
MEZINÁRODNÍ BESTSELLER

Co viděl pes



a jiná dobrodružství

MALCOLM
GLADWELL

autor bestsellerů *Bod zlomu, Mžik, Mimo řadu, David a Goliáš*

Bizbooks®

Malcolm Gladwell

Co viděl pes

A JINÁ DOBRODRUŽSTVÍ

BizBooks
Brno
2014

Co viděl pes a jiná dobrodružství

Malcolm Gladwell

Překlad: Libuše Mohelská

Obálka: Petr Gremlica

Odpovědná redaktorka: Martina Rybičková

Technický redaktor: Jiří Matoušek

Authorized translation from the English language edition What the Dog Saw.

Copyright © 2009 by Malcolm Gladwell

Translation © Libuše Mohelská, 2014

Objednávky knih:

www.albatrosmedia.cz

eshop@albatrosmedia.cz

bezplatná linka 800 555 513

ISBN 978-80-265-0293-7

Vydalo nakladatelství BizBooks v Brně roku 2014 ve společnosti Albatros Media a. s. se sídlem Na Pankráci 30, Praha 4. Číslo publikace 18867.

© Albatros Media a. s. Všechna práva vyhrazena. Žádná část této publikace nesmí být kopírována a rozmnožována za účelem rozšiřování v jakékoli formě či jakýmkoli způsobem bez písemného souhlasu vydavatele.

1. vydání


ALBATROS MEDIA a.s.

Henrymu a Davidovi

Obsah

Předmluva

ČÁST PRVNÍ VÁŠNIVCI, PRŮKOPNÍCI A DALŠÍ DRUHY MENŠÍCH GÉNIŮ

Prezentátor

Ron Popeil a dobytí americké kuchyně 17

Kečupová záhada

Hořčice dnes dostanete desítky druhů.
Proč je kečup pořád stejný? 40

Vybouchnout

Jak Nassim Taleb proměnil neodvratnost katastrofy
v investiční strategii 55

Přiznat barvu

Barva na vlasy a skrytá historie poválečné Ameriky 75

Chyba Johna Rocka

Co vynálezce antikoncepční pilulky nevěděl o ženském zdraví 95

Co viděl pes

Cesar Millan a autorita v pohybu 116

ČÁST DRUHÁ
TEORIE, PŘEDPOVĚDI A DIAGNÓZY

Otevřená tajemství

Enron, zpravodajské služby a nebezpečí příliš mnoha informací 137

Milionový Murray

Proč se problémy jako bezdomovectví možná snáz vyřeší, než zvládají
158

Problém s obrázky

Mamografie, vzdušné síly a limity dívání se 175

Něco vypůjčeného

Mělo by vám obvinění z plagiátorství zničit život? 194

Dvě a dvě dohromady

Paradoxy reformy zpravodajských služeb 213

Umění prohry

Proč se někdo zalekne a jiný zpanikaří 228

Výbuch

Kdo nese vinu za katastrofu, jakou bylo ztroskotání Challengeru?
Nikdo, a měli bychom si na to raději zvyknout 242

ČÁST TŘETÍ
OSOBNOST, CHARAKTER A INTELIGENCE

Pozdní hvězdy

Proč klademe rovnítko mezi génia a předčasnou vyspělost? 255

Kdo uspěje nejspíš

Jak nabírat lidi, když nedokážeme říct,
kdo se na to místo hodí? 271

Nebezpečné myslí

Profilování pachatelů snadno a rychle 288

Mýtus o talentu

Jsou chytrí přeceňovaní? 306

Sít pro nové kluky

O čem ve skutečnosti vypovídají pracovní pohovory? 321

Potížisti

Co nás mohou pitbulové naučit o zločinu 337

Předmluva

1.

Když jsem byl malý, rád jsem se vkrádal do tátovy pracovny a listoval papíry, které měl na stole. Otec je matematik. Psal tužkou na milimetrový papír – dlouhé řady úhledně zapsaných čísel a výpočtů. Sedával jsem na krajíčku jeho židle a prohlížel jeden papír za druhým, zmatený a užaslý. Za prvé mi přišlo neuvěřitelné, že mu za popisování papírů jakousi hatmatilkou někdo platí. Navíc se mi ale nedařilo zpracovat fakt, že někdo, koho mám tolik rád, se den co den noří do své vlastní hlavy a tam provádí věci, kterým ani maličko nerozumím.

Později jsem se dozvěděl, že psychologové podobné úvahy znají a mají pro ně termín problém *jiných myslí*. Roční batole si myslí, že když má rádo kukuřičné křupky, mají je rádi i máma s tátou: zatím si neumí představit, že v jeho hlavě se děje něco jiného než v hlavách ostatních. Myšlenkový skok k pochopení, že máma a táta nemusejí kukuřičné křupky nutně taky zbožňovat, je jeden z velkých kognitivních milníků ve vývoji lidského jedince. Malé děti objev, že okolo nich existují i další mozky, které fungují jinak než ten jejich, doslova uchvacuje. A pravda je, že nepřestává fascinovat ani nás dospělé. (Proč umí dvouleté dítě být tak nesnesitelné? Protože systematicky ověřuje kouzelnou a pro něj zcela novou představu, že něco, co ho těší, nemusí příliš těšit jeho rodiče.) Co chceme vědět jako první, když se někde ve společnosti setkáme s někým, o kom víme, že je lékařem? Neptáme se: „Co děláte?“ Tak nějak víme, co lékař zhruba dělá. Místo toho chceme vědět, jaké to je být celý den s nemocnými lidmi. Zajímá nás, jaké *pocity* lékař při své práci má, protože jsme si vcelku jisti, že je to něco úplně jiného než sedět celý den u počítače, učit děti nebo prodávat auta. Podobné otázky ne-

jsou hloupé ani samozřejmé. Zvědavost, jak vypadá vnitřní život jiných lidí v jejich každodenní práci, je jeden ze základních lidských podnětů. Stejný podnět dal ostatně vzniknout i knize, kterou držíte v rukou.

2.

Všechny články v knize *Co viděl pes* byly původně psány pro časopis *The New Yorker*, jehož stálým přispěvatelem jsem od roku 1996. Z nesčetných článků, které jsem v tom období napsal, jsou tohle moje nejoblíbenější. Seskupil jsem je do tří kategorií. První se věnuje lidem, kteří jsou něčím posedlí, a těm, kterým rád říkám *menší géniové*. Nemohou se zařadit po bok Alberta Einsteina, Winstona Churchilla, Nelsona Mandely a dalších výjimečných architektů světa, ve kterém žijeme. Jsou to géniové jako Ron Popeil, který prodával kuchyňského robota Chop-o-Matic, a copywriterka Shirley Polykoffová se svou slavnou otázkou „Barví si je, nebo nebarví? To ví jistě jen její kadeřník.“ Druhá část se soustřeďuje na teorie, tedy na způsoby, jak si uspořádáváme zkušenosti. Jak máme přemýšlet o bezdomovectví, o finančních skandálech nebo o katastrofách, jako je ztroskotání raketoplánu Challenger? Třetí část se zamýšlí nad předpověďmi, které vyslovujeme o ostatních. Jak víme, zda je někdo špatný nebo chytrý nebo schopný něco zvládnout opravdu dobře? Jak uvidíte, k přesnosti takových úsudků jsem poněkud skeptický.

V těch nejlepších člancích nejde o to, co bychom si měli myslet. Mým cílem bylo spíš popsat, co si lidé, kteří přemýšlejí o bezdomovectví, kečupu nebo finančních skandálech, o bezdomovectví, kečupu nebo finančních skandálech opravdu myslí. Sám nevím, jaký závěr si udělat o ztroskotání *Challengeru*. Je to pro mě nesrozumitelné stejně jako úhledně zapsané neproniknutelné řady číslic a výpočtů na milimetrovém papíře. Ale co když se na tento problém podíváme očima někoho jiného, zevnitř jeho hlavy?

V knize najdete třeba článek, ve kterém se snažím pochopit rozdíl mezi zaleknutím se a zpanikařením. K jeho napsání mě inspirovala smrtelná letecká nehoda Johna F. Kennedyho mladšího v červenci 1999. Jako začína-

jící pilot v nepříznivém počasí „ztratil horizont“ (jak piloti říkají) a letadlo začalo prudce klesat a točit se ve spirálách. Abych pochopil, co prožíval, vzlétl jsem s pilotem ve stejném typu letadla jako Kennedy za stejného počasí a požádal jsem ho, aby s námi provedl podobnou vývrtku. Nebyl to žádný trik. Byla to nutnost. Chtěl jsem pochopit, jaký to byl pocit havarovat s letadlem tímto způsobem, protože když si chcete takovou nehodu vysvětlit, jednoduše nestačí jen vědět, co Kennedy udělal. Článek „Problém s obrázky“ pojednává o tom, jak se vyznat v obrazech ze satelitů, jako jsou třeba ty, o kterých se Bushova administrativa domnívala, že zachycují Husajnovy zbraně hromadného ničení. Začal jsem se tím tématem zabývat, protože jsem strávil jedno odpoledne s radiologem. Společně jsme prohlíželi mamogramy, když najednou – bez zřejmého podnětu – zmínil, jak si představuje, že potíže, jaké v jeho oboru mají s interpretací rentgenu prsu, se hodně podobají problémům, s nimiž se potýká CIA při čtení satelitních snímků. Mě zajímalo, co se děje v jeho hlavě, a on by zase rád věděl, co se děje v hlavách specialistů CIA. Vzpomínám si, že se se mnou v tu chvíli všechno zatočilo. Pak je tu článek, po kterém je tahle kniha pojmenována. Je to profil Cesara Millana, přezdívaného zaříkávač psů. Millan dokáže dotykem ruky zklidnit i ta nejzuřivější a nejneklidnější zvířata. Co se mu přitom děje v hlavě? Tato otázka mě k napsání článku inspirovala. Ale v polovině práce na něm mi došlo, že můžu otázku položit ještě příhodněji: Když Millan provádí svoje kouzla, co probíhá hlavou tomu psovi? To je to, co bychom opravdu chtěli vědět – co vidí pes.

3.

Otázka, kterou dostávám nejčastěji, zní: Odkud berete nápady? Pořád jsem se na ni nenaucil odpovědět dobře. Obvykle vágně poznamenám něco o tom, jak mi různí lidé vyprávějí různé věci, nebo jak mi můj redaktor Henry dal knížku, která mě přiměla k zamyšlení, nebo řeknu, že si to zkrátka nepamatuju. Když jsem dával dohromady tenhle výbor, říkal jsem si, že tu odpověď zkusím jednou provždy vymyslet. V knížce najdete třeba

dlouhý a poněkud výstřední článek o tom, proč nikdy nikdo nepřišel s kečupem, který by konkuroval značce Heinz. (Jak se cítíme, když si dáváme kečup?) Tenhle nápad pochází od mého kamaráda Davea, který pracuje v potravinářství. Tu a tam spolu zajdeme na oběd a on je prostě člověk, který o takových věcech přemýšlí. (Má mimochodem i pár fascinujících teorií o melounech, ale ty si nechávám na později.) Další článek nazvaný „Přiznat barvu“ je o průkopnicích na trhu s barvami na vlasy. Tímhle tématem jsem se začal zabývat, protože mě nějak napadlo, že by mohlo být zajímavé napsat něco o šampónech. (Myslím, že jsem zoufale hledal téma.) O mnoho rozhovorů později se jedna popuzená dáma z reklamní agentury divila: „Proč pro všechno na světě píšete o šampónech? Barvy na vlasy jsou mnohem zajímavější.“ A je to tak.

Trik při hledání nápadů spočívá v tom, že sám sebe přesvědčíte, že všichni a všechno mají nějaký příběh. Říkám *trik*, ale možná bych měl říct *výzva*, protože to vůbec není lehké. Náš lidský instinkt nám ostatně velí předpokládat, že většina věcí není zvláště zajímavá. Přepínáme mezi televizními kanály a vyzkoušíme jich deset, než si jeden vybereme. V knihkupectví prolistujeme dvacet románů, než najdeme ten, který bychom chtěli. Filtrujeme a děláme žebříčky a hodnotíme. Nic jiného nám nezbyvá. Nabídka je příliš široká. Když ale chcete být publicistou, musíte s tímhle instinktem každý den bojovat. Šampón se nezdá moc zajímavý? To tedy ne, musí být, a jestli není, musím věřit, že mě nakonec dovede k něčemu, co zajímavé je. (Posouzení, jestli mám v tomhle případě pravdu, nechám na vás.)

Dalším trikem při hledání nápadů je rozpoznat rozdíl mezi mocí a věděním. Jen málo z lidí, s nimiž se v téhle knize setkáte, patří k mocným nebo slavným. Právě to jsem měl na mysli, když jsem říkal, že mě zajímají menší géniové. Když hledáte příběh, nezačnete odshora. Začnete uprostřed, protože ti uprostřed na světě odvádějí skutečnou práci. Kamarád Dave, který mě poučil o kečupu, je právě takový chlápek uprostřed. Na kečupu sám pracoval. Díky tomu o něm něco ví. Lidé nahoře si hlídají (a oprávněně), co říkají, protože musejí chránit své postavení a prá-

va. A kdo se hlídá, moc zajímavého nenabídne. V článku „Prezentátor“ poznáte Arnolda Morrise, který mi jednoho letního dne ve své kuchyni v Jersey Shore předváděl kráječ zeleniny Dial-O-Matic: „Pojďte blíž, přátelé. Ukážu vám ten nejúžasnější kráječ, jaký jste v životě viděli,“ začal. Vzal balíček grilovacího koření a použil ho jako pomůcku. „Podívejte se na tohle!“ Pozdvihl koření, jako by předváděl vázu od Tiffanyho. *Pozdvihl koření, jako by předváděl vázu od Tiffanyho*. Takhle se hledají příběhy: v něčí kuchyni v Jersey Shore.

4.

Když jsem vyrůstal, nikdy jsem nechtěl být spisovatelem. Chtěl jsem být právníkem a v posledním roce na vysoké jsem se pak rozhodl, že půjdu do reklamy. Ucházel jsem se o práci v osmnácti reklamních agenturách v Torontu a obdržel osmnáct odmítnutí, které jsem si připevnil na stěnu, jedno vedle druhého. (Dodnes je někde mám.) Přemýšlel jsem o dalším studiu, ale neměl jsem na to dost dobré známky. Přihlásil jsem se na roční stipendium v exotické zemi, nepřijali mě. Nakonec jsem skončil u psaní z toho jednoduchého důvodu, že mi trvalo věčnost připustit, že psaní může být *práce*. Práce je něco seriózního a skličujícího. Psaní byla zábava.

Po škole jsem půl roku pracoval v Indianě v malém časopise s názvem *American Spectator*. Pak jsem se přestěhoval do Washingtonu, kde jsem byl pár let na volné noze, až jsem se uchytil v deníku *Washington Post* – a odtud jsem přišel do *New Yorkeru*. Celou tu dobu mě psaní nepřestalo bavit a já doufám, že tenhle radostný duch je z článků v této knize znát. Nic mě nefrustruje víc, než když si někdo něco přečte – ode mě nebo někoho jiného – a našťavaně řekne: „Já to neberu.“ Proč se zlobí? Dobré psaní nestojí ani nepadá se silou své schopnosti přesvědčit. Určitě to nepatří o psaní, jaké najdete v téhle knize. Stojí a padá se silou své schopnosti zapojit čtenáře, přinutit je přemýšlet, dát jim nahlédnout do něčí hlavy – i když třeba dojdou k závěru, že se jim v té hlavě moc nelíbí. Nazval jsem ty články dobrodružstvími, protože právě tím mají být. Užijte si je.

ČÁST PRVNÍ

VÁŠNIVCI, PRŮKOPNÍCI A DALŠÍ DRUHY MENŠÍCH GÉNIŮ

„Pro červa v křenu je křen celý svět.“

Prezentátor

RON POPEIL A DOBYTÍ AMERICKÉ KUCHYNĚ

1.

Neobyčejný příběh trouby Ronco Showtime Rotisserie & BBQ začíná u Nathana Morrise, syna ševce a židovského kantora Kidderse Morrise, který přišel ze Staré země v 80. letech 19. století a usadil se v Asbury Parku v New Jersey. Nathan Morris byl prezentátor. Pracoval na plážových promenádách, v dolarových obchodech a na venkovských trzích podél pobřeží Atlantiku, kde prodával kuchyňské pomocníky od firmy Acme Metal z Newarku. Začátkem 40. let založil Nathan společnost N. K. Morris Manufacturing – k jejím slavným výrobkům patří tvořítko na sendviče KwiKi-Pi a kráječ na zeleninu Morris Metric Slicer – a možná proto, že vládla hospodářská krize a pracovní vyhlídky byly chmurné, nebo možná proto, že Nathan Morris ukazoval ve své nové profesi takový zářný příklad, následovali ho příbuzní do firmy jeden za druhým. Jeho synové Lester Morris a Arnold („Kudla“) Morris se stali prezentátory. Pomohl s etablováním i svému švagrovi Irvingu Rosenbloomovi, který později na Long Islandu zbohatl na plastovém zboží. Nabízel mimo jiné tak skvělé ruční struhadlo, že mu Nathan vzdal poctu svým struhadlem Dutch Kitchen Shredder Grater. Uzavřel partnerství se svým bratrem Alem, jehož synové také prezentovali na promenádách, a s vyčouhlým Irem jménem Ed Mc-Mahon. Pak, jednoho léta těsně před válkou, vzal Nathan do učení svého synovce Samuela Jacoba Popeila. S. J., jak mu říkali, načerpal od strý-

ce Nathana tolik inspirace, že založil firmu Popeil Brothers se sídlem v Chicagu a přinesl světu kráječe zeleniny Dial-O-Matic, Chop-O-Matic a Veg-O-Matic. S. J. Popeil měl dva syny. Ten starší, Jerry, zemřel mladý. Toho mladšího zná každý Američan, který kdy sledoval pozdně noční teleshopping. Jmenuje se Ron Popeil.

