



Lindy
Woodhead

PAN
SELFRIDGE

Skutečný příběh zakladatele obchodního domu



motto

Pan Selfridge

Vyšlo také v tištěné verzi

Objednat můžete na

www.motto.cz

www.albatrosmedia.cz



Lindy Woodhead

Pan Selfridge – e-kniha

Copyright © Albatros Media a. s., 2016

Všechna práva vyhrazena.

Žádná část této publikace nesmí být rozšiřována
bez písemného souhlasu majitelů práv.

ALBATROS  **MEDIA a.s.**

Lindy Woodhead

PAN
SELFRRIDGE

Praha 2016

Obsah

Úvod: Sžíravá vášně	9
2. Poskytovat dámám, co chtějí	35
3. Zákazník má vždycky pravdu	46
4. Plnou rychlostí vpřed	63
5. Osamostatnění	81
6. Budování snu	93
7. Vzestup	116
8. Rozzářená noc	136
9. Válečná práce, válečné hry	157
10. Vzdušné zámky	180
11. Neřesti a ctnosti	197
12. Jak dělat vlny	222
13. <i>Tout Va</i>	244
14. Vzlety fantazie	267
15. Přemožen a vyloučen	291
 Poděkování	 318
Poznámky	327
Seznam použité literatury	337
Seznam ilustrací	344
Rejstřík	346

Pro Colina, Ollieho a Maxe

Obchody se soutěží vlastně rvaly o ženy, chytaly je do neustálých pastí výprodejů, jakmile je oslnily svými výkladními skříněmi. Probouzely v těle nové touhy, stály tu jako nesmírná pokušení, jímž ženy osudově podléhaly; nejprve kupovaly jako dobré hospodyně, potom je zlákala krása zboží a konečně se daly pohltit.

Émile Zola, *U štěstí dam* (1883),
překlad Břetislav Štorm (Odeon 1969)

Až zemřu, chci, aby se o mně říkalo: „Povznesl obchod a dodal mu vznešenost.“

Harry Gordon Selfridge (1856–1947)

ÚVOD



SŽÍRAVÁ VÁŠEŇ

Vzestup obchodních domů – nebo toho, čemu se v Paříži elegantněji říkalo *les grands magasins* – ve druhé polovině devatenáctého století byl fenoménem, který zahrnoval módu, reklamu, zábavu, nástup nových technologií, architekturu a především zvýšil svůdnost a lákavost nakupování. Všechny tyto faktory postupně splynuly a vytvořily to, co Émile Zola přiléhavě označil jako „katedrály nakupování“, jejichž majitelé vydělávali ohromné sumy, pokud dokázali využít vášeň žen pro nakupování. Právem ale můžeme říci, že žádný z nich neporozuměl celé koncepci konzumu a jeho smyslové přitažlivosti lépe nežli svérázný americký obchodník Harry Gordon Selfridge, který otevřel stejnojmenný obchodní dům na londýnské Oxford Street v roce 1909.

Tento první opravdový obchodní dům ve West Endu doslova proměnil celý způsob, jak Londýňané té doby nakupovali. Jeho vizionářská, velkolepá edwardiánská budova dokonale odrážela charakter svého majitele – jehož jedinou skromnou vlastností byla tělesná výška. Právě Harry Gordon Selfridge umístil oddělení parfémů a kosmetiky hned k hlavnímu vchodu, a tento tah už navždy změnil uspořádání

a také obrat jednotlivých oddělení. Selfridge stvořil nové umění aranžování výkladních skříní, byl průkopníkem propagačních akcí a módních přehlídek přímo v prostorách obchodu a nabídl zákazníkům služby a vybavení v Británii předtím nevídané. Ale především dovedl své zákazníky bavit. V dobách, kdy ještě neexistoval rozhlas ani televize a kdy film byl v plenkách, nabízel obchodní dům Selfridge's na Oxford Street zákazníkům zábavu stejně fascinující jako přírodovědné muzeum a stejnou dávku švihů a vtípů jako kterýkoli music-hall. Harry Selfridge se pyšnil tím, že zákazníci u něj mohou strávit báječný den volna, a tak byl po Westminster Abbey a Toweru jeho obchodní dům „třetí největší turistickou atrakcí ve městě“. Lidé si mohli v Selfridge's koupit většinu toho, co potřebovali, a také hodně věcí, o nichž netušili, že je vůbec chtějí, kdyby nebyli nalákáni jejich svůdnou nabídkou.

Harry Selfridge dovedl k dokonalosti umění reklamy, do níž investoval víc než kterýkoli jiný obchodník té doby. Byl to dokonalý showman a sám se stal celebritou v době, kdy existovalo jen málo výrazných osobností, které by lidi dokázaly nadchnout a které by bylo možné sledovat naživo a zblízka. Když přišel ráno do práce, vždy na něj čekal shluk zákazníků, kteří toužili „slavného pana Selfridge“ spatřit a pozdravit. Jeho rituální ranní obchůzka obchodu, kde se tisíce zaměstnanců úzkostně seřadily za svými pulty a dychtivě čekaly, zda jim jejich šéf věnuje osobní pokývnutí hlavy, se rovnala zvednutí opony před každodenním představením v divadle – s jediným rozdílem, že sem mělo obecenstvo vstup zdarma.

Když si Selfridge po pětadvaceti letech práce ve slavném obchodním domě Marshall Field & Co. v Chicagu vytvořil grandiózní plán na otevření obchodního domu v hlavním městě britského impéria, netrpěl Londýn ani jiná bohatá britská města nedostatkem obchodů. V Británii proběhla

průmyslová revoluce, která vytvořila novou populaci schopnou utrácet a toužící hrdě předvádět své bohatství nakupováním konzumního zboží. Maloobchodníci jen s potíží uspokojovali neustále rostoucí poptávku. Tito nově zbohatlí lidé měli velké domy, které si potřebovali zařídit, a početné potomstvo – nemluvě o celých armádách služebnictva – které chtěli oblékat, a také dychtili vystavovat na odiv svoji pozici ve společnosti a stoupat stále výš. Maloobchodníkům hrálo do ruky, že okázalý konzum, jímž se vždycky projevovalo bohatství a společenské postavení, si nyní našel mnohem širší odbytiště.

Módní oblékání se stalo velkým zdrojem výdělků, protože šaty byly složité a spotřebovalo se na ně ohromné množství materiálu. V padesátých letech devatenáctého století uvítaly jak mladá královna Viktorie, tak i francouzská módní ikona císařovna Eugénie s nadšením novou krinolínu vyztuženou konstrukcí, a tak se oblečení vzedmulo do dosud nevídaných proporcí. Když se chtěly dobře postavené ženy obléci od hlavy až k patě, potřebovaly na to i čtyřicet metrů látek. Navíc k mušelínovým košilkám a bavlněnému nebo hedvábnému spodnímu prádlu – nemluvě o všudypřítomném korzetu – měla róba vespuďu obruče a alespoň tři nebo čtyři vrstvy spodniček z flanelu, mušelínu nebo bílé naškrobené bavlny. Přidejte k tomu krajkové fiží, korálky lemovanou pláštěnku, kožešinový nebo vyšívavý rukávník, klobouk, rukavičky, slunečník, punčochy, botky na knoflíčkové zapínání a taštičku – a uvažte, že celá tato výbava i s doplňky se obvykle měnila několikrát během dne a často také ještě večer – a začnete chápat, kolik to všechno muselo stát a jak na tom mohli obchodníci vydělávat. Jako by však podnikatelům, kteří celou tuhle výstroj dodávali na trh a kteří provozovali obrovské dílny na šití konfekce, tenhle zlatý důl pořád ještě nestačil, přistupovalo k tomu navíc období smutku

po zemřelých. To znamenalo pořizovat celou výbavu od začátku do konce znovu – ale tentokrát v černé barvě. Jmění mnoha viktoriánských prodejců oblečení pramenilo pouze z provozu úspěšného „smutečního oddělení“ a jednou z prvních „zákaznických služeb s přidanou hodnotou“ byla nabídka pohřebních pomůcek – až po chocholy ze pštrosích per nabarvených načerno pro koně, kteří táhli pohřební vůz.

