

A collection of vintage items including white lace gloves, pearl necklaces, a pocket watch, and a feathered hat, arranged on a light-colored surface.

Lindy
Woodhead



PAN SELFRIDGE

Skutečný příběh zakladatele obchodního domu

A decorative border featuring a repeating pattern of intricate lace or floral motifs in a dark brown color.

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
SELFRIDGE

Praha 2016

Obsah

Úvod: Sžíravá vášeň	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, Olliebo 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, jimž 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 potížemi 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 odív svoji pozici ve společnosti a stoupat stále výš. Maloobchodníkům hrálo do ruky, že okázaly 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 vespodu obruče a alespoň tři nebo čtyři vrstvy spodničků z flanelu, mušelínu nebo bílé naškrobené bavlny. Přidejte k tomu krajkové fiží, korálky lemovanou pláštěnku, kožešinový nebo vyšívavý rukávnik, 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 sukňemi, vlečkami, krinolínami, drdoly a s tucty vlásenek, 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 – zvláště 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 sebemeně 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 večere 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 dohlížející 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 nouveautés* 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 mánií 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 manželovy 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 přečpané 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 neuhastitelná vášeň 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 dlužích 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 rozměry.“

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 spojenectví 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 desetiletí 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 veprové 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. Svě 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 pracovitěho 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 domnění, 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 vštípila 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 chlapece 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 zažitým 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 sítem požadavků 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. Pravděpodobněji 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 nepřípadalo 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 neseťkal 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 nehodoval. 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 sutereu – 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.

Vyjádit 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 koncepcí 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 šířící 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 zprávkami 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 velkoobchodě Farwell, Cooley & Wadsworth, jedné z mnoha firem

do­dá­va­jící­ch texti­lní a ga­lan­terní zboží po prudce se rozví­je­jí­cí­chicag­ské želez­nici až tam, kde ve vznikajících nových mě­steč­kách 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 určitě ne takové, kde by směly jíst ženy – a nabí­zelo 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 ctízádností 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 zbývající původní 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 nejpřepychovější 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 matrónovité 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 – takoví titáni 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 říkával: „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 obzvláště 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 projeví 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 závatných 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 mašinerie, 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

nemohla utopit“. V době, kdy byli téměř všichni prodavači muži, Marshall Field pohotově zareagoval na situaci tím, že v rychle se rozvíjejícím oddělení dámského prádla zaměstnal prodavačky. To znamenalo, že dámy bylo možno přesně změřit a vyzkoušet jim prádlo, aniž to v nich vyvolalo stud: to bylo zvláště důležité, protože příliš těsné korzety mohly způsobit nejrůznější potíže od mdlob po problémy s močovým měchýřem a páteří.

Fieldův bratr Joseph byl v té době vyslán do Anglie, kde založil pobočku společnosti v Manchesteru a dostal za úkol získávat nové produkty do firemní nabídky, protože nejbohatší klientela obchodního domu oceňovala importované zboží a pokládala je za prestižní. Joseph byl těžkopádný, skrblický muž, který pracoval v nevytopené kanceláři ve svrchníku a úplně postrádal eleganci obvykle spojovanou s módou, a tak není překvapivé, že se jeho nákupy setkaly se smíšenými reakcemi. Poslal však domů různé druhy speciálního textilu včetně nottinghamských krajek a kašmírových šátků. Field & Leiter prodávali krajkové ubrusy po 1 000 dolarech v době, kdy průměrná týdenní mzda činila 10 dolarů, a přesto měli spousty zákazníků, kteří si jejich zboží mohli dovolit a nedali se odradit vysokým clem, které tak zvyšovalo ceny.

Hospodářská recese nezpomalila neúprosné bohatnutí podnikatelů v Chicagu o nic víc, než se jí dali zdržet newyorští „Robber Barons“, draví podnikatelé neštítící se žádných praktik. Chicago vyrábělo, balilo a dodávalo to, co bylo třeba nejvíc – potraviny – do celé Ameriky i za oceán do Evropy. Koncem sedmdesátých let devatenáctého století ohlušily město zvuky stavebního ruchu, protože nové kanceláře, skladiště a dopravní terminály rostly jako houby po dešti a vedle nich bujely čtvrti chudých, kde se ubytovával rostoucí příliv přistěhovalců z Evropy. Tento stavební rozvoj

financovala nová elita, která si současně dávala stavět nové domy podobné palácům. Jejím hlavním požadavkem přitom bylo, aby výsledek ohromoval svou velikostí, byl vybaven plesovým sálem a nestál v blízkosti míst, kde žila městská spodina – Chicago bylo neslavně proslulé svými nevěstinci a pitím. Měšťtí boháči se stěhovali do svých vlastních bezpečných čtvrtí a usídlovali se na Calumet Avenue, Prairie Avenue nebo trochu dál na jih v „milionářské čtvrti“ na Michigan Avenue.

