

MIROŚLAW KWIECIŃSKI

**TRUDNE POCZĄTKI...
AKTYWNOŚĆ GOSPODARCZA
WŁADYSŁAWA ZAMOYSKIEGO
W PIERWSZYCH LATACH PO NABYCIU ZAKOPANEGO**

*Krytykom Galicji prawie wszystko wydaje się
w niej nędznem, zacofanem, barbarzyńskim,
nie ma mowy, aby chcieli uznać postęp
w pewnych kierunkach, dobre chęci w pewnych sprawach...*¹

Franciszek Bujak

Po kupnie Zakopanego, po ogromnym, finansowym wysiłku, zadłużeniu majątku kórnickiego – przyszło działać Władysławowi Zamoyskiemu na nowym, nieznanym terenie w warunkach, które dobrze oddaje powyższy cytat.

Profesor Franciszek Bujak pętnował co prawda, w swej pracy poświęconej Galicji, głównie ludzi skorych do krytyki, do dawania jedynych i niezawodnych recept, choć jednocześnie nie poczuwających się do żadnych obowiązków społecznych. Jednocześnie przyznawał, że „stron ujemnych i bolesnych” jest bardzo dużo, i że pesymistyczne uwagi dotyczące gospodarki w Galicji mają silne, merytoryczne podstawy. Trudno było jednak myśleć o postępie i rozwijać jakikolwiek przemysł bez wsparcia ze strony państwa. W Galicji natomiast rząd wiedeński celowo hamował rozwój gospodarczy, przeznaczając prowincji rolę dostawcy tanich, nisko przetworzonych produktów rolnych. Na terenie pozostałych ziem polskich przemysł tworzyli ludzie fachowo przygotowani, natomiast w Galicji rolę tę wzięli na siebie arystokraci, niewątpliwie bez przygotowania, często zaś dodatkowo bez uzdolnień. Byli oni najczęściej zajęci czym innym, a wynajęci przez nich zarządcy albo kradli, albo niewiele wiedzieli na temat prowadzonych interesów. Do wyjątków należeli ludzie tacy, jak książę Adam Sapieha², który:

¹ F.Bujak, *Galicja*, t. 1, Lwów-Warszawa, 1908, s. 5.

² Adam Stanisław Sapieha (4 XII 1828 Warszawa – 21 VII 1903 Bad Reichenhall) – ziemianin, polityk galicyjski, poseł na Sejm Krajowy, członek Izby Panów w Wiedniu.

O intensywną gospodarkę dbał głównie w Krasicy, tu miał za punkt honoru, aby majątek prezesa Tow. Gospodarskiego świecił przykładem krajowi. Konie robocze ardeny, bydło ayshiry, owce rambouillety, drenowane pola, nawożenie, selekcja nasion – wszystko to raczej jeszcze miało charakter pokazu, propagandy niż racjonalnej, nowoczesnej produkcji, podobnie próby z winem i tytoniem w Bilczu. Jednakże księgi wykazywały, że niektóre z tych inwestycji mogą się opłacać. Obok licznych gorzelni, cegielni i młynów puszczał się ks. Adam na eksploatację wapna i gipsu w Bilczu, na wyrób pługów w Krasicy, fajansów w Siedliskach [...] Kochał las i dbał o niego, rad się w leśnictwie doskonalił, stosując u siebie ostatnie zdobycze wiedzy [...]. Przemysł drzewny w Galicji był jeszcze w zaczątku: Sapieha wyrabiał u siebie podkłady kolejowe, klepkę, beczki do własnego browaru; próbki smoły i terpentyny posyłał w 1867 r. aż na wystawę paryską. W swym wielkim latyfundium przejawiał dużo inicjatywy, miał baczne oko na wszystko i cieszył się na ogół dobrymi rezultatami [podkr. M.K.]³.

Poza tym pieniądze na inicjatywy gospodarcze przeznaczano albo ze zbytnią łatwością, albo z nadmiernym skąpstwem. Władysław Zamoyski doskonale wpisywał się w tę regułę. Uruchamiał przedsięwzięcia gospodarcze bez szczególnej kalkulacji, jeśli tylko nakaz patriotyczny wydawał mu się do ich podjęcia wystarczająco istotny. Jednocześnie, w zastanawiający wręcz sposób, nie wykorzystywał możliwości, które stwarzało mu np. posiadanie Zakopanego. Potrafił, pod wpływem matki, tracić czas na próby ulokowania na rynku poznańskim jakichś śladowych ilości produkowanego w Szkole Domowej Pracy Kobiet w Kuźnicach mydła, które ze względu na jakość i koszty transportu nie mogło być konkurencyjne, angażując w to dodatkowo swego plenipotentą z Kórnika Z. Celichowskiego, który powinien trudnić się poważniejszymi sprawami⁴. Wydawał się nie dostrzegać potencjału tkwiącego w pensjonatach, sanatoriach, produkcji mebli, domowym przemyśle pamiątkarskim (jeśli idzie o Zakopane) dla których popyt stwarzała stale rosnąca liczba gości odwiedzających Zakopane. Nie wykorzystywał też szans, jakie dla dobrze prowadzonych folwarków dóbr kórnickich (gdyby takimi były) stwarzał rynek zbytu w Poznaniu. Kórnik „chodził dzierżawami”, z których dochód, zwłaszcza po zakończeniu wojny, po odzyskaniu niepodległości był wręcz żalony.

Należy przypomnieć, że gdy Władysław przejmował Kórnik w spadku po wuju, Janie Działyńskim, mimo obciążeń dożywociami dla babki i ciotki (z których zresztą zrezygnowały) majątek był nie tylko piękny, ale i wartościowy. Wymagał on bez wątpienia wiele pracy, nakładów i umiejętności, by w trudnych warunkach zaboru pruskiego, przy zaniedbaniach wynikających z wcześniejszej nieobecności właścicieli czy sekwestrów, stać się warsztatem pracy przynoszącym

³ S. Kieniewicz, *Adam Sapieha 1828-1903*, Warszawa 1993, s. 402.

⁴ Por. list Z. Celichowskiego do J. Zamoyskiej z 28.01.1897 r., (rękopisy Biblioteki Kórnickiej – dalej BK), BK 7617/2, k. 1001.

zarówno zyski, jak i chwałę właścicielowi. Hrabia Władysław nie miał jednak ani wykształcenia, ani doświadczenia rolniczego. Plenipotent Z. Celichowski, humanista, także nie przejawiał zainteresowania rolnictwem, tym bardziej, że zarządcy folwarków, które byłyby ewentualnie we własnej administracji musieliby zostać wyposażeni w odpowiednie uprawnienia decyzyjne, a tymi nie lubił się on dzielić. Jego korespondencja z generałową J. Zamoyską pełna jest mniej lub bardziej zakamuflowanych ostrzeżeń przed próbami brania folwarków we własny zarząd⁵. Nie bez znaczenia była także osobowość Władysława, jednego z ostatnich, „niepoprawnych” romantyków polskich. Jego brak znaczącego sukcesu gospodarczego na terenie zaboru pruskiego znakomicie definiuje fragment ze *Wspomnień z Turwi* Krzysztofa Morawskiego. Autor, wspominając walkę Polaków z zapisami ustawy z 1904 r., która miała uniemożliwić polską parcelację, przytacza przykład małorolnego Kaczmarka ze wsi Kępa (pow. Szamotuły), który obszedł zakaz wszelkiej zabudowy na działce nabytej, poprzez przerobienie na budynek mieszkalny zabudowań gospodarczych. Co więcej, wygrał proces przed Najwyższym Sądem Administracyjnym w Berlinie, dzięki czemu polska parcelacja (zdaniem jednego z ówczesnych autorów niemieckich) „przespacerowała się przez lukę w ustawie”. K. Morawski tak to skomentował:

To przestrzeganie praworządności [w państwie pruskim], mimo napiętej sytuacji walki narodowej, postulowało ze strony polskiej specyficzny typ działacza społecznego. Nie byli tu przydatni romantyczni amatorzy, ludzie ofiarni i poświęcający się na ołtarzu ojczyzny z pięknym gestem. Odwrotnie, musieli to być ludzie raczej zimni, wykształceni w prawie, ekonomice i statystyce, spokojni i zrównoważeni, którzy przeciwstawiali wzmagającemu się naciskowi środki obrony ustalone bez pośpiechu i z zastanowieniem. Każda decyzja musiała być przemyślana, działania obliczone na długie lata systematycznej pracy⁶.

