimului din România în 1989 m-a găsit în Germania la vârsta ideală de 28 de ani, nici prea tânăr, nici prea bătrân. Lista ar putea continua.

Am cunoscut un speaker american, W. Mitchell, care, la 20 și ceva de ani, a avut un accident de motocicletă în urmă căruia i-au ars mâinile și picioarele. Apoi, a avut un accident de avion și a rămas paralizat. Cu toate acestea, el ținea speechuri motivaționale arătând că este împăcat cu viața lui. A scris o carte în acest sens, „It’s Not What Happens to You, It’s What You Do About It”. Similar, Tedy Nacula, un om pe care majoritatea l-ar considera handicapat, ne explică de ce ne consideră pe mulți dintre noi mai handicapați decât el. El definește „handicapul” ca fiind condiția cuiva care își dorește să facă ceva, dar nu poate. Tuturor ni se întâmplă asta zi de zi și, într-o notă sarcastică, Tedy spune că, măsurând după câte nu pot face, „cei mai handicapați sunt parlamentarii”. Nenumărate studii arată că nivelul de fericire scade brusc în cazul unor accidente grave, cum ar fi paralizia, dar revine după aproximativ un an, în mod surprinzător, la nivelul anterior accidentului. Rezultă din aceste studii și din exemplele de mai sus că fericirea depinde de atitudinea fiecăruia, nu de circumstanțele externe.

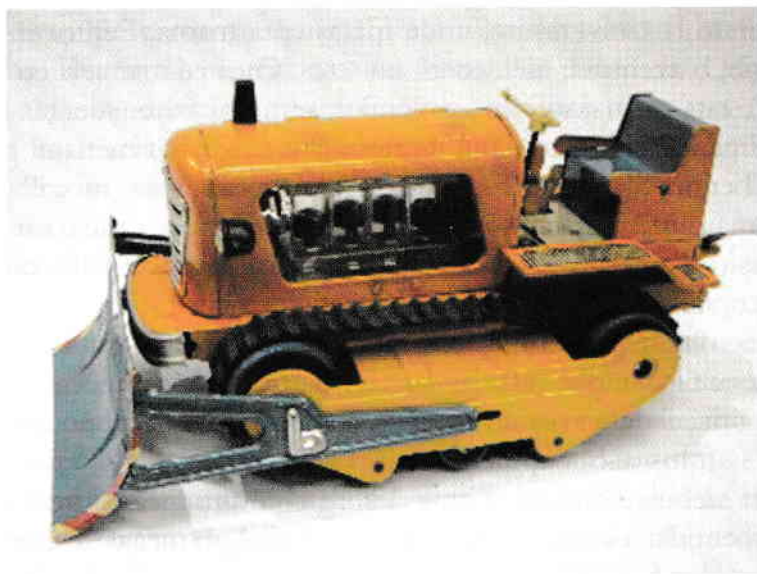
Deși am vorbit despre cât de norocos mă simt, cred totuși că e mult prea ușor să ne explicăm eșecurile prin „lipsa de noroc”. Așa cum un magnet poate să atragă sau să respingă alt magnet, așa și oamenii, prin atitudinea lor, pot atrage sau respinge norocul. Vestea bună: atitudinea

poate fi modelată, așa cum ne arată Carol Dweck în „The Growth Mindset”.

## Cele mai vechi amintiri (trei-șase ani)

Mi-e foarte greu acum, după 55 de ani, să fac o distincție clară între ceea ce îmi amintesc în mod real de când eram copil și ceea ce mi s-a povestit de către părinți, întâmplări asimilate ca și cum ar fi amintirile mele.