Sám Field přestěhoval svoji rodinu s malými dětmi (Marshallovi II. nyní přibyla sestřička jménem Ethel) na Prairie Avenue a stavbu svého sídla si objednal u proslulého architekta Richarda Morrise Hunta. Požádal ho, aby dům byl jednoduchý, což bylo u chicagských zakázek neobvyklé. Hunt byl spíše zvyklý na klienty jako Vanderbiltovy (pro které navrhl „The Breakers“, pseudorenesanční palác v Newportu, za jedenáct milionů dolarů), a v této zakázce nemohl využít svou imaginaci. Na rozdíl od velkolepého sídla Pullmanových nebo obrovského a ošklivě neatraktivního paláce Cyruse McCormicka, stojícího nedaleko, představoval Huntův třípodlažní dům určený pro Fielda vzor úspornosti výrazu. Bylo to také první sídlo v Chicagu, které bylo napojeno na elektrické vedení, a toto ostré světlo se jasně odráželo od stěn vytapetovaných žlutým hedvábím. Přesto byl tento dům vždy popisován jako nevýrazný a studený. Nebyl to šťastný domov. Paní Fieldová se mohla stát jednou z předních hostitelek chicagské společnosti, ale zdá se, že k tomu nikdy neměla vlohy. Tato jemná duše se provdala za muže, kterému úplně chyběl smysl pro humor, a měla sklony k chronickým migrénám. Trávila stále více času zotavováním na jihu Francie a velmi ráda nechávala společenský život v Chicagu napospas svým konkurentkám, soutěžícím o postavení vůdčí hostitelky. Ta čest připadla Bertě Honoréové Palmerové,

kteřá se stala nepochybnou „královnou Chicaga“, právě jako byla paní Astorová, manželka *toho* Astora, pokládána za „královnou New Yorku“.

Mladá Bertha (kteřé bylo jen jednadvacet, když si vzala čtyřiačtyřicetiletého Pottera) měla na své straně nízký věk, hezký zevnějšek, spousty peněz od zbožňujícího manžela a sestru provdanou za Frederika, syna prezidenta Ulysa S. Granta, což jí dodávalo prestiž, jaká se nedala koupit za žádné peníze.

Bertha milovala šperky – jejími oblíbenými byly diamanty a perly – a brzy jich vlastnila nesmírné množství. Zdálo se, že je často nosí všechny naráz. Potter si v této excentrické výkladní skříní svých úspěchů liboval stejně jako sama Bertha a bylo známo, že s potěšením hrdě poznamenává: „Vidíte ji, tamhle stojí a na krku má půl milionu.“ Ve skutečnosti mívala nejen půl milionu na krku, ale ještě další půlmilion na hlavě: jeden z Bertiných slavných „obojků“ obsahoval 2268 perel a její oblíbená tiára nesla třicet diamantů velikosti křepelčího vejce.

Křehká a drobná paní Palmerová obstála v tvrdé zkoušce chicagské společnosti velmi dobře a vládla jí železnou rukou. V jejích velkolepých funkcích, jako byla vstupní přehlídka jejího každoročního dobročinného plesu, jí stály po boku další ženy, které hrály roli jejích dvorních dam a staraly se o různá „pododdělení“ města. Samotní Palmerovi vládli jeho severní části ze svého úchvatného hradu s věžičkami, kde jako projev extrémní kontroly nebyly vůbec vnější kliky – hosté museli čekat, až jim služebnictvo otevře – a kde hrstka privilegovaných mohla vyjízďet do horních podlaží vůbec prvními výtahy, které kdo instaloval v nějakém soukromém chicagském sídle.

Paní Palmerová si velice potrpěla na šaty od Wortha a na Paříž, kde si vydržovala dům, stejně jako další v Londýně, kde Palmerovi provozovali svůj dvůr na Carlton House

Terrace. Možná bylo velmi dobře, že vlastnili tři velká sídla, protože shromáždili nesmírné množství uměleckých děl. Paní Palmerová vždy stála v čele módních vln a stala se jednou z prvních patronek impresionistů. Proslavilo ji, že v jediném roce nakoupila pětadvacet Monetů a milovala své *Akrobaty v cirkuse Fernando* od Renoira natolik, že s sebou toto dílo vozila všude, kam se vrtla.

Kolem roku 1877 Bertě stačilo udělat pár kroků k obchodnímu domu Field & Leiter, aby si koupila nové šaty od Wortha, protože pařížský agent tohoto obchodu nakoupil dvanáct modelů pro první soukromé chicagské objednávky od velikána módy. Než ale mohly být dopraveny na místo, obchodní dům podlehl požáru. Lidé želeli jeho ztráty, jako by oplakávali smrt nějakého příbuzného, a noviny *Chicago Tribune* otiskly pěkný nekrolog: „Zničení chrámu svatého Petra v Římě by stěží mohlo vyvolat hlubší zájem než zkáza tohoto nádherného obchodu s textilním zbožím... byl totiž místem, kde naše spoluobčanky vzývaly svůj kult. Byla to jediná svatyně, které projevovaly oddanost.“