Reformátorky oblékání brojily proti „tyranii dámské módy“ a proslulá feministka Elizabeth Cady Stantonová argumentovala náročností ženského oblečení: „Muži o nás říkají, že jsme křehké. Ale ráda bych viděla muže, který by dokázal nosit to, co my, zašněrovaný do korzetů s ocelovými žebry, s obručemi, těžkými sukněmi, vlečkami, krinolínami, drdoly a s tucty vlasenek, kterými máme prošpikované vlasy – a po celá léta skoro nevycházet z domu. Jak by se to mužům líbilo?“

Odpověď zněla, že mužům – aspoň těm, kteří vlastnili obchody a továrny – se to líbilo velice. V podnikání s textilem mohli snadno získat jmění – ať v bavlně, vlně, lnu či hedvábí, při jejich pěstování, zpracování, barvení a prodeji. Vzmáhalo se i navazující podnikání, produkující veškeré zboží od barev, jehel a špendlíků přes stuhy a nitě až po bělicí a škrobicí přípravky. A jak se zlepšovala distribuce, zboží bylo možné dopravovat z místa výroby do stále vzdálenějších míst, což znamenalo, že obchody mohly nabízet širší výběr zboží než kdy předtím.

Vášeň devatenáctého století pro módu byla jen jedním z faktorů podmiňujících vzestup velkých obchodních domů. Stejně jako rozkvět bank a bankovních úvěrů vedl v sedmáctém století k prudkému nárůstu zakládání obchodů, tak nyní možnost kupovat ve velkém – také na úvěr – prospívala novému pokolení maloobchodníků. Prosperující střední třída toužila po kvalitě, ale dobová viktoriánská etika také

vyžadovala snažit se získat za své peníze přiměřenou hodnotu. Ekonomika nakupování ve velkém umožňovala majitelům velkých obchodů snižovat ceny hluboko pod úroveň hladiny v malých specializovaných obchůdcích. Systém úvěrů znevýhodňoval tyto nezávislé majitele menších butiků, kteří po celá desetiletí dodávali zboží horním vrstvám společnosti. Čím bohatší byl zákazník, tím déle trvalo, než zaplatil. Nebylo neobvyklé, že se účty vyrovnávaly jednou za rok, a v důsledku toho mnoho specializovaných obchodů zkrachovalo. Ve vznikajících obchodních domech se však většinou platilo hotově, jen někteří vybraní zákazníci mohli mít otevřený účet s měsíční splatností. Takové obchody získaly úžasnou kupní sílu – zvlášť když mnoho z nich provozovalo i velkoobchodní oddělení, které sloužilo pobočkám v celém britském impériu nebo na americkém venkově – a neváhali to využít jako zbraně proti svým dodavatelům, kteří byli nuceni nejen poskytovat zboží s devadesátidenními lhůtami splatnosti, ale často je také uskladňovat a dodávat je postupně.

Velké obchodní domy sehrály roli katalyzátorů dobových proměn ženského života. Ženy nyní mohly vůbec poprvé překročit pomyslnou hranici soukromí a vycházet z domu na veřejnost za nákupy, těšit se z pochůzek a pohybovat se všem na očích, aniž to sebeméně poškozovalo jejich pověst. Všechny obchodní domy neměly velikost chrámů, ale rozhodně se dalo říci, že módní dámy v Londýně, Manchesteru a Newcastlu, stejně jako v Paříži, New Yorku, Filadelfii a Chicagu teď trávily mnohem víc času nakupováním než v kostele. Nebyl to žádný div, protože obchodní domy byly světlé, prozářené, příjemně vyhřáté a lákající. Nedodávaly zboží jen vyšším třídám. Obchodní dům představoval pevný bod rychle se šířící rovnostářské městské společnosti, své zákazníky získával také z řad nově zbohatlých lidí a dokázal nabídnout nejen pevné ceny, ale také výhodné slevy. Pro mnoho lidí byly

tyto obchody mnohem atraktivnější a pohodlnější než jejich vlastní domovy. Harry Selfridge se v Chicagu osmdesátých let 19. století stal průkopníkem nového přístupu, začal veřejnosti poskytovat zákaznické zážitky, proměnil obchodní dům Marshalla Fielda v pravý ráj pro ty, kdo se přišli „jen dívat“, a zákazníkům nuceným šetřit nabídl „suterén slev“. Nově zavedl do obchodního domu také restauraci, čítárnu, dětský koutek a dámskou toaletu, kde byla k dispozici i školená zdravotnice, a tak mohl právem tvrdit, že pomohl ženám, aby se emancipovaly: „Vystihl jsem správný čas, kdy se ženy chtěly osamostatnit. Rády přicházely do obchodního domu a plnily si tu některé ze svých snů.“

Sám si splnil své sny v Londýně na přelomu století. V době jeho příchodu byly mnohé tamní velké obchody ve srovnání s americkými obchodními domy a pařížskými *grands magasins* jen poměrně velkými krámy starého ražení. V těch dobách ještě neexistovaly výtahy a eskalátory a situaci zhoršovala i administrativní omezení výšky budov, takže prodejní prostory se omezovaly na přízemí, první a nejvýš ještě druhé patro, se skladišti v nižších patrech a pracovními prostory nahoře. Obchody jako Swan & Edgar, Dickens & Jones a Debenham & Freebody dodávaly svým zaměstnancům snídaně, obědy a večeře na pracoviště. Zaměstnanci nejčastěji bydleli na ubytovně patřící obchodu nebo v tmavé a studené noclehárně vystrčené v nejhořejším patře. Mladí lidé, kteří zvolili zaměstnání v maloobchodě místo nějaké služby v domě bohatců, si brzy uvědomili, že jen vyměnili prostory pro služebnictvo za zaměstnaneckou kantýnu. Pracovní doba byla vyčerpávající. Když majitelé obchodů z West Endu předložili v roce 1886 parlamentnímu výboru údaje o otvírací době svých provozoven, ukázalo se, že průměrná pracovní doba je od 8.15 do 19.30 po šest dní v týdnu, s půlhodinou volna na oběd a patnácti minutami na odpolední

svačinu. Pokud v rámci obchodu kvetly milostné vztahy, pak hlavně proto, že pracovníci měli jen málo času nebo příležitostí seznámit se jinde.

Většina obchodů s látkami se vyvinula v podstatě z prodejen galanterie a často rozšiřovala vlastní prodejní prostory vykupováním nemovitostí po obou stranách. Výsledkem pak bylo bludiště s různou úrovní podlah a místností s odlišnými dispozicemi, protože interiéry nebyly od základu přebudovány. Zákazníci vstoupili hlavním vchodem z ulice do prodejního prostoru doslova přečpaného vším možným od podvazkových gum a špendlíků až k vyšívacím hedvábím nebo tkaničkám do bot. Čas, který personál strávil prodejem takového zboží v hodnotě jednoho šilinku – a galanterie byla tréninkovým prostorem pro všechny učně – byl naprosto nepřiměřený ziskům, které z takové činnosti plynuly. V té době ale panoval názor, že dámy, které si koupí třeba knoflíky, se pak půjdou podívat i dál – nahoru do prvního podlaží – a tam si nakoupí hedvábí, satén, krajky a prádlo.