Există însă o amintire care este doar a mea, am verificat, mama nu și-o mai amintește. Era ziua mea, împlineam patru sau cinci ani. Am primit cadou o jucărie, un buldozer ale cărui pistoane se mișcau și căruia i se aprindea intermitent un becuțel roșu. Eram absolut fascinat de acel



*Buldozerul de jucărie cu pistoane care se mișcau și cu un becuțel roșu care se aprindea intermitent*

becuțel! Atât de fascinat încât am demontat buldozerul, am scos becuțul și am încercat să-l înșurubez în veioza de pe noptieră. A urmat o flamă, o bubuitură, o sperietură și întuneric. Pentru musafirii veniți în vizită de ziua mea ca să nu mănânce pe întuneric, părinții au tras un cablu

Franz Kafka

# MY WAY

Volumul II: Business, dezvoltare, fericire

Octavian Radu

București  
2020

## Volumul II: Business, dezvoltare, fericire

13	Începutul businessurilor mele în România	9
14	Gândurile mele pentru o familie armonioasă	33
15	Șampon. Totul a pornit de la o reclamație	45
16	Hârtia tipografică	61
17	Comp-Paper	73
18	Dezvoltarea rețelei de distribuție	89
19	Distribuția de papetărie	115
20	Lideri de cursă lungă	135
21	1994 - O lungă vară fierbinte	155
22	Un nou început	169
23	Cogito	193
24	SISTEC, un drum întortocheat	209
25	Tipografia și prelucrarea hârtiei	221
26	Selecția și motivarea personalului	241
27	Programul de privatizare pornit de Văcăroiu	253
28	Vânzarea grupului meu de firme către AWA	281
29	Divorțul, căsătoria, casa	293
30	Diverta	301
31	Flaro	335

## Începutul businessurilor mele în România

*„Cel mai bun mod de a prevedea viitorul este să îl creezi.”*

*Abraham Lincoln*

### 1990, în vama română: „Pungi aveți?”

În timp ce eu construiam din Hamburg relația cu Polonia, mama devenise mic antreprenor în comerț în România. Își făcuse foarte repede o firmă. A depus cererea de înființare în februarie 1990, de îndată ce a apărut Decretul nr. 54 care permitea înființarea firmelor private în România. O botezase Revan Trading, acronimul de la: Radu, Elena, Vivian, cum îmi spuneau mie când eram mic, și Andrei Nicolae, prietenul de la Praga. Domnul Andrei s-a temut c-or să revină comuniștii și nu a mai dorit să se asocieze cu noi. Mama nu avea niciun plan concret, dar știa că primul pas către „orice altceva” era să înființeze o firmă.

Sora mamei mele lucra în Pitești, în rețeaua de magazine Materna, specializată în produse pentru mame și copii. Ca angajată a avut dreptul să ia în locație de gestiune unul dintre magazinele Materna. Așa a devenit mama „antreprenor” în magazinul surorii ei. L-a transformat în „magazin cu de toate” și urma să-l deschidă în decembrie 1990 cu marfă adusă de mine. Mi-am umplut Mercedesul cel ruginit cu tot ce-ți puteai imagina. Am cumpărat de la Aldi și de la Metro: ciorapi, ciocolată, parfumuri, alune, tot ce-mi imaginam că s-ar vinde în România. Eram o



**ROMANIA**

**AUTORIZAȚIE**

Nr. 15722 din 22.06.1990

Eliberată de PRIMĂRIA SECTORULUI 3  
 în baza art. 28 din Decretul - Lege  
 nr 54/1990

REVAN - Trading

1. Denumirea: RAIU FIENA - Independență  
(Denumirea activității în limba franceză, arabică, engleză, germană, italiană, japoneză, spaniolă)

Cu sediul în: SUCRENI - în domiciliu  
(Localitatea, strada, numărul sectorului, bloc, apartament)

Reprezentat prin: RAIU FIENA  
(Numele și prenumele)

Cu domiciliul în: SUCRENI - Str. Școlii Noștre nr 3, bloc 82, ap. 83, sector 3  
(Localitatea, strada, numărul sectorului, bloc, apartament)

2. Obiectul activității: Operațiuni de comerț, servicii, import-export de mărfuri, servicii  
(Activitatea, strada, numărul sectorului, bloc, apartament)

Cu un personal de: un singur salariat NU este bogat  
(Numărul și categoria salariaților în funcție de activitatea desfășurată)

3. Forță motrică folosită (kW sau C.P.): NU este bogat  
(Puterea motorului sau a agregatelor)

4. Alte mențiuni: DECRETIA 287/26.06.1990 a PRIMĂRIEI SECTORULUI 3

A N 0015722 Nu se admit ștersăturile și adăugirile.

