

# Baťa



**Š V E C**  
K T E R Ý D O B Y L  
**S V Ě T A**

---

**EVŽEN ERDÉLY**  
**A R C H A**

ISBN 59 - 078 - 90

**B A Ě A**



Zlín 1990

*Děkujeme Klubu Tomáše Bati ve Zlíně, tiskárně ve Zlíně a všem,  
kteří se podíleli na vydání knihy.*

ISBN 59-078-90

**„Polovice všech lidí na světě chodí  
na boso. Z toho vidíme nejlépe, jak  
málo jsme doposud vykonali a jak  
velká práce nás ševce ještě čeká.“**

*(Tomáš Baťa — Foxův zvukový týdeník)*

*Skutečnost, že velké množství populace není  
dosud obuto, potvrzuje výrok pana Bati a zůsta-  
ne zřejmě platným i pro ševce 21. století.*

*Není tedy nezajímavé nahlédnout po letech  
do knihy, která je obrazem osobnosti, zanechá-  
vajících trvalé hodnoty; osobnosti, jejíž filozofie  
vychází z hluboké úcty k člověku a jeho práci.*

*Zamyšlení nad životem ševce, který dobyl  
svět, bude jistě aktuální i pro současného čte-  
náře.*

*Vzhledem k autentičnosti ponecháváme kni-  
hu v její původní podobě.*







EVŽEN ERDÉLY  
BAŤA / ŠVEC, KTERÝ DOBYL SVĚTA .

*Tomáš Baťa 3. dubna 1876 — 12. července 1932*

***Bata***

ŠVEC, KTERÝ DOBYL SVĚTA

NAPSAL

EVŽEN ERDÉLY

PŘEDMLUVU

NAPSAL

HUGO VAVREČKA

NAKLADATELSTVÍ A. KAHLER  
V GENERÁLNÍ KOMISI NAKLADATELSTVÍ ORBIS, PRAHA XII

## PŘEDMLUVA

Základní a trvalé hodnoty životního díla Tomáše Bati musíme hledati především v oblasti sociální. Jakkoli to byl příčinlivý obchodník, vynalézavý technik, duchaplný organisátor a konečně úspěšný průmyslník, byly toto vše jenom stupně vývoje, řeklo by se skoro, že to byla pomocná povolání, která Tomáš Baťa — vidíme to jasně teprve při pohledu nazpět — konal pro vyšší a vzdálenější cíl. Jeho vlastní povolání, k němuž lnul stále víc a více, nalézaje v něm své životní poslání, byla úloha sociálního tvůrce, tvůrce nového v společenském a hospodářském životě člověka. Toho nikdy nepochopily kramářské duše, které se domnívaly, že dovedou napodobiti a ve vnějškových jednotlivostech i překonati Tomáše Baťu, aniž postřehly mravní podklad jeho systému. Nikdy toho nepoznali spekulanti, kteří se marně snažili uhodnouti ten skrytý tah, veliké tajemství Baťova úspěchu. Také hospodářští teoretikové zůstali jen na povrchu věci a vztahů, když v Baťově díle spatřovali jen šťastné přizpůsobení amerikanismu zvláštnímu případu v Evropě. Jen málokteří z nich pronikli hlouběji a vycítili sociálně mravní stránku koncepce Tomáše Bati; mluvíme tu o intuitivním pochopení proto, že Baťovo dílo právě tak není ještě uzavřeno a čistě analytická kritika jeho je ještě právě tak nemožná, jako třeba kritika nového pedagogického systému, který nelze objektivně



posuzovati, pokud jeho výsledky nebylo možno pozorovati v průběhu života generací jím vychovaných. A tak není zvláštnost a cena sociálního působení Bafova ani tak otázkou statistického srovnávání (ač i ono mluví pro něho), nýbrž především věcí pozorování a mravního vážení člověka, který žije a dospívá v oboru vlivu Bafova systému, zejména člověka mladého.

Objektivní kritice se dosud nejvíce přiblížil Devinat ve studii, kterou napsal na výzvu Mezinárodního úřadu práce v Ženevě. Ovšem, různé údaje a soudy tohoto badatele musí se již dnes podstatně opravit (kniha byla napsána r. 1928), ale to principiální z Bafova systému formuloval Devinat správně, když v závěru poukázal na to, že Baťa chce dosáhnouti duchovního včlenění svých spolupracovníků ve smyslu „služby veřejnosti“, o kterou usiluje nejen mravním působením, ale především umožněním přímého zájmu na úspěchu. Zde spočívá skutečně jádro Bafova systému. Je pravda, že i mnozí jiní podnikatelé uplatnili moment podílu na zisku té či oné formy ve svém podnikání; rozdíl však spočívá v tom, že u Baťi není cíl jen ve zvýšení výkonu, nýbrž především v praktické hospodářské výchově, o kterou usiluje právě tak v zájmu podniku, jako v obecném zájmu sociálním. Baťa vytýká zejména velko-průmyslu, že se ani dost málo nestará o výchovu a vzdělání dělníka, ba dokonce že namnoze v udržování duševního i hmotného životního standardu dělnictva na nízké úrovni spatřuje pro sebe výhodu.

Účast na zisku tak jak ji zavedl Baťa, vyžaduje především zájem a porozumění pro postup výroby a zvyšuje výkon; potom však postupně vzbuzuje

v dělníkovi smysl pro poměry na trhu, pro ceny a pro podmínky odbytu. Dělníkovi se ukazuje, že jeho existence závisí na míře a správnosti jeho „služby veřejnosti“. Učí se nové pracovní morálce, nabývá sebedůvěry, dovede oceniti stejně vlastní jako cizí práci, neštítí se žádné práce a nevyhýbá se záměně prací, učí se šetřiti, nežádá o podpory nemůže-li někdy najíti práce, zkrátka: stává se cennějším občanem státu, lepším člověkem v sociálním smyslu. Tyto myšlenky vedly Baťu, když uvažoval o nejrozumnějším vřadění dělníka do pracovního plánu moderní továrny.

Podnik průmyslový nemůže býti učebním ústavem a tak lze sociální výchovu poskytovat vlastně jen výrobním procesem samým. Na druhé straně vidí Baťa, že dospěje cíle rychleji, nebude-li vybírat mladé dělníky z maloživnostenských dílen a sbírat je s ulice, jak to činí ponejvíce dnešní velko-průmysl, nýbrž dá-li jim projíti odborným školením. Tak vznikají jeho internáty pro mladé muže přes čtrnáct let, kteří v továrně za mzdu pracují, ale zároveň jsou po tři léta vyučováni ve všech teoretických oborech, které souvisejí s výrobou a prodejem. Za léta bude tak vychováno množství odborných dělníků, mistrů a správců továren, právě tak jako prodavačů ve filiálkách, kteří prošli v teorii i praxi školením, jež ovšem nezůstane bez vlivu na jejich sociální i hospodářské postavení ve smyslu zásad „služby veřejnosti“.

Baťa doufal, že praktický úspěch této výchovy bude ve výrobě a v odbytu brzy tak pronikavý, že stát, veřejnost, politické strany, dělnictvo a průmysl se z příkladu zlínské továrny poučí a že tak svým

dílem přispěje k zlepšení obecných hospodářských a sociálních poměrů. Pokud jde o úspěch pro podnik sám, splnily se Bařovy naděje skvěle již za krátký čas; ale ani v široké veřejnosti nezůstalo toto snažení bez ohlasu a přes intenzivní propagandu odpůrců jsou Bařovy závody dnes obecně uznávány za vzorné v ohledu technickém, hospodářském a sociálním.

K poučení veřejnosti ovšem nestačí jediná Bařova továrna a proces hromadné výchovy pro moderní výrobu a pro moderní odbyt nemůže být proveden za několik let; zvláště konservativní je v tomto směru podnikatelstvo, ale ani průmyslové dělnictvo dosud nepochopilo, že zlepšení jeho sociálního postavení je možné v první řadě vnitřními reformami ve výrobní organizaci a nikoli vnějšími normami a zásahy zákonodárcy.

Přihlédneme blíže k myšlenkovým pochodům, které přivedly Bařu k jeho sociálně-hospodářské pedagogice. K společenské solidaritě lze člověka vychovávat rozličnými prostředky, třeba náboženstvím, naočkováním demokratických myšlenek, ideálů socialistických stran, nebo konečně prostředky mocenskými, jak se o to pokouší komunistická a fašistická metoda. Bařa se nezdržoval s kritikou těchto metod, nýbrž vytvářel svou vlastní, kterou bychom mohli nazvat pozitivistickou, nebo psychologicko-realisticou. Je si vědom toho, že se nedá vědecky dokázat, který sociální a hospodářský ideál je nejsprávnější a která cesta je nejúspěšnější, neboť finalita lidské společnosti bude vždy jen vírou a vývoj lidí neurčitelnou směsí jevů, nikdy přesným určením.

