

Obchodní značku tvoří zpravidla originální název, logo, charakteristický obal výrobku nebo třeba i maskot firmy. Značky se staly natolik součástí našeho každodenního života a možná i naší vlastní identity, že už si skoro nedovedeme představit svět, kde by neexistovaly. Nikdy v historii – a to ještě i poměrně nedávno – nezáleželo tolik na značce auta, v němž jezdíme, nebo oblečení a bot, které nosíme. Dnešní kultura ale klade velký důraz na značku výrobku, který si pořizujeme. Většina populárních značek se objevila na trhu již na sklonku průmyslové revoluce, aby se během dalšího století stala trvalou součástí našeho života. Když vás bolí hlava, vzpomenete si na *Bayer*, když máte žízeň, rozsvítí se vám před očima nápis *Coca-Cola*, a když se chystáte koupit si auto, vybaví se vám třeba *Ford*. Výrobky těchto firem jsou dnes považované za spolehlivé a solidní, každý ale nějak začínal a málokdo dnes ví, že začátky těchto značek, které známe a milujeme, bývají někdy spojeny s temnými, nešťastnými, nebo dokonce i velmi krutými událostmi. Tyto příběhy se určitě nedozvíte z pečlivě vytvořených mediálních prezentací či pro-

střednictvím oficiálně předkládaných dějin moderních korporací, jako je *Chanel* nebo *Adidas*. V této knize chceme vyprávět skutečné a pravdivé příběhy známých značek a jejich často neticky jednajících protagonistů.

Životní prostředí i lidské životy před průmyslovou revolucí vypadaly úplně jinak než dnes. Důraz na obchodní značky a firmní identitu je relativně novým trendem. Před rozvojem průmyslové výroby a industrializace si museli lidé vyrábět věci sami, nebo se spolehnout na lokální řemeslníky a výrobce. Společnost v Americe i v Evropě tvořilo zejména venkovské obyvatelstvo orientované převážně na zemědělskou výrobu. Výjimkou byla samozřejmě velká města, jako například Londýn, která expandovala a stala se významnými metropolemi, většina sídel si ale uchovávala venkovský charakter a produkci výrobků a zásobování zajišťovala z vlastních zdrojů. Pokud jste tehdy žili na venkově, měli jste svého místního pekaře, řezníka a kováře, museli jste chodit na lov nebo si základní potraviny sami vypěstovat. Nenakupovali jste oblečení v obchodě, protože na vesnicích žádné obchody s oblečením neexistovaly. Pokud jste měli štěstí, mohli jste své výrobky nebo zemědělské přebytky vyměnit za jiné zboží nebo služby. Tento výměnný obchod ale nebyl organizovaný a nenabízelo se mnoho příležitostí k jeho realizaci. Mnohem častějším jevem byla bída, nedostatek prostředků a jídla, nebo dokonce podvýživa obyvatelstva. V té době nepůsobily ani žádné dobročinné organizace, které by se staraly o potřebné a poskytovaly jim alespoň základní životní podporu. Pokud váš kraj postihla neúroda nebo třeba živelná pohroma, trpěli jste podobně jako všichni vaši sousedé.

V Americe se tyto fenomény objevovaly už od 17. století, kdy bylo ustaveno třináct kolonií, z nichž později vznikly Spojené státy. Tyto kolonie měly vlastní samosprávu, ačkoli oficiálně stále setrvaly pod vládou britské monarchie. Zdejší majitelé půdy volili svou provinciální vládu a guvernéra, kteří pak spravovali místní záležitosti. Ocitnout se tehdy v Novém světě znamenalo začít úplně od začátku – doslova od základů. Nebyly tu žádné domy, žádná města ani silnice. Všude byla jenom divočina, v níž se pohybovali původní indiánští obyvatelé.

To se změnilo s příchodem průmyslové revoluce, jejíž obrysy se začaly rýsovat nejprve v Anglii. Ta se stala díky mnoha faktorům ohniskem, středobodem nadcházející industrializace. Hlavní úlohu v tomto procesu sehrála potřeba kumulace zásob surovin, především uhlí a železné rudy, které se staly v osmnáctém a devatenáctém století klíčovými materiály pro rozvoj průmyslu. Právě na britských ostrovech se nacházela bohatá naleziště. Tato země měla díky propracovanému systému kolonizace přístup také k dalším materiálům a surovinám, protože je dokázala efektivně těžit a importovat. Stala se proto zcela přirozeně místem zrodu těžkého průmyslu. V 18. století došlo ve Velké Británii k zásadní transformaci textilního a hutního průmyslu.