V poválečných letech udělalo z kuchyně středobod své kariéry spousta lidí. Třeba Klinghofferovi z New Yorku. Jeden z nich, Leon, tragicky zahynul v roce 1985 při únosu lodi *Achille Lauro*, když ho palestiniští teroristé strčili na invalidním vozíku přes palubu. Počátkem 50. let vyrobili Roto-Broil 400, jeden z prvních domácích grilů, který prezentoval i Lester Morris. Pak tu byl Lewis Salton, jenž unikl nacistům s anglickou poštovní známkou ze sbírky svého otce, kterou proměnil za továrnu na kuchyňské pomocníky v Bronxu. Zrodil se v ní ohřívač Salton Hotray, jakýsi předchůdce mikrovlnné trouby, a dnes společnost Salton, Inc., prodává elektrický gril George Foreman.

Ale klanu Morrisových a Popeilových se žádný z rivalů nevyrovnal. Byli první rodinou americké kuchyně. Ženili se s krásnými ženami, bohatli, kradli si navzájem nápady a v noci místo spaní vymýšleli způsob, jak nakrájet cibuli tak, abyste ronili jen a pouze slzy radosti. Byli přesvědčení, že oddělovat vývoj produktů od marketingu, jak to dělala většina jejich současníků, je chyba. Pro ně to bylo nerozlišitelné: objekt, který se prodává nejlíp, je ten, co se prodává sám. Byli to kurážní, brilantní muži. A Ron Popeil z nich byl nejbrilantnější a nejkurážnější. Byl v rodině Josefem, kterého otec vyhnal do divočiny, jen aby se vrátil a vydělal víc peněz než všichni jeho příbuzní dohromady. Byl průkopníkem, který přenášel tajemství prezentátorů z plážových promenád na televizní obrazovku. A ze všech kuchyňských přístrojů z pantheonu impéria Morrisových a Popeilových neměl žádný tak důvtipný design a tak široký zásah a žádný tak dokonale neztělesňoval rodinné přesvědčení o vztahu prezentace a prezentovaného objektu jako trouba Ronco Showtime Rotisserie & BBQ,

kteřou šlo koupit za čtyři splátky po 39,95 dolarech a je to možná – za ty peníze – nejužasnější kuchyňský přístroj všech dob.

2.

Ron Popeil je pohledný muž, s rozložitou hrudí a rameny, lví hlavou a možná až příliš výraznými rysy. Je mu kolem pětadesátky a žije v Beverly Hills, asi v půli Coldwater Canyonu, v rozlehlém bungalovu, za kterým roste pár avokádovníků a zeleninová zahrada. Na poměry Beverly Hills má Popeil zvyky ze staré školy. Sám si nosí nákupy. Jídá ve fastfoodovém řetězci Denny's. Obléká tepláky a trička. Až dvakrát denně ho potkáte, jak nakupuje maso nebo ryby v některém z místních obchodů – nejčastěji v diskontním Costcu, které si oblíbil, protože půl kila kuřecího tady stojí 99 centů, zatímco v běžných supermarketech je to 1,49 dolaru. S nákupem se vrací do své kuchyně, prostorné místnosti s výhledem na kaňon, kde je připravena škála mechanických pomocníků, sbírka patnácti set lahví olivového oleje a v rohu visí olejomalba, která ho zachycuje spolu s čtvrtou ženou Robin (v minulosti působila jako modelka pro prádlo značky Frederick's of Hollywood) a jejich malou dcerkou Contessou. Na papíře Popeil vlastní společnost Ronco Inventions, která v kalifornském Chatsworthu zaměstnává dvě stě lidí a má tu několik skladů. Srdcem Ronca ale ve skutečnosti je Ron, jenž pracuje z domova, a velká část klíčových hráčů jsou jeho kamarádi, kteří také pracují z domova a občas se sejdou u Rona v kuchyni, kde hostitel uvaří polévku a uspořádá poradu.

V posledních třiceti letech vynalezl Ron řádku kuchyňských přístrojů, mimo jiné sušičku Ronco Electric Food Dehydrator nebo automatický výrobník těstovin a klobás, jehož tlačné ložisko je z materiálu používaného v neprůstřelném skle. Pracuje vytrvale, nechává se při tom vést záblesky inspirace. V srpnu 2000 ho třeba zničehonic napadlo, jaký výrobek by měl následovat po troubě Showtime Rotisserie. Se svou pravou rukou Alanem Backusem pracoval na obalovacím stroji, který by vzal až pět kilo kuřecích křidélek, žampionů, krevet nebo rybích filetů a udělal

všechnu práci – vajíčka, mouka, strouhanka – během pár minut, aniž by se kuchař nebo stroj umazal. „Alan se vydal do Koreje, odkud máme velké objednávky,“ vysvětloval Ron nedávno nad obědem (dal si středně propečený hamburger s hranolky) ve VIP boxu nedaleko dveří v salonku Polo Lounge hotelu Beverly Hills. „Tak jsem mu zavolał. Vzbudil jsem ho, protože tam byly dvě hodiny ráno. A tohle jsem mu řekl: ‚Alane, stop. Obalovací stroj nech být. Vráťím se k němu později. Máme jiný projekt, který musí přijít na řadu dřív.‘“ Tím projektem, který ho inspiroval, bylo zařízení umožňující udit maso v interiéru, aniž by při tom vznikaly pachy nasycující vzduch a prosakující do nábytku. Ron měl jednu interiérovou udírnu na verandě – pracoval na ní před rokem a vypadala „jako z komiksu Rubeho Goldberga“ – a z náhlého popudu v ní udělal kuře. „To kuře bylo tak skvělé, že jsem si řekl,“ volnou levou rukou udeřil Ron do stolu: „Tohle je ten nejlepší kuřecí sendvič, jaký jsem v životě měl.“ Obrátil se ke mně: „Kolikrát jste měl sendvič s uzeným krůtím? Možná míváte sendvič s uzeným krůtím nebo kuřecím jednou za půl roku. Jednou! Kolikrát jste měl uzeného lososa? Á. Víckrát. Řekněme, že si uzeného lososa dáte jako předkrm nebo malé jídlo jednou za čtvrt roku. Vepřová žebírka? Záleží na tom, v jaké restauraci si je objednáte. Uzená klobása, to je totéž. Tu a tam si dáte uzené,“ naklonil se ke mně a zdůraznil svá slova dloubnutím do paže, „ale já vím jedno, Malcolme. Nemáte udírnu.“

Nápad na Showtime přišel podobně. Asi před čtyřmi lety byl Ron v Costcu a najednou ho zaujalo, kolik zákazníků čeká ve frontě na kuře ze zdejších grilů. Tu a tam si dali grilované kuře, ale jedno Ron věděl jistě: neměli grilovací troubu. Když přišel domů, hned volal Backusovi. Společně koupili skleněné akvárium, motorek, ohřívací prvek, napichovací jehlu a pár dalších dílů a začali kutit. Ron chtěl přístroj dost velký na sedmikilovou krůtu, ale dost malý, aby se vešel na běžnou kuchyňskou linku. Neměl mít termostat, protože termostaty jsou poruchové, a to, jak neustále zapínají a vypínají ohřev, navíc znemožňuje vytvoření rovnoměrné, křupavé kůžičky, která byla podle Rona zásadní. Grilovací jehla se musela

otáčet okolo vodorovné osy, nikoli okolo svislé, protože při úpravě kuřete nebo kusu hovězího nastojato by horní část byla vysušená a všechna šťáva by stekla dolů. Roderick Dorman, právník, který Ronovi pomáhá sjednat patenty, vzpomíná, že při svých návštěvách v Coldwater Canyonu vídal na kuchyňské lince pět nebo šest prototypů vyrovnaných do řady. V každém z nich Ron udělal kuře, aby mohl porovnat konzistenci masa a zhnědnutí kůžičky. Pak dumal třeba nad tím, jestli existuje způsob, jak by šlo jehněčím kebabem, když se blíží k ohřívacímu prvku, otáčet tak, aby byl zvenku i zevnitř stejně propečený. Když Ron skončil, byla pro Showtime vytvořena dvacítká patentových přihlášek. Trouba byla vybavena nejvýkonnějším motorem ve své třídě. Měla odkapávací podnos opatřený nepřilnavou keramickou vrstvou, kterou šlo snadno vyčistit, a fungovala i poté, co jste ji desetkrát za sebou z metrové výšky upustili na betonový nebo kamenný povrch. Pro Rona tak bylo naprosto jednoznačné, že upeče to nejlepší kuře, jaké v životě měl.

V té době natočil Ron s troubou Showtime dvacet osm a půl minuty dlouhý teleshoppingový pořad. Natáčel se živě před publikem ve studiu a poprvé se vysílal 8. srpna 1998. Od té doby se pořad promítá, často pozdě nad ránem nebo na obskurních kabelových stanicích, mezi radami jak zbohatnout a bůhvíkolikátou reprízou nekonečného seriálu *Three's Company*. Reakce diváků zůstává nadšená a v příštích třech letech by celkové tržby za Showtime měly překonat hranici miliardy dolarů. Ron Popeil přitom neměl žádné výzkumy trhu, vývojářské týmy, poradce pro PR, reklamní agentury z Madison Avenue ani podnikové poradce. Nevyužil jedinou skupinovou diskusi s potenciálními zákazníky. Zvolil strategii, jakou Morrisovi a Popeilovi uplatňují prakticky v celém tomto století a o které všichni experti tvrdí, že v moderní ekonomice ji nejde použít. Ve své kuchyni si vysnil ideálního pomocníka a pak se osobně vydal předvést ho lidem.

3.

Nathan Morris, prastrýc Rona Popeila, vypadal jako Cary Grant. Nosil slámák. Hrál na ukulele, jezdil v kabrioletu a skládal klavírní melodie. Svou firmu řídil z nízké nabílené budovy s malým přístavkem na Ridge Avenue poblíž Asbury Parku, kde se věnoval průkopnickým pokusům s teflonem. Měl své výstřednosti, například si vyvinul fobii z cestování mimo domovskou čtvrt' bez lékařského doprovodu. Vedl spory s bratrem Alem, který se nakonec dopálil tak, že odešel do Atlantic City, a potom se synovcem S. J. Popeilem, který podle Nathana nebyl dostatečně vděčný za to, jak mu umožnil v podnikání s kuchyňskými pomocníky začít. Tento druhý nesvár vyvrcholil soudní konfrontací ohledně S. J. Popeilova kráječe Chop-O-Matic se skládanou čepelí ve tvaru W, která se otáčela s využitím zvláštního spojkového mechanismu. Chop-O-Matic byl skvělý na výrobu zelného salátu coleslaw nebo sekaných jater. Když Morris uvedl nápadně podobný produkt pod názvem Roto-Chop, S. J. Popeil pohnal strýce před soud kvůli porušení patentu. (Samotný Chop-O-Matic byl ovšem zřejmě inspirován švýcarským robotem Blitzhacker a S. J. později o patent ve sporu se Švýcary přišel.)

Oba se střetli v květnu 1958 v Trentonu, v soudní síni natřískané členy rodiny Morrisových a Popeilových. Když proces začal, čelil Nathan Morris na lavici obžalovaných křížovému výslechu, ve kterém se mu právníci jeho synovce snažili ukázat, že je pouhý šejdíř a plagiátor. V klíčovém okamžiku se do výslechu zničehonic vložil soudce. „Ukazováček pravé ruky namířil na Morrise,“ vzpomíná Jack Dominik, Popeilův dlouholetý patentový zástupce, „a na to, co řekl, nikdy v životě nezapomenu. ‚Vás já znám! Vy jste prezentátor! Viděl jsem vás na promenádě!‘ A Morris namířil ukazováčkem na soudce a zařval: ‚Ne! Já jsem výrobce. Jsem vážený výrobce a pracuji s těmi nejvýznačnějšími poradci!‘“ (Nathan Morris měl podle Dominika ve zvyku označovat jako význačné všechny svoje spolupracovníky.) „V tom okamžiku,“ pokračuje Dominik, „začal strýček Nat rudnout a soudce rudl ještě víc, takže byla vyhlášena přestávka.“ Co se stalo poz-

ději, nejlépe popisuje Dominikův nepublikovaný rukopis *The Inventions of Samuel Joseph Popeil by Jack E. Dominik – His Patent Lawyer* (Vynálezy Samuela Josepha Popeila od Jacka E. Dominika, jeho patentového zástupce). Nathan Morris utrpěl náhlé srdeční selhání a S. J. ochromily pocity viny. „Následovaly vzlyky,“ píše Dominik. „Dostavily se výčitky. Dalšího dne byla v případě uzavřena dohoda. Zotavení strýčka Nata z včerejšího infarktu se blížilo zázraku.“

Nathan Morris byl showman, tak jako tolik jeho příbuzných, a prezentace zboží byla především show. Říká se, že Nathanův synovec Archie („Předváděč předváděčů“) Morris jednou během dlouhého odpoledne prodal dobře oblečenému gentlemanovi celou řádku kuchyňských pomocníků. Poté sledoval, jak se muž na odchodu zastavil, nahlédl do své tašky a celou ji vyhodil do popelnice opodál. Tak dobří Morrisovi byli. „Moji bratrancej by vám prodali prázdnou krabici,“ tvrdí Ron.

Posledním členem klanu Morrisových, který je aktivní jako prezentátor, je Arnold („Kudla“) Morris, který si přezdívku vysloužil svou mimořádnou dovedností s nožem Sharpkut, předchůdcem nožů Ginsu, rovněž prodávaných na prezentacích. Tenhle rozverný muž s kulatou tváří a pár chomáči šedých vlasů nedávno oslavil sedmdesátku. Jeho podpisem je pohyb, jakým poté, co nakrájí rajče na úhledné, pravidelné plátky, jednotlivé kousky zručně vyskládá do vyrovnané řádky na čepeli nože. Dnes žije ve čtvrti Ocean Township, pár mil od Asbury Parku, s Phyllis, která je jeho ženou už devětadvacet let a které říká (se stejným neodolatelným přesvědčením, s jakým by mohl popisovat třeba kvality nože Feather Touch Knife) „nejkrásnější děvče v Asbury Parku“. Jednoho nedávného dopoledne se ve své pracovně pustil do prezentace kráječe Dial-O-Matic, který S. J. Popeil vyrobil před nějakými čtyřiceti lety.

„Přistupte blíž, přátelé. Předvedu vám ten nejúžasnější krájecí stroj, jaký jste kdy viděli,“ začal. Opodál sedící Phyllis se dmula pýchou. Jako pomůcku si vzal balíček grilovacího koření, které Ron Popeil prodává spolu s troubou Showtime Rotisserie: „Podívejte se na tohle!“ Zdvihl sáček

do vzduchu, jako by předváděl vázu od Tiffanyho. Pohovořil o dokonalosti stroje při krájení brambor, cibule a pak rajčat. Jeho hlas, báječný nástroj modulovaný rytmy Jersey Shore, nabyl zpěvavé kvality: „Kolik z vás krájí rajčata takhle? Pícháte do nich. Bodáte do nich. Šťáva vám teče po rukách. S kráječem Dial-O-Matic se to dělá trošku jinak. Dáte rajče do stroje a zavrtíte s ním,“ pantomimicky napodobil, jak rajče uložil do lůžka přístroje. „Tím rajčetem! Madam! Tím rajčetem! Čím víc vrtíte, tím víc toho dostanete. To rajče myslím, vážená dámo! Dostanete dokonalé plátky, ani semínko nepřišlo nazmar. Sám ale Dial-O-Matic nejraději používám na coleslaw. Moje tchýně vždycky vzala hlávku zelí a pustila se do ní.“ Zaútočil na imaginární zelí několika divokými bodnutími. „Vždycky jsem si říkal, jestli nespáchá sebevraždu. Páni, jak já jsem se modlil – tedy aby jí to neuklouzlo! Nevyložte si to špatně. Svoji tchyni mám moc rád. To s její dcerou si nevím rady. Takže vezmete zelí. Překrojíte ho napůl. Zelí, zeličko. Dokonalý salátek. Hotová zelná sláma...“

Byl to kabaretní monolog, až na to, že Arnold své publikum jen nebavil: prodával. „Můžete vzít prezentátora a udělat z něj skvělého herce, ale ne vždycky uděláte z herce skvělého prezentátora,“ tvrdí. Prezentátor vás musí přimět k potlesku a k tomu, abyste vytáhli peněženku. Musí umět zvládnout to, čemu se v prezentátorské hantýrce říká „obrat“ – nebezpečný a zlomový okamžik, kdy se z baviče stává obchodníkem. Když se z davu padesáti lidí přihlásí pětadvacet, kteří chtějí koupit, opravdový prezentátor prodá jen dvacítce z nich. Zbývající pětí řekne: „Počkejte! Chci vám ukázat ještě něco!“ A začne s předváděčkou znovu, s mírnými obměnami, a oněch pět nebo šest diváků se stane jádrem nového hloučku. Nově příchozí je obklopí a oni jsou tak nažhavení, aby už už zaplatili a vydali se za svým, že znovu spustí prodejní horečku. Zvládnout obrat vyžaduje umění pracovat s očekáváními. To proto měl Arnold na svém stánku vždycky vábivě naaranžovaný ananas. „Už čtyřicet let lidem slibuju, že jim ukážu, jak se ananas krájí, ale nikdy jsem ho nenakrojil,“ vypráví. „U mého kamaráda prezentátora to došlo až do bodu, kdy si pořídil

ananas z plastu. Proč byste ho krájeli? Stál pár babek. A když do něj zakrojíte, lidi odejdou.“ Arnold popisuje, jak si jednou najal pár mužů, aby pro něj předváděli kráječ zeleniny na trhu v Danbury v Connecticutu, a jejich apatický přístup ho otrávil natolik, že se prezentace ujal sám. Všichni, jak říká, čekali, až selže: s tímto konkrétním kráječem nikdy předtím nepracoval a zeleninu taky pěkně masakroval. Přesto od jediné skupinky vybral 200 dolarů. „Měli oči navrch hlavy,“ vzpomíná Arnold. „Nechápali: ‚Vždyť vy ani nevíte, jak se s tím přístrojem zachází.‘ „Ale jednu věc umím líp než vy,“ opáčil jsem. „A co to je?“ ptali se. Odpověděl jsem: „Vím, jak si říct o peníze.“ A to je tajemství celého tohoto oboru.“

4.