*Autorizația de funcționare a lui REVAN Trading*

adevărată apariție prin vămi, cu Mercedesul meu mare și rablagit, umplut pe bancheta din spate până sus, pe scaunul din dreapta față până sus și cu portbagajul plin. „Lăsasem” câte ceva prin toate vămile. La cehi mi-au luat un parfum. Ungurii au luat și ei ceva, nu mai știu ce...

La români, a fost o întâmplare super-hazlie. Era prima dată când reveneam în țară, după trei ani și jumătate. Vameșul român mi-a indicat să deschid cele patru uși și portbagajul. Zis și făcut. Le-am deschis cu grijă ca să nu cadă ceva din mașină. Mă gândeam cu groază că, la câte produse aveam, urma să completez o eternitate declarația vamală. Mi-am zis „asta e, în cel mai rău caz las totul aici și plec”. Vameșii au început să mă întrebe: „Ăsta ce e?”. „Parfum”, am răspuns. „Și de ce aveți atâtea?”, a continuat vameșul. „N-am mai fost de atâția ani în România, toate

neamurile aşteaptă cadouri. Şi mama deschide un magazin” Şi a ținut-o tot așa, legat de tot ce aveam în mașină. La un moment dat, m-a întrebat: „Pungi aveți?”. Am stat o fracțiune de secundă să mă gândesc la rostul întrebării. Poate se gândeau la magazinul mamei, la nevoia ei de pungi? „Nu, pungi nu am” „Nu-i nimic, avem noi” Şi a adus fiecare câte o pungă și am priceput sensul întrebării. Au început să mă „vămuiescă”, câte un ciorap, câte un parfum... De fiecare dată când luau câte ceva și băgau în pungă mă întrebau politicos dacă „se poate?”, aşteptând semnul meu afirmativ. Eu eram pregătit să completez o declarație vamală, ei erau pregătiți „cu pungi”. Scena mi-a rămas în minte și râd ori de câte ori mi-o amintesc, „pungi aveți?”.

Doi ani mai târziu am mai avut încă o întâmplare în vama Nădlac, care mă face să râd și astăzi. Eram cu BMW-ul meu 750 iL, cu număr de Hamburg, trecând granița spre România. Din România venea un tânăr cu un VW Golf, tot cu numere nemțești. Văzându-mă, mi-a dat flash-uri, a coborât geamul și, trecând pe lângă mine, a zberlat: „Geh zurück!! Geh zurück!!”. Nu știu ce îl traumatizase pe acel tânăr în România ca să mă sfătuiască cu atâta disperare: „Întoarce-te!! Întoarce-te!!”. Ca la orice umor negru, nu știu de ce mă pufnește râsul în loc să plâng.

## Crăciunul anului 1990. Primul camion cu televizoare

Ce se căuta în România imediat după 1989? Televizoare. Și, evident, mama mi-a spus să-i fac rost. Am început să caut. Unul dintre locurile în care găseai „orice” era în port în Hamburg. Colcăiau acolo fel de fel de oameni și firme. Toți vindeau de toate. Ne știam, ne întâlneam, ne telefonam, vorbeam. Cu chiu cu vai am găsit un container cu televizoare Goldstar. Urma să ajungă în port prin noiembrie. La Materna, în Pitești, mama a pus un afiș cu oferta de televizoare, cerând 50% avans din prețul de 550 de mărci. Am comandat containerul cu televizoare. Avansul de 275 de DM luat de mama de la clienții din România era suficient pentru a plăti un televizor integral.

În acea perioadă îmi calculam cash flow-ul la nivel de marcă. Cât de strâns eram cu fluxul banilor reiese din următorul exemplu: aveam un abonament la ziar, la Hamburger Abendblatt, care costa în jur de o sută de mărci. Uitasem să pun în cash flow această sumă insignifiantă și, prin