Sám Selfridge už znal londýnské velké prodejny a stejně tak obdobné obchody v Manchesteru, Berlíně, Vídni a Paříži ze své první cesty po Evropě v roce 1888. Přestože obdivoval nabídku textilu Williama Morrise v Liberty's a velký dojem na něj udělalo Whiteley's v Bayswateru, celkově ho ostatní velkoměstské obchodní domy zklamaly. Obzvláště se mu nelíbili pochůzkáři dohlízející na zákazníky. „Má si pán v úmyslu něco zakoupit?“ zeptal se ho jeden takový muž povýšeně. „Ne, jen se rozhlížím, co tu máte,“ odpověděl Selfridge, na což pochůzkář zanechal svého pseudozdvořilého tónu a vyštěkl: „Tak vypadni, kámo!“ Selfridge na tuto příhodu nikdy nezapomněl a když o dvě desetiletí později otevřel svůj vlastní obchodní dům na Oxford Street, odmítl si takový dohled nad prodejními prostory najmout. Místo pochůzkářů zaměstnal kvalifikované, dobře informované prodavače, kteří

své pracoviště milovali, a stejně tak zbožňovali svého nadřízeného, kterému říkali prostě Šéf.

Čas, který Selfridge strávil zkoumáním Au Bon Marché v Paříži, byl zásadní pro jeho budoucnost revolucionáře maloobchodu. Když uviděl tento obchodní dům v roce 1888 poprvé, byla už poslední fáze přestavby a rozšíření pod vedením architekta Louise-Charlese Boileaua a vynikajícího inženýra Gustava Eiffela dokončena. Firma, která začala jako malý *magasin de nouveauté* bratří Videauových na módní ulici Rue de Bac v roce 1825, vyrostla nyní pod vedením bývalého zaměstnance Aristida Boucicauta v obří podnik. Au Bon Marché bylo mistrovské dílo a udalo tón elegantnímu nakupování v celé Evropě. Monsieur Boucicaut byl velký inovátor, zavedl pevné ceny, roční platy, záruku výměny zboží nebo vrácení peněz a *entre libre* (vstup bez povinnosti něco koupit), a také zde provozoval první francouzský maloobchodní dům prodávající širokou škálu zboží od domácích potřeb, hraček a parfémů až po sportovní vybavení a dětské oděvy. Usedlý, konzervativní a mlčenlivý Aristide Boucicaut přivedl s velkou pomocí své hospodárné manželky Marguerite pařížský podnik k tak majestátním výšinám, že se stal inspirací pro Zolův významný román *Au Bonheur des Dames* (U štěstí dam). Tuto knihu si natolik oblíbili historici podnikání, až vznikl dojem, že inovace v maloobchodě byly výhradní doménou Francouzů.

Na druhé straně Atlantiku na sebe ale tou dobou upozornil další průkopník maloobchodu, který založil jeden z prvních skutečných obchodních domů na světě. Irský přistěhovalec Alexander Turney Stewart zahájil v New Yorku provoz tak slavného luxusního obchodního domu, že neměl ani jméno nad vchodem, ale lidé ho jednoduše znali jako „Mramorový palác“. Ke Stewartovým mnoha mistrovským tahům, kterými lákal zákazníky, patřilo i jeho rozhodnutí zaměstnávat

jen velmi pohledné a šarmantní prodavače. Také zavedl první módní přehlídky přímo v obchodě, živou hudbu, přišel s prvními výkladními skříněmi z tabulového skla v Americe a dovezl do země vůbec první zrcadla odrážející celou postavu, protože si jich všiml v Au Bon Marché. V roce 1865, kdy skončila americká občanská válka, přivedl luxusní nakupování v New Yorku k takovým výšinám, že se v novinách objevilo vyjádření na téma, že pouhá návštěva Stewart's „je známá svou osudností pro nervy dam“. *Harper's* pokládal tuto rostoucí nakupovací mánii za „nemoc charakteristickou pro ženy“, a dokonce tvrdil, že jde o „exemplární šílenství“. V případě manželky zavražděného prezidenta Lincolna Mary to byla pravda. Ubohá Mary nikdy nepřekonalala šok z manžellovy smrti. Její už beztak výstřední nákupní mánie se natolik prohloubila, že její dluh ve Stewart's dosáhl 48 000 dolarů (téměř milion dnešních dolarů), než ji příbuzní dali prohlásit za duševně nemocnou a odmítli nést za její dluhy odpovědnost.

Ať byla úskalí nakupování jakákoli, Stewart i Boucicaut měli vrozené porozumění pro dynamiku prodeje, marketing, požadavky na zákaznické služby a na kvalitu zboží. Právě jejich dědictví, spolu s přetrvávajícím vlivem Marshalla Fielda, inspirovaly Harryho Gordona Selfridge.

Zavedení londýnští maloobchodníci sice také toužili předcházet si své zákaznice, ale narazili přitom na vážné obtíže. Whiteley's patřil k několika málo obchodním domům, které nabízely aspoň nějaký typ občerstvení, a v roce 1872 otevřel „občerstvovací místnost“. Když ale pan Whiteley zažádal o povolení prodávat alkohol – na základě toho, že by si dámy k obědu rády daly sklenici vína – městští úředníci v Paddingtonu odmítli jeho žádost „v zájmu morálky“, s tím, že „dámy, nebo ženy oblečené po způsobu dam, by mohly podnik s takovým povolením proměnit v místo svých schůzek“.

Pouhé pití čaje nebo limonády by si ovšem také vyžadovalo zřízení dámské toalety, jenže londýnské zákaznice takovou vymoženost k dispozici neměly. Řádná viktoriánská žena ani nesměla být viděna, jak používá jednu z nemnoha veřejných toalet. Jediným řešením bylo zajít do hotelu na odpolední čaj.

Londýnští obchodníci uvízli v sítích takovýchto tradic a jakékoli změny jim naháněly strach. Problém byl v tom, že k těmto změnám mělo dojít už dávno. Když v roce 1900 navštívil skotsko-americký filantropický milionář Andrew Carnegie Londýn, zhrozil se. „Jen se podívejte na ten chaos ve výkladech – jsou tak přecpané věcmi, že je nemůžete vnímat,“ prohlásil. „Když vejdete do obchodu, jednájí s vámi s krajní lhostejností. Pokud požádáte o nějaké neobvyklé zboží, mračí se na vás, a nekoupíte-li si nic, cítíte se nepříjemně. Tenhle personál odradí víc lidí, než kolik jich získá. Londýn potřebuje pořádně probrat k životu.“

Harryho Gordona Selfridge nic nevzrušovalo víc než představa, že „probere Londýn k životu“, a duch doby byl na jeho straně. Koncepce prodeje „všem vrstvám zákazníků“ byla britským maloobchodníkům té doby naprosto cizí. Obchodní domy byly určeny vyšším a středním třídám, příležitostně prodávaly zboží bohatší části nižších tříd, ale nikdy se nevěnovaly všem vrstvám společnosti současně. Selfridge to chtěl naprosto změnit, stejně jako změnil tradiční nabídku nebo obvyklé kombinace zboží prodávaného na jednom místě. Když tisk specializovaný na obchod oznámil, že se Selfridge chystá prodávat všechno od fotografického vybavení po sklenice a rukavice, jeho konkurenti z řad prodejců textilu vyjádřili pohrdání tak různorodým sortimentem a Marshall & Snelgrove povýšeně prohlásili, že „víme, kdo jsme, a hodláme se toho držet“.

Díky svým obchodním úspěchům se Selfridge mohl těšit z přepychového životního stylu. Potrpěl si na velká sídla,

lehké ženy a politováníhodně pomalé koně. Jeho největší závislostí kromě práce byl hazard, který v té či oné podobě dominoval jeho životu, od rizika, které podstoupil, když investoval veškeré své prostředky do lokality situované na „špatném konci“ Oxford Street, až po mnoho a mnoho hodin, které trávil v kasinech a s jednou ze svých nejoblíbenějších milenek, Jenny Dollyovou, známou svou závislostí na bakaratu, tady vyhrával a prohrával stovky tisíc liber. Nikdo přesně neví, kolik peněz Selfridge za tři desetiletí, kdy žil v Londýně, rozházel, ale střízlivý odhad hodně přesahuje tři miliony liber, což je téměř 65 milionů dnešních liber. Ty peníze zmizely v omámení výstřednostmi, rozplynuly se ve špercích a kožešinách milenek, v jachtě s kompletní posádkou pro dvacet cestujících, byly investovány do podpory vysoce urozených, ale většinou nezaměstnaných manželů Selfridgeových tří dcer a pohltila je jeho neuhasitelná vášně pro hazard.