Ron Popeil začal prezentovat kuchyňské pomocníky svého otce na bleším trhu na Maxwell Street v Chicagu, v polovině 50. let. Bylo mu třináct. Každé ráno dorazil na trh v pět ráno a připravil si po pětadvaceti kilech cibule, zelí a mrkve a padesát kilo brambor. Prodával od šesti do čtyř odpoledne a za den přinesl až 500 dolarů. Když mu bylo ke dvacítce, začal putovat po větších trzích, a pak získal prvotřídní prostor v obchodě Woolworth's v chicagské obchodní čtvrti Loop, což tehdy byla pobočka Woolworth's s největším objemem tržeb v zemi. Vydělával prodejem kráječů Chop-O-Matic a Dial-O-Matic víc než vedoucí obchodu. Večeřel v elegantní restauraci Pump Room, nosil rolexky a spával v hotelových apartmá za 150 dolarů na noc. Fotografie z té doby zachycují hezkého mladíka s hustými tmavými vlasy, modrozelenýma očima a smyslnými rty. Když se o pár let později přesunul do vlastní kanceláře na Michigan Avenue, říkali mu Paul Newman z mrakodrapu Playboy Building. Mel Korey, Ronův kamarád z vysoké školy a jeho první obchodní partner, vzpomíná, jak se šel podívat na Ronovu prezentaci kráječe Chop-O-Matic do Woolworth's na State Street. „Byl okouzlující,“ líčí Korey. „Některé sekretářky z okolních kanceláří si brávaly oběd do Woolworth's, aby se na něj mohly koukat. Když dospěl k obratu, lidi k němu běželi s peněženkami.“ Před několika lety

se Ronův přítel Steve Wynn, zakladatel řetězce hotelových kasin Mirage Resorts, vydal navštívit do vězení podnikatelského magnáta Michaela Milkena. Byli poblíž televize, kde zrovna běžel Ronův teleshopping a přišla chvíle, kdy prezentoval cenu. Ten postup je prověřený prezentacemi na promenádách: „Nezaplatíte dvě stě dolarů, nezaplatíte ani sto osmdesát dolarů, ani sto sedmdesát, dokonce ani sto šedesát...“ Je to standardní prezentační trik: zní to dramaticky jen proto, že počáteční cena je nasazena nesmyslně vysoko. Na Ronově provedení ale bylo cosi neodolatelného. Jak se dostával stále níž, Wynn a Milken – kteří o ziskových maržích nejspíš věděli tolik, co každý Američan – jednohlasně vykřikli: „Zastav, Rone! Dost!“

Byl Ron nejlepší? Jediný pokus tuhle otázku jednou provždy vyřešit proběhl před nějakými čtyřiceti lety, kdy Ron a Arnold předváděli sadu nožů na výstavě Eastern States Exposition v Západním Springfieldu v Massachusetts. Byl tam ještě třetí muž, Frosty Wishon, který si také zasloužil pověst legendy. „Frosty byl dobře oblečený, výmluvný muž a dobrý prodejce,“ popisuje Ron. „Byl ale přesvědčený, že je nejlepší. Tak jsem řekl: ‚Dobrá, chlapi, máme tu desetidenní akci, jedenáct, možná dvanáct hodin denně. Vystřídáme se a srovnáme, kolik jsme toho prodali.‘“ Do rodinných pověstí Morrisových a Popeilových vešla tahle událost jako „přestřelka“ a její výsledek si všichni pamatují. Ron překonal Arnolda, ale jen o vlasek, ne víc než o pár set dolarů. Frosty Wishon ovšem prodal jen polovinu toho, co jeho rivalové. „Nedokážete si představit, pod jakým tlakem Frosty byl,“ pokračuje Ron. „Na konci akce ke mně přišel a povídá: ‚Rone, s tebou už nikdy v životě nedělám.‘“

Frosty Wishon byl bezpochyby okouzující a přesvědčivý muž, myslel si ale, že to stačí – že pravidla předváděček jsou stejná jako pravidla reklamy, která se zaštiťuje celebritou. Když Michael Jordan prezentuje hamburgery od McDonalda, je hvězdou Michael Jordan. Když ale Ron Popeil nebo Arnold Morris prezentují Chop-O-Matic, mají dar udělat hvězdu z kráječe. Je to přece inovace. Představuje odlišný způsob, jak nakrájet ci-

buli nadrobno a nasekat játra. Od zákazníků vyžaduje, aby přehodnotili svůj přístup ke kuchyňským pracím. Jako většina velkých inovací je vlastně narušením rutiny. A jak přesvědčíte lidi, aby si narušili život? Ne pouhým vlichocováním nebo upřímností a ne tím, že jste slavní nebo krásní. Musíte nový vynález zákazníkům objasnit – ne jednou nebo dvakrát, ale spíš třikrát nebo čtyřikrát, pokaždé trochu jinak. Musíte jim ukázat, jak přesně funguje a proč funguje, nechat je koukat vám pod ruce, když v něm sekáte játra, potom jim vysvětlíte, jak přesně zapadne do jejich osvědčených postupů, a nakonec jim prodáte paradoxní skutečnost, že jakkoli revoluční pomocník to je, jeho použití není nijak složité. Před třiceti lety přišly na trh videorekordéry. Také šlo o produkt měnící pravidla: jeho účelem mělo být umožnit nahrávání televizních pořadů tak, aby člověk už nebyl vázán televizním programem. Videorekordéry sice zanedlouho byly všudypřítomné, ale k tomuto účelu se využívaly jen zřídka. To proto, že videorekordér se nikdy neprodával na prezentacích: nikdo smysl přístroje americkým spotřebitelům neobjasnil – ne jednou nebo dvakrát, ale spíš třikrát nebo čtyřikrát – a nikdo jim neukázal, jak přesně funguje a proč funguje, jak přesně zapadne do jejich osvědčených postupů. Žádné ruce je krok za krokem neprovedly jeho ovládním. Výrobci videorekordérů se spokojili s tím, že vám s úsměvem a poklepáním na rameno předali krabici a přihodili návod k ovládním. Každý prezentátor by vám řekl, že tohle nestačí.

Jednou, když jsem seděl na vysoké stoličce v kuchyni u Rona doma v Coldwater Canyonu, ukázal mi, v čem spočívá umění prezentace. Vyprávěl, jak nedávno povečeřel s hercem Ronem Silverem, který v novém filmu o procesu s O. J. Simpsonem hraje Ronova přítele Roberta Shapira. „Ronovi Silverovi oholili vzadu hlavu, takže tam teď má lysinku, protože takovou měl i Bob Shapiro,“ vypráví Ron. „Tak mu říkám: ‚Musíte si pořídit GLH.‘“ GLH je jeden z Ronových starších produktů, sprej, který zhušťuje vlasy a kryje lysá místa. „Říkám mu: ‚Budete vypadat dobře. A než půjdete na scénu, zkrátka ho smyjete šampónem.‘“

Průměrný prodejce by tady skončil. Ta historka byla jen tak na okraj. Probírali jsme troubu Showtime Rotisserie, na kuchyňské lince za námi se v jedné troubě opékalo kuře a v druhé vepřová žebírka. Na stole se právě činil Ronův strojek na těstoviny a Ron restoval trochu česneku do lehkého oběda, který nám chystal. Ale teď, když mi pověděl o GLH, bylo nemyslitelné, aby mi neukázal, jaké zázraky dokáže. Rychle přešel ke stolu na druhé straně místnosti a při tom hovořil. „Lidé se mě vždycky ptají: ‚Rone, proč se to jmenuje GLH?‘ To jsem vymyslel. Great-Looking Hair, vlasy v dokonalé formě.“ Vzal do ruky sprej. „Vyrábíme ho v devíti různých barvách. Tohle je stříbročerná.“ Popadl ruční zrcátko a nasměroval si ho na hlavu tak, aby viděl na svoji lysinku. „Tak, první, co udělám, je, že sprej nastříkám tam, kde to nepotřebuju.“ Zatřásl nádobkou a aniž by na okamžik přestal mluvit, začal sprej aplikovat na temeno hlavy. „Pak přejdu do problematického místa.“ Ukázal na lysinu. „Přímo sem. Takhle. Teď to nechám zaschnout. Polovinu úspěchu tvoří pořádné prokartáčování.“ Začal účes s vervou kartáčovat, a najednou vypadal, jako by měl hlavu plnou vlasů. „Páni,“ řekl jsem. Ron se rozzářil. „A vy mi řeknete *Páni*. To řekne každý. *Páni*. To říkají ti, kdo tohle používají. *Páni*. Když půjdu ven,“ chytil mě za paži a vytáhl na verandu, „a budu na prudkém slunci nebo denním světle, nikdo nepozná, že mám vzadu na hlavě pořádnou pleš. Opravdu to vypadá jako vlasy, ale vlasy to nejsou. Je to výjimečný výrobek. Neuvěřitelná věc. Vymyje se to jakýmkoli šamponem. Víte, kdo by tohle měl používat? Al Gore. Chcete si sáhnout?“ Ron ke mně naklonil hlavu. Už jsem řekl „Páni“ a prohlédl si jeho vlasy v místnosti i venku, ale prezentátor v Ronovi Popeilovi nebyl spokojený. Musel jsem mu sáhnout na hlavu. Tak jsem to udělal. Na omak to bylo úplně jako opravdové vlasy.

5.

Ron Popeil toho zdědil víc než jen prezentátorskou tradici Nathana Morrise. Byl právoplatným synem S. J. Popeila a to také vysvětluje hodně z úspěchu trouby Showtime Rotisserie. S. J. měl desetipokojový byt vyso-

ko v mrakodrapu Drake Towers, téměř na konci prestižní chicagské třídy přezdívané Magnificent Mile. Jezdil v limuzíně Cadillac s telefonem ve voze, což byla tehdy rarita a on se tím rád chlubil („Volám vám z auta“). Nosíval obleky s vestičkou a s chutí hrál na klavír. Kouřil doutníky, hodně se mračil a když mluvil, vydával legrační chrochtavé zvuky. Peníze měl v obligacích americké vlády. Svou filozofii vyjadřoval v epigramech. Svému právníkovi řekl: „Když vás zatlačí dost daleko, suďte se,“ svému synovi: „Nejde o to, kolik utratíš, jde o to, kolik vyděláš.“ A designérovi, který zapochyboval o užitečnosti jednoho z Popeilových největších hitů, kompaktní sady rybářských pomůcek Pocket Fisherman: „To se nemá používat, to se má rozdávat jako dárek.“ V roce 1974 si Samuelova druhá manželka Eloise usmyslela, že ho nechá zabít. Najala si na to dva muže – jeden z nich byl znám pod příhodnou přezdívkou Loupač. Žila v té době na Popeilových pozemcích v Newport Beach spolu se dvěma dcerami a přítelem, sedmatřicetiletým mechanikem. Když se během procesu s Eloise Samuela na tohoto mechanika ptali, odpověděl: „Byl jsem docela rád, že mě jí zbavil.“ To byl S. J. ve vrcholné formě. Ovšem jedenáct měsíců nato, když se Eloise dostala z vězení, si ji Samuel znovu vzal. I tohle byl S. J. ve vrcholné formě. Jak to vyjádřil jeho bývalý kolega: „Byl to zvláštní pavouk.“

S. J. Popeil byl kutil. Někdy se vzbudil uprostřed noci a začal si chvatně črtat skici do bloku, který měl na nočním stolku. Na celé hodiny zmizel v kuchyni, vyrobil tam obrovský nepořádek a vyšel ven s nepřítomným výrazem na tváři. Rád stával za svými mechaniky a nahlížel jim přes rameno, jak sestavují některý z jeho prototypů. Na přelomu 40. a 50. let pracoval téměř výhradně s plastem a vytvářel novou interpretaci základních kuchyňských pomůcek s jemným modernistickým šmrncem. „Bratři Popeilovi jsou autory těchhle krásných plastových sít na mouku,“ ukazuje Tim Samuelson, kurátor Chicagské historické společnosti a přední autorita, pokud jde o odkaz Popeilových. „Používali kontrastní barvy nebo kombinaci neprůhledného plastu s průsvitným.“ Samuelsona začaly věci

od Popeilových fascinovat, když si pořídil jejich originální koblihovač z červeného a bílého plastu, který měl podle něj „krásné křivky“. Při přípravě salátů ve své kuchyni ve věžáku poblíž Hyde Parku dodnes používá kráječ Chop-O-Matic. „Jejich věci vždycky měly nějakou jedinečnou vychytávku,“ vysvětluje Samuelson. „Vezměte si Popeilovu automatickou obrabečku vajec. Vypadá jako normální obrabečka, ale když stisknete rukojeť, její lopatka se natočí přesně tak, abyste mohli obrátit smažené vajíčko.“

Walter Herbst, designér, jehož firma pro bratry Popeilovy mnoho let pracovala, tvrdí, že Samuelovým stylem bylo „přijít s uceleným tématem. Obvykle se s něčím objevil hned ráno. Mohlo to být něco jako,“ Herbst napodobí Samuelův chraplavý hlas, „„Potřebujeme nějak vylepšit krouhání zelí.“ Byla to vášeň, čirá a naprostá vášeň. Jednou ráno si musel dát k snídani grapefruit, protože si mě hned po příchodu do práce zavolal a povídá: „Potřebujeme lepší způsob, jak krájet grapefruit!“ Přišli s nápadem na okrajovací nůž se dvěma čepeli položenými kousek od sebe tak, že umožňovaly blanku kryjící dílek grapefruitu odkrojit z obou stran najednou. „O pár bloků dál byl malý obchod s potravinami,“ vypráví Herbst. „S. J. tam poslal řidiče pro grepy. Kolik? Šest. No, během pár týdnů bylo z šesti dvanáct a z dvanácti dvacet, a najednou jsme krájeli třicet až čtyřicet grapefruitů denně. Netuším, jestli se v těch potravinách někdy dozvěděli, o co šlo.“

Nejvydařenějším vynálezem S. J. Popeila byl bezpochyby Veg-O-Matic. Na trh přišel v roce 1960 a byl to v podstatě kuchyňský robot, jen bez motoru. Srdcem zařízení bylo několik štíhlých, ostrých čepelí natažených jako kytarové struny mezi dvěma kovovými kroužky potaženými teflonem. Ty byly vyrobeny ve Woodstocku v Illinois ze speciální jakosti hliníku. Když se kroužky zarovnal nad sebou tak, že čepele vedly paralelně, nakrájel přístroj brambor nebo cibuli na dokonalé plátky. Pokud se horním kroužkem pootočilo, vytvořily čepele mřížku a nakrájely brambor nebo cibuli na kostičky. Kroužky byly uloženy v elegantním plastovém přístro-

ji vybaveném pístem, který zeleninu protlačil skrz čepele. Z technického hlediska Veg-O-Matic triumfoval: metoda vytvoření dostatečně silných čepelí, které zvládaly nápor zeleniny, obdržela americký patent. Z pohledu marketingu ale představoval problém. Doposud Samuelovy výrobky prodávali prezentátoři vybavení horou zeleniny, s kterou zvládli celý den předvádění. Ale Veg-O-Matic byl příliš dobrý. Za jedinou minutu dokázal podle výpočtů bratří Popeilových vyrobit 120 dílků vejce, 300 okurkových plátků, 1150 tenkých bramborových nudliček nebo 3000 kostiček cibule. Zásobu zeleniny dříve určenou na den rozkrájel během několika minut. Prezentátoři už si nemohli dovolit předvádět jen pro stovku lidí, potřebovali přístroj nabídnout statisícovému publiku. Veg-O-Matic se musel prodávat v televizi – a jedním z prvních prezentátorů, kteří tuto skutečnost pochopili, byl Ron Popeil.

V létě 1964, těsně po uvedení Veg-O-Maticu, spojil Ron Popeil síly s Melem Koreym ve společnosti Ronco. Za pět set dolarů natočili na Veg-O-Matic reklamu – přímočarou prezentaci zestručněnou na dvě minuty – a z Chicaga zamířili do okolních měst na Středozápadě. Obvolávali místní obchodní domy a přesvědčovali je, aby Veg-O-Matic umístili do garantovaného prodeje – to, co obchod neprodal, mohl vrátit. Pak navštívili místní televizní stanici, koupili na dva nebo tři týdny ten nejlevnější vysílací čas, jaký našli, a modlili se, aby to stačilo na přitáhnutí návštěvníků do obchodu. „Velkoobchodní cena Veg-O-Maticu byla 3,42 dolaru,“ počítá Korey. „Prodávaly se za 9,95 dolaru a obchodům jsme je dodávali za 7,46 dolaru, takže jsme měli čtyři dolary na hraní. Když jsem utratil sto dolarů za prostor v televizi, potřeboval jsem prodat pětadvacet Veg-O-Maticů, abych se dostal na nulu.“ V té době bylo jasné, že televizi můžete k prodeji kuchyňských výrobků použít, pokud jste kolos jako Procter & Gamble. Nebylo tak jasné, že to bude fungovat, jste-li Mel Korey a Ron Popeil, dvojice prezentátorů na prahu dvacítky prodávajících kombinovaný kráječ, o kterém nikdy nikdo neslyšel. Byla to riskantní sázka a k úžasu mladých podnikatelů se vyplatila. „V Butte v Montaně byl obchod Hennessy’s,“

vzpomíná Korey dál na první nepravděpodobné roky. „Lidi tam tehdy ještě nosili námořnické kabáty. Ve městě byl bar vedle baru. Stálo tam jen pár třípodlažních budov. Žilo tam sedmadvacet tisíc lidí a vysílala jediná televizní stanice. Vzal jsem Veg-O-Matic a vydal se s ním do obchodu. Prý, že vezmou karton, že tam moc lidí nechodí. Vyrázil jsem do televize, byla to příšerná díra. Jediný prodejce byl už téměř hluchý a slepý. Tak jsem naplánoval rozpis. Za pět týdnů jsem zaplatil tři sta padesát dolarů. Došel jsem k závěru, že když prodáme 174 přístrojů, tedy šest kartonů, budu spokojený. Vrátil jsem se do Chicaga, a jednou ráno přijdu do kanceláře a zvoní telefon. ‚Máme vyprodáno. Pošlete nám dalších šest kartonů s Veg-O-Maticy.‘ Za týden, v pondělí, zase zvoní telefon. Znovu Butte: ‚Chybí nám sto padesát kusů.‘ Posílám dalších šest kartonů. Když v následujících dnech zazvonil telefon, koukli jsme na sebe a někdo řekl: ‚Butte, Montana.‘“ Ještě dnes, po desítkách let, tomu Korey nemůže uvěřit. „Kolik domácností v tom městě celkem je? Pár tisíc? Nakonec jsme za pět týdnů prodali dva a půl tisíce Veg-O-Matiků!“

Proč se Veg-O-Matic tak dobře prodával? Američané bezpochyby prahli po nějakém lepším způsobu krájení zeleniny. Ale bylo za tím víc: Veg-O-Matic představoval dokonalé spojení média (televize) a sdělení (kuchyňský přístroj). V tom podstatném smyslu byl Veg-O-Matic naprosto transparentní. Vzali jste bramboru, protlačili přes teflonem potažené kroužky a ejhle, měli jste hranolky. Nemuseli jste mačkat žádná tlačítka, nebyly tu žádné skryté součásti, které by vás od používání odstrašovaly: během představení Veg-O-Matiku ve dvouminutovém spotu jste mohli rozptýlit veškeré obavy z nové nepřátelské technologie. Mohli jste totiž na přístroj zaměřit kameru a přimět tak diváky, aby prodávanému produktu věnovali plnou pozornost. Televize ještě zefektivnila to, o co nejlepší prezentátoři usilovali na předváděčkách – postavit výrobek do role hvězdy.