Takim typem działacza hrabia Władysław nie był, choć obiektywnie przyznać należy, że w zaborze austriackim, czując się jakby zwolniony z obowiązkowej nienawiści do Prusaków, potrafił w czasie procesu o Morskie Oko ujawnić wiele wspomnianych przez K. Morawskiego cech, nie rezygnując jednocześnie z całego romantyzmu, ofiarności i pięknych gestów. Kochał Ojczyznę miłością ślepą, bezwarunkową, idealizował ją do najdalszych granic, a obowiązki względem niej zawsze stały na pierwszym miejscu, stanowiąc podstawę działań hrabiego i usuwając na bok wszelkie kalkulacje, zwłaszcza ekonomiczne.

Sam proces nabycia dóbr zakopiańskich, związane z nim zabiegi i koszty były wielokrotnie prezentowane w dość licznych publikacjach. Nie stanowią

⁵ Zob. BK 7617/1, 7617/2 – korespondencja z lat 1889-1920.

⁶ K. Morawski, *Wspomnienia z Turwi*, Kraków 1981, s. 161-162.

zatem przedmiotu zainteresowania w niniejszym artykule. Po objęciu dóbr zakopiańskich hrabia miał do rozwiązania dwa niezwykle istotne z punktu widzenia gospodarczego problemy. Po pierwsze jak prowadzić gospodarkę, by zapewnić majątkowi odpowiednie dochody, nie powtarzając jednocześnie (zwłaszcza w zakresie gospodarki leśnej) rabunkowych działań poprzednich właścicieli, i po drugie, w jaki sposób szybko zgromadzić zespół współpracowników, który byłby w stanie współtworzyć i realizować jego własne idee. I choć wielu ludzi zatrudnionych przez W. Zamoyskiego w pierwszych zakopiańskich latach pozostawało w służbie u niego przez długi czas, wydaje się, że w początkowym okresie osobą, której pomysły i zaangażowanie były najbliższe sposobowi myślenia hrabiego był Kazimierz Langie. Było to niezwykle ważne, bowiem wbrew dość powszechnej, ówczesnej opinii o „świątym interesie”, jaki zrobił hrabia kupując Zakopane, najbliższa prawdy wydaje się opinia Z. Celichowskiego, plenipotenty kórnickich dóbr Zamoyskiego, który twierdził, że interes ten byłby świetny, gdyby dawał chociaż tyle, by opłacić procenty od pożyczek zaciągniętych na majątku kórnickim dla jego zrealizowania. W liście do generałowej Jadwigi Zamoyskiej, z intuicją i dużą znajomością motywacji towarzyszących działaniom hrabiego pisał:

[...] przynosi on tyle innych korzyści, tyle zdobyczy, że możnaby przeboleć nawet małą stratę materyalną. Toć zwykle praca dla dobra ogółu nie przynosi materyalnych zysków, jest ofiarą i poświęceniem. [...] Dla p. hr. Władysława samego kupno to jest i dlatego ważną zdobyczą, że przyniosło mu zadowolenie, że sprawiło mu radość szczerą – i że daje – co może najważniejsze – odpowiednią sposobność do pracy i zajęcia, któremu się odda z zamiłowaniem, a za które mu kraj z pewnością będzie wdzięczny⁷.

Wszystko to prawda, poza ostatnią oceną, bowiem na „wdzięczność kraju” musiał hrabia czekać 115 lat. Niemniej, idąc tropem rozumowania Z. Celichowskiego, w sytuacji, w której hrabia, wraz z kupnem Zakopanego zyskiwał wiele, lecz w zasadzie przekraczał granicę ryzyka ekonomicznego – rzutki, pomysłowy, kompetentny, uczciwy i oddany sprawie współpracownik był nieoceniony. Kazimierz Langie posiadał na szczęście wszystkie wymienione cechy. Urodzony 7 września 1839 r. był starszy od hrabiego Zamoyskiego o 14 lat. Po maturze ukończył szkołę kadetów inżynierii wojskowej, przez 3 lata (1860-1862) studiował budownictwo w Berlinie, walczył w powstaniu 1863 r., a po jego upadku studiował ekonomię na wydziale filozoficznym uniwersytetu w Heidelbergu. Był przez półtora roku kierownikiem działu ekonomicznego w krakowskim „Czasie”, zarządzał dobrami na Polesiu, przez kilka lat zajmował się rolnictwem we własnym majątku Dobrogoszczyce, a od 1878 r. zamieszkał w Krakowie i rozpoczął pracę w Towarzystwie Wzajemnych

⁷ List z 31.05.1889, BK 7617/1, k. 661.

Ubezpieczeń, gdzie pracował aż do śmierci (w 1897 r.) na stanowisku kierownika biura statystycznego, przez niego samego stworzonego od podstaw. Gdy do wiedzy i doświadczenia dodać niespożytą energię, podobną do tej z jaką hrabia angażował się w niektóre przedsięwzięcia – otrzymujemy współpracownika niemal idealnego, którego wkład w wiele działań W. Zamoyskiego jest trudny do przecenienia. K. Langie doświadczył osobiście szans, jakie pojawiły się przed Galicją w połowie XIX w.. Hrabia, kupując Zakopane w 1889 r., z części z nich nie mógł już skorzystać, choć wiele nadal było aktualnych. Na czym te szanse polegały? Najkrócej zdefiniował je S. Kieniewicz w cytowanej już monografii Adama Sapięhy pisząc:

Druga połowa 19 w. była dla wielkiej własności w Galicji okresem dobrej koniunktury. Wartość ziemi ciągle szła w górę, aż do wielkiej wojny, co bardzo ułatwiało kredyt. Ceny zbóż były dobre aż do 1884 r., a robocizna bajecznie tania. Przywileje polityczne ziemiaństwa (obszar dworskie, kurie wyborcze) dawały się wykorzystać dla gospodarczych celów. Wreszcie wykup pańszczyzny, a potem również prawa propinacji z funduszy krajowych dostarczyły ziemianom kapitału obrotowego. Z koniunktury tej, przyznać trzeba, wielka własność nie zawsze umiała skorzystać [...] ⁸.

Dobra zakopiańskie nie produkowały co prawda zbóż, hrabia nie zamierzał także sprzedawać ziemi (kredytu unikał), a wykup pańszczyzny nastąpił na długo przed nabyciem przez niego Zakopanego, niemniej jednak z pozostałych udogodnień gospodarczych mógł korzystać. By tego dokonać potrzebował, zwłaszcza w początkowym okresie, rady, jak wykorzystać nabyty majątek, by nie stał się on kłopotliwym ciężarem trudnym do uniesienia.

Trudno dziś ustalić w jakich okolicznościach W. Zamoyski poznał K. Langiego. Z dużą dozą prawdopodobieństwa można stwierdzić, że przyczynił się do tego hr. Artur Potocki ⁹. W (nie datowanym niestety) liście do W. Zamoyskiego Kazimierz Langie napisał:

Mam polecenie od Pana Hrabiego Artura Potockiego, służyć JWM Panu Hrabiemu w sprawie pilnej i ważnej, dla której umyślnie do Warszawy jestem przysłany ¹⁰.

Biorąc pod uwagę, że późniejsza, zachowana korespondencja, rozpoczynająca się od września 1889 r., znamionuje bliższe, nawet serdeczne kontakty (np. w grudniu

⁸ S. Kieniewicz, op. cit., s. 400.

⁹ Artur Potocki (14 VI 1850 Krzeszowice – 26 III 1890 tamże), konserwatywny polityk galicyjski, dożywotni członek austriackiej Izby Panów, właściciel m.in. Krzeszowic i Białej Cerkwi, prezes Krakowskiego Towarzystwa Ubezpieczeniowego i Rady Nadzorczej Towarzystwa Ubezpieczeń Wzajemnych (którego pracownikiem był K. Langie).

¹⁰ BK 7669/1, k. 327.