Brzy se však pro obchod našlo jiné dočasné útočiště, a zatímco Field s Leiterem s úzkostí debatovali o své budoucnosti, začala Singer Company odklízet trosky a kvapem přestavovat. Field byl přesvědčen, že jde o nejlepší místo ve městě, a tak sám navrhl, že se tam nejen nastěhují znovu, ale také si budovu zakoupí. Levi Leiter byl proti. Nerozuměl novému maloobchodu; patřil mezi tradiční velkoobchodníky. Argumentoval tím, že velkoobchod se mnohem jednodušeji provozuje a vydělává se v něm mnohem víc peněz – v roce 1872 činily maloobchodní prodeje 3,1 milionu dolarů oproti 14 milionům velkoobchodních. Field s ním nesouhlasil. Přízeň zákazníků jim totiž udržovala právě prestižní značka prvotřídní maloobchodní prodejny – tyto dvě věci byly od sebe neoddělitelné. Konečně oba partneři nabídli Singerovi

půl milionu dolarů a ten nabídku okamžitě odmítl. Požadoval 700 000 dolarů, „berte, nebo nechte být“. Field byl na obchodní cestě v New Yorku, když Singer kontaktoval Leitera se svou konečnou nabídkou. Leiter byl úsečný a tvrdohlavý až do konce a odmítl ustoupit, a tak přišel o toto prvotřídní místo ve prospěch ctižádostivé skotské dvojice, Sama Carsona a Johna Pirie, kteří si je pronajali za 70 000 dolarů ročně. Field zuřil a pospíchal zpátky z New Yorku, aby napravil vzniklý zmatek. Zvítězil jako vždycky, ale vykoupení Carsona Pirie Scotta z nájmu ho stálo Singerovu původní cenu 700 000 plus 100 000 navíc. Levimu Leiterovi to nikdy nezapomněl a neodpustil.

Field & Leiter se nastěhovali do své nové prostorné šestipodlažní budovy v listopadu 1879. Nejlepší chicagské zákazníky tu obsluhovalo 500 prodavačů. Field říkával, že je to „obchod pro každého“, a skutečně sem přicházeli všichni, od hvězdné herečky Lillie Langtryové – proslavené svými sexuálními výboji v Anglii – až po Carrie Watsonovou, která také o sexu něco věděla, vzhledem k tomu, že provozovala nejexklusivnější chicagský bordel. Její „dům“ – třípodlažní sídlo s více než dvaceti ložnicemi, bowlingem a kulečnickovou hernou v suterénu pro zákazníky, kteří čekali, až budou obslouženi – šel s módou a Carriina děvčata byla vždycky krásně oblečena. „Přijímala hosty“ v plesových šatech, ovívala se vějíři nanejvýš okouzlujícím způsobem a svlékala ze sebe vrstvy nejjemnějšího a nejluxusnějšího prádla, a to všechno dělalo z Carrie Watsonové jednu z nejpřednějších zákaznic Fielda & Leitera.

Žádné podobné nadšení nepanovalo v suterénu velkoobchodní budovy Field's na Market Street, kde právě nastoupil do práce mladý Harry Selfridge. Zato získával potravu pro svoji fantazii při čtení novin, které denně hltal, nebo z návštěv divadla, kde sledoval hvězdy jako Lillie Langtryovou,

a přitom rozvíjel sny o své vlastní budoucnosti. Brzy se dočkal. Za necelý rok jeho šéf, vždy dokonale oblečený a pečlivý John Shedd, poslal Selfridge „na cestu“ prodávat krajky. Shedd, který strávil celou svou pracovní kariéru u Marshalla Fielda, se konečně stal prezidentem společnosti, když Field v roce 1906 zemřel. Původně vstoupil do jeho služeb jako mladý nadšenec pro velkoobchod v roce 1871. Měl organizační talent, byl metodický, vyznal se v prodeji a zbožňoval krásné věci. Když Selfridge vstoupil do služeb firmy, pan Shedd byl šéfem oddělení krajek, které patřilo k nejvýdělečnějším v oddělení velkoobchodu. Shedd a Selfridge se stali dvojicí, která firmu revolučně proměnila.

„Terénní prodavači“ Fielda & Leitera byli legendární. Kromě kufříku se vzorky a ukázkami zboží byli vybaveni rozpočtem na „zábavu zákazníků“, a pokud překonali cílovou částku 100 000 dolarů, které bylo třeba ročně získat, dostali bonus. Nikdo neví, zda se to Selfridgeovi podařilo, ale dobře víme, že tuto práci nenáviděl. Po třech letech jí měl právě dost. Harry Selfridge o sobě věděl, že je skrz naskrz městský člověk, a přál si žít v Chicagu. Požádal o převedení na práci v maloobchodě a v roce 1883 přešel do prodejny na State Street.

Vždycky se tradovalo, že Harry Selfridge pracoval přímo v obchodě jako prodavač, ale jeho syn Gordon tvrdil opak: „Můj otec nezačínal v maloobchodě jako prodavač. Byl neoficiálně pověřený vedením reklamního oddělení.“ Možná že proto ho Field – jakkoli uznával, že Selfridge je obdařený schopností tvořit texty a dobře rozumí médiím – nikdy nepokládal za opravdového obchodníka. Tato role byla rezervována pro pana Shedda, který už nastoupil cestu k tomu, aby se stal „samozřejmým dědicem“ firmy. Selfridge hrál ve firmě roli „muže, který má nápady“, a pokud tyto nápady přinášely peníze, všechno bylo v pořádku. Selfridge bral svoji

roli reklamního textaře vážně. Jeho texty se dnes zdají zastaralé, ale ve své době byly nesmírně svěží. Fieldovy inzeráty nelhalo; byly vždycky pravdivé, možná trochu samolibé – ale nade všechno ujišťovaly zákazníky o kvalitě, hodnotě, respektu a plném nasazení služeb obchodu. V rozkvétajícím Chicagu dostávala veřejnost poselství, že Field & Leiter je místem, kde najdou komfort.