6.

Ron Popeil na tuto lekci nikdy nezapomněl. Jeho teleshoppingové video propagující troubu Showtime Rotisserie neotevřít pohled na něj, ale série záběrů na maso a drůbež, jak se otáčejí v přístroji a téměř obscénně se lesknou. Hlas komentátora každý záběr popisuje: „chutné tříkilové kuře“, „šťavnatá mladá kachna“, „pečená vepřová kotleta, na kterou se sbíhají sliny“... Až poté uvidíme Rona v džínách a sportovním saku. Hovoří o problémech běžných grilů – kolik se s nimi nadělá nepořádku a jak je to nepříjemné. Udeří do dveří trouby Showtime kladivem, aby předvedl jejich pevnost. Zručně sváže kuře, nabodne ho na patentovanou napichovací jehlu se dvěma hroty a vloží do trouby. Pak celý proces zopakuje s dalšími dvěma kuřaty, s filety z lososa ochucenými citronem a koprem a s vepřovým žebírkem. Kamera při tom celou dobu zabírá jeho ruce, které neustávají v pohybu a elegantně ovládají přístroj Showtime, zatímco Ronův uklidňující hlas provádí diváky krok za krokem: „Teď to kuře jen takhle vsunu sem. Jde to velice jednoduše. Takhle ho uchytím. A teď bych sem rád přidal nějaké bylinky a koření. A pak stačí kuře zasunout zpátky. Takhle zavřu skleněná dvířka. Nastavím čas, něco málo přes hodinu... A teď už na ně můžu na pár chvil zapomenout.“

Proč to tak skvěle funguje? Protože trouba Showtime – tak jako předtím Veg-O-Matic – byla navržena pro roli hvězdy. Od samého začátku trval Ron na tom, aby dvířka tvořil čirý skleněný panel skloněný dozadu tak, aby dovnitř propustil co nejvíce světla, takže bude dobře vidět na kuře nebo vepřová žebírka otáčející se uvnitř. Alan Backus popisuje, že po uvedení první verze trouby začal Ron zuřivě bádát nad kvalitou a rovnoměrným propečením a dospěl k přesvědčení, že rychlost otáčení napichovací jehly není optimální. Původní přístroj se pohyboval rychlostí čtyř otáček za minutu. Ron ve své kuchyni zorganizoval srovnávací test. Různými rychlostmi griloval jedno kuře za druhým, až určil, že nejvhodnější rychlost je šest otáček za minutu. Člověk si dokáže představit jasnookého experta s titulem MBA, jak drží svazek zpráv z diskusních skupin

a vysvětluje, že Ronco ve skutečnosti prodává pohodlí a zdravý životní styl a že je bláznovství investovat stovky tisíc dolarů do změn ve výrobě v honbě za ještě zlatavější kůrčičkou. Ron ale chápal, že dokonalá kůrčička je důležitá ze stejného důvodu jako zešikmená skleněná dvířka: protože design výrobku musí v každém ohledu podporovat efektivitu jeho výkonu a možnost předvést ho během ukázkové produkce. Čím lépe trouba vypadá na jevišti, tím snazší je pro prezentátora zvládnout obrat a říct si o peníze.

Jinak řečeno, kdyby měl Ron na starosti uvedení videorekordéru, neprodával by ho jen tak v nějakém teleshoppingu. Zároveň by přístroj upravil tak, aby byl pro teleshopping přizpůsobený. Ukazatel času by proto třeba nebyl digitální. (Nešťastně blikající hodiny na videu, které jsme nenastavili, se příznačně staly symbolem frustrace.) Videokazeta by se nezasouvala za umně skrytá dvířka, naopak, byla by zřetelně vidět, tak jako kuře v troubě, takže byste při nahrávání mohli sledovat, jak se cívka odvíjí. Přístroj by se neovládal pomocí nenápadných tlačítek, nýbrž velkými ovladači, které by při stisknutí vydávaly uklidňující klapnutí. Jednotlivé kroky nahrávacího procesu by se poznaly podle velké, jasné číslice tak, abyste mohli přístroj nastavit a zapomenout na něj. A měl by videorekordér podobu elegantně minimalistické černé skříňky? Jistěže ne. Termín „černá skříňka“ je v naší kultuře synonymem nesrozumitelnosti. Videorekordér od Rona by byl z červenobílého plastu v kombinaci neprůhledného s průsvitným nebo možná z hliníku v prvotřídní jakosti natřeného některou výraznou základní barvou. A dával by se nahoru na televizi, ne pod ni, aby si ho sousedi nebo přátelé okamžitě všimli a vykřikli: „Páni, vy máte ten nový Tape-O-Matic od Ronca!“

7.

Ron Popeil neměl šťastné dětství. „Vzpomínám si, jak jsem si pekl brambor. Musel jsem mít tak čtyři nebo pět let,“ vyprávěl mi ve své kuchyni, zatímco jsme ochutnávali vepřová žebírka z trouby Showtime. Vytáhnout

z něj vzpomínky nějakou dobu trvalo, není typ, který by žil minulostí. „Nemohl jsem se tím pečeným bramborem cpát rychleji, tak jsem byl hladový.“ Ron se obvykle nezastaví: gestikuluje rukama, něco krájí nebo seká, pohybuje se sem a tam. Teď ale nehybně seděl. Jeho rodiče se rozešli, když byl ještě malý. Samuel se vydal do Chicaga. Ronova matka zmizela. On sám byl spolu se starším bratrem Jerryem odeslán na internátní školu severně od New Yorku. „Pamatuji se, že jsem se pak s matkou jednou setkal. Nevzpomínám si, že bych se někdy viděl s otcem, dokud jsem se ve třinácti nepřestěhoval do Chicaga. Z let v internátní škole si pamatuju neděle, kdy za dětmi jezdili rodiče, ale ti moji nikdy nepřišli. I když jsem věděl, že se neukážou, vyšel jsem na okraj školních pozemků a vyhlížel přes pastviny na cestu.“ Vlnivým pohybem ruky naznačil cestu táhnoucí se do dálky. „Vzpomínám si, jak jsem na té cestě stál a plakal a vyhlížel v dálce nějaké auto v naději, že to budou máma s tátou. A oni nikdy nepřišli. Víc si z internátní školy nepamatuju.“ Ron zůstával dokonale klidný. „Nevzpomínám si, že bych někdy v životě měl narozeninovou oslavu. Vzpomínám si, jak nás k sobě vzali prarodiče a přestěhovali jsme se na Floridu. Dědeček mě v posteli přivazoval – za ruce, zápěstí a chodidla. Proč? Protože jsem si zvykl přetočit se na břicho a bouchat hlavou nahoru a dolů nebo ze strany na stranu. Proč? Jak? To nevím. Ale ležel jsem s roztaženými končetinami na zádech, a když se mi podařilo přetočit se a začít s boucháním, dědeček se vzbudil, přišel a seřezal mě jako psa.“ Ron se odmlčel a pak dodal, „Nikdy jsem ho neměl rád. Svou matku, ani její rodiče, ani nikoho z téhle rodinné větve jsem nikdy nepoznal. To je všechno. Nemám závatně moc vzpomínek. Samozřejmě se děly i další věci. Ty jsou ale vymazané.“

Když Ron ve třinácti spolu s prarodiči přišel do Chicaga, poslali ho pracovat do továrny bratří Popeilových – ovšem jen o víkendech, když tam nebyl jeho otec. „Losos z konzervy s bílým chlebem k obědu, takový byl jídelníček,“ vzpomíná. „Jestli jsem žil s otcem? Nikdy. Žil jsem s prarodiči.“ Když se stal prezentátorem, poskytl mu otec alespoň jednu výhodu: podpořil jeho jméno. Mel Korey vzpomíná, jak jednou vezl Rona domů

ze školy a vysadil ho u otcova bytu. „Měl od bytu klíč a když vešel dovnitř, byl otec už v posteli. Otec zavolał: ‚To jsi ty, Rone?‘ A Ron na to: ‚Jo.‘ A jeho táta ani nevyšel z ložnice. A Ron ho neviděl ani následující ráno.“ Později, když si Ron založil vlastní firmu, byl v rodině Popeilových persona non grata. „Potom už Ronnieho do domu nikdy nepustili,“ potvrzuje jeden z někdejších Samuelových společníků. „Nesměl do dveří. Nikdy mu nedovolili, aby se něčeho účastnil.“ „Můj otec,“ říká Ron prostě, „byl samá práce. Jako člověka jsem ho neznal.“ Máme tu muže, který si vystavěl život jako obraz svého otce – pustil se do stejného oboru, věnoval stejnou neúnavnou pozornost principům kuchyňských prací a sám začínal prodejem otcových produktů – a kde při tom byl jeho otec? „Víte, společně mohli dokázat zázraky,“ kroutí hlavou Korey. „Vzpomínám si, že jsme zvažovali spojení s další teleshoppingovou firmou K-tel, a oni tvrdili, že by z nás byl válečný stroj – tak se vyjádřili. No a Ron se svým tátou, ti by všechny zvalcovali úplně bezpochyby.“ Přes to všechno u Rona těžko najdete byt stopu hořkosti. Jednou jsem se ho zeptal: „Kdo vás inspiroval?“ První jméno zaznělo hned: dobrý přítel Steve Wynn. Pak se Ron odmlčel a po chvíli dodal: „Můj otec.“ Přese všechno Ron jednoznačně viděl v příkladu svého otce tradici s obrovskou hodnotou. A co s tou tradicí udělal? Překonal ji a posunul dál. Vytvořil troubu Showtime, která je bezesporu lepším kuchyňským pomocníkem než kráječe Morris Metric Slicer, Dutch Kitchen Shredder Grater, Chop-O-Matic a Veg-O-Matic dohromady. Když jsem v městečku Ocean Township navštívil Arnolda Morrise, vzal mě na místní židovský hřbitov Chesed Shel Ames, ležící na kopečku hned za městem. Pomalu jsme projížděli chudšími částmi města v Arnoldově bílém mercedesu. Byl deštivý den. Před hřbitovem stál muž v nátělníku a dával si pivo. Prošli jsme zrezivělou brankou. „Tady to všechno začíná,“ řekl Arnold. Měl tím na mysli, že všichni, celý ten odvážný, hádavý klan, je pohřbený tady. Procházeli jsme mezi řadami hrobů, až jsme ve vzdáleném rohu objevili náhrobní kameny Morrisových. Byl tu Nathan Morris se slamákem a příhodným infarktem, vedle něj jeho žena Betty. Pár řad nad nimi ležel

rodinný patriarcha Kidders Morris se ženou a dalších pár řad odtud Irving Rosenbloom, který na Long Islandu zbohatl na plastových výrobcích. Pak v úhledných řadách všichni Popeilovi: Ronův dědeček Isadore, zlý jako had, se svou ženou Mary, Samuel, který se k vlastnímu synovi obracel zády, Ronův bratr Jerry, který zemřel mladý. Ron z téhle rodiny pocházel, ale nepatřil mezi ně. Arnold pomalu procházel mezi hroby, od jeho kšiltovky se odrážely tančící dešťové kapky a pak řekl něco, co znělo naprosto přílehlavě: „Víte, vsadil bych se, že Ronnieho tady nenajdete.“

8.

Jednou v sobotu večer dorazil Ron Popeil do centrály teleshoppingové sítě QVC, která sídlila v rozlehlém nablýskaném komplexu usazeném v lesoparku na předměstí Philadelphie. Ron je tu pravidelným návštěvníkem. Teleshoppingová videa doplňuje občasnými živými vystoupeními v televizi. Tentokrát mu stanice QVC na následujících dvacet čtyři hodin vyhradila osm živých vstupů, které začínají o půlnoci celou hodinou speciálu „Ronco“. Ron přijel se svou dcerou Shannon, která v oboru začínala předváděním elektrické sušičky Ronco na trzích. V plánu bylo, že se během dne budou střídat. Prezentovali troubu Showtime ve verzi s navigačním kolečkem Digital Jog Dial, v černém provedení dostupném pouze v tento den, za „zvláštní cenu“ 129,72 dolarů.

Ve studiu si Ron připravil na pět pojízdných stolků obložených dřevem osmnáct přístrojů Digital Jog Dial Showtime. Z Los Angeles si přes Federal Express nechal poslat několik desítek polystyrenových krabic s dostatečným množstvím masa na všechny vstupy do vysílání: osm sedmikilových krocanů, 72 hamburgerů, osm jehněčích nožiček, osm kachen, asi třicet kuřat, nějaké dva tucty mladých cornwallských slepiček a tak dále a tak dále. K tomu zelenina na ozdobu, pstruh a klobásy nakoupené ten den dopoledne ve třech filadelfských supermarketech. V QVC nastavili cíl prodat třicet sedm tisíc přístrojů, jinými slovy, doufali, že během 24 hodin získají hrubý příjem okolo 4,5 milionů dolarů – obrovský den i podle standardů

téhle televizní síť. Ron vypadal napjatě. Vyštěkával na tým produkčních a kameramanů QVC, kteří v místnosti kutili na svých přípravách. Nervózně zkoumal talíře s předpřipravenými přílohami, které hodlal použít k prezentaci masa čerstvě vytaženého z trouby. „Chlapi, tohle je nepoužitelné,“ mžoural na ták se štouchanými bramborami a šťávou. „Té šťávy musí být víc.“ Trošku kulhal. „Víte, je to velký tlak,“ přiznal unaveně. *„Jak si Ron vedl? Je pořád nejlepší?“*

Pár minut před začátkem zmizel Ron v šatně vedle vysílacího studia, aby si do vlasů nanесl zázračný sprej GLH: několik aerosolových spršek a energické kartáčování. „Kde máme Boha?“ vykřikl jeho moderátorský kolega Rick Domeier a teatrálně se rozhlížel po hvězdě svého pořadu. „Je Bůh v zákulisí?“ Na to se Ron v oslnivém kuchařském rondonu objevil na scéně a kamery začaly natáčet. Ron vykostil jehněčí nožičku. Hrál si s nastavením ovladače nové digitální trouby Showtime. Obdivoval křupavou a šťavnatou kůrčičku upečené kachny. Probral výhody nové funkce pro ohřívání jídla – využívala rotaci při nízké teplotě až po dobu čtyř hodin po upečení masa, takže šťáva uvnitř byla stále v pohybu – a neustále při tom s diváky, kteří volali do studia, žertoval natolik přesvědčivě, jako by znovu okouzloval sekretářky v chicagské pobočce Woolworth's.

V šatně byly připraveny dva počítačové monitory. První zobrazoval čárový graf, který sekundu po sekundě zaznamenával počet příchozích hovorů. Na druhém byla elektronická účetní kniha zachycující celkový objem prodeje do daného okamžiku. Když Ron nabral letovou výšku, lidé jeden za druhým opouštěli studio a tlačili se kolem počítačů. První přišla Shannon Popeilová. Bylo 40 minut po půlnoci. Ve studiu krájel Ron cibuli na jednom z Dial-O-Matiků svého otce. Shannon pohlédla na druhý monitor a zalapala po dechu. Po čtyřiceti minutách vysílání už Ron překonal hranici 700 000 dolarů. Do místnosti vešel manažer sítě QVC. Bylo 0:48 a Ron pokračoval ve velkém stylu: 837 650 dolarů. „To není možné!“ vykřikl manažer. „To je neuvěřitelné!“ Připojili se dva produkční z QVC. Jeden z nich ukázal na první monitor, který vykresloval počet volání. „Po-

skoč," zavolal. „No tak hop!“ Zbývalo pouhých pár minut. Ron ještě na-
posled velebil všechny výhody trouby a ovšemže, čára grafu začala prudce
stoupat, jak diváci po celé Americe vytahovali peněženky. Číslo na dru-
hé obrazovce se neustálými změnami prakticky rozmazalo, naskakovalo
po násobcích částky 129,72 dolaru plus dopravné a daň. „Dívejte, překo-
náme milion dolarů hned po první hodině," upozornil jeden ze zaměst-
nanců QVC s úžasem v hlase. Mluvit o tom, že Ron je nejlepší prezentátor
všech dob, byla koneckonců jedna věc, ale vidět důkaz na vlastní oči bylo
něco úplně jiného. V tom okamžiku se na druhé straně místnosti otevře-
ly dveře a objevil se muž, shrbený a viditelně vyčerpaný, ale s úsměvem
na tváři. Byl to Ron Popeil, který ve své kuchyni vynalezl lepší domácí gril
a vydal se ho osobně prezentovat. Nastalo ticho a pak všichni jako jeden
muž vstali a začali aplaudovat.