Robert Kiyosaki

# MY WAY

Volumul III: Criza, politica, prezent și viitor

Octavian Radu

București  
2020

## Volumul III: Criza, politica, prezent și viitor

32	Viața într-o multinațională dezorganizată	9
33	Distracție în vremea Antalis-ului	31
34	Corupția în justiție. Studiu de caz: Archim	43
35	Deputat PD	55
36	Mobishop, Paystore, Paypoint	81
37	Condițiile care au stat la baza creșterii accelerate	93
38	Afaceri a căror limită era cerul	101
39	Muncă, adrenalină, distracții	127
40	Navigând dezastrul	143
41	Relația cu băncile în timpul crizei	159
42	DIICOT: martor, inculpat, achitat	175
43	Societatea de Investiții Financiare (SIF)	183
44	YPO	193
45	Trans Cargo Express (TCE)	211
46	Pink Post	233
47	Averea Imobiliară	243
48	Reluarea creșterii	255
49	De ce am reușit?	263
50	Diverse gânduri și experiențe	271
51	Au crescut copiii, ei sunt viitorul	293

## Viața într-o multinațională dezorganizată

*„Nimănui sănătos la cap nu îi place să lucreze într-un birou, este împotriva naturii umane să fii încuiat cât e ziua de lungă într-un cubicle.”*

*Peter Clines*

### **Cine sunt AWA și Antalis**

O multinațională tipică este o firmă care a avut un succes deosebit în țara ei de origine și care s-a extins treptat, treptat în multe alte țări. La baza succesului poate fi un brand puternic, asociat cu un produs unic (de exemplu, Coca-Cola sau KFC), poate fi un know-how deosebit combinat cu un brand puternic (BMW sau Mercedes), poate fi o rețea (Western Union sau Facebook) etc. AWA (Arjo Wiggins Appleton) nu avea nimic din toate acestea. La origine a fost o firmă de distribuție din Franța, ARJOMARI, care s-a unit cu una din Anglia, Wiggins Teape, formând Arjo Wiggins. Apoi, prin achiziții, inclusiv prin cea a RTC-ului, a ajuns să dețină firme de distribuție de hârtie în peste treizeci de țări și de producție de hârtie în câteva țări, în special în SUA. Era lider mondial în domeniul producției hârtiei de lux (Conqueror) și al hârtiei termosensibile. Acționar majoritar al AWA era un fond de investiții deținut de familia Agnelli, proprietarul Fiat și Iveco.

AWA avea o conducere bicefală: HQ-ul financiar, la Basingstoke, lângă Londra, și HQ-ul operațional, la Paris. O mulțime de francezi și englezi, pe care i-am perceput într-o continuă luptă pentru putere, obstrucționându-se reciproc cât puteau. Persoanele-cheie care

conduceau de fapt businessul erau managerii din fiecare țară; aveau puteri extinse în țara lor și nu le păsa prea mult de cei din HQ-urile din Paris și Londra. Neavând un model clar de business pe care să-l implementeze în toate țările, firmele erau foarte diferite de la o țară la alta. Pe lângă distribuția de hârtie, pe care o aveau peste tot, în unele țări se produceau și plicuri (Belgia și Spania), în alte țări se vindeau și produse promoționale (Olanda și Germania) sau de papetărie (Portugalia, Italia și Spania). În 1998 au achiziționat și grupul meu de firme.

Firmele din România erau cele mai mici din grupul AWA, dar cele mai diversificate. Pe lângă distribuția de hârtie și de papetărie începuserăm și retailul de papetărie și cartă, aveam o activitate de transport, operam o tipografie și o fabrică de prelucrare a hârtiei (plicuri, caiete, role de casă și de fax, hârtie pentru imprimantă etc.). Pe cei de la HQ nu îi interesa prea mult ce făceam noi, eram clar sub radarul lor cu nici 1% din cifra de afaceri a grupului AWA. Deși eram mici, excelam la profitabilitate, ceea ce îmi dădea un ascendent asupra celorlalți și îmi permitea să mă opun schimbărilor cerute de HQ, dacă eu nu eram convins că e bine și pentru noi. Nu este de mirare că eram cei mai eficienți, eram chibzuiți și permanent în căutarea unei eficiențe maxime, diferit de cei de la HQ, care făceau nenumărate cheltuieli extravagante. De exemplu, „management executiv meeting” anual era total inutil, pentru că noi oricum nu aveam treabă cu cei de la HQ și cu atât mai puțin cu directorii din alte țări. Întâlnirile de două-trei zile excelau prin lux, la cele mai scumpe hoteluri din Cannes, Madrid și La Boule și cu un program extravagant pentru care „prăjeau” milioane de DM.