Field sice naprosto postrádal charisma, ale byl rozvázný, měl vybrané chování a vyzařoval tichou sebedůvěrou. Byl hrdý na péči, jakou věnuje zákazníkům, a vytrvale trénoval své zaměstnance, aby nikdy nespěchali a nic neodbývali. Při jedné pochůzce obchodem zjistil, že se jeden z prodavačů pře se zákazníci a nechce přijmout zpátky zboží k reklamaci. „Poskytněte té dámě, co požaduje,“ utrousil Field. Stejně klidný zůstal, když vystrnadil Leitera, který byl čtrnáct let jeho partnerem a nyní opustil firmu téměř se třemi miliony dolarů. Harry Selfridge zůstal a psal dál inzeráty oznamující, že obchod od nynějška ponese název „Marshall Field & Co.“

Levi Leiter snášel svůj nucený odpočinek dosti dobře, přestěhoval se s manželkou a celou rodinou do Washingtonu a usadil se v sídle na Dupont Circle, odkud spravoval své portfolio nemovitostí, zatímco jeho žena se zabývala ambicemi svých tří dcer na výhodné vdavky. Všechny sice byly vybaveny pěkným věnem, ale dokonce ani paní Leiterová by nedokázala předpovědět zářivou budoucnost své nejstarší dcery Mary, která si v roce 1895 vzala George Curzona. Když se pak její manžel ujal úřadu místokrále v Indii, lady Curzonová zaujala jako místokrálovna nejpřednější pozici, jakou kdy Američanka zastávala v britském impériu.

V Chicagu mezitím Harry Selfridge dokázal, že se Levi Leiter mýlil. Budoucnost nespočívala ve velkoobchodě, ale v maloobchodě. Započala opravdová spotřební revoluce.

ZÁKAZNÍK MÁ VŽDYCKY PRAVDU

„Vždycky mějte na paměti, že zákazník si pamatuje
kvalitu zboží mnohem déle než jeho cenu.“

HARRY GORDON SELFRIDGE

Harry Selfridge hluboce věřil v moc reklamy. Ta pro něj byla motorem, který pohání soukolí maloobchodu, a jeho víra nikdy nezakolísala. V dobrých i špatných časech se držel strategie šíření informací prostřednictvím médií.

Jeho prvním cílem bylo dostat lidi dovnitř obchodu. „Přimět je, aby přišli,“ tak zněla jeho mantra. Jakmile je měl uvnitř, pak věřil, že je jim potřeba poskytnout pohodlí, zdvořilou obsluhu a hlavně zábavu jako lákadlo ke koupi. Takto si je přitáhl jako ryby na udici, a pokud o některé zákazníky přece jen přišel, pak doufal, že je lapí při jiné příležitosti.

Harry byl drzý, smělý, impulzivní a nápaditý, a tyto jeho vlastnosti příliš dobře neladily s povahou šéfa maloobchodu u Marshalla Fielda, J. M. Fleminga, kterému byl Harry přidělen v roce 1885 jako osobní asistent. Harry měl od Marshalla Fielda za úkol navrhopat – a pak uvádět do praxe – nové myšlenky. Pan Fleming však patřil ke staré škole, měl formální způsoby, tradiční náhledy, skláněl se před každým rituálem a pravidlem, na kterém „stálo podnikání“. Harry ho pokládal za tvrdohlavého a staromódního.

Asi o rok dříve strávil Harry Selfridge nějaký čas v New

Yorku – tu cestu podle všeho podnikl na své náklady jako pracovní dovolenou a hluboce na něj zapůsobila. Všiml si uniformovaných mužů u Lorda & Taylora, kteří vítali zákazníky, viděl davy, které se vydaly na lov výhodných slev v Macy's, a obdivoval módní oblečení v East Side Bazaaru bratří Bloomingdaleových. To všechno tím či oním způsobem úspěšně čerpalo z vlivu Alexandra Stewarta (přestože jeho vlastní podnikání po jeho smrti v roce 1876 zaniklo). Harry byl přesvědčený, že dokáže firmu Marshalla Fielda zásadním způsobem ovlivnit, a tak sledoval, co už jeho předchůdci vymysleli, a snažil se to vylepšovat.

Mohl stavět na dobrých základech. Samotný Field vítal éru nových technologií, odstranil staromódní plynové lampy a v roce 1882 zavedl v celém šestipodlažním obchodním domě elektřinu. Dokonce tu instaloval telefonní linky, i když jich v celé budově bylo jen pět. Obchod se v místním společenství těšil velmi dobré pověsti. Field propagoval strategii „slušných cen“ a vždycky tvrdil, že nabízí dobrou hodnotu vzhledem k ceně.