1889 r. K. Langie pisał: „Nibyż to mnie łatwo kiedykolwiek zakończyć gawędę z Panem Hrabią”¹¹, owa „sprawa pilna i ważna” mogła być okazją do ich pierwszego kontaktu. W każdym razie, od spraw drobnych aż po spór o Morskie Oko, powołanie Spółki Handlowej w Zakopanem czy zaangażowanie w tworzenie Banku Ziemskiego – ich współpraca trwała nieprzerwanie aż do śmierci K. Langiego.

Po kupnie Zakopanego, po początkowym okresie powszechnego entuzjazmu, uznania i gratulacji – Władysław Zamoyski pozostał w gruncie rzeczy sam w obliczu kłopotów, jakie nabycie tego, zdewastowanego w gruncie rzeczy majątku, ze sobą niosło. W zbiorach rękopisów kórnickich, w ich części dotyczącej Zakopanego, zachował się liczący 16 stron formatu A4 list – memoriał K. Langiego, dotyczący niezbędnych, jego zdaniem, działań. W jego wstępie napisał: „Codziennie zbierałem się pisać, bo mi się tysięczne myśli tłoczą coby w Zakopanem robić warto, a czego tykać nie warto[...]”¹². Pomijając drobne, choć z punktu widzenia tworzenia zespołu pracowników istotne, uwagi personalne – najistotniejsze propozycje dotyczyły szynków, i ogólniej, możliwości tkwiących w propinacji¹³, przędzalni lnu, fabryki papieru, budowy hoteli i pensjonatów, produkcji mleczarskiej obliczonej na zbyt wśród odwiedzających Zakopane oraz ogólnych zasad organizowania przedsięwzięć gospodarczych w postaci spółek lub stowarzyszeń. Wszystkie przytoczone powyżej propozycje warte są szerszego omówienia.

„Zastanawiając się głębiej nad myślą rzuconą, objęcia szynków we własną administrację – nie widzę w tem trudności takich nieprzewidywanych, jakie się z pozoru wydają” uważał K. Langie. Trzeba przyznać, że realnie oceniał możliwości tkwiące w tej dziedzinie handlu i dobrze znał zasady oraz ewentualne zagrożenia związane z jego prowadzeniem. Wiedział, że w tym czasie gorzelnie miały spore zapasy nie sprzedanej, dwuletniej wódki, i że w związku z tym każdy producent da chętnie nawet półroczny kredyt. Łatwo też było wówczas zawrzeć dobry, długoterminowy kontrakt, co K. Langie hrabiemu doradzał, bowiem korzystne warunki na rynku mogły się zmienić w ciągu kilku miesięcy. Co do zagrożeń, to wynikały one najogólniej z uczciwości prowadzących szynki. Chodziło generalnie o to, by nie oszukiwali poprzez rozcieńczanie trunków wodą oraz, by nie próbowali sprzedawać sprowadzanej przez siebie wódki. Co do pierwszej kwestii K. Langie uważał, że:

Kontrola nad tem żeby wody nie dolewali nietrudna przecież wobec zakazu, że nie wolno z flaszek, tylko wprost z beczki szynkować – tem bardziej jeszcze

¹¹ Ibidem, k. 317.

¹² List z 27.12.1889, BK 7669/1, k.310.

¹³ Na terenie Galicji, praktycznie aż do roku 1910, utrzymywało się prawo propinacji, tj. wykształcone w XVI i upowszechnione w XVII w. prawo pana gruntowego do produkcji i sprzedaży trunków. W czasie, kiedy W. Zamoyski nabył Zakopane prawo to uległo wielu zmianom (zniesiono np. wyłączność produkcji trunków), nadal jednak dawało wielkie możliwości właścicielom majątków ziemskich.

jeżeliby Pan Hrabia te mądre szampańskie krany, w formie tylko mniej ozdobne, a więc i tańsze, do tego zaaplikować zechciał¹⁴.

Kontrolę, czy szynkarze nie sprowadzają wódki na własny rachunek uważał za trudniejszą, ale możliwą do przeprowadzenia. Proponował rozwiązanie przebiegłe i nieco kontrowersyjne. Uważał mianowicie za ważne, by kontroler z administracji majątku, który ciągle powinien objeżdżać wszystkie karczmy „porobił sobie po paru przyjaciół pomiędzy chłopami w każdej wsi”, obiecując im sute nagrody, wypłacane na koszt nieuczciwego szynkarza, za każdą zgłoszoną i udowodnioną defraudację. Sprawy te powinny być uregulowane wcześniej formalnie:

Oczywiście kontrakt z szynkarzem musi być tak napisany, żeby te nagrody on płacił, a nie Dziedzic, i żeby jeszcze drugie tyle płacił, na wynagrodzenie dla kontrolera za każdą wyłapaną defraudację. Zaręczam, że tylko w pierwszym roku byłoby z tem kłopoty. Potem przyzwyczailiby się już ludzie: że nie wolno¹⁵.

Nie mylił się Langie co do tego, że można wprowadzić skuteczny system kontroli, natomiast jego wiara, iż ludzie przyzwyczajają się do nakazów uczciwości była złudna, co potwierdza całe następne 21 lat, w ciągu których hrabia borykał się stosunkowo często z oszustwami ze strony dzierżawców szynków i karczm. W. Zamoyski powiedział kiedyś, że: „kto wódkę do kieliszka nalewa, ten rządzi całą wsią”. K. Langie, przypominając hrabiemu ten bardzo trafny sąd, uważał to za główną przyczynę, dla której dziedzic, a nie Żyd-karczmarz powinien decydować o handlu trunkami. Powodów takiego rozwiązania widział zresztą więcej. Po pierwsze uważał, że przy prawidłowej kontroli, której zorganizowanie może zająć kilka miesięcy, zyski będą bez porównania większe, niż z wydzierżawiania szynków. Po drugie, tylko w ten sposób można było sprawdzić ile jest wart każdy z szynków i gdyby miało się okazać, że kontrolowanie tych najbardziej oddalonych od siedziby majątku jest zbyt kosztowne – można by je było wydzierżawić. Po trzecie, łatwiej byłoby w lokalach we własnej administracji przestrzegać przepisów porządkowych (nie sprzedawać na kredyt, zamykać o wskazanej porze itd.). Po czwarte, szynki mogłyby stanowić źródło informacji o tym, co dzieje się w danej wsi, kto w niej przewodzi, czego jej potrzeba. Po piąte wreszcie, K. Langie uważał, że: „szynki te gotowemi pepinierami [miejscami przygotowania przyszyłych kadr] byłoby do spółek handlowych”, proponował bowiem hrabiemu, by przy każdym szynku był sklepik, w którym okoliczni chłopom mogliby kupić wszystko, co było im niezbędne, ale gdzie także mogliby sprzedać swoje produkty. 27 grudnia 1889 r. pisał do hrabiego:

¹⁴ List z 27.12.1889, BK 7669/1, k. 311.

¹⁵ Ibidem.

Bo cóż on może mieć? – jaja, kury, owies, len, kartofle, słomę, siano, skórę, cielę, owcę – a toć to są wszystko rzeczy, które jeżeli nie Pan Hrabia sam na handel lub na przeróbkę, to Zakład Pani Jenerałowej na spożycie, ciągle i w dużych ilościach potrzebować będzie. Toż lepiej wiele z tych rzeczy tanio zamiennym handlem na miejscu nabywać z pierwszej ręki – aniżeli furmanki osobne gdzieś po targach za tem posyłać i od przekupnia nabywać¹⁶.

Była w tym naturalnie kalkulacja ekonomiczna i słuszne, jak wykazała cała przyszła historia handlu trunkami w Zakopanem, przewidywanie sukcesu finansowego, ale także chęć przejścia szynków z rąk żydowskich, nie tylko ze względów konkurencyjnych, czego K. Langie nie krył, a co bardzo odpowiadało hrabiemu¹⁷:

Może w tem jest cokolwiek uprzedzenia z mej strony , ale sprawę tę niemal za ważniejszą poczytywałbym niż założenie jakiej fabryczki – i z całą satysfakcją wyrzucalibyśmy żydów z karczem. [...] A dla tego radziłem na pierwszy rok tych samych żydów w charakterze szynkarzy pozostawić na karczmach, którzy propinatorami byli – bo o wiele łatwiejsza rzecz wyrzucić go po roku i nie za to, że żyd, tylko za to że oszust, że zaufania Pana Hrabiego nadużył, że lud wiejski oszukiwał, wody dolewał itp., a któryż żyd od oszukaństwa przez rok powstrzymać się potrafi? Jestem pewny, że sprytny kontroler każdego z nich na oszustwie wyłapie! [...] Powtarzam, że choćby straty w początkach groziły, niewahałbym się ani nie zrażał tem, bo w przyszłości zyski widzę w tym pieniężne i moralne [podkr. M. K.] ogromne¹⁸.