Jak už bylo řečeno, většina textilních výrobků se do té doby vyráběla podomácku. „Hromadná produkce“ tehdejšího textilního průmyslu fungovala tak, že se práce distribuovala jednotlivým tkalcům, kteří ji vykonávali ve svých domácích dílnách a podle toho, kdy se jim to zrovna hodilo. S touto neorganizovanou prací bez patřičného dozoru ze strany nadřízených souviselo nedodržování termínů odevzdání výrobků a nestabilní

příjmy. Přesto se jednalo o nejefektivnější způsob textilní výroby před nástupem mechanizace tohoto oboru. V roce 1764 tkadlec a vynálezce James Hargreaves vyvinul jednu z prvních průmyslových metod spřádání nití na spřádacím stroji, kterému se říkalo „spinning jenny“ („jenny“ bylo tehdy slangové označení pro motor). Tento stroj byl dlouho očekávanou odpovědí na člunek, zavedený do výroby Johnem Kayem v roce 1733. Člunek umožňoval tkaní na širší osnově. Toto zařízení mohlo být připojeno k tkalcovskému stavu a celý proces tkaní tak mohl být mechanizovaný, což u tehdejších tkalců vyvolávalo bouřlivý odpor. Člunek zdvojnásoboval produktivitu a vyžadoval rychlejší přísun nití. Spřádací stroj „spinning jenny“ umožňoval obsluhu pracovat s několika špulkami najednou a vyrábět tak větší množství plátna. V roce 1778, kdy Kay zemřel, už na území Anglie pracovalo na 20 000 tkalcovských stavů tohoto typu. Zhruba v téže době vynálezce Samuel Crompton vyvinul automatické zařízení, nazývané „mule jenny“ a později „spinning mule“. Toto zařízení využívající předchozích objevů dokázalo spřádat bavlnu a další vlákna do pevné a přitom tenké niti. Jenom v Lancastershiru se v té době mohly navíjet niti na padesáti miliónech špulek současně! Tento vývoj nakonec dovršil v osmdesátých letech 18. století Edmund Cartwright svým vynálezem mechanického tkalcovského stavu.

O revoluci v produkci železa se zasloužil Angličan Abraham Darby. Palivem pro tavicí pece, v nichž se z železné rudy získávalo železo, bylo tehdy především dřevěné uhlí. Problémem celého odvětví se proto stávala jeho závislost na dřevě, z něhož se dřevěné uhlí vyrábí. S rozvojem hutí došlo k vykácení značné

části lesů v zemi a bylo potřeba najít nové a trvale dostupné palivo. Darby vymyslel systém, který jako primární palivo využíval koks. Ten se vyrábí uměle – procesem karbonizace uhlí. Od roku 1709 se začala prosazovat Darbyho hutnická metoda šachtové pece plněné koksem. Klíčovou komponentou průmyslové revoluce byla masová dostupnost a nízká cena železa. Tyto dvě podmínky zajistila do značné míry právě Darbyho inovace.

Modernizaci textilního a hutního průmyslu můžeme sice považovat za dva klíčové faktory průmyslové revoluce, rozhodujícím jazýčkem na vahách byl ale především vynález parního stroje. Anglický obchodník s železem Thomas Newcomen uvedl v roce 1712 do provozu první atmosférický parní stroj, který se stal prvním komerčním parním strojem na světě. Motor byl použit nejprve k čerpání vody z uhelných a cínových dolů, kde hrozilo značné riziko zaplavení vodou. Parní stroj byl posléze modifikován tak, aby mohl pohánět tovární stroje, vlaky a lodě. James Watt později vylepšil jeho konstrukci a v roce 1781 vytvořil nový motor s rotujícími písty o síle deseti koňských sil.