Žádná z těchto kratochvílí nepřekážela Selfridgeovi ani jeho obchodu ve vydělávání peněz. Jeho mondénní pověst naopak zvyšovala přitažlivost nakupování v jeho obchodním domě. Přesto Selfridge projevoval na obchodníka, který rozhoduje o milionech liber, až kuriózní naivitu a jeho bouřlivá obchodní expanze mu nakonec přinesla pád. Koncem dvacátých let se na základě rady jednoho z nejpochybnějších londýnských finančníků pustil do akvizic ohromujících rozměrů. Zisky společnosti se tím vyčerpaly a Selfridge zůstal žalostně nepřipravený na nadcházející velkou hospodářskou krizi. Koncem třicátých let se ocitl v důsledku svého osobního života hluboko v dluzích vůči obchodu – a také vůči daňovému úřadu.

V roce 1939 byl Harry Selfridge ve věku třiaosmdesáti let, třicet let poté, co vybudoval Selfridge's, revolučně proměnil londýnské nakupování a stál u zrodu největší nákupní

ulice světa, jejíž sláva přetrvala řadu let, z obchodu, který vždy pokládal za „svůj“, vyhnán. Nejoslavovanější obchodník své doby, který si žil v Lansdowne House jako lord, se stal nuzákem a zemřel v malém bytečku v Putney.

Jeho odkazem není jen skvostně ikonická budova na Oxford Street – třebaže mohutné sloupy Selfridge's zůstávají jeho důstojným a monumentálním památníkem – ale spíše fakt, že modernizoval celý způsob nakupování v Británii, když do něj vnesl svoji víru v „sílu zážitku“. Předběhl svoji dobu o celé světelné roky a byl skutečným katalyzátorem změn, a tak si zaslouží, abychom na něj vzpomínali jako na muže, který vnesl do obchodních prostorů zábavu a do nakupování sex appeal.

VÁLEČNÁ ŠTĚSTĚNA

„Móda je zrcadlem historie. Odráží politické, společenské
a hospodářské změny, nejen pouhé rozmary.“

LUDVÍK XIV.

V roce 1860 se Amerika chystala k občanské válce, a tak si její obchodníci začali vytvářet zásoby zboží. Nikdo nepředvídal lépe než oni, co se stane, až textil začne být vzácný. Nezajímaly je hedvábné a saténové tkaniny, ale bavlna – a věděli, že když si udělají pořádné zásoby tohoto materiálu, budou se mít jako v bavlnce. V dubnu 1861 došlo k vyhlášení války a prezident Lincoln uvalil na jižanské přístavy blokádu. Ihned propukly spekulace s bavlnou a zpanikaření majitelé přádelen ze Severu velmi rádi uzavírali spojení s lidmi, kteří slibovali, že její zásoby budou nadále hladce proudit z Jihu na Sever.

Když vojska Unie dobyla roku 1862 New Orleans, obchodování v údolí Mississippi nabralo na obrátkách. Bavlna se také dopravovala přes Memphis a Vicksburg, a to všechno udržovalo přádelny v chodu – natolik, že během prvních dvou let války dosahovali jejich majitelé stále slušných zisků. Kolem roku 1863 však dodávky bavlny začaly váznout a také nastal nedostatek mužů k obsluze strojů. Americké přádelny začaly pracovat jen na poloviční výkon. Bavlněné zboží teď bylo stále vzácnější a ti, kdo si naplnili bavlnou sklady, si mohli diktovat ceny.

Newyorský přítel prezidenta Lincolna Alexander Stewart, uznávaný „obchodní kníže“ své doby, vydělal nesmírné bohatství, protože dokázal chytře ochromit trh s domácím lnem i bavlnou. Když uvážíme, že Mary Lincolnová, která očividně hledala pocit jistoty prostřednictvím majetku a byla závislá na nakupování, utrácela tisíce dolarů ve Stewartově Mramorovém paláci – při jedné zvlášť povedené návštěvě si objednala čtyřiaosmdesát párů barvených rukaviček z kožinky – nepřekvapí nás, že pan Stewart byl odměňován i výnosnými smlouvami na dodávky oblečení pro armádu Unie. Zdálo se, že na nákupní zvyklosti newyorských boháčů nemá válka žádný vliv. Média kritizovala jejich „hédonický přístup v době každodenních válečných jatek“, ale shánka po módě pokračovala bez ohledu na všechno.

Také Chicago se těšilo z válečných zisků. Městečko, které se vynořilo z bažinatého okolí Fort Dearborn jen o tři deseti letí dříve a jehož někteří obyvatelé si ještě pamatovali útoky náčelníka Černého Jestřába a jeho bojovníků, se nyní stalo uzlem největší americké železniční sítě a překladištěm dodávek potravin pro východní oblasti Spojených států a pro armádu. „Drsné a připravené“ Chicago na každém kroku skýtal mimořádné příležitosti a topilo se v penězích. Rostlo, stále ještě bylo zablácené, ale stalo se městem na vzestupu. S tím, jak farmářští mladíci odcházeli do armády, rostla produkce žacích strojů Cyruse McCormicka a získala mu velké jmění. Nebyl sám. Například Philip Armour nakupoval vepřové maso za 18 dolarů a obratem prodával za 40 dolarů, železniční magnát George Pullman začal s výrobou svých luxusních vagonů, a i další bohatí podnikatelé z Chicaga vydělávali miliony dolarů – a jejich manželky jim toto bohatství pomáhaly utrácet.

Zákazníci z Chicaga nejraději chodili nakupovat do obchodního domu Potter Palmer's na Lake Street. Palmer,

nesmírně zdatný stavitel nemovitostí, započal svou kariéru v Chicagu v roce 1839 jako drobný obchodník s textilem. Jeho ambice však rozhodně malé nebyly, a stejně tak jeho schopnosti rozumět ženské touze po nákupech a využívat ji. Prodával zboží za pevné a slušné ceny, dovoloval zákaznicím, aby si šaty vyzkoušely doma, a ponechával v obchodě na prohlížení výtisky dobového módního časopisu *Godey's Ladies Book*, který četl ku prospěchu věci také sám. Jeho heslo znělo „je třeba přemýšlet velkoryse“. V době, kdy vypukla válka, se zachoval podle toho, vytvořil si zásoby bavlněného zboží a naplnil obrovská skladiště vším možným od spodniček a spodního prádla až po povlečení a utěrky. Své zboží propagoval i zárukou vrácení peněz, pokud s ním budou zákazníci nespokojení, což byla v jeho době revoluční myšlenka.

Mezi muži, kteří narukovali v roce 1861 do armády Severu, byl i Robert Oliver Selfridge. Ve věku osmatřiceti let opustil svůj domov v Riponu, malé osadě ve Wisconsinu ležící 270 km severně od Chicaga, kde vlastnil obchod se smíšeným zbožím, a odešel do války. Měl pověst střídmeho, velmi pracovitého muže a jeho okolí se o něm vyjadřovalo jako o „pevné opoře místních aktivit“. Navíc působil jako mistr zednářské lóže v Riponu. Se svou ženou Lois měl tři malé synky – Charlese Johnstona, Roberta Olivera juniora a Henryho Gordona (známého jako Harry). V rodině Selfridgeových se sice přesně nezaznamenávala data narození, ale zdá se pravděpodobné, že se Harry narodil 11. ledna 1856. Bylo mu tedy jen pět let, když jeho otec odešel do války – a už se nevrátil.

Major Selfridge ale nezahynul v boji. Z armády byl propuštěn se ctí v roce 1865 a hned poté zkrátka zmizel. Důvod se nikdo nikdy nedověděl. Možná se po krvavých válečných zážitcích nervově zhroutil. Nebo se prostě zatoužil osvobodit od veškeré odpovědnosti. Ať to bylo jakkoli, přenechal své

ženě péči o děti jen z jejích hubených výdělků učitelky. Harry později popisoval Lois jako „statečnou, vynikající a nezdolně odvážnou“. Jeho matka opravdu byla kurážná a měla toho zapotřebí. Krátce po válce zemřel její nejstarší syn Charles a pak i prostřední Robert. Zůstala sama s malým Harrym.