Pozbywanie się jednak na wielką skalę żydowskich karczmarzy, wprawionych od lat, a nawet pokoleń, w swym fachu, było ryzykowne. Trudno było ich, z dnia na dzień, zastąpić kimś innym. Był to powszechny problem w Galicji. Ciotka W. Zamoyskiego, Anna z Działyńskich Potocka tak pisała na ten temat w swych pamiętnikach:

Ach ta propinacja! co za krzyż dla ludzi chcących działać uczciwie! W Oleszyczach powyganialiśmy Żydów z karczem i dali na nie katolików, ale strach, co się działo! Każdy z tych karczmarzy rozpił się na dziadowski bicz, niemoralność była sto razy gorsza jak u Żydów, i jeszcze ratę do propinacji głównej za każdego z nich płacić trzeba było. W Rymanowie znów ta sama próba; każdego Żyda trzeba było latami wygryzać z karczmy procesami, a na mnóstwo karczmarzy, których próbowaliśmy, na palcach mogłabym porachować dobrych. [...] Ale i tu władze winne ogromnie wiele! Jak często się zdarzało, że mi karczmarza bardzo porządnego, katolika, niszczyli, tolerując sprzedawanie wódki bezprawne u Żydów [...]

¹⁶ Ibidem, k.312.

¹⁷ Por. M. Kwieciński, *Propinacja w dobrach zakopiańskich W. Zamoyskiego*, [w:] *Władysław Zamoyski 1853-1924*, Kórnik-Zakopane 2003.

¹⁸ List z 27.12.1889, BK 7669/1, k. 317.

nie mogli uczciwi ludzie absolutnie wyjść na swoje; oni dziś w Ameryce odrabiają długi na karczmie pozaciągane, a w chwili, co piszę te słowa, po długiej arendzie katolickiej znów Żyda w Polanach musiałam osadzić, choć katolika ze świecą przez cały rok szukałam. A *nota bene* od katolików brałam trzecią, czasem czwartą część tego, co by mi Żyd był dawał¹⁹.

Inna propozycja dotyczyła, dość popularnej w okolicach Zakopanego, uprawy lnu. Ponieważ jego przedzenie w warunkach domowych było pracochłonne, K. Langie uważał, że „chłopki próżniaczki” robić tego nie chcą, a cały surowy, wymiędlony len sprzedają Żydom, w zamian kupując od nich drogie, sprowadzane ze Śląska przedziwo słabej jakości, mieszane z bawełną, z którego dopiero, na domowych warsztatach, tkają płótno. Uprawa lnu wspierana była wówczas w Galicji przez kółka i towarzystwa rolnicze, które sprowadzały z zagranicy nasiona dobrych odmian i odsprzedawały je rolnikom po niższych cenach, ale efekty tych działań były nikłe. Według F. Bujaka „kwestya uprawy lnu i konopii jest typowym, choć drobnym, przykładem konserwatyizmu ludu i niedołęstwa rolniczej akcyi społecznej w Galicji”²⁰. K. Langie proponował zatem przedsięwzięcie, które pomogłoby wydobyć górali z zależności od żydowskich pośredników, dostarczałoby przedziwa lepszej jakości, a przy okazji pozwoliłoby hrabiemu „pieniężnie świetny robić na tym interes”. Sugerował, by wykorzystać istniejącą turbinę wodną oraz budynek tartaczny, ustawić w nim 1000 wrzecion mechanicznych (5 warsztatów po 200 wrzecion) sprowadzonych z Chemnitz w Saksonii wraz z mechanikiem, który przyjechałby na 3 miesiące, by maszyny ustawić i przyuczyć kilku miejscowych pracowników do ich obsługi. Do pomysłu tego był K. Langie bardzo przywiązany, niemniej jednak sugerował hrabiemu:

[...] zawsze przecież wracam do swego: że Pan Hrabia nie powinien własnych pieniędzy w takie przedsięwzięcia kłaść – tylko dać siłę wody, budynek, turbinę, co samo już reprezentować może $\frac{1}{4}$ do $\frac{1}{2}$ ogólnej wartości fabryki – a resztę kapitału zakładowego i obrotowy cały zebrać przez wypuszczenie akcji. 50 przedsięwzięstw takich, a każde własnością innej spółki akcyjnej, w której Hrabia miałby 10-25% udziału, sto razy dla Pana Hrabiego może być korzystniejsze, niż jedno przedsięwzięstwo na wyłączone swoje ryzyko²¹.

Podobne rozwiązanie formalno-prawne proponował w przypadku budowy hoteli, uważając, że co najmniej kilka należy postawić w jak najkrótszym czasie „żeby się nie dać obcym ludziom uprzedzić”. Trudno doprawdy zrozumieć powody, dla których hr. Zamoyski nie wykorzystał turystycznych możliwości Zakopanego.

¹⁹ A. z Działyńskich Potocka, *Mój pamiętnik*, Warszawa 1973, s. 175-176.

²⁰ F. Bujak, op. cit., s. 312.

²¹ List z 27.12.1889, BK 7669/1, k. 313.

Kwestia ta zasługuje zresztą na odrębne opracowanie. W każdym razie jeszcze w 1895 r. (poza zakładem dr. A. Chramca) istniały tylko 4 wysokiej klasy pensjonaty (dr. Chwistka, p. Jordanowej, p. Makswaldowej i p. Mizerskiej), które „pod względem czystości, ozdobnego urządzenia i zalet kuchni, prawie przewyższają tego rodzaju zagraniczne zakłady [...]”²². K. Langie myślał o hotelach na Łysej Polanie, przy Morskim Oku, w samym Zakopanem (wsi), na Krupówkach i na polanie przy Chramcówkach – funkcjonujących jako przedsiębiorstwa na własnym rozrachunku. Szansa na wykorzystanie turystycznych i uzdrowiskowych walorów Zakopanego istniała w zasadzie aż do śmierci hrabiego. Jeszcze w roku 1918, w czasie sierpniowego pobytu w Zakopanem Janina Żółtowska zanotowała w swoim „Dzienniku” (18 VIII 1918 r.):

Przyjechawszy do Zakopanego stanęliśmy w Stamarze, gdzie panowały porządki godne sławnego powiedzenia Bismarcka o polskiej gospodarce. Na wstępie przywitał nas zaduch i brud, aleśmy nie bardzo dobrze wiedzieli, gdzie innej szukać lokaty. Modnym i czystym jest podobno jakiś nowy zakład nazwany „Sanato”. [...] W drodze Krupówkami odnalazłam też dawne uczucie niesmaku i antypatii do Zakopanego. Góry stanowią tu jakby teatralną dekorację na dziesiątym planie, żyje się zaś i obraca wśród obrzydliwych bud, mizernej wegetacji, w czymś przedwcześnie zważonem i niedokończonem, co przypomina cywilizację rosyjską. Daleko Zakopanemu do cudownych widoków z okolicy Nawojowej. [...] Zakopane straciło od dawna charakter wioski góralskiej i wygląda dziś jak prosta dziewczyna, która zarobiwszy dużo w fabryce, stroi się w jedwabne spódnice i nieforemne kapelusze²³.

Kazimierz Langie nie żył wtedy jednak już od 20 lat, a pomysł budowy hoteli czy pensjonatów we własnym zarządzie administracji dóbr, nigdy się już, od czasu jego pierwszej propozycji, nie pojawił.

W ten sam sposób chciał Langie zreorganizować działalność papierni (były dwie). Co prawda w tym okresie hrabia był jeszcze związany z jakimś żydowskim przedsiębiorcą kontraktem, ale pomysł był taki, by po jego ustaniu, nie sprzedawać za bezcen tektury z obu fabryk, lecz kupować w okolicy niezbędny surowiec (szmaty) i mieszając go z tekturą, w trzeciej, nowej fabryce-spółce produkować dobry papier drukarski. W tych sprawach za najistotniejsze, całkiem słusznie, uważał K. Langie precyzyjne i, jak pisał, „subtelne” opracowanie wzorcowego statutu takich spółek, regulaminu dla ich zarządów, kontraktu między spółką i właścicielem Zakopanego, tak, by gwarantowało to hrabiemu „nieograniczone prowadzenie i kierownictwo przedsiębiorstwa”. Po ich przygotowaniu należałoby jeszcze:

[...] odezwę jędrną, a porządnie i przekonywająco zredagowaną, rozrzucić w tysiącach egzemplarzy po całej Polsce – żeby ludzie zaufania nabrali, że to

²² *Almanach tatrzański 1894/95*, Lwów 1894, s. 57.