Dalším krokem k masové industrializaci byl rozvoj železnice. První větve železniční sítě se začaly plánovat po představení parní lokomotivy v roce 1803. Za konstrukcí první parní lokomotivy a jejím uvedením do provozu stál geniální britský vynálezce a inženýr Richard Trevithick. Tento mladý technik měl zvláštní dar pojmenovat a vyřešit problémy, na nichž si mnoho vzdělaných a erudovaných inženýrů vylámalo zuby. Trevithick byl přirozený talent a jeho objevy změnily navždy možnosti přepravy osob i zboží. Předchozí způsoby dopravy s využitím povozů tažených koňmi byly nespolehlivé, pomalé a náchylné k poru-

chám. Trevithickův motor byl o polovinu lacinější než Wattův zastaralý model, takže ho brzy vytlačil z trhu.

První transkontinentální železnice byla ve Spojených státech budována zhruba mezi lety 1863 a 1869. Poslední hřebík – přezdívaný „zlatý hřebík“ – zatloukl dne 10. května 1869 v Promontory Point v Utahu osobně Leland Stanford, ředitel firmy *Central Pacific Railroad Company*. Železnice spojila vzdálené konce země a zajistila relativně bezpečný a rychlý transport zboží, dovážejícího po moři na východní pobřeží, přes divoké pláně Středozápadu až do vnitrozemí.

Zrod obchodních značek

Obchodní značky nebyly v před-industriálním světě běžným jevem, ale existovaly. Od pradávna se například praktikovalo vypalování cejchu za účelem značkování dobytka. Cílem nebyla ani tak prezentace kvality příslušného kusu skotu, jako spíše jasná identifikace jeho majitele. Anglický termín pro obchodní značku „brand“ pochází ze staré norštiny, konkrétně z výrazu „brandr“, což znamená pálit nebo vypálit. V dávných dobách bylo zvykem, že tvůrce vypálil do hotového výrobku svůj symbol nebo značku.

I mezi umělci a řemeslníky se nápad označovat svou vlastní práci podpisem či značkou objevuje velmi záhy – k dispozici máme zmínky už z 1. století našeho letopočtu. Tehdy jeden nepříliš významný sklář jménem Ennion začal podepisovat své výrobky. Ennion byl nejen první sklář na světě, jehož jméno známe, stal se také otcem první obchodní značky v dějinách. Ennion neopatoval dna svých výrobků pouze svým podpisem, ale čteme

na nich celé věty. Řecký nápis na jedné z nalezených skleněných nádob „Ennion epoiese“ znamená „Vytvořil mě Ennion“. Nápad vytvořit trvale používanou obchodní značku se objevuje i v dalších stoletích. Například belgická pivovarnická společnost *Stella Artois* vznikla již v roce 1366 a od svého založení až dodnes používá jedno logo, měnící se časem jen v detailech. Během dalších staletí se v Evropě objevovalo mnoho různých obchodních značek, jen několik se jich ale zachovalo dodnes. Většina značek firem, které dnes důvěrně známe, vznikla až v 19. nebo 20. století.

Když se v průběhu průmyslové revoluce začal prosazovat koncept masové výroby a firmy mohly konečně přepravovat své výrobky na dlouhé vzdálenosti a distribuovat je na nových trzích, objevila se naléhavá potřeba zajistit důvěru zákazníků k produktu, který nepocházel od jejich místního výrobce. Dosud se většina zboží vyráběla pouze lokálně a kupující znal původce výrobku třeba i osobně. I dnes můžeme ostatně cítit jistý patriotismus a hrdost na konkrétní značku výrobků, které se vyrábějí v blízkosti našeho bydliště.

Podoba trhu se změnila také s příchodem zásilkových katalogů, z nichž si mohli zákazníci vybrat zboží a nechat si ho zaslat poštou. Zpočátku využívali katalogy především nakladatelé a prodejci knih. V 19. století ale došlo k výraznému rozšíření tohoto způsobu prodeje. První katalog ve Spojených státech začal rozesílat *Tiffany* v roce 1845. V roce 1872 se připojil *Montgomery Ward* a v roce 1888 *Sears*. Možnost objednat si jakékoli zboží od hodinek, přes oblečení a sportovní náčiní až po automobil, nebo dokonce dům se stala drogou, již záhy propadla celá americká

kultura. Díky možnosti zasílat zboží po celých Spojených státech mohlo dojít k expanzi firem, které do té doby působily pouze na regionální úrovni. Z některých zásilkových obchodů se staly vyhlášené značky. Například firma *Sears, Roebuck and Company* se proslavila prodejem domů přes katalog. Mezi lety 1908 a 1940 se přes katalog prodalo více než 70 tisíc nemovitostí.