30. října 2000

Kečupová záhada

HOŘČICE DNES DOSTANETE DESÍTKY DRUHŮ.
PROČ JE KEČUP POŘÁD STEJNÝ?

1.

Před dlouhými lety vládl regálům amerických supermarketů jediný typ hořčice: francouzská značka French's. Prodávala se v plastových lahvičkách. Lidé si ji dávali na párek v rohlíku a k sekané. Byla to žlutá hořčice vyrobená z mletých bílých hořčičných semínek s kurkumou a octem, který jí dodával jemnou, lehce kovovou chuť. Když jste v obchodě s potravinami důkladně zapátrali, mohli jste v oddělení specialit najít lahvičku s nápisem Grey Poupon. To byla dijonská hořčice z ostřejších černých semínek. Počátkem sedmdesátých let představovala hořčice Grey Poupon byznys o objemu lehce přes sto tisíc dolarů ročně. Jen málokdo věděl, co to je a jak chutná, málokdo vůbec pátral po alternativě k francouzské hořčici French's nebo k jejímu rivalovi Gulden's. Pak jednoho dne ve společnosti Heublein Company, která značku Grey Poupon vyráběla, přišli na něco pozoruhodného: pokud jste uspořádali ochutnávkový test hořčic, nemalému počtu lidí stačilo jednou vyzkoušet Grey Poupon, aby k ní od tradiční žluté hořčice přešli. To se ve světě potravin prakticky nestává, ani mezi těmi nejúspěšnějšími značkami – takovou míru přechodu zaznamená jedna ze sta. Grey Poupon byl zázrak.

Firma Heublein tedy začala Grey Poupon balit do větších sklenic se smaltovaným štítkem a dostatečným nádechem francouzskosti, aby vy-

padala, že se pořád dělá v Evropě (ve skutečnosti se vyráběla v Hartfordu v Connecticutu z kanadských hořčičných semínek a bílého vína). V Heubleinu zadali vkusnou tištěnou reklamu do luxusnějších časopisů o jídle. Vyrobili malé polštářky hořčice, které se rozdávaly s jídlem v letadlech – to byl v té době úplně nový nápad. Potom si najali manhattanskou reklamní agenturu Lowe Marschalk, aby jim navrhla televizní kampaň se skromným rozpočtem. Agentura přišla s následujícím nápadem: Po venkovské silnici jede rolls-royce. Na zadním sedadle sedí muž v obleku s talířem hovězího na stříbrném podnose. Kývne na řidiče, a ten otevře přihrádku na rukavice. Pak přichází okamžik, kterému se v oboru říká *reveal*, odhalení. Šofér podá dozadu sklenici hořčice Grey Poupon. Vedle přibrzdí další rolls-royce. Z okénka se vykloní muž: „Promiňte, pánové. Neměli byste trochu greypouponky?“

Ve městech, kde reklamy běžely, vyskočil prodej hořčice Grey Poupon o 40 až 50 % a kdykoli firma Heublein přikoupila vysílací čas v dalších městech, opakoval se stejný růst. V obchodech s potravinami začali Grey Poupon umísťovat vedle hořčic French's a Gulden's. Do konce 80. let se Grey Poupon stala nejsilnější značkou hořčice. „Slogan reklamy říkal, že je jedním z vybraných životních potěšení,“ doplňuje Larry Elegant, scenárista původního spotu propagujícího Grey Poupon, „a to společně s tím rolls-roycem lidem zjevně vnuklo dojem, že se jedná o něco výjimečného.“

Vzestup hořčice Grey Poupon prokázal, že zákazníci amerických supermarketů jsou ochotni si připlatit – v tomto případě 3,99 místo 1,49 dolaru za 220 gramů – pokud zakoupený produkt provází aura výběrovosti a chlubí se třeba komplexní aromatikou. Navíc úspěch téhle značky naznačil, že ohraničení chuti a zvyklostí není pevně dané: fakt, že hořčice vždycky byla žlutá, neznamená, že zákazníci budou konzumovat žlutou hořčici a žádnou jinou. Za to, že v běžném americkém supermarketu dnes najdeme celý regál různých hořčic, může Grey Poupon. A Grey Poupon mohla i za to, že se muž jménem Jim Wigon před čtyřmi lety rozhodl

vstoupit do segmentu kečupu. Není snad dnes obchod s kečupem přesně tam, kde byla před třiceti lety hořčice? Je tu Heinz a daleko za ním Hunt's, Del Monte a hrstka privátních supermarketových značek. Jim Wigon chtěl stvořit Grey Poupon mezi kečupy.

Wigon je z Bostonu. Je to podsaditý muž po padesátce, s plnou semem pepř a sůl. Svoje obchodování s kečupem pod značkou World's Best Ketchup vede jako rozšíření cateringové firmy svého společníka Nicka Schiarizziho. Sídlí v Norwoodu v Massachusetts, hned u dálnice Route 1, v nízké budově situované za půjčovnou průmyslového vybavení. Začíná pracovat s červenou paprikou, španělskou cibulí, česnekem a kvalitní rajčatovou pastou. Bazalka se seká ručně, protože robot lístky pohmoždí. Wigon používá javorový sirup místo kukuřičného, takže oproti značce Heinz snížil množství cukru na čtvrtinové. Kečup balí do 280g sklenic z čirého skla a prodává za trojnásobek ceny kečupu Heinz. V posledních několika letech jezdí křížem krážem po celé zemi a nabízí kečup World's Best v šesti příchutích – klasický, sladký, s koprem, česnekem, karamelizovanou cibulkou a s bazalkou – lahůdkářstvím a supermarketům. Jestli jste před pár měsíci nakupovali v lahůdkářství Zabar's v Upper West Side na Manhattanu, možná jste ho zahlédli v přední části obchodu, mezi suši a gefilte fish. Měl kšiltovku s nápisem World's Best, bílou košili a zástěru s červenými skvrnami. Na stolku před ním trůnila stříbrná mísa s miniaturními kuřecími a hovězími masovými kuličkami, krabička párátka a asi deset otevřených sklenic s jeho kečupem. „Ochutnejte můj kečup!“ nabízel Wigon neúnavně každému, kdo šel kolem. „Jestli ho nezkusíte, jste odsouzení jíst po zbytek života Heinz.“

Ve stejné uličce v Zabar's ten den probíhaly další dvě ochutnávky, takže lidé začínali na jednom konci s kuřecí klobáskou zdarma, pak ochutnali plátek prosciutta a než zamířili k pokladně, mohli se nakonec zastavit u stánku World's Best. Prohlíželi si vyskládané vzorky a Wigon mezitím nabodl masovou kuličku na párátka, namočil do některého z kečupů a rozmáchlým pohybem jim chuťovku podal. Poměr rajčatové dužiny

k tekutině je v kečupu World's Best mnohem vyšší než u Heinzu a javorový sirup aspirující značce dodává nezaměnitelný sladký tón. Prakticky všichni na malý okamžik zavřeli oči a pak se překvapeně rozhlédli. Někteří s mírně popleteným výrazem odkráčeli, jiní přikývli a vzali si sklenici. „Víte, proč vám tak chutná?“ ptal se Wigon s širokým bostonským přízvukem zákazníků, na které kečup zjevně zapůsobil nejvíc. „Protože celý život jíte nedobrý kečup!“ Jim Wigon měl jednoduchou vizi: vytvoří lepší kečup – tak jako značka Grey Poupon vytvořila lepší hořčici – a celý svět u něj bude stát frontu. Kdyby to jen bylo tak snadné.

2.

Příběh kečupu World's Best Ketchup by nebyl úplný, kdybychom vynechali muže z newyorských White Plains jménem Howard Moskowitz. Moskowitz je malý a kulatý šedesátník s šedivějící hlavou a obrovskými brýlemi se zlatou obroučkou. V hovoru upřednostňuje sokratovský monolog – sám sobě pokládá otázky, na které odpovídá, a prokládá to táhlými vzdechy a energickým přikyvováním. Je přímým potomkem legendárního chasidského rabína z 18. století přezdívaného Lublinský prorok. Chová papouška. Na Harvardu obhájil disertační práci z psychofyziky a všechny místnosti v přízemí sídla jeho firmy zaměřené na testování potravin a výzkum trhu jsou pojmenovány po slavných psychofyzicích. („Slyšeli jste někdy jméno Rose Marie Pangbornová? Hmmm. Byla profesorkou na Davisově univerzitě. Velice slavná. Tohle je kuchyně Rose Pangbornové.“) Moskowitz je neobyčejně vitální a přesvědčivý muž: kdyby vám v prvním ročníku na škole přednášel statistiku, byli byste dnes statistiky. „Můj oblíbený spisovatel? Gibbon,“ vyhrkl, když jsme se nedávno setkali. Právě vedl přednášku na téma roztoků obsahujících sodík. „Zrovna se propracovávám Halesovými dějinami Byzantské říše. To je maso! Všecko je jednoduché, než se dostanete k Byzantské říši. To ani není možné. Nějaký vládce vždycky vraždí ty ostatní, každý má pět manželek nebo tři manžely. Velmi byzantské.“

Moskowitz začal podnikat v 70. letech a jedním z jeho prvních klientů byla společnost Pepsi. Na trh bylo právě uvedeno umělé sladidlo aspartam a v Pepsi od Moskowitze chtěli, aby určil jeho optimální množství v plechovce dietní Pepsi. Firma věděla, že cokoli pod 8 % sladkosti je sladké málo a cokoli nad 12 % zase moc. Moskowitz tedy udělal logickou věc. Vyrobil experimentální šarže dietní Pepsi s odstupňovanou sladkostí – 8 %, 8,25 %, 8,5 % a tak dál až do 12 % – dal je ochutnat tisícům lidí a pátral po tom, jaká koncentrace má nejlepší odezvu. Ale data byla jeden velký zmatek a nedal se v nich najít žádný vzorec. Jednoho dne u večere Moskowitzovi došlo proč. Pokládali špatnou otázku. Nic takového jako dokonalá dietní Pepsi neexistovalo. Potřebovali hledat několik verzí dokonalé dietní Pepsi.

Než svět potravin úvahy Howarda Moskowitze dohnal, trvalo to dlouho. Klepal na dveře a snažil se svou představu o vícenásobné povaze dokonalosti vysvětlit, nikdo ale nereagoval. Přednášel na potravinářských konferencích a publikum obvykle pokrčilo rameny. On však o ničem jiném nepřemýšlel. „Je to jak se říká v jidiš,“ popisuje. „Znáte to? Pro červa v křenu je křen celý svět!“ Pak, v roce 1986, Moskowitze oslovila společnost Campbell's Soup Company. Ta vyráběla mimo jiné omáčky na těstoviny, a chtěla proti omáčkám Ragú postavit svou značku Prego. Omáčky Prego byly trochu hustší než Ragú, se sekanými rajčaty namísto pyré, které používala značka Ragú, a podle firmy Campbell dokázaly k těstovinám lépe přilnout. Přes to všechno ale prodej Prega klesal a v Campbell's zoufale hledali nové nápady.

Standardním postupem v potravinářství by bylo sezvat diskusní skupinu a ptát se milovníků špaget, co jim chutná. Moskowitz však nevěří, že spotřebitelé – ani když jde o jedlíky těstovin – vědí, po čem touží, pokud odpověď na jejich chutě zatím neexistuje. „Hlava,“ jak Moskowitz rád říká, „neví, co si jazyk žádá.“ Místo toho tedy ve spolupráci s laboratoři Campbell's připravil 45 druhů omáček na špagety. Byly vytvořeny tak, aby se lišily ve všech myslitelných ohledech: kořenitost, sladkost, kyselost,

slanost, hustota, aroma, pocit v ústech, cena ingrediencí a tak dále. Každou variantu pak do hloubky analyzovala skupina zkušených degustátorů. Pak vzal Moskowitz prototypy na turné – objednal s nimi New York, Chicago, Los Angeles a Jacksonville, kde 25členným skupinkám lidí dával během dvou hodin ochutnat osm až deset různých těstovinových omáček, které pak hodnotili na škále od jedné do sta. Když se výsledky zanesly do tabulek, ukázalo se, že každý má o dokonalé omáčce na těstoviny mírně odlišnou představu. Při pečlivém prosévání dat se však daly najít určité vzorce. Moskowitz tak zjistil, že preference většiny lidí lze zařadit do jednoho ze tří široce pojatých typů: základní, ostré a s hrubší konzistencí. Z těchto tří byl nejdůležitější ten poslední typ. Proč? Protože v té době v regálech supermarketů žádná omáčka na těstoviny s většími kousky použitých surovin nebyla. V následujících deseti letech tato nová kategorie značce Prego přinesla stovky milionů dolarů. „Všechny nás to ohromilo,“ přiznává Monica Woodová, která tehdy v Campbell's vedla výzkum trhu. „Měli jsme tu třetí segment – lidi, kteří mají rádi omáčku na špagety v hrubší rustikální konzistenci – a nikdo s ním nepracoval. V roce 1989 nebo 1990 jsme tedy uvedli omáčku Prego s extra velkými kousky. Byla mimořádně úspěšná.“

Dnes, o dvacet let později, kdy každá značka běžně nabízí několik variant, může být těžké docenit, jak velký to byl průlom. V tehdejší době nosili odborníci na potravinářství v hlavách představu platónského ideálu jídla – takovou verzi pokrmu, která vypadá a chutná dokonale správně. Značky Ragú a Prego usilovaly o platónský ideál omáčky na špagety a tento platónský ideál byl řidší a jemný, protože tak podle nich vařili omáčky v Itálii. Vaření na průmyslové úrovni pohlcovala honba za univerzálními řešeními pro všechny. Jakmile začnete hledat zdroje různorodosti mezi lidmi, můžete ovšem starý ortodoxní přístup vyhodit z okna. Howard Moskowitz se postavil platonikům s tvrzením, že univerzální odpovědi neexistují.

Moskowitz stále má verzi počítačového modelu, který před 15 lety uplatnil pro Prego. Jsou v něm zakódované všechny výsledky chuťových

testů mezi spotřebiteli a odborných degustací, rozdělené do tří kategorií (základní, ostré a s velkými kousky) a propojené se seznamem přísad v tabulce. „Určitě víte, že letadla se staví podle počítačových modelů,“ vyprávěl Moskowitz, zatímco program v počítači spouštěl. „Tohle je model pro stavbu omáčky na těstoviny. Podívejte, jsou tu všechny proměnné.“ Ukazoval na sloupce s hodnocením. „Takže tady máme ingredience. Řekněme, že jsem manažerem značky Prego a chci jeden z těchto segmentů optimalizovat. Začneme segmentem 1.“ V Moskowitzově programu měly tři skupiny konzumentů omáček na špagety označení segment 1, segment 2 a segment 3. Zadal několik příkazů s instrukcemi, podle kterých mu počítač měl vybrat recept, který bude mít u lidí ze segmentu 1 největší úspěch. Odpověď se objevila takřka okamžitě: konkrétní recept, který měl podle Moskowitzových dat u lidí ze segmentu 1 skóre 78. Stejná receptura si přitom v segmentech 2 a 3 zdaleka tak dobře nevedla. Tam měla výsledek 67, respektive 57. Moskowitz spustil program znovu, a tentokrát požadoval optimalizaci pro segment 2. Dosáhl v něm hodnocení 82, ale v segmentu 1 skóre spadlo o 10 bodů na 68. „Vidíte to?“ ptal se. „Když jednu skupinu potěším, jinou naštvu. Dělalí jsme totéž pro kávu v holdingu General Foods a zjistili jsme, že když vytvoříte jen jednu verzi, nejlepší skóre, na jaké se dostanete napříč segmenty, je 60 – když máte štěstí. Takhle to je, když se ke všem chováte jako k velké šťastné rodině. Když ale udělám sensorickou segmentaci, můžu se dostat na 70, 71, 72. Je to tak velký rozdíl? No jeje. Obrovský rozdíl. Káva se skóre 71 je káva, pro kterou jste ochotni umřít.“

Když tedy Jim Wigon přijel své výrobky prezentovat do lahůdkářství Zabar's, pracoval s předpokladem, že v populaci existuje segment, který preferuje kečup vyrobený s použitím špičkové rajčatové pasty Stanislaus, s ručně sekanou bazalkou a javorovým sirupem. Odpovídá to Moskowitzově teorii. Ale vedle teorie je tu praxe. Za ten dlouhý den prodal Wigon devadesát sklenic. Zároveň ale dostal dvě pokuty za špatné parkování a musel zaplatit za pokoj v hotelu, takže nedosáhl valného zisku. Podle

vlastních odhadů prodá Wigon za rok padesát tisíc sklenic – to ve světě dochucovadel není nic než kapka. „V posledních pěti letech jsem si nevyplatil jediný plat,“ přiznal Wigon, zatímco na párátko napichoval další masovou kuličku. „Žena je vzteky bez sebe.“ A s neúspěchem se nepotýká jen kečup World’s Best. V segmentu lahůdkových kečupů najdeme značky River Run a Uncle Dave’s z Vermontu, kalifornské kečupy Muir Glen Organic a Mrs. Tomato Head Roasted Garlic Peppercorn Catsup, a desítky dalších – a závratný podíl značky Heinz na kečupovém trhu každý rok dál roste.

Je samozřejmě možné, že kečup čeká na svou reklamu s rolls-roycem, na svůj ekvivalent verze s extra velkými kousky, na magický recept, který uspokojí zatím neznámou potřebu. Také je ale možné, že pravidla Howarda Moskowitze, která fungují pro Grey Poupon, omáčku na špagety Prego a pro olivový olej, salátové zálivky a prakticky cokoli dalšího, co najdete v supermarketu, pro kečup neplatí.

3.