Se svým synkem se přestěhovala do Jacksonu v Michiganu, našla si práci učitelky na základní škole a vydělávala kolem třiceti dolarů měsíčně. Musela se neustále omezovat, aby vyšla s financemi, a ke svému platu si přivydělávala malováním valentinských a jiných pohlednic. Její manžel už o sobě nedal vědět, a tak jí nezbylo než předpokládat, že je „nezvěstný, pravděpodobně mrtvý“. Až po letech zjistila, že přišel o život při železničním neštěstí v Minnesotě roku 1873 a že se teprve tehdy stala doopravdy vdovou. Před Harrym tuto skutečnost skrývala, takže vyrůstal v domněnku, že jeho otec „zahynul v boji“, a tak to často opakoval i novinářům. Teprve po letech objevil pravdu i on sám.

Není překvapivé, že Lois veškerou lásku soustředila na svého nejmladšího. Oba se upřímně těšili ze vzájemné společnosti a stali se z nich tak dobří přátelé, že žili společně až do Loisiny smrti. Když se jejich existenční situace zdála bezútěšná, hráli hru zvanou „představ si“, která spočívala ve vymýšlení příběhů o úspěších, kterých dosáhli vlastními silami. „Představ si“, že si můžeme dovolit domek s arkýřovým oknem! Nebo si dokonce „představ“, že si můžeme dovolit žít v zámku s množstvím služebnictva! Lois byla zbožná žena, pravidelně chodila do kostela a alkoholu se hrozila, ale ráda zašla na novou divadelní hru nebo na koncert a byla dychtivá čtenářka, a tyto zájmy vstúpila i svému synovi.

Paní Selfridgeová pokračovala v učitelské kariéře a stala se ředitelkou střední školy v Jacksonu, kde svěřili vzdělání místní mládeže do její erudované péče. To nejdůležitější, co naučila Harryho, bylo, aby se nikdy nebál neúspěchu. Ráda

říkávala: „Proč by sis měl dělat starosti s tím, že se něco nepovede? Vždycky můžeš zkusit něco jiného, v čem vynikneš.“ Naučila Harryho vlídnosti a velkorysosti. Vštípila mu dokonalé vystupování. A konečně ho naučila, jak důležitý je zevnějšek. Ráno a znovu před večeří mu kontrolovala nehty – i když takové kontroly nebyly příliš potřeba. Od útlého věku byl velmi pečlivý a zakládal si na tom, že do školy nosil vždy čisté košile a naleštěné boty.

Když Harry právě nespřádal sny o zámcích ani se nestaral o údržbu svého skromného šatníku, nořil se do četby knih. Hltal příběhy od Jamese Fenimora Coopera a Nathaniela Hawthorna, a také své oblíbené dílo *Struggles and Triumphs (Boje a triumfy)*, hodně čtený vlastní životopis velkého mistra cirkusových efektů Phinease T. Barnuma. Jeho příběh, jak se vlastními silami vypracoval od chudoby k bohatství, Harryho inspiroval ke snům o budoucnosti hodně vzdálené od Jacksonu. Ti dva si byli v mnoha ohledech podobní. Barnum měl vzácný talent pro reklamu. Jeho pompézní muzeum v New Yorku přitahovalo tisíce návštěvníků a on bohatl na tom, že jim poskytoval zábavu. Stejně jako Barnum měl i Selfridge schopnost potlačovat nedůvěru svého okolí. Jeho metody – poskytovat lidem zábavu ve velkém obchodním domě ostatně hodně připomínaly cirkusovou zábavu – vzbuzovaly mezi jeho přáteli, příbuznými i těmi, kdo ho financovali, takovou důvěru, že si celá léta odmítali přiznat, že Selfridgeova výstřední, ničivá část povahy postupně rozleptává jeho schopnost vést obchodní impérium.

To všechno ale měl ještě daleko před sebou. V deseti letech si Harry začal vydělávat činností, která byla tehdy pro chlapce jeho věku běžná, totiž roznášením novin. Pak rozvážel chléb a konečně přijal prázdninové zaměstnání v obchodě s textilem Leonarda Fielda, kde doplňoval zboží do regálů a roznášel balíčky za dolar a půl týdně – a vydělané peníze

ihned předával matce. Když mu bylo třináct, s kamarádem ze školy Peterem Loomisem začali vydávat měsíčník, určený pro chlapce, s názvem *Bludička*. Harry se vrhl do práce na tomto časopise, sháněl reklamy od místních obchodníků a sliboval jim „zaručený odbyt časopisu u všech chlapců ze školy“. O mnoho let později Loomis na tu dobu vzpomínal: „Harry prodal reklamní prostor místnímu zubaři, který nám dlužil 75 centů. Když stále neplatil, Harry ho přiměl, aby mu vytáhl bolavý zub a tak vyrovnal svůj dluh.“ Jeho zkušenosti s vydáváním *Bludičky* v něm nejen probudily celoživotní vášně pro reklamu a propagaci, ale také mu objasnily, jakou moc tištěná média mají – na to nikdy nezapomněl a dokázal to po celý život využívat.

Loomisův otec provozoval v Jacksonu malou banku, a když Harry vyšel ve čtrnácti letech ze školy, dostal tam práci jako mladší účetní s výdělkem dvaceti dolarů měsíčně. Jeho přísný nadřízený pan Potter ho naučil úhledným zápisům do účetních knih, a jak Harry později vzpomínal v dopise Loomisovi: „Nedalo se říci, že by člověka inspiroval nebo povzbuzoval, ale dokázal mě nadřilovat určité úkony tak dokonale, že už jsem je nikdy nezapomněl.“ Zaznamenávání různých číselných údajů se pro něj stalo zážitým zvykem a jeho zápisky představují fascinující četbu. V jednom ze svých soukromých sešitů, vázaných ve smetanovém sametu a opatřených stříbrným kováním, s datem 1921 si dokonale úhledným rukopisem poznamenal, že 3. června prohrál 1198 liber v pokeru a věnoval „ctěné Angele Mannersové 1,5 libry“ (pravděpodobně na dobročinnost), zatímco v červenci – trochu nepochopitelně u vlastníka obchodního domu – utratil 476 liber 17 šilinků a 6 pencí u Irské lnářské společnosti v Burlington Arcade.

Máme zprávy o tom, že zhruba touto dobou se Harry připravoval na přijímací zkoušky do Námořní akademie

v Annapolis v Marylandu, ale údajně neprošel sítím požadků na tělesné vlastnosti, protože nebyl dost vysoký. Harry byl vždycky na otázku své výšky citlivý – měřil něco pod 172 centimetrů a nosil boty na zakázku se zvýšenými podpatky, aby si na výšce dva tři centimetry přidal – jen tato skutečnost sama o sobě by mu však nezabránila ve vstupu do námořnictva, kde žádali muže vyšší než 152 cm. Pravděpodobnější je, že neprošel testy kvůli svému zraku. Bylo o něm známo, že je krátkozraký, a proto stále nosil dioptrická skla, nejprve skřípec v kovové obrubě, později brýle s tenkými zlatými rámečky. Měl zářivé, jasně modré oči a měřil si lidi upřeným pohledem, který je mohl zneklidňovat, pokud si neuvědomili, že je příliš dobře nevidí.

Harry brzy odešel z banky a přešel do místní továrny na nábytek Gilbert, Ransom & Knapp, kde se stal účetním. Firma bohužel v té době už skomírala a za několik měsíců šla do likvidace. Být nezaměstnaný pro Harryho nepřipadalo v úvahu, a tak přijal práci za dolar denně v pojišťovací firmě v Big Rapids, městečku vzdáleném několik set kilometrů.