Expanze značek ale neskončila u katalogů. Jejich rozvoj pokračoval a regionální produkce se začala postupně prosazovat na národním a později i globálním trhu. Obchody byly zaplaveny výrobky, které byly vychvalovány různými způsoby – některá tvrzení byla založena na realitě, zatímco jiná ne. Je zákonité, že výrobce kvalitního výrobku ho chce odlišit od průměrné produkce a snaží se ho prosadit pomocí originální obchodní značky a reklamy. Pro zákazníka je pohodlné, že pokud sáhne například po láhvi Coca-Coly, má jistotu, že dostane vždy stejně kvalitní produkt. Právě tohoto principu využily nově vznikající firmy. Přestože se na tyto společnosti dnes díváme jako na neosobní giganty bez tváře, mnoho z nich začínalo jako jednotlivci, snažící se vybojovat své místo na trhu v obtížných podmínkách konkurenčního boje.

V dnešním světě mají všechny velké firmy srozumitelnou podnikatelskou filozofii a „korporátní kulturu“, které jim pomáhají zajistit určitou úroveň chování jak v rámci vnitřního fungování firmy, tak směrem navenek, vůči zákazníkům a obchodním partnerům. Korporace dnes investují nemalé prostředky, aby snížily na minimum riziko případných skandálů a přehmatů a aby jejich hýčkaná obchodní značka nadále fungovala jako spolehlivý a efektivní základní kámen jejich byznysu. V nedávné minulosti

to ale nebylo zdaleka pravidlem. Za druhé světové války neexistovaly žádné interní směrnice, které by zabránily *Bayeru* ve spolupráci s nacisty nebo Henrymu Fordovi v tom, aby publikoval radikální antisemitské materiály. Korporace mají dnes sklon popírat všechny temné kapitoly své minulosti, historická věda ale požaduje nezaujatý výzkum a hledání objektivních faktů, ať už jsou jakkoli nepříjemné. Tato kniha vznikla proto, aby tyto události vynesla na světlo a otevřeně hovořila o skrytých údobích dějin vybraných obchodních značek, o nichž se dnes příliš nemluví. Jejím cílem přitom rozhodně není podrývat a zpochybňovat stabilní kulturu, o kterou tyto firmy a jejich zaměstnanci v současné době usilují a kterou vytvářejí.

V této knize se dočtete o některých znepokojujících, bizarních nebo dokonce opovržením hodných činech osob zodpovědných za rozvoj několika velmi populárních značek výrobků, které všichni známe a máme je rádi. Chci zdůraznit, že zachycené události ani v nejmenším neodrážejí současné fungování a rozvoj firem, které produkují výrobky těchto značek. Tyto firmy byly založeny zpravidla před mnoha generacemi a osoby zodpovědné za inkriminované události již nejsou mezi námi. Současní vedoucí představitelé těchto společností jsou ušlechtilé osobnosti a profesionálové, kteří nemají s jejich kontroverzními počátky vůbec nic společného.

Kapitola 1

Coca-Cola: Nápoj kontaminovaný drogou

Coca-Cola je pro mnoho z nás synonymem oblíbené sladké limonády. Kromě toho ji považujeme i za typickou, ryze americkou pochutinu – stejně jako třeba jablkový koláč. Vznik tohoto oblíbeného bublinkového nápoje provázely nicméně nepříliš jasné, možná dokonce temné události a počiny. *Coca-Cola* je dnes nejprodávanějším nealkoholickým nápojem na světě a její moderní image se snaží evokovat jednotu a lásku mezi všemi lidmi na naší planetě. Jako překvapivou pak můžeme vnímat skutečnost, že dnešní *Coca-Cola* by pravděpodobně nevznikla, nebýt bratrovražedné války Severu proti Jihu, a že její tvůrce nebojoval v řadách vítězných vojsk Abrahama Lincolna a Unie, ale za jižní Konfederaci, tedy za tu stranu konfliktu, která požadovala zachování otroctví.