Ale na rozdíl od jiných metod nechce Bařa působit na psychologii pracujícího člověka mystickými

odkazy na nebeskou říši ani ji nechce přeměňovat příslibováním sice pozemské, ale vzdálené beztržní společnosti, ani národní tížadostí ani donucovacími normami, nýbrž chce ji vytvářet funkcionálním spojením individuálních výhod s blahobytem společnosti, což je pro každého hned pochopitelné a co každý ihned sám pocítí stejně v podniku, jako v obci nebo ve státě a tak i na celém světě. Sociální finalita zůstává pro Bařu otázkou dnes neřešitelnou; ale do tohoto neznáma vede podle jeho názoru jen jediná správná cesta a tu určuje poznání lidské přirozenosti. „Je marné chtít navyknout ryby na louku, nutno je krmiti ve vodě, chceme-li pěstovati ryby.“

Bařa neodporuje žádnému altruistickému náboženství, nepolemisuje se žádným světovým názorem, není proti žádnému politickému přesvědčení, neboť ví, že toto vše spočívá nikoli na poznání a zkušenosti, nýbrž jen na individuálním přání, na víře, jež jednou je věcí individuálních vloh, jindy hrou náhody ve výchově atd. Proto se mu zdá pochybeným chtít jen z tohoto snění a z těchto tužeb odvozovati metodu pro praktické hospodářství a hospodářskou politiku; jako rozený empirik vychází z primární hospodářské skutečnosti, z přirozeného pudu člověka po zisku. Tento pud chce pozvednouti a vésti tak, aby se pak stal schopným sloužiti také vyšším sociálním účelům, a to zprvu ještě neuvědoměle v rámci soukromého hospodaření, potom, až bude zušlechtěn vyšším přehledem o hospodářských vztazích, i v širším rámci národa a lidské společnosti.

Touto cestou šel ostatně Bařa sám; sociálně-mravní světový názor, ke kterému konečně dospěl, uložil krátce před svým letem do Indie ve svém testamen-



tu. Vrcholí v thesi, že každé podnikání, jež vědomě neslouží veřejnosti, musí nutně zajít.

Kdyby byl měl jinou povahu, kdyby byl vyrostl v jiném prostředí, byl by se z Bati možná stal sociální teoretik, který by snad byl místo tohoto krátkého dopisu se svou pozůstalostí zůstavil po sobě v několika knihách návrh konstrukce společenského systému. Narodil se však mužem hospodářského činu a tak nezanechal žádné teorie pouhého duchovního sociálního dogmatu, za to však zůstalo po něm praktické dílo, hmatatelný malý model pracující a hospodařící společnosti, jak ji ve Zlíně stvořil a jak by si ji byl přál zorganizovati pro celý svět.

Při všem, co ve svých továrnách zařizoval, myslel vždy na to, je-li to obecně platno a použitelné pro všechny druhy výroby a zahrnoval všechno, co podle jeho poznání by bylo bývalo jen zdánlivým pokrokem, ve skutečnosti však a v důsledcích zpátečnickým, překážkou hospodářského a sociálního rozvoje. Zde nebyl nikdy ochoten k zásadním ústupkům, ačkoli by si tím byl — s hlediska podnikatele — často ušetřil mnoho nepříjemností i ztrát.

Do této kapitoly náleží na příklad i jeho negativní stanovisko k odborovým organizacím, jejichž připuštění bylo by materiálnímu výnosu jeho továren zajisté nepřineslo žádné újmy. Ale to bylo jeho skálopevné přesvědčení, že onen poměr mezi podnikatelem a zaměstnancem, jaký on ve svém závodě vytvořil, je s hlediska sociálního lepší a pokrokovější, nežli intervence organizací stojících mimo. Nepopíral existenční oprávnění odborových organizací v jednotlivých konkrétních případech, poukazoval však na jejich konservativnost, která se mohla

projeviti jako překážka v podniku, který sám hledá nové pracovní formy.

K nejtěžším hospodářským omylům moderní doby počítal Bata víru v úspěch a sociální užitečnost kolektivistických hospodářských forem, kterou káže množství sociálních teoretiků a k níž má z povrchní sentimentality sklon mnoho intelektuálů, kteří stojí ostatně stranou hospodářských věcí. Je jedno — řekl Bata — vyústí-li takové konstrukce do státního intervencionismu, do státního socialismu či do státního komunismu; všechny kolektivisticky organizované instituce oslabují základy každého vyššího hospodářského rozvoje, neboť ničí pracovní morálku. Pracovní morálka pro většinu lidí na světě spočívá jen v prosté logice primitiva, na principu zachování života; kdo chce zhodnotiti prapud člověka a pozvednouti ho sociálně, ten nesmí zastíratí přímý vztah mezi prací a jejími výsledky kolektivistickými formami. Naopak, tento vztah musí býti ustavičně zdůrazňován, aby člověk, jenž má od přírody sklon k zahálce, si uvědomoval, že práce je morální povinnost, jejíž nedbání je trestáno zánikem. Tedy povinnost nikoli snad proto, že by ji bylo ustanovilo jako libovolnou normu nějaké božstvo, nebo nějaký zákonodárce, nýbrž proto, že je to zákon přírody, zákon života na tomto světě, na kterém se bez lidského přičinění nerodí tolik darů přírody, kolik jich lidstvo potřebuje k životu a k dalšímu vývoji. V každém kolektivisticky organizovaném hospodářství mizí jasný vztah mezi prací a výsledkem, mezi námahou a odměnou, mezi službou a výdělkem a následek je ochabnutí pracovní vůle a úsilí po vyšším rozvoji. Jsou ovšem věci, které nemohou býti



*řizeny jinak než kolektivisticky; to jsou však vesměs jen věci regulace soužití mezi lidmi, zajišťování pořádku, správa atd. a nikoli věc rozmnožování statků.*

*V kolektivistickém systému výroby hrozí nebezpečí neracionálnosti. Chtít vzít princip kolektivity za východisko při výrobě statků je pokroucená myšlenka, neboť zcela ničí nejcennější lidskou vlastnost, lidskou individualitu. Chtít organisovat výrobu kolektivisticky je stejné jako ničit lidskou rozumovost návratem k stádnímu lidstvu a znamená nakonec zánik kultury i tam, kde byli tvůrcové kolektivistického systému vedeni snad nejideálnějšími představami. Jsou na falešné cestě a chtějí pěstovat ryby nalukách. Blahobyť lidstva na světě může se rozšířit a stupňovat přes všechny nepravidelnosti, jež nastaly podle řádu vývoje v časovém, místním i individuálním rozdělení hodnot, jestliže se stupňovitě rozmnoží upotřebitelné, hodnotné a dosažitelné statky. Největší možné rozmnožení statků je však konec konců podmíněno přísným individuálním vyměřením mzdy podle vykonané práce. To je také nejvyšší zákon hospodářské morálky a nejvyšší zákon hospodářské demokracie.*

*Člověk by mohl upadnouti v pokušení viděti v těchto názorech jenom obnovu starého hospodářského liberalismu v nové silně individualisticky zdůrazněné formě, kdyby je nebyl Baťa učinil východiskem docela jedinečné organisace svého podnikání. Z úvah právě vyličených dospěl k známému rozčlenění svého závodu ve sta organicky souvisejících, ale v nejvyšší míře samostatně pracujících jednotek, a to vše jen proto, aby se vztah mezi prací a výsledkem stal každému pracujícímu co nejjas-*

*nější. Tento druh liberalismu je nový, rozhodně na rozdíl od starého liberalismu domyšlený až do konce a prakticky také proveden. Prostředkem jeho provádění bylo demokratické zřízení, jež Baťa své továrně dal již od počátku a které je také tak charakteristické pro zlínské závody. Není zde hierarchie ředitelů, každý se pokud možno řídí sám. Ovšem, určité instance musí podnik mít a poslední rozhodnutí je v rukou šéfa podniku. Ale nejvyšší instancí, ke které se každý může odvolat je rozum. Jednou, když jsme rozmlouvali o Masarykově výroku „Demokracie je diskuse“, Baťa řekl:*

*„Ano, má pravdu, neboť demokracie je rozum a jen rozumem je proveditelná. Mohlo by se také říci: Demokracie je výběr.“*

*Zlín v srpnu 1932.*

*Hugo Vavrečka.*

## ZLÍN 1932

Pohyb, chvat, pohyb. Tovární budovy z cihel, betonu, oceli a obrovských zářících ploch oken, v nichž se zrcadlí slunce. Tím vším se táhnou zelené travnaté plochy, kolem lesnaté stráně, svěží louky.