Ať už Harryho Selfridge inspirovaly k jeho snahám vytvořit z nakupování přitažlivý zážitek jakékoli vlivy, určitě se s nimi nesetkal v Big Rapids. Nikdy nebyl příznivcem venkovských kratochvílí a v té době se v Big Rapids nabízely jako jediné zábavy v podstatě jen rybaření a chytání kožšinových zvířat do pastí. Ani alkoholu Harry příliš neholdoval. Opravdu ho bavily karetní hry – zvláště poker – a své hráčské umění si vybrousil téměř jistě právě v Big Rapids. Proslýchalo se, že nuda ho jednoho krásného dne přiměla ke studiu práv – prostřednictvím korespondenčního kurzu – ale později přiznal, že to byla „naprostá katastrofa“. V jedné věci však zůstal stále stejný. Do kanceláře se vždy dokonale oblékal. O mnoho let později, když se proslavil a americký tisk zveřejňoval na pokračování jeho životní příběh, si jeden

jeho starý známý z Big Rapids vzpomněl, že Harry vždycky vypadal „jako ze škatulky“.

Harry Selfridge se vrátil do Jacksonu na sklonku roku 1876 s pěti sty dolary, které si „ušetřil ze svých výdělků“, přestože vzhledem k jeho slabosti pro poker bylo pravděpodobnější, že šlo o několik šťastných výher. Pak přecházel od jedné monotónní a všední práce k jiné, což vyvrcholilo osmnácti měsíci zaměstnání v místním hokynářství. V té době mu bylo dvaadvacet let a zoufale se toužil dostat někam dál. Ale jak a kam? Záchrana přišla v osobě jeho bývalého zaměstnavatele Leonarda Fielda, kterého se Harrymu podařilo přesvědčit, aby mu napsal doporučení pro Marshalla Fielda do Chicaga. Marshall byl hlavním partnerem firmy Field, Letter & Co., jednoho z největších a nejúspěšnějších obchodních domů ve městě. Mladý Harry měl v budoucnu přispět k tomu, aby se stal jedním z nejslavnějších obchodních domů celé Ameriky.

Selfridge říkával, že jeho přijímací pohovor u pana Fielda trval jen několik minut a že ten muž byl „tak studený, až se z toho rozechvěl zimou“. Probrali podmínky jeho nástupu a Harry tvrdil, že souhlasil s týdenním platem deseti dolarů jako doplňovač zboží ve velkoobchodním oddělení v suterrénu – ale plat na nejspodnější příčce žebříku, po němž byl odhodlaný vyšplhat vzhůru, musel zcela jistě být ještě nižší.

Fielda různí lidé popisovali jako „důstojného a tichého“ a tak zamklého, že získal přezdívku „mlčící Marsh“. Téměř mu nezbyval čas na cokoli kromě práce. Je záhadou, jak mohl muž, který postrádal osobitost, být tak úspěšný právě v oboru prodeje, kde je nesmírně důležitá schopnost komunikovat a motivovat lidi. Field neuznával metody, které označoval za „frivolní“, a provozoval svoji živnost stejným způsobem, jakým trávil svůj život. Tento suchar a puritán postrádající humor byl sice vždycky zdvořilý, ale představoval pravý

opak Harryho Selfridge. Vzájemně se doplňovali, ale přestože Selfridge pracoval u Fielda přes pětadvacet let, nikdy se nespřátelili.

Vyjádřit se o Marshallovi Fieldovi jen jako o „úspěšném“ by nebylo adekvátní. V roce 1900 činil podle záznamů jeho roční příjem 40 milionů dolarů (téměř 800 dnešních milionů), a když v roce 1906 zemřel, zanechal po sobě majetek v hodnotě 118 milionů (dnešních dvou miliard). Velká část jeho jmění pocházela z nemovitostí a včasných investic do železničních akcií. Byl také původním a významným investorem Pullmanovy společnosti a zaštilil nápaditou koncepci luxusního pohodlí při cestování vlakem, jejímž autorem George Pullman byl. Vzhledem k tomu, že pouze cesta z Chicaga do New Yorku trvala dvacet hodin, nebylo divu, že Pullmanovy luxusní jídelní vozy typu „The Delmonico“, pojmenované po newyorské elegantní restauraci, měly obrovský úspěch. Jeho vagony mohli používat jen bohatší lidé, a ti skutečně bohatí si kupovali a uzpůsobovali své soukromé Pullmanovy vozy – byla to obdoba dnešních soukromých trysek – vybavené mramorovými vanami, pohovkami čalouněnými sametem, varhanní hudbou, a jako vrchol snobismu i vlastním anglickým komorníkem, kterého brali s sebou, aby zajišťoval hladký chod všech služeb.

Jádro Fieldova bohatství však pocházelo z peněz, které veřejnost utrácela v jeho obchodním domě tyčícím se na State Street. Ten byl mekkou obyvatel Chicaga, ale stejně jako v případě všech úspěšných „velkých obchodů“ z počátku devatenáctého století položilo základy jeho úspěchu velkoobchodní oddělení, které dodávalo zboží obyvatelům malých městeček po celém Středozápadě a zásobovalo je vším, co potřebovali, od látek na šaty po koberce, spodničky a slunečníky.

Marshall Field byl farmářský synek, vyrůstal v Conway v Massachusetts, kde na polích musela pracovat celá rodina.

Marshall ani jeho starší bratr Joseph neměli sklony k farmaření, a tak oba zvolili prakticky jediný možný únik – začali pracovat jako prodavači v obchodě s textilem. Marshall si našel první zaměstnání v Pittsfieldu v Massachusetts, ale v roce 1856 tento pořádkumilovný a zbožný jednadvacetiletý mladík zamířil na západ do Chicaga za svým bratrem Josephem – ačkoli pravděpodobně netušil, co ho tam čeká. Všechno tu připomínalo, že Chicago je městem na pomezí: tvořila ho širící se záplava dřevěných domů, táhnoucí se podél břehu jezera Michigan. Hlavním předmětem hovorů bylo bláto – tak hluboké, že přetévalo na dřevěné chodníky, ucpávalo kola vozů a ničilo dámské šaty. Ne že by v Chicagu bylo tolik skutečných dam. Místní muži, kteří hledali nevěstu, se vydávali „na Východ“, a když našli vhodnou partnerku, vraceli se do Chicaga a místní noviny otiskly zprávu s adresou nového domova novomanželů. Mezi jejich prvními návštěvníky byli často podnikaví místní krejčí a švadleny. Prozkoumali výbavu nevěsty a pak chodili od domu k domu a vyřizovali její pozdravy – spolu s čerstvě získanými zprávami o „nejnovější módě z Východu“.

Lidem ochotným riskovat se tu nabízely nesmírné příležitosti k podnikání. William Butler Ogden – který se stal prvním starostou Chicaga – zakoupil v roce 1844 rozsáhlé pozemky za 8000 dolarů a o šest let později je prodal za tři miliony. Panu Ogdenovi rozhodně nechyběla podnikavost. Když vyschly zdroje financí pro stavbu plavebního kanálu Illinois and Michigan Canal, postaral se o vydání dluhopisů, které potřebné peníze zajistily. Vždycky byl o krok napřed, a tak v roce, kdy byl kanál zprovozněn, už stavěl první chicagskou železnici.

V roce 1856 neměl Marshall Field peníze na nákupy pozemků nebo otevření obchodu. Přijal tedy práci ve veľkoobchodě Farwell, Cooley & Wadsworth, jedné z mnoha firem

dodávajících textilní a galanterní zboží po prudce se rozvíjející chicagské železnici až tam, kde ve vznikajících nových městech koleje končily – a kde ženy zoufale toužily po veškerém zboží od bavlny a kalika až po šicí nitě a knoflíky. Field se „vydal na cestu“, setkával se s místními obchodníky, odhadoval možnosti lokálního podnikání a horlivě plnil své povinnosti vůči panu Cooleymu, jehož pilný účetní Levi Z. Leiter usilovně pracoval v zadní kanceláři a zapisoval zisky firmy do účetních knih. Když se Potter Palmer, nejúspěšnější chicagský obchodník, vzdal obchodování ve velkém a plně se soustředil jen na prodeje v malém, zdvořilý pan Field převzal většinu jeho zákazníků – a současně se zájmem sledoval pokroky nového impozantního Palmerova obchodního domu na Lake Street.