Existuje samozřejmě celá řada pověstí o tom, že název *Coca-Cola* vznikl díky tomu, že receptura přípravy původního nápoje obsahovala i určitý podíl kokainu. *Coca-Cola* vždy důrazně odmítá, že by jejich nápoj kdy kokain obsahoval, a na svých webových stránkách se o tomto kontroverzním tématu radši vůbec

nezmiňuje. Nabízí se pak zcela zákonitě otázka: Obsahovala *Coca-Cola* někdy kokain, nebo je to jenom stále oživovaná legenda nepodložená důkazy? A jak souvisí americká prohibice se začátky výroby *Coca-Coly*? Podívejme se tedy na dlouhou a bizarní historii této významné americké ikony.

Život Johna Stitha Pembertona

Coca-Colu vytvořil muž, který se jmenoval John Pemberton. John Stith Pemberton se narodil 8. července 1831 v Knoxville v Georgii. Dětství a dospívání prožil se svými rodiči Jamesem a Marthou v městečku Rome. O jeho dětství toho moc nevíme, je ale známo, že později mladý Pemberton projevoval mimořádné nadání pro farmakologii. Studoval medicínu se zaměřením na léčiva na Reformní georgijské lékařské univerzitě v Maconu. Tam v 19 letech získal licenci „parního lékaře“, která mu umožňovala provádět medicínskou praxi v rámci alternativního léčebného systému, kterému se říkalo thomsonovská medicína. Botanický expert Samuel Thomson vyvinul svůj systém poté, co jeho manželka málem zemřela na následky léčby tehdejšími lékaři. Tato zkušenost v něm vypěstovala nedůvěru k oficiální medicíně a motivovala ho k vytvoření vlastního systému využívajícího bylinných výtažků, které považoval za mnohem bezpečnější a účinnější než „jedy“ moderní medicíny. Jak název napovídá, „parní lékař“ využíval k léčbě pacientů kromě přírodní medicíny také parní lázně.

Nebyla to ale kariéra thomsonovského lékaře, díky čemu Pemberton vstoupil do dějin. V roce 1861, po dvanácti letech praxe, se nechal naverbovat do armády Konfederace a odešel

bojovat za ideály otrokářského Jihu. Krvavá občanská válka zuřila už čtyři roky, během nichž přišlo o život skoro milión Američanů. Násilný konflikt se rozpoutal díky snahám Severu zablokovat pokusy Jihu o rozšíření otroctví do západních oblastí Spojených států. Jižní státy byly na otroctví ekonomicky závislé, a proto nebyly ochotny připustit, aby jim někdo bránil v dalším růstu. Vznikla konfедераční vláda a jižní části země se pokusily odtrhnout od Unie a vládnout si zcela autonomně. Povstání Jihu bylo nakonec Severem potlačeno. Podplukovník konfедераční armády John Pemberton ale ještě před koncem bojů utrpěl v bitvě o Columbus těžké zranění.

Jeho hluboká sečná rána šavlí přes celá prsa se špatně hojila a způsobovala mu značné bolesti. Standardním lékem proti bolesti bylo v tehdejší době morfium. Užíval ho i Pemberton. Po čase se u něj začal projevovat symptom, jímž trpěla celá řada tehdejších pacientů – vypěstoval si silnou a paralyzující závislost na této látce. Pemberton sám sebe považoval za odborníka na léky a byl si dobře vědom své těžké závislosti. Tehdy přísahal, že vytvoří zázračný nápoj – lék, který zbaví jeho i všechny ostatní lidi závislosti. Dnes velmi dobře víme, že morfium je obecně silně návykový opiát a že stačí několik dávek a vzniká silná závislost. Právě tyto okolnosti sehrály rozhodující úlohu při zrodu oblíbeného a lahodného nápoje, který pijeme dodnes.