Rajčatový kečup je výtvozem devatenáctého století. Spojuje se v něm anglická tradice ovocných a zeleninových omáček a sílící americké pobláznění rajčetem. Kečup, jak ho známe dnes, ale vznikl jako výsledek vášnivé debaty, jež se v prvních letech minulého století vedla o benzoátech, konzervantech běžně používaných v dochucovadlech konce 19. století. Harvey Washington Wiley, který v letech 1883 až 1912 působil na ministerstvu zemědělství jako šéf odboru chemie, došel k přesvědčení, že benzoáty jsou nebezpečné. Výsledkem byl spor, který svět kečupu rozpoltil vedví. Na jedné straně stál jeho establishment, přesvědčený, že vyrobit kečup bez benzoátu není možné a že benzoát v používaném množství není škodlivý. Na druhé straně byla odpadlická horda výrobců kečupu, kteří věřili, že problém s konzervací lze vyřešit uplatněním gastronomické vědy. V 19. století převládaly řídké, vodové kečupy – částečně proto, že se vyráběly z nezralých rajčat, v nichž je málo složitých sacharidů označovaných jako

pektiny, které pyrė dodávají tělo. Co kdyby se ale kečup vyrobil z vyzrálých rajčat, jež mu dají potřebnou hustotu, aby se nekazil? Kečupy 19. století měly silnou rajčatovou chuť s jemným nádechem octa. Odpadlíci se domnívali, že výrazným zvýšením množství octa, který rajčata ochrání tím, že budou vlastně naložená, vyrobí lepší kečup: bezpečnější, čistší a s lepší chutí. Nabízeli zákazníkům vrácení peněz v případě, že se kečup zkazí. Za svůj výrobek chtěli vyšší cenu – byli přesvědčení, že spotřebitelé za lepší kečup zaplatí víc, a měli pravdu. Benzoátové kečupy vymizely. Vůdcem té odpadlické hordy byl podnikatel z Pittsburghu jménem Henry J. Heinz.

Předním světovým expertem na počátky kečupu je Andrew F. Smith, robustní muž výrazně přes 180 centimetrů s šedivějícím knírem a krátkými vlnitými černými vlasy. Smith je vědec, vzděláním politolog, který usiluje o vnesení řádu do světa potravinářství. Když jsme se nedávno setkali na obědě v restauraci Savoy v SoHo (vybrali jsme ji kvůli vynikajícím burgerům s hranolky a také proto, že si Savoy vyrábí vlastní kečup – tmavou, pikantní a vazkou verzi, kterou podávají v bílém porcelánovém omáčnicku), potýkal se Smith právě se zkoumáním původu croissantu pro *Oxfordskou encyklopedii jídla a pití v Americe*, kterou připravuje jako šéfredaktor. Byl croissant vynalezen roku 1683 Vídeňany na oslavu vítězství nad tureckými nájezdníky? Nebo v roce 1686 obyvateli Budapešti, kteří slavili své vítězství nad Turky? Obě teorie vysvětlují jeho charakteristický tvar půlměsíce: dávalo by jistý kulturní smysl (především pro obyvatele Vídně) posvětit svůj triumf na bitevním poli speciálním pečivem. Jediný odkaz, který Smith dokázal k některému z těchto příběhů najít, ale pochází ze svazku *Larousse Gastronomique* z roku 1938. „Prostě se to nedaří doložit,“ kroutil unaveně hlavou.

Smithovou specializací je ovšem rajče. V mnoha vědeckých článcích a knihách – například „Historie domácího angloamerického rajčatového kečupu“ pro časopis *Petits Propos Culinaires* nebo „Velká válka o rajčatovou pilulku ve 30. letech 19. století“ pro věstník *The Connecticut Historical Society Bulletin* – se mu podařilo dokázat, že některé zásadní části historie

kulinární civilizace bychom mohli vyprávět skrze toto ovoce. Hernando Cortéz přivezl rajčata do Evropy z Nového světa a ta se neúprosně vetřela do světových kuchyní. Italové rajčetem nahradili lilek. V severní Indii šlo do různých kari a čatní. „Dnešní největší producent rajčat na světě?“ Smith se dramaticky odmlčel. „Čína. Rajče nevnímáme jako součást čínské kuchyně, a před deseti lety jí ani nebylo. Dnes tam ale patří.“ Smith namočil jednu z mých hranolek do domácí omáčky. „Má takovou syrovou chuť,“ hodnotil s velice soustředěným výrazem. „Je to čerstvý kečup. V chuti cítíte rajčata.“ Kečup se pro něj ze všech podob rajčete nejvíc blíží dokonalosti. Není drahý, takže si našel pevné místo na masovém trhu, a je to dochucovadlo, nikoli přísada, takže o jeho použití rozhoduje jedlík, ne kuchař. „Mám velmi rád jeden citát od Elizabeth Rozinové,“ přiznal Smith. Rozinová je potravinářská teoretička, která je autorkou eseje „Kečup a kolektivní nevědomí“. Smith použil její závěr jako motto své knihy o kečupu: kečup je dost možná „jediné skutečné kulinární vyjádření *tavícího kotlíku* v kultuře a... díky své zvláštní a bezprecedentní schopnosti nabídnout něco každému je kuchyňským esperantem“. Právě v tom byl Henry Heinz a bitva o benzoát tak důležitý: když porazil starou gardu na poli dochucovadel, změnil chuť kečupu tak, že je univerzální.

4.

Lidské chuťové buňky rozlišují pět základních chutí: slanou, sladkou, kyselou, hořkou a umami. Umami je bílkovinná, plná chuť kuřecí polévky, nasoleného masa, rybího vývaru, vyzrálého sýra, mateřského mléka, sójové omáčky, hub, mořských řas nebo vařeného rajčete. „Umami dodává tělo,“ vysvětluje Gary Beauchamp, šéf střediska Monell Chemical Senses Center v Philadelphii. „Když ji použijete v polévce, zdá se hustší – umami jí dá sensorickou robustnost. Promění polévku ze slané vody v jídlo.“ Když Heinz přešel ke zralým rajčatům a zvýšil podíl pevné hmoty, udělal z kečupu v první řadě silný zdroj umami. Pak výrazně zvýšil koncentraci octa, takže jeho kečup měl oproti většině ostatních dvojnásobnou aci-

ditu – teď byl kečup kyselý, což je další ze základních chutí. V postbenzoátových kečupech se také zdvojnásobila koncentrace cukru, takže byl i sladký. Slaný a hořký byl celou dobu. Tohle nejsou triviální problémy. Dejte malému dítěti polévku a pak polévku s glutamátem sodným (tato sůl aminokyseliny představuje čistou chuť umami). Vždycky už bude chtít tu s glutamátem, tak jako dá vždycky přednost oslazené vodě před čistou. Slanost, sladkost a umami vysílají prapůvodní signály o jídle, které jíme – například jak je kaloricky vydatné, nebo, v případě umami, o přítomnosti bílkovin a aminokyselin. Heinz přišel s dochucovadlem, které spouští všech pět těchto primárních tlačítek. Chuť kečupu Heinz začíná na špičce jazyka, kde máme první receptory pro sladkou a slanou chuť, posouvá se po jeho stranách, kde se zřejmě nejsilněji projevují kyselé tóny, a pak zasáhne zadní část jazyka, kde umami a hořká chuť rozehrají dlouhé crescendo. Kolik potravin ze supermarketu takhle projde celé senzorické spektrum?

Před lety zrealizovala společnost H. J. Heinz Company rozsáhlý projekt výzkumu trhu. Experti během něj navštěvovali lidi v domácnostech a sledovali, jak používají kečup. „Vzpomínám si, jak jsme seděli v jedné z těch domácností,“ popisuje Casey Keller, který byl donedávna u Heinze ředitelem zodpovědným za růst. „Měli tříleté a šestileté dítě a stalo se to, že děti požádaly o kečup a maminka jim ho přinesla. Byla to velká lahev, něco přes litr. A ten tříletý si ji chtěl vzít, matka ho ale zadržela: ‚Ne, ty ne.‘ Vzala kečup a přidělila z něj na talíř malou kapku. Bylo vidět, že to celé zapůsobilo jako studená sprcha.“ Pro Heinz to podle Kellera byl moment osvícení. Typické pětileté dítě zkonzumuje zhruba o 60 % víc kečupu než typický čtyřicátník. Firma si uvědomila, že potřebuje balit kečup do lahví, s nimiž zvládne zacházet i batole. „Ve čtyřech letech – a sám mám čtyřletého potomka – si většinou nevybíráte, co budete jíst k večeři,“ říká Keller. „Jednu věc ale čtyřletý pod kontrolou má – kečup. Je to jediná část jídla, kterou si může přizpůsobit na míru.“ Heinz proto přišel s lahví, jejíž název EZ Squirt v sobě nese snadné vymačkávání. Vyrábí se z měkkého plastu

a má kónickou trysku. V domácnostech, kde přešli na lahve EZ Squirt, vzrostla spotřeba kečupu až o 12 %.

Ta domácí scénka ale skrývá ještě jedno poučení. Malé děti se často bojí nového: po druhých nebo třetích narozeninách se začínou stranit nových chutí. Z evolučního hlediska to dává smysl – v převážné části historie lidstva si děti právě v tomto věku začínaly samy zaopatřovat potravu a ty, které uhýbaly od známého a důvěryhodného, nepřežily. Takže tu máme tříletého kluka, který se na talíři střetl s něčím divným – možná s tuňákem, možná s růžičkovou kapustou. Chce si tedy jídlo upravit tak, aby se z neznámého stalo známé. Chce obsah talíře potlačit. A tak sáhne po kečupu, protože ten mu jako jediný ze všech dochucovadel na stole nabídne sladkou, kyselou, slanou, hořkou a umami – všechny chutě najednou.

5.

Pár měsíců poté, co Jim Wigon navštívil lahůdkářství Zabar's, uspořádal Edgar Chambers IV., šéf centra senzorické analýzy při Kansaské státní univerzitě, společné hodnocení kečupů World's Best a Heinz. Mezi zaměstnanci má sedmnáct školených degustátorů, kteří působí v akademické i komerční sféře a odpovídají na často složitou otázku, jak chutná určitá látka. Je to náročná práce. Ihned po kečupové studii vyslal Chambers tým do Bangkoku kvůli analýze ovoce – banánů, manga, plodů hřebíčkovce zvaných růžová jablka a sladkého tamarindu. Dalším byla přidělena analýza sóji a kimči v Jižní Koreji a Chambersova žena vedla delegaci mířící zkoumat zmrzlinu do Itálie.

Degustace kečupu trvala přes čtyři hodiny, proběhla ve dvou po sobě následujících ránech. Šestice degustátorů seděla okolo velkého kulatého stolu, v jehož středu trůnil menší otočný stolek. Každý porotce měl před sebou dva 30ml šálky, jeden naplněný kečupem Heinz, druhý kečupem World's Best. Na standardní 15bodové škále používané ve světě potravinářství hodnotili čtrnáct dimenzí chuti a textury. Komponenty chuti se pak dělily na dva typy: na prvky zachycené jazykem a nosem. Velmi zralá

broskev například chutná sladce, ale také sladce voní – a to je velmi odlišný aspekt sladkosti. Ocet má kyselou chuť, ale také pronikavost, výpary, které vzadu stoupají do nosu a při výdechu naplní ústa. Jako pomůcky pro hodnocení si degustátoři připravili malé misky se sladkými, kyselými a slanými roztoky a s porcemi rajčatové pasty Contadina, rajčatové omáčky Hunt's a rajčatového džusu Campbell's, které představují různé koncentrace rajčatové chuti.

Pro rozebrání kečupu do jednotlivých komponent posuzovali degustátoři klíčovou dimenzi „amplitudy“. Toto slovo odborníci na senzorické hodnocení používají k popisu chutí, které jsou dobře spojené a vyvážené, takže v ústech „rozkvétají“. „Rozdíl mezi nízkou a vysokou amplitudou je stejný jako rozdíl mezi tím, když hraje *Ódu na radost* na klavír můj syn a špičkový pianista,“ přirovnává Chambers. „Hrají stejné noty, ale skvělý klavírista je dokáže lépe prolnout.“ Jako příklad produktu s vysokou amplitudou se uvádějí linecké sušenky Pepperidge Farm, majonéza Hellmann's nebo piškot značky Sara Lee. Když má potravina vysokou amplitudu, všechny prvky, které ji tvoří, se propojí do jediné kvality. U ikonických chutí s vysokou amplitudou, jakými se vyznačuje třeba Coca-Cola nebo Pepsi, nelze izolovat jednotlivé prvky. U privátních značek koly, které najdete v supermarketu, to dokážete. „U Coca-Coly nebo Pepsi jde o to, že jsou prostě dokonalé,“ komentuje Judy Heylmanová, viceprezidentka společnosti Sensory Spectrum, Inc., se sídlem v Chathamu v New Jersey. „Obsahují krásné tóny, všechny chutě jsou v rovnováze. Dokázat něco takového je velmi těžké. Když si dáte neznačkovou kolu, obvykle to je,“ zkouší to vyjádřit zvuky *pk! pk! pk!* „Všechny tóny jsou jaksi ostré a většinou z nich nejvýrazněji vystoupí citrus. A potom skořice. Tóny citrusů a hnědého koření jsou svrchní, velmi těkavé noty, na rozdíl třeba od vanilky, která je velmi temná a hluboká. V laciné privátní značce koly všechno zastíní obtloustlá nota skořice.“

Podobné jsou i některé levnější kečupy. Milovníci kečupu tvrdí, že kečup Del Monte se vyznačuje znepokojivou nevyrovnaností rajčatových

tónů: rajčata se liší co do acidity, sladkosti i poměru pevné hmoty k tekutině, podle toho jaká odrůda byla použita, v které roční době se plody sklízely, v jaké půdě rostly a podle počasí v dané sezoně. Pokud tyto proměnné nejsou přísně kontrolovány, může být jedna šarže kečupu vodnatá a další zase příliš silná. Nebo zkuste některou z četných privátních značek, které tvoří spodní část trhu s kečupem, a zaměřte se na použité koření. Dost možná si uvědomíte tón hřebíčku nebo vás ohromí náraz česneku. V neznačkových kolách a kečupech je – v Moskowitzově terminologii – hák, sensorický atribut, který dokážete v chuti rozeznat a který vás nakonec unaví.

Degustovat se začalo plastovou lžící. Po jistém zvažování se rozhodlo, že analýze napomůže ochutnávání kečupů spolu s hranolkou, takže se nasmažila dávka hranolek, která byla rozdělena mezi stolující. Každý degustátor v souladu s protokolem bral jednotlivé hranolky, ponořil je do misky, až dolů na dno, odkousl část pokrytou kečupem, a pak se zamyslel, co mu říkají smysly. U kečupu Heinz byly podle porotců klíčové součásti chuti – ocet, sůl, celková chuť po rajčatech, sladkost a hořkost – přítomny víceméně v rovnoměrné koncentraci a dobře se prolínaly. Kečup World's Best však podle analytiků měl „naprosto odlišný sklon, jiný profil než Heinz,“ jak shrnul Chambers. Mnohem silnější u něj byla sladká aromatika (4,0 oproti 2,5) a v celkové chuti po rajčatech převálcovalec Heinz jednoznačným skóre 9 ku 5,5. Obsahoval ale méně soli a nedal se v něm rozpoznat ocet. „Další připomínkou poroty bylo, že jednotlivé prvky ve skutečnosti nejsou vůbec propojené,“ pokračoval Chambers. „Výrobek World's Best měl velmi nízkou amplitudu.“ Podle Joyce Buchholzové, jedné z degustátorek, se při hodnocení dochuti „zdálo, že v případě World's Best určitá chuť přetrvává déle, taková chuť tepelně upraveného rajčete.“

Co měl ale Jim Wigon dělat? Aby mohl soupeřit s kečupy Heinz, musel zkusit něco dramatického, třeba nahradit kukuřičný sirup javorovým nebo posílit množství rajčatových kousků. Vznikla tak neobvyklá, odvážená chuť. Na takovém smaženém sumci je kečup World's Best s koprem

báječný. Zároveň to ale znamenalo, že jeho kečup nebyl sensoricky tak úplný jako Heinz, a těžce za to platil v amplitudě. „Došli jsme víceméně k následujícímu závěru,“ shrnuje Buchholzová. „Měli jsme pocit, že World's Best působí spíš jako omáčka.“ Snažila se být konstruktivní.

Moskowitzovo pravidlo tedy má svou výjimku. Omáčka na těstoviny Ragú se dnes prodává v šestatřiceti variantách, které spadají do šesti řad – dělí se na tradiční, rustikální, robustní, lehké, se sýrem a masité. To znamená, že omáčku, která se velmi blíží jeho optimální představě, si najde každý americký muž, žena i dítě. V porovnání s monotónností, kterou před dvaceti lety zažil Howard Moskowitz, je to pokrok. Šťěstí popisuje jedna z možných definic jako funkci toho, jak přesně náš svět vyhovuje nekonečné různorodost lidských preferencí. Snadno tak ale zapomeneme, že někdy je štěstí v tom dát si to, co jsme mívali vždycky a co si dávají všichni ostatní. „V sedmdesátých letech se o kečup ‚v italském stylu‘ pokoušel ještě někdo další, tuším značka Ragú,“ vypráví Moskowitz. „Totálně selhali.“ Byla to záhada: co fungovalo pro žluté dochucovadlo na hamburgery a pro rajčatovou omáčku, do které jste přidali viditelné kousky a uzavřeli ji do sklenic, z nějakého důvodu neplatilo pro rajčatovou omáčku, do které jste přidali ocet a cukr a plnili ji do lahví. „Kečup je prostě kečup,“ krčí rameny Moskowitz.

6. září 2004

Vybouchnout

JAK NASSIM TALEB PROMĚNIL NEODVRATNOST KATASTROFY
V INVESTIČNÍ STRATEGII

1.