²³ Rkps w Bibliotece Narodowej, sygn. BN 10277, T. X, k. 74.

istotnie korzystne są interesy, a zarazem żeby dowiedzieli się, że Właściciel sam wszystkiego naraz zrobić nie mogąc, przypuszcza do spółki z sobą ludzi uczciwych, gwarantując im na najgorszy wypadek 4,5 lub nawet 5%, ale odsłaniając im widoki na 10 i na 15, jeżeli dobrze pójdzie²⁴.

Wszystkie te zabiegi zmierzały do jednego celu: znaleźć dla ewentualnych przedsięwzięć gospodarczych hrabiego formy zapewniające bezpieczeństwo, dające swobodę w podejmowaniu decyzji i chroniące przed nadmiernymi kosztami administracyjnymi i podatkowymi. Decyzje należało podejmować szybko, by majątek zakopiański, którego kupno pociągnęło za sobą ogromne obciążenia finansowe, od początku przynosił choć minimalny dochód. Niecierpliwił się także sam Zamoyski, pytając w liście do K. Langie „czy mu jakie rzeczy pożyteczne na myśl nie przychodzą?”. W odpowiedzi otrzymał interesującą propozycję, którą bez tworzenia spółek, własnymi siłami można było zacząć realizować już od wiosny 1890 r. Proponował mianowicie Langie, na wzór alpejski, hodowlę bydła mlecznego. Należało w tym celu wydzierżawić od górali („choćby drogo zapłacić za nie przyszło”) dwie hale w sąsiedztwie Kuźnic, tj. Jaworzynkę i Kondratową z wyłącznością na wypas bydła dworskiego. Jednocześnie pracownicy hrabiego powinni szukać po dworach i chłopskich gospodarstwach mlecznych krów, przy czym trzeba było rozstrzygnąć co będzie korzystniejsze: czy kupienie bydła za bezcen zimą, kiedy wszystkim brakowało paszy (wówczas jednak należałoby wyasygnować środki na jej zakup), czy wiosenny zakup przezimowanych krów, o wiele droższych i w nie najlepszej kondycji. Gdyby zakup miał nastąpić wiosną, Langie sugerował, by nie kupować krów w kraju, lecz sprowadzić je z Tyrolu lub Szwajcarii, bowiem jego zdaniem konieczne były odmiany „górskie”, bowiem bydło z nizin „ani paszy tamtej nie znieśie, ani po górach chodzić nie umie”. Radził też, by na zakup stada (wg niego powinno to być 50 szt.) nie żałować środków, bowiem słabe sztuki przynosiłyby jedynie straty. Przekonany był o powodzeniu tego przedsięwzięcia, tak argumentując:

Jakby tak taterniki nasze zobaczyły stajnię [oborę] porządną i czystą, a w niej krów 50 pięknych, jednomaścistych, codziennie wyzgrzeblowanych, i mleczarnię schludną, i centryfugę wodą obracaną, i dziewczęta czysto poubierane koło mleka robiące – to gardło dają, że chętnie półtora raza drożej płaciliby za to mleko, niż za brudne przez góralki noszone – i w jednym roku odbiłby Pan Hrabia koszt nabycia tych krów.

Mleczarnia główna blisko obory, sprzedawałaby w miejscu tym, co do niej przyjdą – ale oprócz tego wózek porządny rozwozić powinien śmietankę i mleko po domach – ale także z kranu tylko, żeby woźnica wody dochłapywać nie mógł. Przekonany jestem, że to świetny byłby interes.

²⁴ List z 27.12.1889, BK 7669/1, k. 313.

N.B. doktorowi warto mleko dać darmo, żeby objaśniał matki, że dla dzieci tylko to mleko jest zdrowe. Tak robiła spółka lekarzy w Warszawie, która założyła mleczarnię i darła po 20 kopiejek za kwartę mleka. A nastarczyć nie mogli, taki był odbyt! [...] Przez lato wszystko mleko i śmietankę wypiją taterniki za drogie pieniądze, a przez zimę dziewczęta zakładowe narobią masła i sera masami na dom i na sprzedaż. Będzie więc i nauka i pożytek finansowy [podkr. M.K.]²⁵.

Przewidując trudności z paszą w okresie zimowym proponował, by już w lecie postarać się o wydzierżawienie łąk, nawet w dość znacznej odległości od Zakopanego, lub kupić siano, ale w przyszłości „miejsca sposobne w lasach podrapać bronami żelaznymi” i poobsiewać gatunkami górskich traw sprowadzonymi np. ze Szwajcarii, które zobowiązał się „po botanikach mądrych wyszperać”.

Kolejnych źródeł dochodu upatrywał K. Langie w działalności towarzyszącej gospodarce leśnej. Ponieważ każda z rodzin odwiedzających Zakopane potrzebowała w ciągu swego pobytu (a były to raczej pobyty dwutygodniowe lub dłuższe) co najmniej 2 sęgi drewna opałowego (ok. 8 m³), proponował, by wczesną zimą przygotować kilkaset sągów, zwieźć je w kilka punktów wsi i, od wiosny, na każde życzenie gości, rozwozić je po domach w których się zatrzymali. Przy czym nie o sam zysk ze sprzedaży chodziło, lecz także o to, że gość „u górali się doprosić nie może po tygodniu i dłużej – aż w końcu udręczony góral jedzie nocą do lasu dworskiego i przywozi za drogie pieniądze drzewo, które Dziedzicowi ukradł”²⁶. Druga propozycja, związana z gospodarką leśną, dotyczyła wykorzystania umiejętności zatrudnionego na rocznym kontrakcie przez zarząd dóbr zakopiańskich stolarza. K. Langie proponował, by zatrudnić dodatkowo czeladnika tapicerskiego, kupić zapas sprężyn, wełny drzewnej, taśmy tapicerskiej i drelichu i zrobić kilkaset sprężynowych materacy (na stelażu), które zastępowałyby łóżka. Dziewczęta ze szkoły generałowej Zamoyskiej powinny w ciągu zimy przygotować jak największy zapas poduszek, kołder i prześcieradeł. Surowiec trzeba było co prawda sprowadzić, ale nie byłby to problem ponieważ: „bajecznie tanie pierze ogłasza jakiś Czech w Pradze”. Potem należałoby ogłosić w prasie, że goście zjeżdżający do Zakopanego, nie potrzebują już, jak to było wcześniej, przywozić ze sobą pościeli „gdyż takową nową i czystą, za skromnym wynagrodzeniem, wynając sobie będą mogli na miejscu”. Przewidywał, że włożony w to przedsięwzięcie kapitał odzyska się szybko, z dobrym procentem, a materace i pościel, gdy już poprzez wypożyczanie zwróci się ich wartość „zdzadzą się do hotelów, które się tymczasem zbuduje”. Jak już wspomniano, hotele te nigdy nie powstały, samo przedsięwzięcie nie doszło do skutku, a jedynym śladem po nim, co wynika z dokumentów finansowych zarządu dóbr w późniejszych latach, było wytwarzanie w niewielkich

²⁵ Ibidem, k. 314.

²⁶ Ibidem, k. 315.

ilościach wełny drzewnej, którą sprzedawano głównie jako materiał do ocieplania nowych budynków. Poza propinacją, czyli handlem trunkami, który przez wiele lat był stałym i najważniejszym źródłem dochodu w dobrach zakopiańskich, żadna – z jednym wyjątkiem – z wymienionych wyżej propozycji nie została w całym okresie posiadania Zakopanego przez hr. Zamoyskiego zrealizowana. Wyjątek ten stanowiło wykorzystanie propozycji dotyczącej tworzenia spółek, a jej realizację – powołanie Spółki Handlowej w Zakopanem.