Pembertonovo Francouzské víno s kokou

Psal se rok 1886, průmyslová revoluce byla v plném proudu a svět se rapidně měnil. V roce, kdy byla do newyorského přístavu dopravena a na Ostrově svobody vztyčena socha Svobody a kdy sir

Arthur Conan Doyle napsal svůj první detektivní román o Sherlocku Holmesovi, vznikla přičiněním pilného farmaceuta z Georgie první cola na světě.

John „Doktůrek“ Pemberton byl pevně rozhodnutý, že se stane vynálezcem. Měl za sebou několik neúspěšných pokusů, během nichž se snažil vyrobit třeba lak na vlasy či různé pilulky a elixíry. Štěstí mu sice nepřálo, ale nevzdával se. V poválečné době se americký jih toužil postavit na vlastní nohy a v jeho domovině sílila tehdy populární myšlenka „nového Jihu“. Obyvatelé jižních států se snažili napravit chyby minulosti a vydělat na průmyslové a ekonomické konjunktury probíhající na severu. I „Doktůrek“ doufal, že se do tohoto progresivního procesu zapojí.

Svůj první úspěch slavil v roce 1885 v Columbusu ve státě Georgia, kde provozoval lékárnou, která nesla oficiální název *Pembertonův dům orlích léků a chemie*. Svůj nový výrobek nazval *Francouzské kokové víno*.

Kokain byl v 19. století považován za zázračný lék. Jeho přítomnost v různých léčivých preparátech a výrobcích nebyla tehdy vůbec ničím neobvyklým. Nikdo tehdy nepochyboval o tom, že se jedná o obecně velmi prospěšnou látku. Jedním ze známých obhájců kokainu byl například Sigmund Freud, který se nikdy netajil sympatií ke kokainové terapii, kterou vřele doporučoval svým pacientům. Freud považoval kokain za úžasný lék pro tělo i mysl. Přestože veřejné mínění kokain odsoudilo a Freud byl za jeho schvalování později pranýřován, svá tvrzení o jeho prospěšnosti nikdy neodvolal.

Pemberton se nechal inspirovat tehdy populárním nápojem *Vin Mariani*, který vymyslel italský chemik Angelo Mariani. Ma-

riani pocházel z Korsiky a tento nápoj vynalezl již v roce 1863. Byla to vlastně směs červeného vína a celkem velkorysé dávky kokainu. Není třeba zdůrazňovat, že nápoj získal brzy značnou popularitu. V té době byl kokain v Evropě legální, a byl dokonce považován za zdravý prostředek pro povzbuzení energie. Nápoj *Vin Mariani* využíval synergického účinku dvou složek. Smísením alkoholu a kokainu totiž dochází v lidském těle ke vzniku kokaethylenu (benzoylekgoninethylester). Tato látka vyvolává silnější euforii než konzumace samotného alkoholu nebo kokainu.

Pembertonova propagace nového výrobku si v ničem nezdala s podomními obchodníky, kteří za viktoriánských dob prodávali hadí olej. Novinové reklamy na *Francouzské kokové víno* se ohánějí slogany jako „Nejlepší prostředek na posílení nervů na světě.“ Podle tvrzení propagačních materiálů se mělo jednat o univerzální léčivý prostředek v podstatě na jakoukoli lidskou nemoc, který „předepisují a doporučují ti nejvěhlasnější lékaři“. Nápoj měl pacienty zbavovat duševního i tělesného vyčerpání, chronických nemocí a chřadnutí, měl léčit poruchy trávení, choroby ledvin, jater a srdce, melancholii, hysterii, neuralgii, úporné bolesti hlavy, plicní a krční neduhy, nespavost, sklíčenost, malomyslnost, a měl dokonce odstraňovat únavu. O nápoji se říkalo, že je „opravdu úžasný“ a že „obnovuje životní sílu“ a že je k dostání za neslýchanou cenu 1 dolaru za láhev, což je v přepočtu na dnešní hodnotu 20 dolarů. Směšná částka za elixír, který dokáže vyléčit skoro všechny nemoci na světě.

Pembertonovo *Francouzské kokové víno* byl alkoholický nápoj vyrobený ze směsi kolovníku lesklého, damiány (pastala rozprostřená), kokainovníku pravého a samozřejmě také z alkoholu.