V šesti řadách stojí čtyřiapadesát budov většinou třípatrových, ale jsou mezi nimi také desítipatrové. Dva komíny, jež už dlouhá léta nekouří. Vzduch je čistý. Skladiště dříví a kůže, skladiště surových koží, skladiště hotových bot, strojírny, tiskárny, koželužny, továrny na kartonáže, nesčíselné továrny na vlastní výrobu bot všech druhů, obrovský obdélník půldruha kilometru dlouhý, půl kilometru široký, obklopený bílou zdí a oddělený od ostatního světa širokou mřížovou branou s desíti kontrolními uličkami a s desaterými kontrolními hodinami. Mezi budovami dvacet metrů vysoko ve vzduchu se vznášejí na silných lanových drahách obrovské dopravní pásy, jež spojují jednu budovu s druhou, transportující zpracované kůže do skladišť, odtud do dílen, hotové boty v krabicích a v balících po stu párech z dílen opět do exportního skladiště.

Před skladišti, z nichž některá mají osm i deset pater, stojí na jedné straně veliké tříosé nákladní automobily s ložnou plochou pro padesát tisíc kilogramů zboží, na druhé straně prázdné železniční vagony.auta i vagony jsou plněny bednami bot, bot, bot a všeho jiného, co k botám náleží, opět věčným dopravním pásem. Po vnějších zdech skladištních budov sunou se dolů a nahoru obrov-



ské klece výtahů, denně podle přesného jízdního řádu vypravují se celé vlaky do všech zemí světa, do každého města Československa se vypravuje zvláštní vagon naplněný obuví a vyvážený z továrny čilými malými lokomotivami na zlínské nádraží.

Exhaustory odsávají z dílen ihned všechny odpadky výroby do obrovských nádrží, jež stojí podle postranních zdí továrních budov. Odpadky padají z otevřených spodních závěrů nádrží přímo do vagonů. Automatická váha ukáže, kdy je vagon naplněn. Druhý vagon ihned podjede pod nádrž a večer odjíždí vlak s odpadky kůže do továrny na umělé hnojivo. Vrchol racionalisace.

Bez přestání projíždí zelená automobilová tramvaj po širokých asfaltovaných hlavních třídách továrních podniků sem a tam. Od budovy správy k celnímu úřadu, od první stanice až k nejzazšímu konci podniku, tam kde stojí továrna na kopyta. Pak zase zpět k oběma správním budovám ze skla a cihel.

Jedna dvoupatrová a jedna třípatrová budova, jejíž pochodí jsou spojena úzkými železnými mosty. Nepřetržitý řetěz mladých mužů bez kabátů běhá po obou těchto mostech mezi správními budovami. Mraveniště v zrychleném filmu. V obou budovách správy křížují stále rychlé výtahy mezi sklepem a střechou, mezi střechou a sklepem, od šesti hodin ráno až pozdě do noci. Zde, v obou těchto budovách, není devítihodinového pracovního dne, není pětidenního pracovního týdne. Sem se sbíhají všechny nitky podniku nejen z padesátičtyř továrních budov ve Zlíně a z osmnácti budov sousedních otrokovických podniků, nýbrž bůh ví z kolika ještě budov továren v Třebíči, v Nových Zámčích, z prodejních paláců bot ve velkoměstech, ze správy statků, z přístavních skladišť, z internátů, škol, nemocnic, zahraničních

advokátních kanceláří, mysliven, elektráren, plynáren a vodáren, z parních pil, stavebních kanceláří, celních expositur, automobilových garáží a hangarů — všechno náleží této firmě: T. & A. Bafa, akciová společnost. Tady se sbíhají však také nitky všech třiadvacetí zahraničních dceřinných podniků, jejichž akcie jsou uloženy v tresoru hlavní pokladny ve zvýšeném přízemí, stejně jako akcie vlastní, teprve v červnu 1931 z bývalé veřejné obchodní společnosti A. & T. Bafa se 135 milionů Kč založené mateřské akciové společnosti T. & A. Bafa. Již za několik měsíců po založení akciové společnosti byl akciový kapitál zvýšen na 175 milionů Kč, neboť provoz roste a roste, stále se rozšiřuje, pohlcuje konkurenční firmy, zahrnuje do sebe příbuzná odvětví, prostírá se vertikálně i horizontálně dynamickou vahou, nenasytně a naplněn neomezenou vůlí k rozvoji a stejně neohraničenými možnostmi rozvoje. Nesnáze, které postihly všechny ostatní podniky, státy a celé díly světa o toto veliké podnikání skoro nezavadily.

Nejvnitřnější nitro po celém světě proslulého vertikálního koncernu, těžko představitelného rozsahu. Veliké jasné místnosti osmdesát metrů dlouhé a dvacet metrů široké jsou nesené dvacetišesti sloupy a naplněny regály, tabulemi, skříněmi, pulty, stoly, židlemi, psacími, počítačimi a účtovacími stroji a sty automatických telefonních aparátů, jež jsou ustavičně v rukou a jimiž zaznívá věčný šum rozhovorů. Na těchto aparátech bylo r. 1931 jenom meziměstských telefonických rozhovorů přes 227.000. Ze splývající směsi telefonních hovorů, porad, výkladů a konferencí, zvuku kroků a klapání strojů ozve se chvillemi hluboký krátký signál neviditelných sirén: autocall volá. Každý z vedoucích podniku má svou vlastní akustickou Morseovu značku. Ať je kdekoli,



v kterémkoli oddělení celého komplexu, ať v ústředí či v koželuzně, autocal ho zavolá k nejbližšímu telefonnímu aparátu a může tak co nejrychleji býti každý z vedoucích továrny kdekoli vyhledán kterýmkoli z dvaceti tisíců zlínských spolupracovníků, kterýmkoli z pěti tisíc prodavačů, ze čtyř tisíc mistrů správkáren bot v Československu stejně jako kterýmkoli neznámým kupcem v Jižní Americe.

Šéfa volají nejprostší akustickou značkou: Krátký tón. Tečka Morseovy abecedy.

Šéf je spojen dráty a světelnými signály se všemi kouty tohoto grandiosního města a řídí neviditelně ruce i mozky desetitisíců lidí, kteří zde stojí u svých strojů nebo u svých kancelářských stolů konají duševní práci. Stisknutím knoflíku vedení diriguje nákupní oddělení, tu babylonskou věž, kde se nabízí všemi světovými jazyky všechno zboží světa: lesy v Polsku, aligatoří farmy v Jižní Americe, rejdařství v Německu, africké gumové plantáže, jihomoravské místní dráhy, kůže dosud nezrozených stád hovězího dobytka na amerických pampách, vagonové náklady smůly, aeroplány, vlaky žvýkáci gumy pro moravské přadleny, reklamní myšlenky, jež ohromí svět, a pak třeba jen zcela malá jehlička, která prý dokáže víc než dospělý automatický šicí stroj; všechno se tu nabízí, neboť zde jsou možnosti výdělku, zde se hromadí peníze ze všech dílů světa, tady se platí hotově milionem za upotřebitelnou dobrou myšlenku.

Od černého obyčejného otáčecího kancelářského křesla šéfova v druhém poschodí budovy správy, ze středu velikého sálu osmdesát krát dvacet, kde kromě něho pracují ještě tucty jiných lidí, kde se běhá sem a tam, kde se debatuje, kde se udělují rozkazy a přijímají rozkazy, od šéfova křesla řídí se též práce čtyř časopisů, jež jsou

zařaděny rovněž do provozu velkého podniku, odtud jsou neviditelnými kontakty formovány také myšlenky a výrazy myšlenek redaktorů. Neviditelné oko ústřední vůle nahlíží do tisíců stejných tiskopisů, jež v určitých dnech týdne opouštějí Zlín, aby v jiných dnech se opět vrátily do ředitelské kanceláře Zlína; nahlíží do tiskopisů v rozličných řečech, ale s týmiž rubrikami a s týmiž číselným předtiskem, takže kancelářský zaměstnanec ve Zlíně, který nezná francouzsky ani španělsky, může velmi snadno vyhovětí přáním a požadavkům nejfrancouzštějšího nebo nejšpanělstějšího správce filiálky v severní Africe nebo v Argentině. Nejvyšší vyvrcholení racionalisace v obchodní korespondenci.

S neobyčejnou otevřeností vidíte tu před sebou ležeti pyšná tajemství firmy, nekonečné řady kartoték a na nich nápisy, jež souhlasí s nápisy u jednotlivých skupin psacích stolů. Jediným pohledem lze přehlédnouti celý provoz exportního oddělení uspořádaný nikoli podle abecedy, nýbrž podle jízdnic řádů zámořských paroplavebních linií; na každý den v týdnu připadá jiná skupina zemí a měst: Francie, Holandsko, Alžír, Tunis, Maroko, Chicago, francouzská Indočína, Ceylon, Kanada, Siam, Malta, Irak, Trinidad; pak zase Německo, Polsko, Gibraltar, Švýcarsko, Senegambie, Nigeria, Kamerun, Zlaté Pobřeží. Na pohled pestře pomíchána, ale přece vnitřně odpovídající stanovenému řádu běží jméno za jménem: Itálie, Tripolis, Egypt, Aden, Sudan, Cypr, Litva, Lotyšsko, Estonsko, Finsko, Rumunsko, francouzské Somalisko, Kenya-Uganda, Tanganjika, Habeš, Madagaskar. Těsně pohromadě Jugoslavie, Belgie, Luxemburg. Konečně v jiné skupině Anglie, Palestina, Syrie, holandská Indie, Pobřeží slonoviny, Brazílie a Čína. Tykadla tohoto kolosa jsou nesmírná.