Cum peștele de la cap se împute, risipa de la HQ era copiată și la nivelul firmelor. Când i-am vizitat pe colegii din Olanda, am fost preluat de la aeroport cu un Volvo vechi și dus la prânz la o tavernă ieftină. După ce au văzut că și eu îi critic pe „impotenții” de la HQ, s-au relaxat și seara m-au dus la un restaurant cu stele Michelin cu un BMW seria 7, bine ascuns în garaj până atunci. În actele firmei, mașina apărea ca fiind seria 5, ca să nu atragă atenția controlorilor financiari. Un alt exemplu de risipă cu iz de autoservire a fost implementarea unui plan de opțiuni pentru tot managementul. Fără niciun preaviz sau vreo discuție, Călin și cu mine am primit câte un certificat care ne garanta achiziția unui număr de acțiuni AWA la preț fix. L-am sunat pe Guillaume să-l întreb despre ce este vorba. Mi-a spus că este o prostie, că nu o să ajungă niciodată cursul

Respect pentru oameni și...

**Option Certificate**

<b>Option Certificate No.</b>	<b>Account No.</b>	<b>Offer No./ Application No.</b>	<b>Date of Grant</b>
37	1544194	24 MAR 1995	Number of Ordinary Shares **15000** of 25p each



**Arjo Wiggins Appleton**

Arjo Wiggins Appleton p.l.c.

Incorporated under the Companies Act 1985. Registered in England and Wales No. 2454830.  
Unapproved Employee Share Option Scheme ("the Scheme")

**This is to Certify** that, on the date shown above, the undersigned(s) was/were granted, subject to and with the benefit of the rules of the Scheme, an Option to acquire at the price shown the number of Ordinary Shares of 25p each in Arjo Wiggins Appleton p.l.c. specified herein, subject to the Memorandum and Articles of Association of the Company. The Option is personal to the Option Holder named in this Certificate and may not be transferred, assigned or charged.

This Option may be exercised, subject to and within the periods specified in the rules of the Scheme, by completing the Notice printed on the reverse of this Certificate and sending or delivering it to the Registrar of Arjo Wiggins Appleton p.l.c. at the address shown below.

<i>Name of Option Holder</i>	<i>Number of Ordinary Shares</i>
MR CALIN PROTOPOPESCU	**FIFTEEN THOUSAND SHARES

*Given under the Secretary Seal of the Company*



001279

This certificate is important and should be kept in a safe place.  
Libris Bank Plc, Registrar's Department, George-by-Sea, Worthing, West Sussex BN12 6JH.

*Certificatul de opțiuni al lui Călin, picat din senin*

atât de sus și că puteam să-l arunc la gunoi. Măcar pentru că Certificatul de opțiuni era tipărit pe o hârtie foarte frumoasă, nu m-am îndurat să-l arunc, așa că l-am băgat într-un sertar.

După câteva luni, surpriză! Acționarul majoritar a făcut o ofertă de cumpărare tuturor acționarilor minoritari în vederea delistării, ocazie cu care Călin și cu mine am primit câte 50.000 de DM, iar conducerea lui AWA, probabil, milioane. Această schemă de motivare încalcă toate principiile mele descrise la capitolul despre selecția și motivarea personalului. Ce au făcut cei de la AWA mi se pare o risipă fără sens, mai degrabă o autoservire în interes personal decât o motivare reală.

În cei șase ani în care am fost parte din AWA, la conducere s-au perindat trei CEO. Philippe Beylier, cu care am semnat deal-ul, Thomas Bittner, care aproape că a reușit să distrugă AWA, și Pierre Darrot, cu care am reușit să agreez separarea. Thomas Bittner l-a „lucrat” pe Philippe Beylier pe la spate: le-a promis acționarilor o creștere spectaculoasă a vânzărilor și a profitului. Planul lui Thomas era să creeze o structură matriceală puternică de management, prin care să impună replicarea în toate țările a tuturor businessurilor, inclusiv a distribuției de produse promoționale și de papetărie, concomitent cu separarea