W opisywanym okresie, wśród 8 milionów mieszkańców Galicji – 11,7% stanowili Żydzi. Jednocześnie monopolizowali oni działalność finansowo-handlową, zwłaszcza na terenach wiejskich. Dla chłopów galicyjskiego świata gospodarki towarowo-pieniężnej, z którym zetknął się po zniesieniu pańszczyzny, był światem obcym i niezrozumiałym. Wzrosło zatem silnie zapotrzebowanie na pośrednictwo, pojawiła się znaczna liczba drobnych kramarzy i lichwiarzy. Rozwój gospodarczy całego kraju, ale przede wszystkim wsi, nie nadążał jednak za rosnącymi kosztami tego pośrednictwa. Zaczęto zatem szukać sposobów na pominięcie dotychczasowych pośredników – Żydów. O ile z lichwą – zarówno poprzez zapisy ustawowe, jak i towarzystwa zaliczkowe, czy kasy reifeisenowskie – poradzono sobie stosunkowo dobrze, rozwijanie „handlu chrześcijańskiego”, zwłaszcza sklepów Kółek Rolniczych, szło opornie. Ich tworzenie powiększało najczęściej:

[...] tę szaloną konkurencję, to rozdrobnienie handlu, to wydzieranie sobie klienteli, tę zajadłą walkę na pięści, w dosłownym często tego słowa znaczeniu, o kawałek chleba, jaką żydzi między sobą prowadzą²⁷.

Protesty publicystów i innych przedstawicieli społeczności żydowskiej wzbudzał już sam fakt wkraczania na teren – zastrzeżonego w ich przekonaniu wyłącznie dla nich – monopolu handlowego, ale przede wszystkim to, że sklepiki Kółek Rolniczych tworzone były w oparciu o subwencje przyznane Zarządowi Głównemu Towarzystwa Kółek Rolniczych przez Sejm Krajowy. Mimo takiej pomocy, placówki te borykały się najczęściej z brakiem kapitału, towar zmuszone były kupować z drugiej, czy nawet trzeciej ręki, od hurtowników czy spekulantów, przeciwko którym miały być faktycznie skierowane. Hrabia, pod wpływem K. Langiego, dostrzegł potrzebę stworzenia instytucji, której możliwości finansowe i skala działania byłyby na tyle duże, by zapewniały jej stabilne funkcjonowanie i jednocześnie dawały możliwość wspierania wspomnianych wyżej, drobnych, wiejskich placówek handlowych. Podstawy formalno-prawne przyszłej spółki zaprojektował samodzielnie K. Langie „jeden z najpoważniejszych inicjatorów i najdzielniejszych i wytrwałych przodowników w pracy obywatelskiej”²⁸. Początk-

²⁷ F. Bujak, op. cit., s. 102.

²⁸ *Almanach tatrzański 1894/95*, Lwów 1894, s. 29.

kowe prace trwały niemal dwa lata, a zasadniczym przedmiotem troski K. Langiego stał się statut przyszłej spółki oraz zgromadzenie w jej radzie nadzorczej osób, które dawałyby gwarancję jej dobrego funkcjonowania, a ich nazwiska byłyby magnesem dla przyszłych, drobnych udziałowców. Te przygotowania pociągały za sobą ogrom pracy ze względu na ich wagę, ale także dlatego, że hrabia tradycyjnie, jak w każdej niemal sprawie, zwlekał z podejmowaniem decyzji, zapominał o niektórych sprawach na kilka lub kilkanaście dni, nawet jeśli były pilne, zniechęcał się (na szczęście krótkotrwale) do niektórych pomysłów. Jednocześnie wziął na siebie patronat, a na K. Langiego spadły obowiązki wykonawcze związane z propagowaniem na terenie Galicji idei tworzenia Banku Ziemińskiego, którego zadaniem miała być, najogólniej rzecz ujmując, obrona polskich majątków w Poznańskim, przed zakusami ze strony Prusaków. Poza rozległą korespondencją prowadzoną w sprawach banku Langie był zmuszony podejmować także dalekie podróże związane z jego tworzeniem m. in. do Poznania. Po wizycie w dniach 26-27 lipca 1891 r. napisał do hrabiego:

W Poznaniu tak mnie ludzie kochali i takie mi komplementa prawili, że mnie to aż żenowało. Zjechała się Rada Nadzorcza po to tylko żeby obiad dać dla mnie i od godz. 6 do 2ej w nocy poili mnie szampanem i gawędą, Pana Hrabiego i mnie ojcami Banku nazywając. Były toasty i dla Pana Hrabiego i dla Pani Jenerałowej – a ja im wymyślałem, że pókiście tam byli, to się na Was nie poznano i nie umiano według zasługi cenić – a my wdzięczni jesteśmy Prusakom, że Was wypędzili²⁹.

Wszystkie te okoliczności powodowały, że sprawa przeciągała się ponad miarę. Już na początku lutego 1891 r. istniała zarówno szczegółowa koncepcja działania spółki, lista osób, które warto byłoby mieć wśród jej członków założycieli, a przygotowanie statutu było tak zaawansowane, że nawet uwzględniając zastrzeżenia i uwagi do jego tekstu, jakie mogły się pojawić ze strony osób z którymi K. Langie radził skonsultować treść dokumentu (notariusz Ferdynand Wilkosz, hr. Karol Scipio, dyrektor Towarzystwa Wzajemnych Ubezpieczeń w Krakowie – Henryk Kieszkowski) – mógł on być gotowy do zatwierdzenia już 15 lutego. W obszernym piśmie (datowanym 10 lutego 1891 r.) zatytułowanym „Uwagi, które uznaniu i decyzji Pana Hrabiego przedkładam”³⁰ K. Langie podniósł szereg bardzo istotnych dla przyszłej instytucji kwestii. Po pierwsze proponował, by do wybranych przez hrabiego osób rozesłać list informujący o inicjatywie założenia katolickiej spółki handlowej, której celem byłoby dostarczanie swym członkom, po niskich cenach, towarów wyższej jakości, niż te, które do tej pory mogli nabywać w małomiasteczkowych sklepach, zaznajamianie klientów z wyrobami produkcji krajowej

²⁹ BK 8501, [nie paginowane].

³⁰ BK 8501, [nie paginowane].

oraz pomoc dla warsztatów rzemieślniczych, sklepów, bazarów czy kramów, które spółka uzna za godne poparcia. Jeden udział miał kosztować 100 złotych reńskich, a odpowiedzialność jego posiadacza, w najgorszym dla spółki przypadku, wynosiła jego dwukrotność. Po drugie, osoby które odpowiedziałyby na ów list należało zaprosić na 2 dni do Krakowa, by pierwszego dnia zapoznać je dokładnie z całą sprawą, zaprezentować statut, uwzględnić w nim ewentualne uwagi i poprawki, oraz ustalić z nimi skład przyszłej Rady Nadzorczej, który odpowiadałby życzeniom hrabiego. Drugi dzień K. Langie zamierzał przeznaczyć na pierwsze, oficjalne posiedzenie Walnego Zgromadzenia, na którym, w obecności notariusza, wszyscy obecni podpisaliby statut, wybrali Radę Nadzorczą, a ta powołałaby tymczasowych dyrektorów spółki. W sprawach personalnych radził hrabiemu:

Do tego czasu [...] rzecz całą tak przygotować, żeby Pan Hrabia osobistości na Dyrektorów już w zanadru miał – i listę członków Rady Nadzorczej, których by w niej mieć pragnął, także gotową miał – tak, żeby na onem Walnem Zgromadzeniu do zbyt rozwlekłych dyskusji nie dopuszczać, lecz gotowe wnioski od siebie tym panom postawić, i zatwierdzenia ich przez głosowanie od nich zażądać. Takiej rzeczy ważnej jak dobór osób, coby ręką w rękę z Panem Hrabią szły, i jaką jest pierwsze zorganizowanie Zarządu, który 6 lat pierwszych tę młodą instytucję ma niańczyć i wychowywać – niepodobna jest puszcząć na los szczęścia, lub na los kaprysu kilkunastu luźnych, sprawie obcych i na prędce zwerbowanych osób [...] [podkr. M. K.]³¹.