Jsme v Hamburku či v Rio de Janeiro? Ach ne. Na blízku není jediné splavné řeky a celá země je vzdálena od moře sta a sta kilometrů.

Vydala zde snad země dlouho ukrytý a skrývaný poklad, zlato, diamanty, petrolej, je to zde nové Klondyke, vznikl tu nový Mosul?

Nic takového. Tomuto nuznému kusu moravské země neprospěla ani nekonečnost oceánu, ani tu nebyly objeveny v jeho nitru skryté poklady — jen Tomáš Baťa se tu narodil, švec, který dobyl světa.

### Zpráva v novinách.

Praha 21. července 1932.

Na základě vyšetřování příslušných úřadů na letišti v Otrokovicích a na místě neštěstí, při němž našel smrt továrník Tomáš Baťa, lze rekonstruovati průběh katastrofy takto: padesátisedmiletý továrník Tomáš Baťa zamýšlel 12. července 1932 na letadle typu Junkers D 1608, které je majetkem Baťových závodů v Berlíně a jako letadlo registrované v Německu nepodléhá kontrole československého ministerstva veřejných prací, podniknouti obchodní cestu do Möhlighu u Curychu. Měl plán prohlédnouti si tam své rozestavěné továrny, navštívit svého syna, jenž řídí stavbu a pak ještě v poledne odletěti do Drážďan, kde si objednal na odpoledne jinou obchodní rozmluvu. Večer se chtěl zase vrátit do Zlína. Když Tomáš Baťa o 4. hodině ráno přišel na své soukromé letiště v Otrokovicích, byla v moravském údolí hustá mlha. Musilo se čekat, Tomáš Baťa však nebyl přítelem čekání a když si byl vyžádal svou radiovou stanicí povětrnostní zprávy od různých evropských meteorologických stanic a když je byl obdržel, naléhal na svého šéfpilota, bývalého válečného letce Jindřicha Broučka,

aby se letělo i v mlze. Broučkovi se nechtělo letět; správce letiště Batík navrhoval, vida šéfovu netrpělivost, aby se nejprve vypravilo malé letadlo a aby se napřed zjistilo, jaký rozsah má mračno mlhy nad letištěm. Baťa tento návrh odmítl a posadil se do letadla a to na místo vedle pilota. Letadlo startovalo a zmizelo v mlze. Za sedm minut rachot motoru ustal a náhle bylo slyšet strašlivou ránu. Pak bylo hluboké ticho. Za deset minut potom, došlo z Baťových papíren v Otrokovicích letišti telefonické hlášení, že letadlo se za husté mlhy zřítilo s výše asi dvaceti metrů zavadivši o tovární komín. Pád byl tak mocný a těžký, že motor se zaryl hluboko do země. Ve chvíli dopadu měl stroj plný plyn, měřič obrátek zaznamenával cifru 1250, tachometr udával rychlost 145 km za hodinu, hodinky letadla ukazovaly 5 hodin 56 minut. Baťa i jeho pilot utrpěli zranění tak těžká, že ihned na místě skonali. Ze zřítelnic jejich očí dalo se zjistiti, že smrt zastihla Tomáše Baťu zcela neočekávaně, zatím co pilot v poslední chvíli asi byl zpozoroval, že je konec, neboť jeho zorničky byly zúženy a pokusil se zřejmě vykloniti tělo stranou od volantu, aby při pádu uchránil hrudník děsného nárazu. Oba měli na několika místech přeraženu páteř, oba zlomený vaz. Zlomená žebra probodla Batovo srdce. S plnou jistotou nelze příčinu katastrofy zjistiti; pravdě nejspodobnější je, že pilot ztratil v mlze orientaci a zmyšlil se v odhadu výšky i směru. Domníval se, že letí vodorovně a zatím letěl šikmo dolů. Je též možno, že v řízení stroje nastala nějaká porucha, ačkoliv tato domněnka není příliš pevná, neboť pilot Brouček byl znám jako rozumný pilot a dobrý odborník, jenž své letadlo sám s nejuzkostlivější péčí ošetřoval a kontroloval. Sabotáž zřízenců letiště je vyloučena, neboť pilot Brouček nepustil do hangaru nikoho, dokonce ani zaměstnance firmy a letadla byla ve dne v noci hlídána.



Všechno co člověk ve Zlíně vidí, slyší a v úžasu provívá, má svůj počátek ve dni 1. ledna 1894, kdy byla v jednopatrovém domě na zlínském náměstí založena dílna na pantofle a boty obuvnické firmy Antonín a Tomáš Baťa. Provozovacím kapitálem bylo osm set zlatých. Byl to dědický podíl po matce zanechaný Anně, Antonínovi a Tomáši Baťovými. Oba aktivní majitelé firmy měli krom toho ještě dohromady kapitál asi čtyřiceti let života.

Možná také, že Zlínu vzešla šťastná hvězda už tenkrát, když se 3. dubna 1876 ševcovskému mistru a výrobcí pantoflí Antonínu Baťovi v malé domácí dílně za zlínským kostelem narodilo třetí z šesti jeho dětí, jež při křtu obdrželo jméno Tomáš.

Možná také, že původ této grandiosní symfonie pohybu, životní síly, práce a moci nutno hledat až v dalekých východních Karpatech, kde kdysi mezi dvanáctým a šestnáctým stoletím se počala velká pout Baťových předků, valašských pastýřů, kteří se vydali se svými stády ovcí, se svými ženami a dětmi a psy na velikou cestu přes Sedmíhradsko, Halič a Slovensko až do moravských hor, aby se pak usadili na nuzných západních svazích tak zvaných Bílých Karpat, kde se smísili se slovenskými obyvateli a dali novému svému sídlu jméno moravského Valašska. Mnohá rodinná jména ještě dnes připomínají, že se zde slila slovanská krev s krví cizí. Jméno Baťa představuje slovansky měkkou formu valašského slova baca, které označovalo vrchního pastýře, nejstaršího mezi pastevcí, jenž rozdělával mléko a sýr, jehož úkolem bylo najít kupce, který by koupil výsledky hospodaření, a hledat nové pastviny.

Tomáš Baťa se narodil z rodu starousedlých zlínských výrobců pantoflí a bot. Historie života a vývoje Tomáše Baťi není historie proletářského dítěte, které prodává v desíti letech na rozích velkoměstských ulic noviny nebo tkaničky do bot, aby se stalo v padesáti letech neomezeným diktátorem světa ve výrobě filmů nebo játrových paštíků, nebo v obchodu s banány. Tomáš Baťa nebyl proletář v obvyklém smyslu toho slova.

Z šestapadesáti let svého života věnoval padesát vyrábění a prodávání bot. Ještě víc: jeho předkové to učinili už dávno před ním, jak daleko jen lze jejich historii v matrikách zlínského farního úřadu sledovati nazpět minulými stoletími.

Tomáš Baťa byl švec, švec byl i jeho otec Antonín Baťa, ševci byli jeho dědové a pradědové v nepřetržitě poslušnosti. Osud šesti generací Baťů lze ve zkratce zachytit v zlínských farních matrikách až po sedmnácté století; dál do minulosti již nahlédnouti nelze. Také matky a ženy všech těchto Baťů byly dcery nebo vdovy ševců. Otec Tomáše Baťi Antonín narodil se v r. 1844 a zemřel teprve před několika lety. Dědeček, který se rovněž jmenoval Antonín Baťa, narodil se r. 1802, praděd, který prožil veliký věk francouzské revoluce, se jmenoval Šimon Baťa a spatřil světlo světa r. 1755. Pradědův tatínek a dědeček, kteří oba byli Martinové, narodili se rovněž ve Zlíně, jejich osobních dat nelze však už nikde najít. Kdy se narodili a jak dlouho žili, to už v matrikách zapsáno není.

Všichni tito Baťové vyráběli pantofle a boty ve Zlíně, kde si vydělávalo chleba také mnoho tkalců. Otec Tomáše Baťi zaměstnával počátkem osmdesátých let čtyři pomocníky a tři učně. To už Tomáš začínal myslit a zároveň také počal vyrábět boty; byly to maličké dětské



botičky, které sám šestiletý chlapec vyřezával ze dřeva a prodával za pět až deset krejcarů.