Chicagské dámy byly cílevědomé a nadšené zákaznice. Během předválečné nákupní horečky kupovaly ve slevách tolik, až *Harper's* jízlivě radil manželům: „Pokud chcete svoji ženu opravdu poznat, pozorujte ji při nakupování. V saloně je možná milá, ale u pultu se mění v démona.“ V Chicagu ovšem ženy neměly na práci mnoho co jiného než nakupovat. Nebyly tu kosmetické salony, kadeřnictví ani restaurace – aspoň určité ne takové, kde by směly jíst ženy – a nabízel se jen jediné divadlo. O domácnost a kuchyni se staralo služebnictvo. Jedinou věcí, kterou dámy směly dělat mimo svůj domov – kromě účasti na aktivitách pořádaných místní církví – bylo nakupovat oblečení a domácí potřeby. Feministky už dlouho brojily proti konzumní kultuře, ale tehdejší bojovnice za práva žen Elizabeth Cady Stantonová měla v této věci naprosto jasno. Odsuzovala sice výstřelky bohatých žen, „které žijí jen módou“, ale také ženy vyzývala, aby získávaly nezávislost tím, že se ujmou starosti o rodinný rozpočet: „Vycházejte ven a nakupujte,“ vykřikovala z pódíí na setkáních a schůzích a nabádala ženy, aby se chopily iniciativy

při zařizování svých domácností a v pořizování oblečení – bez ohledu na to, zda účty platí ony samy nebo ne.

Marshall Field byl muž se stravující ctižádostí vydělávat peníze. Po celý život posuzoval různé příležitosti, které se mu naskytly, čistě podle toho, jakou naději na návrat investic mu dávaly – a když starý pan Wadsworth odešel do důchodu, neodolatelně ho přitahovala šance zakoupit si partnerství ve firmě. Pan Farwell, jediný zbývajících původních zakladatel, uvítal na začátku občanské války Marshalla Fielda jako plnoprávného partnera. O tři roky později nastala ve vedení další změna a podnik úplně převzali Field a Levi Leiter, kteří se nyní stali partnery. Marshall Field – navzdory tomu, že pracoval průměrně šestnáct hodin denně – nějak našel čas na seznámení s Nannie Scottovou a na to, aby se s ní oženil. V roce 1868 se jim narodil syn, nesoucí také jméno Marshall. V té době už Field položil pevné základy svého majetku.

Dnešní historikové maloobchodního prodeje oceňují Marshalla Fielda jako jednoho z „otců zakladatelů“ tohoto oboru, ale dá se říci, že zásadní velký krok k úspěchu se mu podařil díky vykupování podniků jiných lidí, nikoli proto, že by založil vlastní firmu podle svých představ, a podnik, který mu přinesl úspěch, patřil původně Potteru Palmerovi. Deset let poté, co otevřel svůj obchod, vydělával Palmer deset milionů dolarů ročně. Byl bohatý, ale chybělo mu zdraví. V roce 1865, unavený a sklíčený pochmurnými lékařskými prognózami, Palmer prodal většinový podíl svého podniku Fieldovi a Leiterovi za 750 000 dolarů, odstěhoval se do Paříže a zanechal svým dvěma pokračovatelům takový základ pro další podnikání, o jakém mohli jejich konkurenti jen snít.

Palmer se brzy vrátil do Chicaga, celý nadšený tím, jak baron Haussmann velkoryse představuje Paříž a nahrazuje úzké uličky širokými elegantními bulváry, a také zřízením

moderního systému kanalizace a dopravy, což všechno konečně proměnilo Paříž v příjemné místo pro nákupy.

Věděl, že pokud má Chicago mít nákupní čtvrť světové úrovně, pak jeho obchodní domy potřebují lepší sousedství. Vytáhl šekovou knížku a vykoupil budovy na State Street, ulici lemující břeh jezera, v tak velkorysé míře, že mu nyní patřily zastavěné pozemky v délce jedné míle. Úspěšně lobboval u městské rady, aby rozšířila tuto úzkou ulici v bulvár, a tak jediným tahem a docela sám přenesl centrum Chicaga z Lake Street – která vedla podél nepříjemně zapáchající řeky – na State Street, kterou v podstatě vlastnil. Dal v této ulici zbourat „omšelé“ obchody a saloony a vybudoval tu komerční stavby, a potom pronajal svoji nejlepší šestipodlažní rohovou budovu firmě Field & Leiter za 50 000 dolarů ročně.

Potter Palmer se oženil v roce 1870. Jako svatební dar postavil své mladé nevěstě Bertě Honoréové hotel a pojmenoval ho Palmer House. Měl osm podlaží a 225 pokojů zařízených italským mramorem a francouzskými lustry. Byla to nejprepychovější budova v Chicagu. V hotelu se však nikdy neubytoval žádný platící host, protože v roce 1871 město zachvátil požár. Zničil oblast o rozloze devíti čtverečních kilometrů, zahynulo při něm 300 lidí a 90 000 zůstalo bez domova – což byla téměř třetina obyvatel města. Mezi budovami, které požáru podlehly, byl i Palmerův hotel a nový obchodní dům Fielda a Leitera. Marshall Field a Levi Leiter měli naštěstí dobré pojistky. Za většinu ztrát dostali odškodnění a přemístili se do dočasného sídla, kde provozovali velmi živý obchod těžící z toho, že se Chicago vzpamatovalo z následků požáru.

Trvalo hodně přes rok, než byly všechny pozůstatky velkého požáru odstraněny. Podnikání muselo vystačit s málem a napravovat škody. V době, kdy se Chicago vzpamatovalo

a začalo s mohutným programem stavební obnovy, si mnoho mužů zařídilo kanceláře ve svých domovech. Field a Leiter zakoupili pozemky na Market Street a se zřetelem na svoji budoucnost zde uvedli do provozu své velkoobchodní oddělení. V téže době plánoval Potter Palmer svůj nový „hotel snů“. Aby získal peníze, prodal parcelu na State Street za 350 000 dolarů lidem ze Singer Sewing Company, kteří hledali výhodné investice do nemovitostí, protože potřebovali uplatnit fenomenální zisky z prodejů svých patentovaných šicích strojů.

Díky rozšíření šicího stroje, vymyšleného Isaakem Singerem, a díky vynálezu papírových stříhů Ellen Demorestovou se mnoho amerických hospodyněk proměnilo ve zručné švadleny. Profesionální krejčí sledovali tento trend se znepokojením a snažili se získat navrch tím, že se skrývali za efektními francouzskými jmény a dokonce se naučili pár slov v tomto jazyce, což bez výjimky činilo na jejich zákazníky velký dojem. Nově zbohatlým ženám ale připadaly domácí činnosti jako šití nudné. Tiskárny teď chrlily příručky a časopisy o módě, etiketě a pěstování krásy a překotně se prosazovaly nové trendy. Ženy chtěly vyrazet do ulic a nakupovat si samy, a tato skutečnost neunikla oddělení nákupu nemovitostí v Singer Company, která investovala přes 750 000 dolarů do elegantní budovy s průčelím z bílého mramoru na rohu ulic State a Washington Street. Budova byla tak elegantní, až se proslýchalo, že by ji chtěl získat samotný Alexander Stewart pro chicagskou pobočku svého nového obchodního domu. Nepovedlo se mu to: místo toho byla pronajata firmě Field & Leiter, která se do ní nastěhovala na podzim 1873, právě v době, kdy nastal krach na newyorské burze a na Ameriku dopadla hluboká hospodářská krize. Nebyl to slibný začátek.