Jednoho dne v roce 1996 se makléř z Wall Street jménem Nassim Nicholas Taleb vydal na setkání s Victorem Niederhofferem. Victor Niederhoffer byl jedním z nejúspěšnějších investičních správců v zemi. Žil a pracoval na pětihektarovém pozemku ve Fairfield County v Connecticutu. Když tam ten den Taleb ze svého domova v Larchmontu dorazil, musel u brány sdělit své jméno a potom se vydat dlouhou, vlnící se příjezdovou cestou. Niederhoffer měl kurty na squash a na tenis, plavecký bazén a ohromné sídlo napodobující alpský styl, kde každý myslitelný povrch pokrývalo americké lidové umění z 18. a 19. století. Pravidelně hrával tenis s miliardářským finančníkem Georgem Sorošem. Právě napsal bestseller *Průvodce spekulanta*, který věnoval svému otci Artiemu Niederhofferovi, policejnímu důstojníkovi z Coney Islandu. Měl obrovskou eklektickou knihovnu a podle všeho nenasytnou touhu po znalostech. Když Niederhoffer začal studovat Harvard, hned na prvním squashovém tréninku oznámil, že jednou bude v tomto sportu nejlepší. A jak se dalo čekat, zanedlouho porazil legendárního Shariffa Khana a zvítězil ve squashovém mistrovství US Open. Takový typ člověka Niederhoffer byl. Doslechl se o Talebově sílící reputaci na esoterickém poli obchodování s opcemi a povolal ho do Connecticutu. Taleb cítil posvátnou bázeň.

„Moc nemluvil, tak jsem ho pozoroval,“ vzpomíná Taleb. „Strávil jsem sedm hodin tím, že jsem sledoval, jak obchoduje. Všichni ostatní v kanceláři měli kolem dvacítky, jemu bylo přes padesát a měl ze všech nejvíc energie. Pak, když trhy zavřely, si dal na tenisovém kurtu tisícovku bek-hendů.“ Taleb je libanonského původu, hlásí se k řecké pravoslavné církvi a jeho prvním jazykem byla francouzština. Když vyslovuje Niederhoffer, vychází mu z toho o něco exotičtější *Nieder offer*. „Tenhle chlapík žil v honosném sídle s tisíci knih – o tom jsem jako malý snil,“ pokračuje Taleb. „Byl napůl rytíř, napůl vědec. Cítil jsem k němu silný respekt.“ Byl tu však jeden problém, a právě ten je klíčem k pochopení zvláštní cesty, kterou si vybral Nassim Taleb. Dovedla ho do dnešního postavení hlavního disidenta na Wall Street. Přes všechno obdiv a závist se nechtěl stát Victorem Niederhofferem – tehdy, dnes ani nikdy mezitím. Když se totiž rozhlédl okolo sebe, po knihách a tenisovém kurtu a po lidovém umění na stěnách, když se zamyslel nad nesčetnými miliony, které Niederhoffer během let vydělal, nemohl se ubránit myšlence, že to celé může být výsledkem prachsprostého štěstí.

Taleb věděl, jak kacířská myšlenka to je. Wall Street vyznávala zásadu, že když přijde na hru na trzích, fungují tu odborné zkušenosti, že v investování záleží na dovednostech a přehledu právě tak jako v chirurgii nebo v pilotování bojových stíhaček. Ti, kdo předvídali roli, jakou bude v moderním světě hrát software, nakoupili v roce 1985 akcie Microsoftu a vydělali jmění. Ti, kdo pochopili psychologii investičních bublin, prodali své akcie technologických firem na konci roku 1999 a vyhnuli se krachu indexu Nasdaq. Warrenovi Buffettovi přezdívali „mudrc z Omahy“, protože se zdálo nevyvratné, že když jste začali z ničeho a vypracovali se k miliardám, musíte být chytřejší než všichni ostatní: Buffettův úspěch měl svůj důvod. Jak se ale dá zjistit, přemýšlel Taleb, jestli za jeho úspěchem skutečně stojí ten důvod a nejde jednoduše o racionalizaci zformulovanou *ex post*? I úspěch George Sorose měl zřejmě svůj důvod. On sám tvrdil, že se řídil takzvanou *teorií reflexivity*. Později ale Soros napsal, že ve většině

situaci je jeho teorie „tak chabá, že ji lze bezpečně ignorovat“. Letitý Talebův obchodní partner Jean-Manuel Rozan jednou strávil debatou o akciovém trhu se Sorosem celé odpoledne. Soros vehementně zastával mediální strategii a vysvětloval to propracovanou teorií, která se ukázala úplně mylná. Akciový trh zažil boom. Dva roky poté Rozan narazil na Sorose na tenisovém turnaji. „Vzpomínáte na náš rozhovor?“ zeptal se. „Vybavuji si ho velmi dobře,“ opáčil Soros. „Změnil jsem názor a vydělal jmění.“ Změnil názor! Nejpravdivěji Sorosovo rozhodování nejspíš vyjádřil jeho syn Robert:

Můj otec si sedne a začne vám předkládat teorie vysvětlující, proč dělá to nebo ono. Vzpomínám si ale, jak jsem to vídal jako malý a myslel si – Ježíši Kriste, nejmíň polovina z toho jsou kecy. Víte, důvod, proč se rozhodne změnit svou pozici na trhu nebo cokoli dalšího, je, že ho začnou nesnesitelně bolet záda. Nemá to nic společného s rozumem. Dostane se doslova do křeče, a to je pro něj časný varovný signál.

Taleba tedy otázka, proč má někdo úspěchy na finančním trhu, trápila. Uměl si to v hlavě spočítat. Řekněme, že na trhu působí deset tisíc investičních správců, což není nijak nadsazené číslo, a že každý rok polovina z nich čistě náhodou peníze vydělá a druhá polovina, opět čistě náhodou, o ně přijde. Dále předpokládejme, že ti, co prodělávají, vždycky odejdou, a ti zbylí hrají hru znovu. Po pěti letech tu budeme mít skupinu 313 lidí, kteří vydělali v každém roce tohoto období, po deseti letech pak devět lidí, kteří byli v zisku každičký rok v řadě, čistě díky štěstí. Niederhoffer, podobně jako Buffett a Soros, byl vynikající muž. Měl titul PhD. v oboru ekonomie z Chicagské univerzity. Jako průkopníkrazil myšlenku, že podrobnou matematickou analýzou vzorců na trhu může investor rozpoznat ziskové anomálie. Ale kdo může říct, že není jedním z té šťastné devítky? A kdo může říct, že v jedenáctém roce se Niederhoffer nezařadí k těm,

kteří měli smůlu a najednou přišli o všechno, k těm, kdo najednou, jak se říká na Wall Street, „vzbouhli“?

Taleb vzpomínal, jak během svého dětství v Libanonu sledoval proměnu své země „z ráje v peklo“, která se odehrála během pouhého půl roku. Jeho rodina kdysi vlastnila rozlehlé lány země v severním Libanonu. To všechno bylo pryč. Vzpomínal na svého dědečka, bývalého místopředsedu libanonské vlády, který byl sám synem libanonského vicepremiéra a mužem velké osobní důstojnosti, jak dožívá své dny v nemoderním bytě v Athénách. To byl problém světa, ve kterém panovalo tolik nejistoty, proč věci dopadly tak, jak dopadly: nikdy jste nevěděli, jestli se jednoho dne štěstí neobrátí a nespláchne všechno s sebou. Co si tedy Taleb od Niederhoffera vzal? Viděl, že Niederhoffer je velký sportovec, a rozhodl se, že také začne brát sport vážně. Bude jezdit do práce na kole a cvičit v tělocvičně. Niederhoffer byl zarytý empirik. Toho dne v Connecticutu se k Talebovi obrátil a přísně mu řekl: „Všechno, co se dá otestovat, je třeba otestovat.“ Když tedy Taleb pár let poté spustil vlastní hedgeový fond, dal mu název Empirica. Ale u toho to skončilo. Nassim Taleb se rozhodl, že nemůže zvolit investiční strategii, v níž je sebemenší pravděpodobnost vzbouchnutí.

2.

Nassim Taleb je vysoký, svalnatý muž těsně po čtyřicítce, s plnovousem prokvetlým šedinami a ustupujícími vlasy. Má těžké obočí a dlouhý nos. Jeho kůže má olivový nádech Levanty. Je náladový. Když jeho svět ztemní, stáhne obočí k sobě, zúží oči a začne sršet elektřinou. Někteří jeho přátelé říkávají, že vypadá jako Salman Rushdie, zaměstnanci v jeho kanceláři zase připíchli na nástěnku fotografii muslimského mully, o kterém se zapřísahají, že je Talebovo ztracené dvojče. Sám Taleb pak tvrdošijně zastává naprosto nevěrohodný názor, že se podobá Seanu Connerymu. Žije v tudorovském domě se čtyřmi ložnicemi vyzdobeném šestadvaceti pravoslavnými ikonami, devatenácti římskými bustami a čtyřmi tisíci knihami. Vstává za svítání, aby věnoval hodinu psaní. Je autorem dvou knih: první

je odborná, vysoce ceněná práce o finančních derivátech, druhá pojednání s názvem *Zrádná nahodilost*, které vyšlo loni a pro konvenční moudrost Wall Street představuje zhruba totéž, co devadesát pět tezí Martina Luthera pro katolickou církev. Někdy se odpoledne vydává do města, kde navštíví přednášku z filozofie na City University. Ve školním roce večer vyučuje magisterský kurz finančnictví na Newyorské univerzitě a pak na něj často narazíte u baru v Odeon Café ve čtvrti Tribeca, jak přednáší, řekněme, o jemnějších aspektech stochastické volatility nebo o tom, jak utívá řeckého básníka Konstantinose Kavafise.

Fond Empirica Capital řídí Taleb z anonymního betonového kancelářského komplexu někde v lesích nedaleko connecticutského města Greenwich. Jeho kanceláře v zásadě sestávají z prostor pro obchodování, které mají zhruba velikost manhattanské garsonky. Taleb sedí v jednom rohu před notebookem, obklopený zbytkem týmu, do kterého patří Mark Spitznagel, hlavní makléř, další makléř jménem Danny Tosto, programátor Winn Martin a magisterský student Pallop Angsupun. Marku Spitznagelovi je možná třicet. Winn, Danny a Pallop vypadají jako středoškoláci. V jednom rohu místnosti je přecpaná police na knihy a ztlumená televize naladěná na stanici CNBC. Jsou tu dvě starobylé řecké busty, jedna vedle Talebova počítače a druhá, poněkud záhadně, na podlaze vedle dveří, jako by tu byla připravená na vynesení do popelnice. Stěny jsou takřka prázdné, až na trochu otrhaný plakát k výstavě řeckých artefaktů, snímek mully a drobnou perokresbu svatého patrona fondu Empirica Capital, filozofa Karla Poppera.

Jedno nedávné jarní ráno se zaměstnanci Empiriky zabývali řešením ožehavého problému souvisejícího s druhou odmocninou čísla n , kde n je dané číslo náhodné sady pozorování, a s tím, jaký vztah může n mít k důvěře spekulanta ve vlastní odhad. Taleb stál vedle dveří u tabule, po které skřípajícím fixem zuřivě čmáral možná řešení. Spitznagel a Pallop soustředěně přihlíželi. Spitznagel je blondýn z amerického Středozápadu a cvičí jógu. Na rozdíl od Taleba vyzařuje jistou lakonickou uvážlivost. V baru se

Taleb pustí do potyčky. Spitznagel ji ukončí. Pallop je thajského původu a studuje doktorský program v oboru finanční matematiky na Princetonu. Má delší tmavé vlasy a působí trochu udiveně. „Pallop je strašně líný,“ poznamená Taleb během dne několikrát, aniž by to říkal někomu konkrétnímu. Je to ovšem řečeno s takovou něhou, až by se zdálo, že *lenost* je v talebovském názvosloví synonymem pro genialitu. Pallopův počítač zůstával nedotčený a jeho majitel se na židli často otočil tak, že seděl zády ke svému stolu. Četl knihu od kognitivních psychologů Amose Tverského a Daniela Kahnemana, jejichž argumenty, jak poněkud zklamaně konstatoval, nejsou „skutečně kvantifikovatelné“. Celá trojice obracela možná řešení ze všech stran. Ukazovalo se, že se Taleb možná mylí, ale než se problém podařilo vyřešit, otevřely se trhy. Taleb se vrátil ke stolu a začal se se Spitznagem handrkovat, co přesně dají do firemního kazeťáku. Spitznagel hraje na klavír a na lesní roh a obsadil se v Empirice do funkce dýdžeje. Rád by pustil Mahlera, ale Taleb Mahlera nemá rád. „Mahler není dobrý pro volatilitu,“ stěžoval si Taleb. „Dobrý je Bach. *Matoušovy pašije!*“ Taleb ukázal na Spitznagela oblečeného v šedém vlněném roláku. „Jen se na něj podívejte. Chce být jako von Karajan, rád by žil ve středověkém hradě. Technicky nad námi všemi. Žádné tlachání. Létá vysoko. To je Mark!“ Spitznagel jen obrátil oči v sloup a do místnosti mezitím vešel muž, kterého Taleb poněkud tajemně nazývá doktorem Wu. Doktor Wu pracuje ve stejné budově pro jiný hedgeový fond a údajně je naprosto brilantní. Je hubený a mžourá přes brýle zasazené v tmavých obroučkách. Byl dotázán na názor ohledně problému s odmocninou z n , ale odmítl odpovědět. „Doktor Wu si sem chodí pro intelektuální stimulaci a půjčovat si knížky a diskutovat s Markem o muzice,“ vysvětlil Taleb poté, co se návštěvník zase odšoural. Temně dodal: „Doktor Wu je mahlerovec.“

Empirica uplatňuje velmi specifickou investiční strategii. Obchoduje s opcemi, což znamená, že se nezabývá akciami a dluhopisy, ale sázkami na akcie a dluhopisy. Představte si například, že se akcie General Motors obchodují za 50 dolarů a vy jste velkým investorem na Wall Street. Makléř

zaměřený na opce za vámi přijde s nabídkou. Co kdyby vám během následujících tří měsíců prodal soubor akcií GM za 45 dolarů? Kolik si budete účtovat za příslib, že nakoupíte za tuto cenu? Podíváte se na historický výkon akcií GM a vidíte, že během tříměsíčního období jen zřídka klesly o 10 %. Makléř od vás nákup za 45 dolarů samozřejmě bude požadovat jen v případě, že akcie klesnou pod tuto cenu. Řekněme tedy, že nákup přislíbíte, neboli prodáte tuto opci, za relativně malý poplatek, třeba deset centů. Sázíte na vysokou pravděpodobnost, že akcie GM zůstanou v příštích třech měsících relativně v klidu, a pokud budete mít pravdu, bude oněch deset centů tvořit váš čistý zisk. Makléř naopak sází na nepravděpodobný vývoj, že akcie GM výrazně klesnou. Pokud k tomu dojde, jeho potenciální zisk je obrovský. Pokud od vás koupil milion opcí po deseti centech a akcie GM spadnou na 35 dolarů, nakoupí milion akcií po 35 dolarech, které jste se zavázali nakoupit za 45 dolarů. Bude tak najednou velmi bohatý, zatímco vy značně zchudnete.

Tato konkrétní transakce se v hantýrce Wall Street nazývá *opce mimo peníze*, tedy opce s nulovou vnitřní hodnotou. Opce ale jde konfigurovat mnoha způsoby. Mohli byste makléři prodat opci na akcie GM za 30 dolarů, nebo kdybyste chtěli vsadit na to, že akcie GM nepůjdou nahoru, za 60 dolarů. Můžete prodávat nebo nakupovat opce na dluhopisy, na S&P index, na zahraniční měny, na hypotéky nebo na vztah mezi libovolným počtem finančních instrumentů, které si vyberete. Můžete sázet na boom, na krach i na to, že situace na trhu zůstane stejná. Opce investorům dovolují odvážně riskovat a proměnit jeden dolar v deset. Také jim umožňují zajistit rizika. Důvodem, proč váš penzijní fond nesmete příští krach, může být, že se chrání nákupem opcí. Celou hru s opcemi pohání představa, že rizika obsažená ve všech těch sázkách lze kvantifikovat, že když se podíváte na to, jak se akcie GM chovaly v minulosti, dokážete vypočítat přesnou pravděpodobnost, že v příštích třech měsících klesnou na 45 dolarů, a určit tak, zda je taková opce za jeden dolar dobrou, nebo špatnou investicí. Tento proces hodně připomíná způsob, jakým pojišťovny ana-

lyzují pojistně matematické statistiky, aby určily, jaké pojistné si účtovat u životního pojištění. Kvůli takovým výpočtům zaměstnává každá investiční banka tým specialistů s tituly PhD., ve kterém se najdou fyzikové z Ruska, specialisté na aplikovanou matematiku z Číny a informatici z Indie. Na Wall Street se těmto mozkům říká *kvanti*, kvantitativní analytici.

Nassim Taleb a jeho tým v Empirice jsou kvanti. Ortodoxní kvantské učení ale odmítají, protože nevěří, že fenomény jako akciový trh se chovají stejně jako ty fyzické, například statistiky úmrtnosti. Fyzické události, ať už jde o míru úmrtnosti nebo utkáni v pokeru, jsou předvídatelnou funkcí omezené a stabilní sady faktorů a obvykle odpovídají – řečeno statistickou terminologií – *normálnímu rozdělení*, tedy Gaussově křivce. Fungují ale vzestupy a poklesy trhu podle Gaussovy křivky? Ekonom Eugene Fama jednou studoval ceny akcií a ukázal, že kdyby odpovídaly normálnímu rozdělení, dal by se opravdu velký skok – který definoval jako pohyb o velikosti pěti standardních odchylek od mediánu – čekat jednou za sedm tisíc let. Ve skutečnosti ke skokům takové velikosti na akciovém trhu dochází každé tři nebo čtyři roky, protože investoři se nechovají v souladu s jakoukoli statistickou spořádaností. Mění názory. Dělalí hlouposti. Navzájem se kopírují. Panikaři. Fama došel k závěru, že kdybyste vzestupy a propady akciového trhu vynesli do grafu, vznikne rozdělení „s tlustými chvosty“ (fat tail). To znamená, že na horním a dolním konci rozdělení bude mnohem větší počet extrémních událostí, než by si statistici zvyklí na modelování fyzického světa dokázali představit.