V malém domku v Dlouhé ulici nedaleko zlínského kostela přišel na svět mladý Tomáš Baťa. Tam prožil také první čas svého dětství. Rodný dům Baťův dnes už nenajdeme, už dávno byl zbořen. Malý Tomáš žil v prostředí živnostníků v atmosféře vžitého, usedlého místního podnikání, jež mělo již jakýsi úspěch, neboť otec Antonín Baťa dosáhl střevíci, které vyráběl, jakési proslulosti, jižto zvýšily ještě vysoké boty, jež se těšily velké oblibě, a které na jarmarcích hodně prodával. Duchovní a mravní podmínky byly tedy dány malému Tomáši Baťovi do vínku už při jeho narození a chlapec podědil rovněž, jako jeho ostatní mužští příbuzní, široký, dlouhý a neobyčejně pohyblivý palec, ševcovský palec. Tomáš Baťa zdědil po svém otci také jisté množství ctižádosti. Mohutný muž s obrovským plnovousem, ideál mužské krásy ve svém století, zavedl Antonín Baťa ve svém malém podnikání mnohé novoty a snil — ale to jen snil — o továrně s velkými komíny, jejichž majitelem by se mohl jednou stát. Je skoro zbytečno říkat, že Tomáš Baťa projevoval zájem o obuvnické řemeslo už od nejtěšnějšího dětství; vždyť nic jiného nebylo ani možno. Světnice v níž se narodil, světnice v které stála jeho kolébka (měl-li vůbec jakou), byla zároveň ševcovskou dílnou. Okolo nízkého pracovního stolu seděli na svých verpáncích tovaryši a stříhali, šili a klepali podle řádu, který se za celá staletí vytvořil a který nynější ševci po otcích ve všech pokoleních zdědili. Pracovalo se na vysokých botách a střevících. Trvalo to hezkou řádku dní, než byl takový pár vysokých bot se vším všudy hotov, aby mohl být odnesen na jarmark. Nesmírnou cestu od jednoho páru takových ručně vyrobených vysokých bot až k půl

milionu párů bot, jež se dnes v téže době ve Zlíně vyrobí, Tomáš Baťa nejenom prošel, ale všemi svými fyzickými i duševními silami sám ji i zbudoval.

Na svých verpáncích seděli mistři, tovaryši i učňové, jednotná výrobní společnost, v níž však nicméně byly ostře narysovány pevné hranice. Mistr byl pánem všech, pánem, i když někdy nedovedl ani své pracovní síly správně spočítat. Mistr byl neomezeným vládcem nad svými dělníky a svou rodinou, neboť starý Antonín Baťa právě tak jako jeho předkové byl přesvědčen, že Bůh sám určil lidem vrchnost a rozdělil svět na jedny, kteří vládou a druhé, kteří poslouchají. Tovaryši tvořili střední třídu, řekli bychom buržoasii této maloměstácké ševcovské společnosti v malém, v níž byl mistr představitelem monarchie i šlechty. Tovaryši oplývali vědomostmi a obratností, rozuměli řemeslu, čímž si získávali vůči mistrovi přece jen jakési neodvislosti; kdykoli chtěli mohli odejít a věděli, že všude na světě najdou dobrou práci. Učňové představovali pomocníky a sluhy. Na pana mistra vzhlíželi vzhůru jako na pánbička, mistr jim byl otcem i Bohem v jedné osobě, neboť jim dával nejen potravu a poskytoval střechu nad hlavou, nýbrž poskytoval jim také část svých vědomostí, znalostí a svého umění, s kterým se za několik let stanou z učňů tovaryši a dá-li Pán Bůh jednou dokonce i mistry. Učňové byli nejnižší kasta, byli to lidé bez práva. Tato společenská organizace, tento řád hluboce vžitý u Baťových dědů byl rozhodující také pro život a jednání Tomáše Baťi až do posledního okamžiku jeho žití a tento řád žil u něho nepozorovaně za všemi těmi sociálními převraty, jež naplnily ostatní svět. Nebylo pro něho na světě nic většího než vyráběti boty a neznal žádného

stavu, kterého by si tolik vážil a kterému by tolik rozuměl, jako ševcovskému. Nedlouho před svou smrtí přijal ve Zlíně společnost významných zahraničních hostů. Při obědě byl také šéfredaktor Baťových časopisů a nikým nepředstížený Baťův životopisec Antonín Cekota. Cekota býval původně také ševcem jako skoro všichni Baťovi spolupracovníci, ale zdá se vždycky připraven státi se nevěrným ševcovskému verpánku a když Baťa začal mluvit o žurnalistech, dovolil si Cekota ujmouti se svých nových kolegů; rozohnil se: „Každý významný člověk, kterého vidíme dnes ve veřejném životě ať v hospodářství ať v politice, začínal jako žurnalista, nebo aspoň nějaký čas žurnalistou byl. Podívejte se jen na příklad Tardieu, Clemenceau, generální ředitel Živnostenské banky dr. Preiss...“ Ale Baťa se nedal přesvědčit a skočil netrpělivě a rychle Cekotovi do řeči: „Možná, že se může stát žurnalista třeba ředitelem Živnostenské banky nebo také ministerským předsedou, ale ševcem nikdy!“

Soustavu této řemeslnické společnosti vyrábějící boty zachoval Baťa také ve svém podnikání i když právě pracoval třeba se dvacetipětí tisíci lidmi. Tato organizační forma výroby nebyla změněna ani po jeho smrti a udrží se i nadále, protože právě ona je přirozeným podkladem pro rozvoj obrovského díla. Uvidíme, jak oceňovaný a obdivovaný Baťův systém účasti na zisku je podmíněn právě poznatky a pozorováními, jež shromáždilo a shromažďovalo již malé dítě, malý Tomáš Baťa v temných dílnách svého otce ve Zlíně a později v Uherském Hradišti. Z této doby pocházejí všechny jeho principy hygienické a sociální, odtud též jeho sklon býti nikoli jen ševcem, ale také vychovatelem.

Vypouštějící husté mraky dýmu ze svých dlouhých dýmek do hustého vzduchu dílny sedali tovaryši ve svět-

nici Baťova otce na verpáncích a mladičků Tomáš se mezi nimi učil nenávidět tento hustý páchnoucí vzduch, v němž onemocnělo tolik malých učňů tuberkulosou a z kterého také mnozí zemřeli. To je příčina, proč dnes v obvodu velikých Baťových závodů ve Zlíně platí obecný zákaz kouření a proč ani v kancelářích ředitelů ani v dílnách se nesmí kouřit.

\*

Ševci jsou odjakživa založeni filosoficky, to už je rys toho povolání. Švec uspokojuje nejzákladnější potřebu člověka, pracuje pro důležitou část lidského těla, která před desítkami a staletími byla dokonce ještě důležitější než dnes. Dílo ševcovo bylo každou vteřinu dne ve styku se zemí. Je to primitivní práce srostlá s přírodou; ševcovina je pramáti řemesel. Na svém nízkém verpánku má švec dost času přemýšlet, zatím co jeho ruce zpracovávají kůži. On je tvůrce: z kusu kůže, který má ještě tvar zvířete, jehož šatem nedávno ještě byl, zhotoví švec cenný produkt lidského ducha. Ještě dnes, kdy tisíce Baťových dělníků stojí u velmi složitých strojů a ustavičně stejně vykonává každý z nich jen jeden nebo dva z 3600 dílů pracovního procesu, mají tito moderní ševci čas hloubati a přemýšlet. Ale myšlenky ševců se nespokojují s tím, že zůstávají v mozku, v němž se zrodily. Švec má potřebu rozdělit se o výrobek své duševní práce se svými přáteli, spolupracovníky a známými. Mistři to ukládá dokonce i jeho povinnost, neboť on musí mladším zanechat nejen vědomosti o hmotné stránce řemesla, nýbrž přenést na budoucí generace také takové vědomosti, jež buď sám vynalezl, nebo převzal po svých učitelích. K tomu se připojovala ještě záliba slovanských duší vypovídat se, uplatnit se jako



učitelé. Všechny tyto složky přispěly k tomu, že z chlapce Tomáše se stával povoláný vychovatel svých bližních, učitel duchem i tělem, a to už tenkrát, když se potácel kolem verpánků svými prvními nejistými krůčky a když vyslovoval a smyslem pochopil první slova, jež slyšel v ševcovské dílně svého otce. Jeho osobní vývoj a vývoj jeho velkého podniku netísnila žádná národohospodářská teorie. Vybojoval si empiricky všechno co věděl a co dokázal. A cítil potřebu odevzdávati a odevzdati své poznatky, své vědomosti a názory také ostatním lidem. Tento duch učení a poučování představuje se návštěvníku, který jede do Zlína, již z daleka: vysoká bílá ohradní zeď továrny je pomalována písmenami velikosti člověka, jež se skládají v napomenutí vzešlá z pera Baťova:

**NÁŠ ZAKAZNÍK, NÁŠ PAN — VAŠE SPOKOJENOST,  
NÁŠ ÚSPĚCH — NAVŠTIVTE NÁS, ZA MÁLO PE-  
NĚZ MNOHO NAKOUPÍTE — TEM NEJMENŠÍM TO  
NEJLEPŠÍ — CHCEME POSLOUŽITI VSEM —  
ŠETŘME SLOVY, BUĎME VÍTĚZI — PRÁCE,  
MRAVNÍ NUTNOST — PO DOBRÉ PRÁCI DOBRŮU  
ZABAVU — ODVAHA, POLOVINA ÚSPĚCHU —  
MILUJME POHYB — MLUVME ČINY — NEJLEPŠÍ  
JAKOST, NEJNIŽŠÍ CENY — ODKLAD, ZLODEJ  
ČASU — SLOVO VČAS — CO CHCEŠ, MŮŽEŠ —  
V RYCHLOSTI SÍLA — POMOZ SAM SOBĚ —  
VESELE VPŘED — DOBRÉ BOTY, DOBRÁ NÁ-  
LADA — BUĎ PRÁCI ČEST — PŘEKONÁVEJME  
PŘEKÁŽKY, BUĎME VÍTĚZI — POHYB JE ŽIVOT,  
NEHYBNOST SMRT — DEN MÁ 86.400 VTEŘIN —  
LIDÍ SE NEBOJME, ALE SEBE — TVOŘIVOU  
PRACÍ K BLAHOBYTU VŠECH — UČME SE JA-**

**ZYKUM — JSME JEDNA RODINA, MAME JEDEN  
CÍL — TO NEJLEPŠÍ NA SVĚTĚ JE PRO NÁS  
DOST DOBRÉ — MYSLEME — MEJME CÍL ...**

Kdybychom našli takovéto nápisy německy psané v německé krajině, nepůsobily by na okolí možná tak účinně jako právě zde ve Zlíně, jako v celé této zemi. Žije tu lid, který se chce učit a stále se s radostí učí. Lid, který je zvyklý učit se od faráře, od mistra i od cizích kupců. Ty černé písmeny na továrních zdech a na všech budovách působí zde naprosto přirozeně. Jejich sugestivní síla je neodolatelná; krátká, pregnantní hesla patriarchální pracovní etiky nastoupila vítězný pochod i do nejbzdálenějších koutů země.

## BOTA A JEJÍ TVŮRCE

Nebylo by nikterak nezajímavé a možná, že by bylo docela zábavné napsati pojednání o psychologii oblékání nohou, obouvání, o historii jeho vývoje a o jeho budoucnosti. Ale na to zde není místa a bylo by nutno najít, shledati k tomu příliš mnoho teoretického a historického materiálu, kterého ovšem není dosti a jež život i práce velikého praktika Tomáše Baťi vždy ráda vynechávala. Nicméně musíme se nějakou chvíli pozdržeti u boty, neboť k tomu, aby se porozumělo Tomáši Baťovi a jeho dílu, musí se aspoň trochu rozumět jeho práci a být, ovšem ve velmi nepatrné míře, sám jaksi ševcem. V oboru obouvání prožila nynější generace převrat, kterého si většinou není ani docela vědoma. Tento převrat nezpůsobily jenom stroje, ale také docela změněné vztahy kulturních národů k oblékání. Dřív se vyráběly boty na věčné časy pokud lze u bot vůbec



mluvit o věčnosti. Věčnost boty je asi taková: jednu nebo půldruhé generace musí bota vydržet. Taková bota musila mít mimořádně pevný základ a trojnásobnému vlivu času, počasí a špatných cest musila umět úspěšně vzdorovat. Bota nebyla vlastně nikdy částí oděvu, nýbrž praktickým nástrojem člověka, tak říkajíc umělým kopytem, ať už jde o hrubou botu či o střevíček vznešeného dámského světa. Boty dám ostatně nebývalo nikdy vidět, neboť dlouhé sukně pečovaly o to, aby ženské nohy zůstaly zvědavým pohledům zcela ukryty. Také ve své nejprostší formě, jak jsme je nosívali v době svého dětství, byly boty složité dílo. Skládaly se z mnoha rozličných surovin. Nejméně dvojí kůže, tlustá hovézina na podrážky a měkčí na svršek, dále z textilií, dřeva, kovu, barvy, lepidel atd.

Je třeba už docela slušných znalostí materiálu k výběru správné jakosti různých druhů kůže, vyhovujícího druhu textilie, dřeva a barvy, na čemž jistě závisí trvanlivost a krása boty. Páteří díla je kopyto. Dnes zrovna tak jako dřív je ze dřeva a má být obrazem živoucí nohy toho, kdo objednává botu, nebo v tovární výrobě obuvi má být typem normální nohy určité velikosti a tvaru. Okolo tohoto kopyta se staví bota. Svršek se vyrábí podle přesných pravidel z ohebné měkké kůže buď vystřižením z jednoho kusu, nebo složením z několika kusů dohromady, jež se pak na kopyto přišijí. Sestavit a upevnit (nacvikovat) svršek na kopytě tak jak, má být, bývalo při ruční výrobě obuvi považováno za umělecký kousek a také ve strojní výrobě to tak zůstalo.

Na správném pohledu a na jemnosti dělníkových rukou záleží, obdrží-li bota při nacvikování požadovanou formu. Když je svršek připevněn na kopytu, provádějí se různé

práce modelovací. Švec se tu uplatňuje do jisté míry jako sochař. Přiklepává něco, něco přibrousí a jen švec ví jaké ještě rozličné kumšty musí provádět, aby bota měla přílehavý a hezký tvar, aby byla pevná a pak teprve následuje další důležitá etapa, spojení svršku a podrážky, které se děje buď šitím nebo flokováním. Šité podrážky jsou trvanlivější a lepší. U Baťa se podrážky šijí, pokud jsou ovšem z kůže a nikoliv, jako to bývá u některých galantních dámských střevíčků, z tenké dřevěné deštičky. Mezi svrškem a podrážkou musí vzniknouti pevné spojení; v této fázi své práce pracuje švec také jako architekt. Potom se upevňuje na botu podpatek: tuhé kožené deštičky nebo dřevo se jen přibijí, gumové podpatky se upevňují šroubky. Ještě celá spousta jiných pracovních procesů musí se provést v ševcovské dílně, aby vznikla bota. Musí se vyložit plátnem nebo nejjemnější kůží, musí se na ni našít nejrůznější ozdoby, musí se přidati kovu nebo nějaké látky a konečně musí se každá bota podrobit kosmetickému ošetření: umyje se, našminkuje, nabarví, políruje a leští se do nejskvělejšího lesku a pak teprve opouští místo svého zrození.

Cena bot řídí se tisícem různých okolností. Tovární průmysl redukoval zejména po zavedení hromadné výroby risiko podnikání na nejmenší míru, neboť mladý Baťa, který vyráběl z odpadků nalezených v otcovské dílně své první dětské botečky, jež za peníze prodával, poznal všechna rizika výroby. Malému ševcovskému mistru dřívější doby byly měnící se ceny surovin stálým pramenem často katastrofálních kalkulačních chyb, neboť byl odkázán na obchodnické schopnosti a předvídatost místních obchodníků a na svědomitost nejbližšího koželuha. Kůže sama je přírodní produkt a zvířata, z nichž se

stahuje, nejsou nikdy téže ceny. I ve zvířecím světě mívá jedno individuum tlustší kůži než druhé. A ještě další činitel má zde významnou úlohu: individuální schopnosti výrobce boty bývají rozličné. Nestačí, že zná, ovládá mechanické pohyby rukou, musí být trochu také anatomem, musí znát stavbu lidské nohy a její nejobvyklejší odchylky od průměru, od normy, musí znát její slabosti a choulostivá místa. U většiny lidí jsou nohy všelijak ve svém tvaru změněny, každý člověk má jinou nohu než druhý. Ještě před dvaceti lety se boty pro ženy a děti dělaly na souměrném kopytu pravá i levá; jen na mužské boty se i tehdy užívalo pravého a levého kopyta. Ale také obratnost ševců samých je velmi proměnlivá, takže se může stát, že švec je daleko obratnější, když dělá a udělá třeba pravou botu téhož páru mnohem lépe než její levou družku.