POSKYTOVAT DÁMÁM, CO CHTĚJÍ

„Muže neposuzujte podle jeho oblečení,
ale podle šatů jeho manželky.“

SIR THOMAS DEWAR

Módní návrháři a marketéři žijí v naději, že se každý jimi stvořený nebo podchycený trend uchytí, lidé ho přijmou a stane se bestsellerem. Brzy potom samozřejmě začnou toužit po dalším trendu, protože úspěch módního podnikání spočívá právě v tom, že móda nevyhnutelně zastarává. Pro opravdu upřímné fanoušky módy trvá každý cyklus pouhých šest měsíců a každý nový look si vyžádá celou řadu změn. Ale dokonce i dnes je vzácné, aby celý šatník přes noc vyšel z módy. To se opravdu stalo, když se naráz staly minulostí těžkopádné krinolíny a matronovité čepce.

Počátkem sedmdesátých let devatenáctého století by se žádná módy dbalá žena z lepší společnosti za žádnou cenu nemohla objevit v krinolíně – a musela tedy úplně vyměnit celý svůj šatník od hlavy až k patě, protože do módy přišel zcela nový styl. K radosti obchodníků s textilem vyžadovala náhrada krinolíny, připomínka *polonaise* z osmnáctého století – která se dala nejlépe popsat jako mistrovská kombinace přiléhavosti a rafinovaných náběrů –, také velké množství materiálu. Ženy si navlékaly přiléhavé živůtky se zvýšeným pasem, ještě přiléhavější rukávy, které byly nahoře vyztužené,

a vrstvené sukně se složitými náběry a aranžováním vzadu. Celek, často překypující množstvím volánů, stuh a trásní, byl políčkem do tváře vznikajícímu hnutí za reformu oblékání, které kritizovalo složitost ženské garderoby.

Ve druhé polovině devatenáctého století byl největším krejčovským mistrem diktujícím trendy Charles Frederick Worth. Narodil se v Lincolnshiru a strávil nějaký čas prací v obchodě Swan & Edgar na Piccadilly a několik let prací pro přední obchodníky s hedvábím v Londýně a Paříži. V roce 1858 si otevřel vlastní salon v Rue de la Paix a proslavil se tím, že oblékal kněžnu Pauline von Metternich a císařovnu Eugénii. Monsieur Worth byl dostatečně egocentrický na to, aby se pokládal za všemocného – taková titání módy obvykle bývají – ale nebyl prvním oslavovaným královským návrhářem. Ta čest připadla Rose Bertinové, švadleně a modistce nešťastné Marie Antoinetty. Proslulé schopnosti Rosy Bertinové byly překonány pouze ohromujícími účty, které královně předkládala. Ale přestože posílala panenky oděné do miniaturních verzí svých modelů princeznám z dalších královských evropských dvorů, její skvělá pověst se přece jen omezovala na okruh pouhých několika set lidí. Díky rostoucímu vlivu časopisů v Americe byl Worth prvním návrhářem, který dosáhl mezinárodní slávy.

Jako svého návrháře si ho vybíraly manželky největších boháčů – právě od něj byly první šaty „na červený koberec“, vytvářené pro ženy, které se potřebovaly obléct pro slavnostní příležitost a jejichž manželé disponovali dostatečně tučnými konty. Američanky byly jeho oblíbenými zákaznicemi, protože si často objednávaly hned několikery šaty zároveň a nikdy se s ním nepřely o jeho návrh ani o ceny. Worth říkal: „Mé zaoceánské přítelkyně jsou u mě vždy vítány – mají pěkné postavy, peníze a pevně mi věří.“ Na druhé straně šetrné francouzské šlechtičny – jako komtesa Greffuhleová,

jedna z žen, které posloužily jako vzory pro postavu vévodkyně de Guermantes v *Hledání ztraceného času* – si své róby objednávaly jednotlivě, a co bylo horší, jejich švadleny je pak obměňovaly, aby se jedny šaty daly nosit delší dobu.

Worth revolučně proměnil módní podnikání tím, že svému otrocky oddanému publiku, složenému většinou z „manželek z Wall Streetu“, představoval své kolekce na živých manekýnách v Paříži. Američtí boháči mívali ve zvyku každoročně cestovat do Evropy, a obzvlášť do Paříže. Umožňovalo jim to shromažďovat sbírky uměleckých děl a starožitností a také navštívit Worthův salon. Naneštěstí pro Wortha se na jejich cestách odrazila prusko-francouzská válka. A ještě větší pohroma byla, že jeho nejslavnější zákaznice, císařovna Eugénie, odešla do vyhnanství v Anglii a jeho přepychový salon byl zrekvírován pro nemocnici. Trýznivé obležení Paříže způsobilo, že lidem dělalo větší starosti shánění potravin než móda. Proslýchalo se, že Pařížané jedí své koně, kočky a psy, a list *Le Figaro* líčil, jak šéfkuchaři Paris Jockey Clubu projevíli kulinářskou iniciativu a připravili „celkem dobrý salám z krys“.

Worth znovu otevřel svůj salon v nejistém období hned po válce. S účinnou pomocí svého syna Jeana-Philippa zanedlouho dosáhl v podnikání tak závratných úspěchů, že měl na výplatní listině přes 1 200 zaměstnanců. Jeho mistrovským tahem bylo rozhodnutí jít za penězi a předvést svoji kolekci v New Yorku a v Rhode Islandu. Tam se jeho příjezd coby „krále módy“ podobal spíše státní návštěvě, protože všichni členové místní smetánky se předháněli ve snahách ho získat jako čestného hosta svých koktejlových recepcí a večeří. Pak byl vřdycky zasypáván objednávkami, které dával realizovat v Paříži a převážel je zpět do Ameriky.

Neexistovalo jméno ženy spjaté s americkým „zlatým věkem“, kterou by Worth neoblékal, a šatník od něj se stal

nezbytnou rekvizitou bohatých amerických dívek, toužících získat britského manžela ozdobeného šlechtickým titulem. Worthův způsob života se podobal životnímu stylu jeho zákaznic a jeho krásně oblečená žena a dva elegantní synové se stali součástí jeho reklamní mašinérie, která pracovala tak účinně, že Wortha pokládali za svého přítele samotný J. P. Morgan, který prý jeho smrt oplakal.

Worth prakticky vynalezl krinolínu, ale se stejným potěšením jí ženy zase zbavil, když znovu úplně proměnil styl jejich oblékání. Výrobci textilu tak monsieuru Worthovi dlužili víc, než by se vůbec dalo vyčíslit. Jakmile časopisy otiskly nový obrázek jeho posledního modelu šatů, ženy pospíchaly nakoupit materiál a daly si šít podobné kreace. Jen firma Field & Leiter zaměstnávala v polovině sedmdesátých let tři sta dívek, které šily v dílnách ve vrchním podlaží, a všechny vyráběly šaty pro manželky chicagských boháčů. Současně z modistického oddělení proudily kopie Worthových nově stylizovaných, okázalých a bohatě zdobených klobouků.

Přes přetrvávající používání výztuží vzadu na šatech, které zahrnovaly nákup skládací konstrukce nazývané „zdokona-lovač šatů“, začaly ženy konečně objevovat příjemné stránky lehčího prádla, protože ultratěžké korzety vyztužené kosticemi a se šněrováním na zádech byly nahrazeny méně těžkopádnými pomůckami k tvarování těla. Korzety měly stále kostice, ale nejoblíbenější typ, nevysvětlitelně nazývaný „Drahoušek vdova“, byl model zdůrazňující oblé křivky, ve předu zapínaný na kozinkou potažené háčky a očka. Ženské šaty se většinou stále zapínaly na knoflíky – aspoň ty na denní nošení – ale nejnovější večerní róby s dekolty vyžadovaly jiný typ tvarujícího prádla. Pro ty ženy, které se styděly za svoji vyhublost, se nabízela pomoc od Elastic Bosom Company, která si patentovala své vycpávky a hrdě oznamovala, že „v případě ztroskotání lodi by se nositelka těchto vycpávek