Ve skutečnosti mohlo jen velmi málo zákazníků tušit, jakou hodnotu zboží opravdu má. Pro většinu z nich byly nákupy zboží, které nutně nepotřebovali, natolik novým dobrodružstvím, že pokud měli peníze, pak za zakoupené předměty ochotně platili. V mnoha případech – obzvláště u luxusního zboží – byli kupující povzbuzováni, aby sami udávali ceny v takové výši, o jaké si mysleli, že by je trh byl ochoten přijmout. Ceny měly pokrýt všechny náklady a zahrnovaly navíc šest procent poplatků oddělení velkoobchodu – z nějž čerpalo maloobchodní oddělení většinu svého zboží – a další poplatek, určený panem Fieldem na nájemné prostorů každého oddělení. Po pokrytí všech těchto nákladů pak měli šéfové oddělení dosáhnout cílových prodejů, a pokud je překročili, získávali bonusy.

Firma také byla stále víc orientována na služby zákazníků. Zavedla dodávky v místě zdarma, stejně jako „úschovnu“, kde si zákazníci mohli odložit balíčky a procházet ještě další oddělení. Stále tu byly jen dva výtahy, ale oba byly pohodlné jako soukromé Pullmanovy vozy, s plyšovými lavičkami, vyřezávaným obložením a ozdobnými zrcadly. Jinak zákazníci používali monumentální půlkruhové schodiště o šířce sedmi metrů, na něž se snadno vešly šaty „s výztuhami a vlečkami“, které byly tehdy v módě. Prodavači oslovovali zákazníky „madam“ nebo „sire“. Během služby za pultem neměli dovoleno přemlouvat nikoho ke koupi, jíst, plivat, klít nebo žvýkat tabák. Ve skutečnosti se těšili z postavení spojeného se svým zaměstnáním stejnou měrou, jako se zákazníci těšili z nakupování. Ale tato zjemnělá atmosféra byla příliš zdrženlivá, než aby Selfridgeovi vyhovovala. Ve svých devětatdacetiletých letech byl ještě natolik mladý, aby bažil po změnách, a současně dost bystrý, aby věděl, že k nim zákonitě musí dojít.

Nejprve se zaměřil na osvětlení. Přestože obchodní dům měl velké centrální střešní okno a nové elektrické osvětlení, byl zaplněný ohromnou masou mahagonových obkladů a působil tmavě, a tak Harry zečtyřnásobil počet zavěšených koulí osvětlení. Pak maximálně využil nového divu elektřiny a unikátně pro Chicago (a dost možná že pro jakýkoli světový obchodní dům) rozsvítil výlohy i v době, kdy měl obchodní dům v noci zavřeno, a tak zavedl do města zvyk večerního okukování výloh. Komunikaci pokládal za naprostý základ, a tak zvýšil počet telefonních linek, zavedl je do všech hlavních oddělení a instaloval centrálu, kde sloužily telefonistky.

Pak obrátil pozornost k vnitřnímu vybavení obchodu. Tvrdil, že nakupování má být zážitkem pro oči i pro hmat a že nejlépe si vychutnáme chvíle soukromého potěšení a radosti, když nemusíme žádat prodavače, aby nám odemykal

nějaké skříňky a vytahoval z nich zboží. Proto dal vystavit zboží do centrálních uliček a vyložil je na stoly tak, aby se ženy mohly dotýkat kašmírových šátků nebo jemných kožinkových rukaviček, o jejichž koupi uvažovaly. Snížil stěny staromódních prodejních buněk a nahradil původní vysoké regály, do kterých mohli prodavači dosáhnout jen s pomocí žebříků, nižšími. Také snížil prodejní pulty, aby byly pro zákazníky pohodlnější, a opatřil je hlubokými úložnými zásuvkami vespod, aby ušetřil prodavačům pochůzky do skladů v zadních prostorách.

Field možná význam těchto změn nedoceňoval, ale uznávaný chicagský architekt Daniel Burnham určitě ano. Burnham – dnes nejnámější pro svoji ikonickou budovu zvanou Flat Iron (Žehlička) v New Yorku – pomáhal určovat charakter Chicaga pozdního devatenáctého století. Stal se dalším Selfridgeovým hrdinou. Harry – jehož největším koníčkem bylo sbírat architektonické návrhy – mu říkal „Strýček Dan“. Právě on později Harrymu pomohl ztvárnit představu obchodního domu na Oxford Street. Těsně poté, co v roce 1908 Burnhamova firma dokončila velký projekt nové budovy pro Marshalla Fielda & Co. (byl to úkol snů a budova zůstala z větší části nezměněná dodnes), napsal Selfridgeovi do Londýna zprávu o novém řešení pro vnitřní zařízení prodejny: „Otázka vnitřního zařízení, která zde dle mého přesvědčení byla vyřešena tak jako v žádném jiném obchodě na světě, vděčí za mnohé vašemu vynaloženému úsilí.“

Muž, kterému zaměstnanci přezdívali „Rychlonožka Harry“, se nedal zastavit ničím. V roce 1884 tiskl vzpomínkové brožurky pro nominační prezidentské sjezdy, které se ve městě konaly, a zval všechny delegáty k návštěvě obchodního domu s připomínkou, že jim nákupy budou doručeny až do hotelu. Když město začalo dávat mzdu učitelům základních škol ve formě šeků, zavedl přímo v obchodě zvláštní banku,

kteřá je proplácela – a ignoroval kritiku médií, že svádí učitelky, „aby utrácely v obchodním domě volněji, když mají v peněženkách hotovost“.