V létě 1997 Taleb předpověděl, že hedgeové fondy jako Long Term Capital Management čekají potíže, protože představu rozdělení s tlustými chvosty nechápou. Rok nato prodal fond LTCM mimořádný počet opcí, protože podle jeho počítačových modelů se měly trhy začít zklidňovat. A co se stalo? Ruská vláda nesplatila své dluhopisy, trhy zešílely a během několika týdnů fond LTCM skončil. Talebův hlavní makléř Spitznagel říká, že nedávno slyšel jednoho z bývalých vrcholných manažerů LTCM v přednášce obhajovat hazard, do kterého tehdy fond šel. „Říkal – Po-

dívejte, když na podzim jezdím domů, každý večer vidím okolo kmenů stromů spadané listí,“ líčí Spitznagel. „Existuje statistické rozdělení, které řídí způsob, jak padají, a já dokážu dost přesně vypočítat, jak toto rozdělení bude vypadat. Jednou jsem ale přijel domů a listí leželo v malých hromádkách. Vyvrací to snad mou teorii, že existují statistická pravidla řídící padání listí? Ne. Tohle byla událost způsobená člověkem.“ Jinými slovy, Rusové nesplacením svých dluhopisů udělali něco, co udělat neměli, a způsobili událost měnící pravidla, jaká nastane jednou za život. Ale právě o tohle podle Taleba jde: na trzích, na rozdíl od fyzického vesmíru, se pravidla hry mohou změnit. Centrální banky se mohou rozhodnout nesplatit cenné papíry zajištěné vládou.

Jedním z prvních Talebových mentorů na Wall Street byl popudlivý Francouz jménem Jean-Patrice. Oblékal se okázale jako páv a byl téměř neuroticky posedlý rizikem. Jean-Patrice se nerozpakoval Talebovi zavolat ve tři ráno z klubu Regine's nebo uspořádat schůzku v pařížském nočním klubu, kde upíjel šampaňské obklopen spoře oděnými ženami. Jednou se Jean-Patrice Taleba zeptal, co by se stalo s jeho pozicemi, kdyby do jeho budovy narazilo letadlo. Taleb byl tehdy mladý a odbyl ho. Zdálo se to absurdní. Brzy si ale uvědomil, že absurdní není nic. Taleb rád cituje Davida Humea: „Bez ohledu na to, kolik bílých labutí jsme pozorovali, není oprávněný názor, že všechny labutě jsou bílé, ale k vyvrácení tohoto tvrzení stačí, objevíme-li jedinou černou labuť.“ Protože manažeři fondu LTCM v Rusku nikdy neviděli černou labuť, domnívali se, že ruské černé labutě neexistují. Taleb naproti tomu sestrojil filozofii obchodování, která zcela závisí na existenci černých labutí, na možnosti, že trhy otřeše nějaká nahodilá, nečekaná událost. Nikdy tedy neprodává opce. Jenom je kupuje. Nikdy není tím, kdo přijde o velké peníze, když se akcie GM náhle propadnou. Nikdy nesází na to, že se trh posune tím nebo oním směrem. To by vyžadovalo předpokládat o sobě, že rozumí trhu – a to Taleb netvrdí. Nemá sebedůvěru Warrena Buffetta. Kupuje tedy opce na obou stranách – na vzestup i na pokles trhu. A nesází na minimální fluktuace trhu. Proč se

tím zabývat? Pokud všichni ostatní výrazně podceňují pravděpodobnost výskytu vzácných událostí, bude opce na akcie GM za takových 40 dolarů podhodnocená. Taleb tedy nakoupí opce „mimo peníze“ ve velkém. Nakoupí je pro stovky různých akcií, a pokud vyprší dřív, než je použije, jednoduše nakoupí další. Taleb dokonce ani neinvestuje do akcií, ani pro Empiriku, ani na svém osobním účtu. Nákup akcie na rozdíl od nákupu opce představuje sázku na to, že budoucnost bude vylepšenou verzí minulosti. A kdo ví, zda se to naplní? Proto je všechen Talebův osobní majetek i stovky milionů, které tvoří rezervu Empiriky, v obchodovatelných obligacích americké vlády. Málokdo na Wall Street dovedl praxi nakupování opcí do takových extrémů. Pokud se ale na akciovém trhu stane cokoli nezvyklého, pokud celou Wall Street otřese nějaká nahodilá událost, která stlačí akcie GM na 20 dolarů, Nassim Taleb neskončí v omšelém bytě v Athénách. Bude bohatý.

Před nedávnem se Taleb vydal na večeri do francouzské restaurace jen kousek na sever od Wall Street. Večeřeli s ním samí kvanti: muži s nadtými kapsami v nedopnutých košilích vyzářující nevzrušený dojem lidí, kteří si drží nenucený odstup a jejich denní snění se odehrává v číslech. Taleb seděl na konci stolu, popíjel pastis a debatoval o francouzské literatuře. Mezi stolovníky byl i šachový velmistr s hřívou bílých vlasů, který býval jedním z učitelů Anatolije Karpova, nebo jiný muž, který v průběhu své kariéry pracoval postupně na Stanfordově univerzitě, ve firmě Exxon, v Národní laboratoři v Los Alamos, ve finančním domě Morgan Stanley a v „butikové“ francouzské investiční bance. Hovořilo se o matematice a šachu a vyjadřovala se starost o jednoho z nich, který zatím nedorazil a kterého provázela pověst, jak jeden z kvantů ustaraně prohlásil, že „netrefí ani na záchod“. Když přišel účet, dali ho muži, který pracoval jako risk manažer velké banky na Wall Street. Dlouho na něj hleděl se směsí zmatku a pobavení, jako by si nemohl vzpomenout, jak naložit s matematickou úlohou takové banality. Muži u stolu byli z oboru, který je formálně založen na matematice, ale ve skutečnosti stojí na epistemologii, protože

prodej nebo nákup opce od obou stran vyžaduje, aby se konfrontovaly s otázkou, co skutečně vědí. Taleb opce nakupuje kvůli svému přesvědčení, že vzato od základu neví nic, nebo přesněji, že ostatní se domnívají, že vědí víc, než je ve skutečnosti pravda. Ale okolo stolu sedělo i dost lidí, kteří opce prodávají a myslí si, že když jste dost chytří, abyste cenu za opci nastavili správně, můžete vyhrát tolik oněch dolarových sázek na General Motors, že z toho vyjdete se ziskem i v případě, že dojde na nepravděpodobný pokles akcií pod 45 dolarů. Věří, že svět je místo, kde listí nakonec vždycky bude padat víceméně podle předvídatelného vzorce.

Rozdíl mezi těmito dvěma stranami je ona propast, která před těmi lety na návštěvě v Connecticutu vyvstala mezi Talebem a Niederhofferem. Niederhofferovým hrdinou je vědec 19. století Francis Galton. Niederhoffer pojmenoval svou nejstarší dceru Galt a jeho knihovnu zdobí portrét stojícího Galtona. Galton byl statistik a sociolog (a genetik a meteorolog). Pokud je vaším hrdinou, věříte, že uspořádáním empirických dokladů, agregováním datových bodů dokážete zjistit, cokoli potřebujete vědět. Talebovým hrdinou je naproti tomu Karl Popper, který řekl, že nikdy nemůžete vědět s jistotou, že jakékoli tvrzení je pravdivé – můžete vědět jen, že pravdivé není. Taleb to, co se od Niederhoffera naučil, bohatě zúročil, Niederhoffer ale trvá na tom, že jeho příklad vyšel u Taleba nazmar. „V jednom ze svých případů mluví advokát Rumpole z britského seriálu *Rumpole z Old Bailey* o procesu vedeném biskupem, který nevěří v boha,“ říká Niederhoffer. „Nassim je empirik, který nevěří v empirismus.“ Co jiného je, když tvrdíte, že se učíte ze zkušeností, ale zároveň jste přesvědčeni, že zkušenostem nelze věřit? Dnes Niederhoffer vydělává velké peníze prodejem opcí a tím, komu je prodává, je dost často Nassim Taleb. Jinými slovy, když jeden z nich vydělá dolar, je to s velkou pravděpodobností dolar od toho druhého. Z učitele a žáka se stali predátor a kořist.

3.

Před lety pracoval Nassim Taleb v investiční bance First Boston a jednou z věcí, jimž nemohl přijít na kloub, bylo – podle jeho názoru – bezduché fungování burzovního parketu. Od makléře se čekalo, že každé ráno přijde a bude nakupovat a prodávat a podle toho, kolik peněz tím vydělá, dostane odměnu. Když nevytvářel zisk příliš mnoho týdnů, kolegové se na něj začínali dívat divně, když to trvalo příliš mnoho měsíců, dostal výpověď. Makléři byli vesměs vzdělaní, nosili obleky Savile Row a kravaty Ferragamo. Nořili se do trhů s frenetickou naléhavostí. Podrobně četli *Wall Street Journal* a shromažďovali se okolo televize, aby jim neunikly důležité zprávy. „Federální rezervní systém udělal tohle, španělský premiér udělal támhleto,“ vzpomíná Taleb. „Italský ministr financí říká, že se nechystá žádná konkurenční devalvace, tohle číslo je vyšší, než se očekávalo, analytik Abby Cohen právě řekl tohle.“ Taleb téhle scéně nerozuměl.

„V tom, co dělal, byl vždycky hodně abstraktní,“ říká Howard Savery, který byl v 80. letech Talebovým asistentem ve francouzské bance Indosuez. „Našeho makléře (jmenoval se Tim) přiváděl k šílenství. Makléři jsou zvyklí na přesnost: „Prodej stovku futures po osmdesáti sedmi.“ Nassim zvedl telefon a řekl: „Time, prodej něco.“ A Tim se ptá: „Kolik?“ A on na to: „No, nějaké společensky přiměřené množství.“ Chtěl tím říct: „Nemám na mysli konkrétní číslo, jenom vím, že chci prodávat.“ Následovala zuřivá a hlasitá hádka ve francouzštině. Pak se všichni vydali na večeri a dobře se bavili. Nassim a jeho skupina se programově nezajímali o nová čísla v obchodování. Zatímco všichni ostatní na svých židlích napjatě čekali na nejnovější čísla, Nassim s velkým popraskem odešel z místnosti.“

V Empirice tedy nenajdete žádné výtisky *Wall Street Journalu*. Probíhá tu jen minimum aktivního obchodování, opce, které fond vlastní, vybírá počítač. Většina z nich bude užitečná jen v případě, že se na trhu stane něco dramatického, a to se samozřejmě obvykle nestává. Úkolem Taleba a jeho týmu tedy je čekat a přemýšlet. Analyzují firemní zásady obchodování, zpětně testují různé strategie a konstruuji stále důmyslnější

počítačové modely pro stanovení cen opcí. Danny sedící v rohu tu a tam něco zapíše do počítače. Pallop zasněně hledí kamsi do dálky. Spitznagel přijímá hovory od makléřů a přepíná v počítači mezi okny aplikací. Taleb odpovídá na e-maily a volá jednomu z firemních makléřů v Chicagu. Nasadí přitom brooklynský přízvuk, jaký by lidé z Brooklynu měli, kdyby ve skutečnosti pocházeli ze severního Libanonu: „Tak jak se máte?“ Vypadá to spíš jako ve školní třídě než na burzovním parketu.

„Pallope, prováděls introspekci?“ volá Taleb, když se vrací z oběda. Pallop je dotázán, o co jde v jeho doktorandské práci. „Víceméně o tohle,“ přejede malátným vlnivým gestem místnost.

„Vypadá to, že mu to budeme muset napsat,“ vloží se do toho Taleb, „protože Pallop je strašně líný.“

Empirice se podařilo obrátit tradiční psychologii investování naruby. Když budeme vy a já konvenčně investovat na trhu, máme poměrně značnou šanci, že v daném dni vyděláme menší částku peněz na dividendách nebo úrocích nebo na obecném růstovém trendu na trhu. Nemáme prakticky žádnou naději, že bychom za jediný den vydělali velké peníze, a je tu velmi malá, nicméně reálná možnost, že pokud trh zkolabuje, zbankrotujeme. Přijímáme toto rozdělení rizik, protože nám z určitých hlubokých důvodů připadá správné. Kniha psychologů Kahnemana a Tverského, kterou četl Pallop, například popisuje jednoduchý experiment, ve kterém si skupina lidí měla představit, že mají 300 dolarů. Dostali na výběr mezi tím, že (a) dostanou dalších 100 dolarů, nebo (b) hodí si mincí a dostanou 200 dolarů, když vyhrají, nebo nic, když prohrají. Ukazuje se, že většina z nás upřednostňuje možnost (a). Pak ale Kahneman a Tversky provedli druhý experiment. Lidé si v něm měli představit, že mají 500 dolarů, a vybrat si, zda by raději (c) odevzdali 100 dolarů, nebo (d) si hodili mincí o to, jestli zaplatí 200 dolarů, nebo nic. V tomto případě dává většina z nás přednost možnosti (d). Zajímavé je, že z hlediska pravděpodobnosti jsou všechny čtyři volby shodné. Přesto mezi nimi máme jednoznačné preference. Proč? Protože jsme ochotnější riskovat, když přijde na ztráty,

ale pokud jde o zisk, riziku se vyhýbáme. Proto máme rádi drobné denní výhry na akciovém trhu, i když je s nimi spojeno riziko, že při krachu přijdeme o všechno.

V Empirice naproti tomu každý den přináší nepravděpodobnou, ale reálnou možnost, že fond vydělá velkou částku peněz. Neexistuje šance, že by zkrachoval, ale je velmi vysoká pravděpodobnost, že menší částku ztratí. Všechny ty dolarové, padesáticentové a pěticentové opce, které Empirica nashromáždila a z nichž jen minimum někdy použije, se brzy začnou počítat. Při pohledu na konkrétní sloupec na počítačových obrazovkách, které ukazují pozice Empiriky, vám kdokoli ve firmě dokáže přesně říct, kolik peněz zatím ten den fond vydělal nebo ztratil. V 11:30 například měli zpět jen 28 % z částky, kterou ten den vložili do opcí. Ve 12:30 to bylo 40 %, což znamenalo, že neuplynula ani polovina dne a Empirica už byla v červených číslech v řádu několika set tisíc dolarů. Den předtím získala zpět 85 % vložených peněz, ještě předtím 48 % a o den dříve 65 %, předtím rovněž 65 %. Ve skutečnosti, s několika významnými výjimkami – jako bylo několik dní po znovuotevření trhů po 11. září – od loňského dubna Empirica jen a jen ztrácí peníze. „Nemůžeme vybuchnout, můžeme jen pomalu vykrvácet,“ komentuje Taleb. Vykrvácet k smrti, vstřebávat bolest vyrovnaných ztrát, to je něco, čemu se jako lidé chceme za každou cenu vyhnout, máme to napevno zakódováno v genech. „Řekněme, že máte někoho, kdo se dlouhodobě pohybuje v ruských dluhopisech,“ popisuje Howard Savery. „Každý den vydělává peníze. Pak jednoho dne udeří blesk a on přijde o pětinasobek toho, co vydělal. Přesto 364 dnů z 365 velmi spokojeně vydělával. Je mnohem těžší být tím druhým chlapíkem, tím, který 364 dní z 365 prodělá, protože pak o sobě začnete pochybovat. Dostanu to někdy zpátky? Mám vážně pravdu? Co když to bude trvat deset let? Dokážu si těch deset let vůbec zachovat zdravý rozum?“ Běžnému makléři dávají každodenní výdělků zpětnou vazbu, příjemnou iluzi postupu. V Empirice žádnou zpětnou vazbu nemají. „Je to jako když deset let hraje na klavír a pořád se vám nedaří Ovcáci čtveráci,“ přirovnává

Spitznagel, „a jediné, co vás motivuje nepřestat, je víra, že jednou ráno vstanete a budete hrát jako Rachmaninov.“ Bylo jednoduché sledovat, jak Niederhoffer – ztělesňující všechno, co je podle Empiriky omyl – bohatne, zatímco oni krvácejí? Samozřejmě, že ne. Kdybyste Taleba ten den pozorovali opravdu pečlivě, zaznamenali byste drobné náznaky, že si stabilní proud ztrát vybírá svou daň. Trochu moc často se díval na zprávy agentury Bloomberg. Trochu moc často se nakláněl k obrazovce, aby zkontroloval denní ztráty. Podléhá celé škále pověřivých tiků. Pokud jdou věci dobře, parkuje každý den na stejném místě. Obrátil se proti Mahlerovi, protože si ho spojuje s loňským dlouhým obdobím sucha. „Nassim celou dobu říká, že mě tam potřebuje, a já mu věřím,“ říká Spitznagel. Jeho úkolem je připomínat Talebovi, že čekání má smysl, pomáhat mu odolat velice lidskému nutkání všeho nechat a zastavit bolestné ztráty. „Mark je můj policajt,“ přiznává Taleb. A totéž je i Pallop: ten Talebovi připomíná, že Empirica má intelektuální náskok.

„Klíčem není nemyslet na to, ale mít recept, jak se s těmi myšlenkami vyrovnat,“ myslí si Taleb. „Nepotřebujeme moralizování. Potřebujeme sadu triků.“ Jeho trik je v protokolu, který přesně stanovuje, co je v každé situaci třeba udělat. „Vytvořili jsme si protokol a udělali jsme to proto, aby kluci věděli, že nemají poslouchat mě, ale protokol. Mám sice právo protokol změnit, ale na změnu protokolu existuje protokol. Musíme být na sebe tvrdí v tom, co děláme. Předpojatost, kterou vidíme u Niederhoffera, vnímáme i u sebe.“ Na večeři s kvanty si Taleb pochutnával na závitku, když ale přišel číšník s táčem dalších, vehementně odmítl a přikryl si talíř. Ta bitva hlavy a srdce byl nekonečný souboj. Když se objevil číšník s vínem, Taleb chvatně přikryl svou skleničku dlaní. Při objednávkě požádal o steak – „bez hranolek, prosím!“ – a pak se okamžitě pokusil svou volbu zajistit tím, že si u souseda zkusil vyjednat, aby mu nechal trochu ze svých hranolek.

Psycholog Walter Mischel provedl sérii experimentů, ve kterých posadil malé dítě do místnosti a položil před něj dvě sušenky, malou a velkou.

Toto je pouze náhled elektronické knihy. Zakoupení její plné verze je možné v elektronickém obchodě společnosti eReading.