Mladý Tomáš Baťa již dětskýma očima objevil tyto rozdíly v kvalitě materiálu a lidských sil. Zatím co ostatní děti trávily svůj čas hrami a zábavou, obíral se Baťův praktický duch nutnými následky takových nestejností pro racionální výrobu. Zatím co stejně staří chlápci hráli o kuličky a knoflíky, bylo ctizádosťi osmiletého Tomáše Baťi vyhledávat v odpadcích kůže z práce otcovy nebo tovaryšů v uhersko-hradištské dílně takové, které by se hodily na výrobu těch jeho dětských botiček. Znal tenkrát a ještě dlouho, dlouho potom, jen velmi málo druhů oděvu pro nohu: plstěné pantofle a vysoké boty byly první, jejichž tvárnost poznal a bylo pro něho veliké překvapení, stejně jako pro vousaté tovaryše jeho otce, když starý Baťa jednoho krásného dne povolal z Valašských Klobouk nového pomocníka, jenž byl specialista na výrobu kožených pantoflí. Náhlá libůstka jednoho obchodníka, pro jehož smíšený obchod dodával starý Baťa pantofle, umožnila ovšem jen přechodně výrobu nového

artiklu. Po desíletích vyprávěli tehdejší pomocníci Antonína Baťi, jak dítě — Tomáš — denně jako okouzleno sedělo u výrobce kožených pantoflí a pozorovalo odlišné pracovní metody nového dělníka. Pak se malý Tomáš sám posadil na jeden verpánek, napodobil způsob jakým pracoval klouboucký pomocník a pak vysvětloval s hlubokou vážností starým tovaryšům, kteří posměšně a nedůvěřivě přihlíželi, oč příjemnější a rychlejší je práce podle metod kloubouckého tovaryše. Takovým způsobem i později Tomáš Baťa zaváděl všechny fáze racionalisace práce a na tomto jeho způsobu se za celých padesát let jeho obuvnické činnosti nezměnilo docela nic.

Desítky let později dovedl provésti ve svém rozlehlém podniku dokonalou racionalisaci docela instinktivně bez jakýchkoliv teoretických studií i bez teoretického vzdělání. Také později, když jemu samému už bylo jasno, že racionalisaci svého obuvnického závodu vytvořil něco zásadně nového, co tu ještě nebylo, nedal se zvábiti k teoriím Taylorovým nebo Ganttovým, neboť, jak říkal, nechce být prorokem racionalisace a nechce učiniti ze Zlína žádný obecně platný vzorný příklad něčí racionalisace, nýbrž chce docela prostě jen vyrábět lepší a lacinější boty. Vždycky také odmítal odívati principy své racionalisace v nějaké these a formule. Hlavní věcí je dnes živý pohyb mozků a rukou jeho tisíců spolupracovníků a tak tomu bylo vždycky.

## ZBOŽŇOVATEL STROJŮ

Když byl Baťa sotva čtrnáctiletý, pracoval už jako docela řádný učedník v dílně svého otce v Uherském Hradišti, v městečku ležícím v sousedství Zlína, do kterého stará zlínská rodina Baťů se na nějaký čas přestěhovala.



Tehdy se dověděl, že v ještě větším moravském městě a to v Prostějově u firmy Färber se vyrábějí boty na strojích. Strojní výroba bot byla v tehdejší době — asi před čtyřicetipěti lety — něco docela nového pro celou Evropu.

Strojní výroba bot je vlastně vůbec jeden z nejmladších průmyslů, neboť první a to ještě neobyčejně primitivní stroje na výrobu podrážek a podpatků byly vynalezeny teprve před šedesáti lety. Přišly z Ameriky, jež je otčinou strojní obuvnické výroby i strojů. Tam teprve na začátku dvacátého století vznikaly a vyráběly se první rozličné druhy cvikacích, prošívacích a jiných strojů. Na evropském kontinentě lze pozorovati systematickou snahu zavést plnou strojní práci do všech fází obuvnické výroby vlastně teprve asi od r. 1920.

Mladý Tomáš Baťa se dověděl o prostějovských strojích a rázem bylo po jeho dosavadním klidu. Jistě i tehdy byly také jiní chlapi, kteří se zajímali o stroje, o kola, jež se tehdy právě rozmohla, nebo o malé parní stroje, s nimiž si zámožnější hrávali. Ale Tomáš Baťa neměl vůbec zájmu o hry a hračky. Po celém světě proslulý král bot Tomáš Baťa se nikdy nenaučil utráceti svůj čas jen tak pro nic za nic. Chlapec Tomáš Baťa chtěl poznat ty stroje u Färbera v Prostějově, aby mohl rychleji a snáze vyrábět boty, prodávat boty a tím rychleji získati více peněz na jarmarcích a od zákazníků svého otce. Šel do Prostějova a bylo mu jako by vstupoval do ráje. Ach Bože, jaké jen to byly primitivní malé mašinky, tenkrát u pana Färbera v Prostějově roku 1890. Ale jako všechny děti nemohou se v zábavním parku odtrhnout od kouzelných obrazů a aparátů mysticky osvětlené jeskynní dráhy, tak zažil také Tomáš Baťa v Prostějově před ševcovskými stroji nejsilnější duševní otřes svého života.

Vrhl se přímo na ty stroje, chtěl se o nich dovědět první i poslední, jak pracují, jak se s nimi zachází. Byla to hotová horečka a dílovedoucímu toto horlivé počínání ševcovského kluka připadalo jako cosi nápadného, nebezpečného a proto mladého vetřelce brzy vyhodil. Obával se o osud pana Färbera, kdyby tento neznámý ševcovský učedník prozradil drahocenné tajemství jeho strojů obuvnické konkurenci. Teprve za měsíc vrátil se domů Tomáš, jenž tehdy po prvé ve svém životě se vypravil sám a sám na dalekou cestu, a nedovedl ani dost chválit a vyprávět o divcích strojové výroby, které byl v Prostějově spatřil. Chasníci se mu vysmívali a také otec nešetřil pohlavyky, když se kluk zapomněl a místo práce jen snil a vyprávěl o mašinách.

Konec konců nutno přiznati, že Tomáš Baťa ve svých patnácti letech propadl na několik týdnů nebo měsíců poetickému snu, jakémusi druhu zamilovanosti. Miloval stroje a snil o nich, polovinu života by byl dal, kdyby jeho otec byl objednal takovou mašinu! Ach, byl tehdy odhodlán k největším obětem, jen kdyby... neboť se stroji lze vyrábět boty rychleji a možno vydělat daleko více peněz...

Tomáš Baťa musil svou vášeň ke strojům dlouho potlačovat, čtrnáctiletý musil se dožítí věku teprve skoro dvojnásobného, než mohl svou touhu uspokojit. Brzy se nepohodl se svým otcem, jenž byl stejně tvrdohlavý a nepoddajný jako Tomáš sám. V necelých šestnácti letech odjel Tomáš do Vídně k jednomu známému ze Zlínska, který měl v Döblingu malou ševcovskou dílnu. Ve Vídni sloužila také jediná Baťova sestra Anna (dnes by se řeklo: byla zaměstnána ve Vídni jako pomocnice v domácnosti). Se svými šestnácti lety a třiceti zlatými úspor



své sestry účastnil se Tomáš Baťa na podnikání svého známého v Döblingu. Byla to jen krátká pohostinská hra v cizí zemi, jež stála několik měsíců práce a těch třicet stříbrných zlatek, za to však vynesla cenná poznání, o nichž se zmíníme v jiné kapitole. Nejužitečnějším výsledkem tohoto vídeňského intermezza bylo, že Tomáš Baťa poznal velkoměsto a že se zdokonalil v německé řeči, kterou znal už skoro od svého dětství, protože v Uherském Hradišti jako jinde na Moravě také čtyřtřídní obecná škola, na níž ukončil Tomáš Baťa své oficiální školní vzdělání, byla německá. Tomáši Baťovi bylo sotva osmnáct let, když uspořádala mladá generace Baťovy rodiny palácovou revoluci namířenou proti otci Baťovi. Tomáš, jeho starší bratr, jenž se po otci jmenoval Antonín (zemřel v r. 1908) a konečně jejich sestra Anna předstoupili před mistra Antonína Baťu a žádali, aby jim vyplatil jejich mateřský dědický podíl v úhrnné částce asi 800 tvrdých stříbrných zlatých. Až do té doby shledávaly děti za zcela samozřejmé, že jejich dědictví je provozním kapitálem otcovské dílny. A teď chtěly se děti z osobních příčin osamostatnit. Obdržely peníze, oba bratři se přestěhovali zase do Zlína a sestra Anna, ta dobrá duše, musila se brzy přesvědčiti — už po druhé — že sesterská láska se musí vyplácet též hotovými penězi. Do roka nezbylo z 800 zlatých nic.

Dílna bratří Tomáše a Antonína Baťu, byla založena na moderních základech, pokud ovšem v tehdejší moravské ševcovské výrobě se vůbec něco dalo nazvat moderním. V opaku k dosavadním zvyklostem, jež neznaly žádné pevné pracovní doby — zvláště před jarmarky nebyla žádná zvláštnost, když mistr se vším svým personálem pracoval dvacet hodin denně — zavedli revolucionářští bratři Baťové ve své nové zlínské dílně, z níž vzniklo dneš-

ní průmyslové město Zlín, pevnou pracovní dobu. Trvala, pravda, od šesti hodin ráno do šesti hodin večer s hodinovou polední přestávkou. Ale byl to přece jen už velký sociální pokrok.