O ile w statucie umieścił punkty, które według uwag większości można było zmieniać, poprawiać, modyfikować, bez upierania się przy własnym zdaniu, o tyle co do składu przyszłych władz spółki oczekiwał od hrabiego nieustępliwości, włącznie z oświadczeniem, że: „[...] kto się na te osoby nie zgadza lub zaufania do nich nie ma, może nie przystępować do Spółki”³². Konkretnych nazwisk nie sugerował, pozostawiając ich wybór W. Zamoyskiemu, choć przedstawił listę 74 osób, które jako członkowie-założyciele byłyby pożyteczne dla przyszłości spółki. Byli wśród nich m.in. książęta Jerzy i Witold Czartoryscy, Eustachy Sanguszko, Andrzej Lubomirski, Sapięha („którykolwiek” jak napisał Langie), hrabiowie Władysław Koziebrodzki, Karol Scipio, Róża Raczyńska, Mieczysław Rey, Janusz Tyszkiewicz. Część z wymienionych na liście uważał K. Langie za przydatnych w przyszłości, jako dyrektorzy lub urzędnicy spółki. W tym kontekście, po raz pierwszy w materiałach dotyczących zakopiańskiego majątku W. Zamoyskiego, pojawia się nazwisko Wincentego Szymborskiego, przyszłego (od 1904 r.) dyrektora zarządu dóbr. K. Langie uważał (w sprawie personelu):

³¹ Ibidem.

³² Ibidem.

[...] obojętne ktoby oni nie byli, byle uczciwi i chętni ludzie, coby z miłością do rzeczy się brali, trudu nie żalowali, łakomi na zyski prędkie nie byli – a co najważniejsze: żeby myśli i intencje Pana Hrabiego pojąć byli zdolni, tą myślą przejąć się potrafili, i ręka w rękę iść zawsze z nim chcieli³³.

Zostawiając naturalnie hrabiemu całkowitą swobodę w ostatecznym doborze członków-założycieli, informował go jednocześnie, że przy tworzeniu listy nie chodziło mu tyle o konkretne osoby, lecz o to, by skojarzyć ze sobą ludzi reprezentujących wrogo nastawione stronnictwa polityczne, zmusić ich do współpracy na neutralnym gruncie i pokazać wyraźnie, że: „Spółka Zakopiańska narwaną, wielką polityką galicyjską wcale się bawić, ani zajmować nie myśli”. Ponieważ skłócone, głównie krakowskie, środowiska polityczne skupione były wokół redakcji „Czasu” („stańczycy”) i „Nowej Reformy” (demokraci), chcąc dać wyraz apolityczności przyszłej spółki, w § 62 statutu K. Langie umieścił zapis, że publiczne ogłoszenia spółki „pomieszczane być mają w ‘Czasie’ i ‘Nowej Reformie’ ”. Pociągało to za sobą podwójne koszty, ale wydatek ten, podkreślający polityczną neutralność instytucji, był dla niej opłaczalny. Drugim zaś powodem takiego składu przyszłych członków-założycieli było zgromadzenie osób, z których część byłaby obojętna dla szerokiej publiczności, ale pożyteczna dla spółki, zaś część, choćby obojętna dla spółki, miała „jakiś urok dla ludzi i wpływ na bezmyślny tłum”. Ich obecność wśród podpisujących statut mogła mieć znaczenie dla jego szybszego zatwierdzenia, dla szybszego napływu nowych udziałowców, dla – jeśli nie przychylności – to neutralności władz administracyjnych, sądowniczych i podatkowych, nawet takich, z którymi hrabia „chwilowo osobiście był w jakimś zatargu lub nieprzyjaźni”, a tych przecież nie brakowało. Na tym etapie tworzenia spółki, życzeniem Zamoyskiego było, by to K. Langie został prezesem jej Rady Nadzorczej. Człowiek poważny, pewny, zaufany, rozumiejący doskonale intencje hrabiego – wydawał mu się najodpowiedniejszy na to stanowisko. Wiele zachodu kosztowało K. Langiego uzasadnienie odmowy przyjęcia tego stanowiska, ale też przyznać trzeba, iż użył argumentów, których hrabia nie mógł zlekceważyć. Po pierwsze napisał do hrabiego:

Mnie Pan Bóg na paradyera nie stworzył, reprezentować żadnego ciała zbiorowego nie potrafiłbym – i na stanowisku prezesa więcej szkody niż pożytku niezawodnie przyniosłbym projektowanej Spółce. Jeżeli macie Panowie zaufanie do mnie, że pracą moją korzystać jaką Spółce przynieść potrafię – to zróbcie mnie nie prezesem, a sekretarzem tej Spółki [...], a będzie z pracy mojej dla Spółki pożytek ten sam, ba dziesięć razy większy jeszcze, gdy czasu nie będę zmuszony marnować wiele, na czcze gadaniny z ludźmi i formalistykę „reprezentowania” [...]”³⁴.

³³ Ibidem.

³⁴ Ibidem.

Po drugie uważał, że – gdyby został zmuszony do objęcia funkcji prezesa – ludzie kierujący się zazdrością mogliby rozpowszechnić opinię, że dlatego pomagał w urzeczywistnieniu idei Zamoyskiego, by zapewnić sobie stanowisko. Byłaby to dla niego absolutnie niezaskłużona krzywda. Po trzecie wreszcie, byłoby to niekorzystne także dla samej spółki, bowiem osoby niechętne jej zawiązaniu mogłyby uznać, że instytucja ta „obyczajem dość często niestety w Galicji praktykowanym, na to głównie zawiązaną została, by stworzyć posadę dla miłego stowarzyszonym człowieka”. Cień choćby takiego podejrzenia mógł być dla młodej instytucji niezwykle groźny. Przytaczając te argumenty K. Langie informował hrabiego:

Z tych wszystkich względów, i wielu innych, jestem z góry przekonany, iż Pań Hrabia uznać raczy, że mi jako człowiekowi uczciwemu i Spółce dobrze życzącemu, ofiarowanemu łaskawie zaszczytu przyjąć nie wolno³⁵.

Przypuszczać należy, że nie bez znaczenia dla tej odmowy był fakt, iż funkcja prezesa była honorowa i z góry można było założyć, że trzeba będzie do niej dopłacać z prywatnych środków. K. Langie zarabiał na życie w Towarzystwie Ubezpieczeń Wzajemnych i dodatkowo, bez zgody dyrekcji tej instytucji nie mógł przyjmować żadnych funkcji, zwłaszcza wymagających wiele czasu. Ponieważ hrabia oferował na funkcjonowanie biura sekretarza spółki 300 złr. rocznie, przynajmniej sprawa kosztów przestawała, przy jej pełnieniu, stanowić problem. Byłby to dodatek do tantiemy, którą mieli otrzymywać członkowie Rady Nadzorczej (a K. Langie miał w niej zasiadać) zgodnie z § 56 statutu w wysokości 10% czystego zysku (po zasileniu w pierw 10% zysku funduszu rezerwowego i wypłaceniu 5% dywidendy udziałowcom). Biorąc pod uwagę, że już w drugim roku działalności spółka miała 150 000 złr. rocznego obrotu, tantiema ta, dzielona równo na 6 członków Rady Nadzorczej wyniosła prawdopodobnie 200-250 złr. Kwota to niezbyt imponująca, ale nie do pogardzenia. Nie przypisujemy K. Langiemu pobudek materialnych, zwracamy jednak uwagę, że wielu współpracowników hrabiego, dzielających jego idee i pasję, musiało walczyć po prostu o przeżycie, o czym hrabia, żądając od nich poświęceń i zaangażowania według własnej miary, zdawał się często zapominać.