Protože vždycky velmi dbal na propagaci, zvýšil investice do novinových reklam obchodního domu více než čtyřnásobně a zakoupil vůbec první chicagské celostránkové inzertáty. Ty mívaly vždycky nějaký příběh – Harryho Selfridge nikdy nezajímala agresivní a příliš prvoplánová reklama. Raději čtenáře přesvědčoval a text reklam byl prošpikován jeho osobitými a hluboce pročitovanými morálními názory. Také nepoužíval křiklavé, šokující titulky nebo zavádějící informace o cenách. Typickým dobovým trikem bylo inzerovat zavedení „speciální řady zboží za výjimečné ceny“. Když zákazníci dorazili do obchodu, vždycky pak zjistili, že to, co chtěli, už se záhadně vyprodalo, ale že se jim nabízí něco podobného za vyšší cenu. Harry Selfridge se nikdy k takovým trikům nesnížil. Nikdy nesliboval víc, než jeho obchod mohl skutečně poskytnout, a zaměřoval se na „službu zákazníkům s úsměvem“.

Veřejnost reagovala na tento jeho přístup vstřícně, protože vycítila jeho upřímnost a protože ji těšilo vědomí, že může hrát aktivní úlohu v rozhodování o svých nákupech. Ženy jsou instinktivně bystré zákaznice, a když se rozhodovaly pro Fielda, dávaly tak najevo, že je víc láká jemné jednání než přehnané přesvědčování ke koupi. Selfridge dával zaměstnancům instrukce, aby jednali se zákazníky „při jejich příchodu i na odchodu jako s hosty, kteří nás navštívili, bez ohledu na to, zda si něco koupili nebo ne. Získejte důvěru veřejnosti a nebudete mít potíže se získáním její trvalé přízně.“ Měl pravdu.

Jeho poselství vůči veřejnosti i zaměstnancům znělo, že v nákupech (a stejně tak i v práci) u Marshalla Fielda lze najít spokojenost a dokonce zábavu. Kritici nad ním ohrnovali

nos a vysmívali se jeho „malým heslům“ vyvěšovaným na stěnách jídelny, které stanovovaly „denní cíle“:

„Dělat správné věci ve správnou dobu správným způsobem.“

„Dělat některé věci lépe, než je udělal kdokoli před námi.“

„Seznámit se se spornou věcí z obou stran.“

„Být zdvořilý; jít dobrým příkladem; předvídat požadavky zákazníků.“

„Nespokojit se s ničím menším než s dokonalostí!“

Jeho metody ve skutečnosti působily nesmírně motivačně, a to v časech, kdy si – obzvláště v Anglii – zaměstnanci obchodu spíše typicky mohli přecíst oznámení o srážkách ze mzdy za pozdní příchod na pracoviště nebo za to, že je pochůzkař přistihl, jak přišli o nějakou příležitost k prodeji, a zákazník odešel neuspokojen.

Selfridge se nikdy neuchyloval k nátlaku, ale požadoval od svých lidí kázeň. Rád na sebe myslel jako na velkého generála, který vede své vojsko na pochodu. Proslavil se výrokem na schůzi zaměstnanců, že má rád nošení uniforem a samotnému by mu nevadilo uniformu nosit. Neustále podroboval zaměstnance drilu ohledně zdvořilého chování a čistoty (nehty, límečky košil a boty podroboval namátkovým kontrolám), a pokud někde při obchůzce prodejnou našel zaprašený povrch, prostě do něj načmáral prstem HGS – což byl jasný signál pro zaměstnance, aby vytáhli prachovky. Nikdy nezvyšoval hlas a nikdy nikoho nekritizoval před ostatními. Nežertoval a opravdu nikdy nešířil klepy. Přesto něco kolem sebe vyzařoval. Pouhá jeho blízkost lidí fascinovala. Homer Buckley, který pracoval ve Field's v oddělení dodávek, si ještě po šedesáti letech vzpomínal, jak silný vliv na něj Selfridge měl: „Objevil se u našeho pultu, někdy úplně

nečekaně, poseděl s námi a deset minut si s námi povídal, zeptal se na to či ono a nikdy přitom s člověkem nemluvil svrchu – výsledkem bylo, že vám napumpoval nadšení a elán na týden práce. Potom, co se takto zastavil u mého pultu, jsem se doslova vznášel ve vzduchu. Nikdy jsem nepotkal člověka, který by dokázal své zaměstnance tak skvěle inspirovat.“