Koncepcja działania spółki i jej statut tworzone były zgodnie z przepisami ustawy z 9 kwietnia 1873 roku o stowarzyszeniach zarobkowych. Przygotowując statut K. Langie próbował korzystać z wzorów obowiązujących w już istniejących instytucjach. Zwrócił się do Związku Stowarzyszeń Zarobkowych i Gospodarczych we Lwowie z prośbą o przysłanie wzorów statutow, zakładając, że Związek takie posiada. Otrzymał niestety odpowiedź, że „wzory odpowiednich statutow nam właśnie wyszły”, choć przysłano mu statut spółki handlowo-rolniczo-przemysłowej

³⁵ Ibidem.

w Kołomyi i dwóch spółek założonych przez Rusinów (we Lwowie i Kołomyi), jednak bez polskiego tłumaczenia. Nie mógł zatem liczyć specjalnie na pomoc, nawet ze strony specjalnie powołanego do wspierania tego typu działalności, Związku. Wśród zachowanych dokumentów, dotyczących tworzenia spółki, znajduje się kilka wersji statutu z licznymi uwagami i skreśleniami, jednak nie różniących się między sobą zasadniczo. Brak jest niestety ostatecznej, oficjalnej wersji tego dokumentu, podpisanej przez członków założycieli. Można jednak założyć z dużą dozą prawdopodobieństwa, że ostateczna wersja nie odbiegała istotnie od zachowanych brudnopisów. Pewne jest, że zniknął w niej zapis, umieszczony początkowo w § 14, dotyczący przyjmowania przez spółkę „wkładek oszczędnościowych” i udzielania pożyczek. Nie zgodził się na ten zapis hr. Władysław Koziębrodzki³⁶, przyszedł prezes Rady Nadzorczej spółki. Brak takiej regulacji zmieniał istotnie zakres działania spółki, ale jej wprowadzenie odradzał także bezpośredni przełożony K. Langiego, wspomniany już dyrektor Henryk Kieszkowski. Obaj rozważnie woleli, by spółka nie zajmowała się ryzykowną działalnością para-bankową. Także Związek Stowarzyszeń Zarobkowych i Gospodarczych doradzał ostrożność w piśmie (z 24 marca 1891 r.) do K. Langiego:

Zamieszczenie w statucie postanowień co do przyjmowania wkładek oszczędności i udzielania zaliczek uważamy za wskazane i korzystne, a w statutach, które posyłamy, postanowienia takie się znajdują. Należałoby jednak pod względem wysokości przyjmowanych wkładek i udzielania zaliczek być bardzo ostrożnym, aby spółka w tych interesach zbyt często się nie angażowała, i z czasem nie zmieniała się w zakład czysto pożyczkowy, z pominięciem lub nawet zupełnym porzuceniem swych właściwych celów [podkr. M. K.]³⁷.

Wszystkie opisane wyżej prace przygotowawcze zostały zakończone na przełomie lutego i marca 1891 r., ale wówczas nastąpił niezrozumiały, znajdujący ewentualnie swe wytłumaczenie w osobowości W. Zamoyskiego, okres całkowitej, wielotygodniowej ciszy wokół spraw spółki. Zniecierpliwiony w końcu Langie napisał do hrabiego (jak często bez daty, ale z treści listu wynika, że musiał być pisany między 5 maja a 1 czerwca 1891 r.):

Przed kilku tygodniami obiecał mi Pan Hrabia obszerny nadesłać list w interesie Spółki. Czas bieży, listu nie odebrałem, i w głowę zachodzę: czy list zaginął gdzie? czy Pan Hrabia łaża dzień przyjechać tu zamierza i dla tego nie pisze? Czy myśl Spółki już zarzucił? Czy mnie zniechęcił za co? [...] Czy statut dać już do druku tak

³⁶ Władysław Koziębrodzki (29 VI 1839 Kołodziejówka-13 II 1893 Chłopice), poseł na sejm galicyjski, członek Rady Państwa, dramaturg i publicysta, od 1 II 1891 prezes Towarzystwa Tatrzańskiego.

³⁷ BK 8501, [nie paginowane].

jak jest z poprawkami Pana Hrabiego – czy czekać jeszcze do przyjazdu i porozumienia się ustnego i poradzenia jeszcze kogo?³⁸.

W końcu udało mu się zmobilizować hrabiego na tyle, że podjęto działania dotyczące zarówno zebrania przyszłych udziałowców, jak i załatwienia wszystkich spraw formalno-prawnych, niezbędnych do zarejestrowania spółki. Nawet wówczas jednak musiały się zdarzać okresy bezruchu, bowiem dopiero po 14 miesiącach, 12 sierpnia 1892 roku spółka rozpoczęła działalność. Do tego dnia zebrano 22 000 złr. udziałów, wynajęto na siedzibę spółki dom przy ul. Kościeliskiej (w okolicach starego kościoła), powołano dyrektora (hr. Janusza Tyszkiewicza) i personel, sprowadzono towary. W ich wyborze kierowano się potrzebami zarówno gości odwiedzających Zakopane, jak i ludności góralskiej. Sprowadzono więc niezbędne artykuły spożywcze (mąkę, jarzyny, konserwy, kawę, herbatę, przyprawy), tkaniny, galanterię oraz wyroby miejscowych szkół zawodowych (koronkarskiej i przemysłu drzewnego) i rzeźbiarzy. W krótkim czasie spółka zyskała uznanie i zaufanie klientów, obroty rosły, w roku 1893 trzeba było uruchomić jej filię na Krupówkach, a w kwietniu 1894 roku otwarto jej oddział w Nowym Targu zaopatrujący nie tylko odbiorców detalicznych, ale także wiejskie sklepiki Kółek Rolniczych.

Nie jest zadaniem tego artykułu ani ambicją autora przedstawianie księgowych rozliczeń przedsięwzięć hrabiego. W przypadku propinacji zrobiono to w innej publikacji, w przypadku spółki ważniejsza wydaje się realizacja samej idei, niż przedstawianie mało czytelnych i nie zawsze kompletnych rozliczeń finansowych. Warto jedynie wspomnieć, że z zachowanych ksiąg rachunkowych wynika, iż hrabia przez lata, w pewnym sensie, sponsorował spółkę, bowiem jej zamówienia kierowane czy to do propinacji, czy do (stanowiącego jego własność) browaru w Tenczynku realizowane były z upustami, na które nie mógł liczyć żaden inny klient. Niezależnie jednak od tego, pomysł hrabiego i zaangażowanie K. Langiego w jego urzeczywistnienie dały świetne rezultaty. Spółka rozwijała się, rosły jej możliwości, a widomym znakiem powodzenia jest wpisany w krajobraz Zakopanego gmach „Bazaru Polskiego” – wzniesionej kosztem 300 000 koron siedziby spółki od 1908 roku.

Wielu współczesnych hrabiemu zarzucało mu przedziwny sposób prowadzenia interesów, rozliczenia na świstkach papieru, nie zwracanie uwagi na kalkulację i rachunek ekonomiczny, pomijanie kwestii zysku. Jeśli cel wydawał mu się kuszący, a idea miała patriotyczny wydźwięk – rzeczywiście zawsze wygrywały z ekonomią. Długotrwały proces podejmowania decyzji, niezrozumiałe uprzedzenia szkodzące interesom, upór w sprawach często nie wartych uwagi – dodatkowo zmniejszały efektywność działań gospodarczych Zamoyskiego. Paradoksalnie jednak to on, a nie jego krytycy, którym w interesach wiodło się wówczas lepiej,

³⁸ Ibidem.

pozostawił trwałą ślad swej aktywności. Tatrzański Park Narodowy, Kuźnice, Biblioteka i Zamek w Kórniku, wreszcie Fundacja „Zakłady Kórnickie” – są tego najlepszym świadectwem.

ABSTRACT

MIROŚLAW KWIECIŃSKI

Kórnik Library of the Polish Academy of Sciences

DIFFICULT BEGINNINGS... THE ECONOMIC ACTIVITIES OF WŁADYSŁAW ZAMOYSKI DURING THE FIRST YEARS AFTER THE PURCHASE OF ZAKOPANE

This article deals with the question of why economic conditions and changes, based on the potentialities of the landed properties of Władysław Zamoyski (Kórnik and Zakopane), were used by him only to a certain degree. One should notice that Count Zamoyski initiated several economic projects with proper calculations, being often motivated by a patriotic spirit or national needs, which played an important role for him. It is striking that he did not use the possibilities which were created by the fact that Zakopane developed as a popular tourist resort and spa. Similarly, his Kórnik properties did not benefit from their close proximity to the large industrial and economic centre of Poznań. It usually took him rather a long time before he made decisions, being influenced by unjustified prejudices or paying attention to decidedly minor problems. All these factors diminished the chances for economic prosperity and efficiency for Zamoyski's projects. On the other hand, it was he who contributed significantly to the development of several enterprises, and not his opponents. It should suffice here just to mention the Tatry National Park, Kuźnice, Kórnik Castle and Library and, finally, the „Zakłady Kórnickie” Foundation, which are the most convincing examples.