V roce 1885, když zavedl vůbec poprvé systém půlročních slev, Harry uskutečnil opravdu mistrný tah, když přesvědčil Marshalla Fielda, aby otevřel v suterénu budovy „patro slev“. Dnešní zákazníci jsou na slevy tak zvyklí, že si jen těžko představíme, jaký vliv to na veřejnost mělo. Pravidelné zákaznický obchodu tvořili chicagští boháči, ale teď počet obyvatel města vzrostl na 700 000 a Selfridge toužil dávat i obyčejným lidem to, z čeho se těšili bohatí. Nesoustředil se jen na lidi s nízkými příjmy, kteří si kupovali něco výjimečného – například krajkou na šaty ke confirmaci, nebo stužky na klobouk na svatbu – ale také věřil, že zákazníci z nových zaměstnaneckých tříd, kteří zatím vydělávají patnáct, dvacet dolarů týdně, se brzy dokáží „vzmoci“. Patro slev představovalo mnohem víc než jen prostředek k rozpohybování pomalé obměny zboží, přestože samozřejmě pomáhalo vyprázdnit regály a vytvářelo auru exkluzivity kolem běžného zboží obchodu. Selfridge je propagoval jako nabídku „ještě lepší hodnoty za vaše peníze“ – hrozil se totiž slova „levný“ –, a patro slev se rychle stalo cílem šetrných zákazníků, kteří si tu mohli koupit speciální kolekce zboží, které doplňovaly běžné zboží za plné ceny z vyšších pater. Nové patro bylo tak úspěšné, že kolem roku 1900 dosáhlo obratu tři miliony dolarů a inspirovalo řadu konkurentů k napodobování.

Původně, když Selfridge zdůvodňoval svůj nápad se suterénem slev, argumentoval přílivem přistěhovalců dbalých na zevnějšek, kteří mají vyhraněný smysl pro „nejlepší šaty na neděli“. To byl pro Fielda příliš velký krok, protože při-

stěhovalcům hluboce nedůvěřoval a hrozil se představy, že by nakupovali v jeho obchodě. Pro Fielda a jeho přátele znamenala masová imigrace, obzvláště z Německa, šíření socialismu, přinášejícího nevyhnutelné požadavky na práva zaměstnanců, na kratší pracovní dobu a vyšší výdělků. Přestože Field nakládal se svými zaměstnanci dobře, hrozil se představy odborů. Zaměstnance, kteří projeví nějakou známku bojovnosti, okamžitě propouštěl.

V polovině osmdesátých let devatenáctého století zaměstnávala firma Field's hodně přes tisíc lidí. Ti měli minimálně devítihodinovou pracovní dobu po šest dní v týdnu, dobře se stravovali v zaměstnanecké kantýně a dostávali šestiprocentní slevu na své vlastní nákupy – které si ovšem mnoho z nich nemohlo dovolit. Field platil méně než průměrně: začínající prodavač dostával týdně osm dolarů, chlapci obsluhující výtahy čtyři dolary a pokladní dva dolary. Práce v Marshall Field's měla dobrý zvuk a zaměstnanci se pokládali za vysoce nadřazené pracovníkům z chicagských továren, dílen a železnice. Když v roce 1877 došlo k velké stávce železničních zaměstnanců, Fieldovi lidé byli zmobilizováni a vyzbrojeni puškami, aby je v případě nutnosti použili proti „lůze“.

O desetiletí později, když vyšli do ulic McCormickovi pracovníci a město se topilo v davových výtržnostech, sílící – a někdy brutální – chicagská policie už nepotřebovala pomoc dobrovolníků. Sám Field sledoval rostoucí vliv odborů s obavami. Nepochotně dovolil zaměstnancům své dodavatelské služby vstoupit do vznikajících nových odborů pracovníků v dopravě – tato zárodečná skupina se později rozvinula ve vlivné Teamsters – ale stále si udržoval hluboce zakořeněný odpor k tomu, co nazýval „zločinné stávky“, natolik, že když přišli nakupovat do jeho obchodu odboroví předáci, byli požádáni, aby „si šli své záležitosti vyřídit jinač“. Jeho

chránělec Harry Selfridge podobně nedůvěřoval odborům po celou svoji kariéru a vyhýbal se jim.

Chicagští boháči obecně projevovali blaženou nevědomost vůči chudobě svých dělníků a pokračovali v honbě za výstřelky. Postarali se, aby jejich excesy byly se všemi podrobnostmi zaznamenány v *Bon Ton Directory*, jehož stránky obsahovaly seznam „nejpřednějších a módních dam dlících v Chicagu“. Mezi nimi byla manželka Perryho Smithe, viceprezidenta Chicago & North Western Railway, která s potěšením ukazovala návštěvníkům svého nového sídla spížirnu majordoma, opatřenou třemi kohoutky – jedním na teplou vodu, druhým na studenou a třetím na ledově vychlazené šampaňské. Takové materiální výstřelky se líbily Sarah Bernhardtové. Když oslavovaná herečka zavítala do města, aby účinkovala v McVicker's Theater, doprovázela ji stovka zavažadel, mládě tygra coby mazlíček a její momentální milenec, hezký mladý Ital známý pouze pod jménem Angelo. Chicagské *grandes dames* ji odmítly přijmout, ale přes jejich záměrné ignorování prohlásila, že „toto město bylo plné života a vzrušující“. Ne všichni s ní v tom souhlasili. Když Ameriku objížděl v roce 1887 George Curzon, označil Chicago za „ohromné, zakouřené, pohlčené vzýváním mamonu pochmurným a melancholickým způsobem“, přestože mu to nebránilo, aby si posléze vzal dceru Leviho Leitera.

V roce 1887, když přiměl pana Fleminga k předčasnému odchodu do penze, byl Harry Selfridge jmenován generálním ředitelem maloobchodní složky podniku. Zvýšený plat mu umožnil přestěhovat matku z Jacksonu do Chicaga a oba se usadili v domě ve čtvrti Near North Side. Paní Selfridgeová teď měla na domácí práce služebnou. Také disponovala kočárem se dvěma kaštanovými koňmi a s kočím, který ji vozil po městě. Kočár nebyl ani zdaleka tak přepychový jako kočár *char-a-banc* Pottera Palmera, dovezený z Francie,

se sedadly potaženými leopardí kůží, ani tak nápadný jako kočár majitelky nevěstince Carrie Watsonové, což byla sněhově bílá ekvipáž s jasně žlutými koly, tažená čtyřmi lesklými černými koňmi, ale stejně překonával všechny sny, jaké kdy Lois Selfridgeová měla.

Její syn mezitím uskutečňoval impozantní změny ve svých prostorách obchodního domu na State Street, kde si zařídil prostornou kancelář. V kontrastu s tím byla Fieldova kancelář tak malá a nevýrazná, že se o ní George Pullman vyjádřil jako o „kumbálu“. Field v ničem neměnil své zvyky. Každé ráno přijel v kočáře – nechal se vysadit o dva bloky dál, aby všichni viděli, jak jde do práce – a strávil větší část dopoledne procházením dokumentů. Pak se vydal na obchůzku prodejních prostor. Poobědval v Chicago Clubu, kde seděl u „stolu milionářů“ s přáteli jako George Pullman a soudce Lambert Tree, pak se odebral do Merchants Loan and Trust Bank – firmy, jejíž většinu akcií vlastnil – a poté navštívil šéfy velkoobchodního oddělení, které sídlilo ve skvostné sedmipodlažní budově zabírající celý blok domů.

Field sice tiše podporoval maloobchodní větev podniku, ale nejvíc ho zajímalo velkoobchodní oddělení – hlavně proto, že vydělávalo nejvíc peněz, ale i z toho důvodu, že mu jeho obchodní cestující posílali z odlehlých městeček Středozápadu zprávy o všem možném od stavu dopravy po místní politiku, ceny půdy a počty přistěhovalců. Field tyto informace shromažďoval a zpracovával, a to mu poskytovalo neocenitelný přehled o pokroku podnikání na americkém venkově, který byl zásadní pro investiční strategie v rámci jeho vlastního portfolia. Po většinu dní Field strávil hodinku s Johnem Sheddem, nyní manažerem velkoobchodu a ve Fieldových očích již dokonalým obchodníkem.

V roce 1888 byli John Shedd a Harry Selfridge vysláni na dvouměsíční obchodní cestu po Evropě. Jeli do Německa,

Francie a Anglie, kde měl teď Marshall Field kanceláře v Nottinghamu i v Manchesteru. Na Selfridge působila tato cesta jako katalyzátor. Nesmírně ho ovlivnil obchodní dům Au Bon Marché v Paříži, kde si zaplnil dva poznámkové bloky různými podněty, a byl uchvácen zbožím vystaveným na prodej v Liberty's, obzvláště ultramoderními, vzdušnými šifonovými koktejlkami a poutavými výšivkami, které milovali bohémštější zákazníci tohoto obchodního domu. Byl natolik unesen hnutím Arts & Crafts, že po návratu do Chicaga vytrvale naléhal na Marshalla Fielda, aby mu dovolil otevřít oddělení firmy Williama Morrise.

V Londýně oba muži obědvali v Criterionu, večereli v Café Royal, navštěvovali slavné Gaiety Theatre a zavítali do několika vznešených anglických domácností. Zdá se pravděpodobné, že zašli do Compton Verney ve Warwickshiru, kde žila dcera Marshalla Fielda Ethel se svým mužem Arthurem Treem a dětmi v sídle pronajatém od lorda Willoughbyho de Broke. Tady se mohl Harry Selfridge procházet v zahradách navržených Capability Brownem a obdivovat výrazný styl Roberta Adama, který tuto nemovitost a pozemky zrekonstruoval v roce 1762. Všechno to bylo velice odlišné od Chicaga, ani nemluvě o Riponu ve Wisconsinu, a téměř jistě to znamenalo začátek Harryho pozdější velké vášně pro život „ve vznešených domech v Anglii“.

Po návratu do Chicaga byl Selfridge rozhodnutý k převratným změnám a snil o otevření poboček v New Yorku, Paříži a především v Londýně. Field mu do jisté míry vyhověl, ale odmítl se zabývat jakýmkoli myšlenkami na expanzi do ciziny. Rozšířil však obchodní dům v Chicagu a získal tři budovy na State Street mezi původním obchodním domem a Central Music Hall, což Selfridgeovi umožnilo otevřít několik velkých nových oddělení. První bylo věnováno dětskému oblečení a zčásti je inspirovaly kolekce „Kate