A ještě něco zavedl mladý Baťa, jenž poznal ve Vídni do té doby zcela neznámé dělnické hnutí: zavedl pravidelnou výplatu mzdy každou sobotu. V otcově dílně jako ve všech ostatních nebylo pevných mzdových termínů; když mistr na jarmarku měl dobrý obchod a prodal hodně pantoflí a vysokých bot, pak po trhu dal také svým tovaryšům peníze, často mzdu za tři i čtyři týdny práce a hořce vydělané peníze tovaryšů zmizely v osvětlených boudách jarmarků a v pivních šencích a ovoce námahy bylo v pekle. Takový ševcovský tovaryš nebyl pro obchodníky konsumentem, protože neměl peněz. Jen u paní mistrové byl pravidelným zákazníkem, neboť k jeho mzdě náležel jen jeden díl naturálních požitků, oběd; večer si musil tovaryš kupovat u paní mistrové za ty své dvě nebo tři zlatky jež teoreticky týdně dostával od pana mistra. Ta paní mistrová tedy obdržela jako hospodyně do svého kapsáře velkou část peněz, které tovaryši měl vyplatit ze své kapsy jako mzdu její pan manžel — mistr švec. (Toto zařízení — mimochodem řečeno — přivedlo snad Baťu na myšlenku zříditi všude ve svých podnicích vlastní kantiny, jež přes své neobyčejně nízké ceny přece vydělávají.)

Na oba bratry Baťovy, kteří pravidelně na puntík každé soboty svým pomocníkům vypláceli jejich mzdu a dávali jim na vůli, kde se chtějí stravovat, se pohlíželo jako na dva lehkomyšlné blázny, kteří to jistě dlouho dělat nebudou. Platilo dogma, že v ševcovské živnosti je pravidelné vyplácení mezd neproveditelné. Bratři Baťové jako samostatní podnikatelé musili zá-

pasiti s velkými obtížemi. Byli velice mladí a jejich mládí dráždilo jejich konkurenty. Jak mohou být takoví mladíci mistry? Oba Baťové se marně pokoušeli proniknout do tak zvané „lepší společnosti“ ve Zlíně. Povýšení páni jich nechtěli.

Firma T. & A. Baťa byla by v roce 1895 málem upadla do konkursu. Nikoli snad proto, že pravidelně a pořádně vyplácela mzdy, nýbrž proto, že směnka, kterou bratři vydali za suroviny, nebyla prodloužena a dodavatelé trvali na jejím zaplacení. Tři sourozenci Baťovi ztrácejí 800 zlatých, věřitelé 8000.

Proč? Byl to přece solidní podnik, v němž kromě bratří Baťů pracovali ještě čtyři dělníci, mezi nimi též dvě šičky vrchů, první v historii zlínské obuvnické živnosti, podnik výlučně zařízený na ruční práci, tedy bez velkých investic, bratři byli obratní odborníci a také zcela slušný provozní kapitál byl pohotově. Proč tedy tento úpadek, který nevedl ke konkursu jenom proto, že mladý Tomáš se tomu bránil rukama nohama, a konečně věřitele pohnul, aby přijali nabízené vyrovnání.

Příčiny platebních nesnází bylo nutno hledati v nepravdělném odbytu zboží. Bratři vrhli se celou mladou silou na výrobu svých dobře zavedených pantoflí a dodávali je kupcům, dodávali, dodávali, ale peněz nedostávali.

Tato epizoda je tu zběžně načrtnuta, neboť se víže k historii vývoje firmy Tomáš Baťa. Firma tedy trvala dále a na druhý rok, když Antonín Baťa nastoupil vojenskou službu, zavedla sensační novinku: plátěné boty s koženou podešví, vynález Tomáše Bati. Baťa se brzy specialisoval na výrobu těchto plátěných střeviců a učil

se poznávati všechny jemnosti a fáze racionalisace z bezprostřední zkušenosti, když zařizoval starý provoz na hromadnou výrobu nového druhu zboží. Jeho nové boty byly skutečně cosi, čeho jeho konkurence nesvedla. Po-dařilo se mu získati větší objednávky z Prahy a z Ha-liče, ba dokonce i z Vídně. Provoz rostl, Baťa zvýšil dům o jedno poschodí. Jednoho dne objednal jeho vídeňský obchodní přítel několik tisíc párů plátěných bot, jež měly býti dodány v nejkratší době, neboť se kvapem blížila letní sezona. Byla to těžká zatěžkáci zkouška pro mladého Baťu. Jeho dětská touha po strojích nalezla nyní pod tlakem železné nutnosti své naplnění. Baťa jel do Prahy a dotazoval se v redakci jediného českého odborného časopisu po strojích, kterých potřeboval. Vysmáli se mu tam a řekli mu, že jsou prý takové stroje v provozu někde v Německu, ale že se ne-osvědčují.

Baťa jel tedy do Německa a do Frankfurtu nad Mohanem. Nalezl první skutečný obuvnický stroj, který už vypadal docela jinak, než stroje, které spatřil Tomáš Baťa před čtrnácti lety v Prostějově. Baťa koupil několik takových strojů, které byly zařízeny na ruční pohon. Jiné by mu nebyly bývaly ve Zlíně nic platny, protože nebylo ani parního stroje, natož elektrárna. Ale s pomocí těchto primitivních strojů mohl svou první velkou objednávku v životě, vídeňskou objednávku vypraviti. Od té chvíle Baťa zcela propadl strojům. Dílna byla opět rozšířena. Baťa postavil brzy na místě svého dnešního továrního města první svou továrničku. Měla dvacet metrů délky a deset metrů šířky a pracovalo v ní padesát mužů.

Pak ještě přikoupil Baťa několik pozemků ležících blízko projektované dráhy a stanice. Když se bratr



Antonín vrátil z vojny, nebylo už Tomáše ve Zlíně. Poznal, co znamenají stroje pro výrobu a pro výdělek, zanechal odborných listů a rozhodl se, že se pojede podívat na americký obuvnický průmysl.

S třemi vedoucími tovaryši své dílny jel šestadvacetiletý Tomáš do Spojených států a přihlásil se v Lynnu (Massachusetts) jako dělník v jedné továrně. Tam se pěkně učil a učil a naučil se pracovat na všech možných obuvnických strojích. Nebyla to práce snadná. Baťa byl zvyklý pracovat jen rukama a pracovat volným tempem a byl zatlačen hbitými americkými dělníky daleko do pozadí. Přece však to dovedl tak daleko, že konečně ovládal všechna tajemství strojové výroby. Jeho tři tovaryši pracovali v jiných továrnách a na neděle sjížděli se čtyři zlíňští ševci v jednom americkém „saloonu“, kde si vyměňovali své poznatky a zkušenosti. Celý rok pracovali v Americe, pak devět měsíců v Německu a vrátili se do Zlína s novým nazíráním na ševcovinu i na boty. Nyní se počalo údobí skutečné vlády stroje ve Zlíně a tím vlastně i v celém evropském obuvnickém průmyslu.

### BĚŽÍCÍ PÁS: JEN PODAVAČ

Ještě ani dnes, v roce 1932, není zbytečné chváliti stroje, zejména stroje v obuvnické výrobě. Jim vděčíme za to, že ceny bot v Evropě v posledních desíti letech klesly průměrně na třetinu, ba i na čtvrtinu dřívější ceny. Zálibu pro stroje měl Baťa ze svého nejranějšího dětství, v Americe však naučil se vážit si strojů jako nejbližších a nejproduktivnějších spolupracovníků. Na základě svých amerických zkušeností postavil už r. 1900

malou továrnu, kterou zařídil na výrobu plátěné obuvi, kterou zásoboval především obyvatelstvo celé rakousko-uherské monarchie.

Tyto levné plátěné střevíce s koženou podrážkou, jež Baťa již ve své první továrně seriově vyráběl, byly u srovnání s dnešními nároky pramálo hodny titulu uměleckého díla a nebyly by vzbudily estétova nadšení. Nebylo na nich nic z elegance těch nejrozličnějších druhů obuvi, jež za pětadvacet až třicet let potom ve statisících denně opouštějí tovární město Zlín. Baťa začal se specialisací svého závodu s několika sty dělníky a hrubé plátěné boty našly čilý odbyt. Deset let před světovou válkou byl Baťa mezi evropskými odborníky známým velkovýrobce plátěné obuvi, a jeho cestující vozili tyto boty na Balkán, ba až do Malé Asie. Když vypukla světová válka, byla výroba na strojích už pevně zavedena.

Počátek války znamenal pro podnik těžký otřes a učinil jeho další trvání velmi pochybným. Dva tisíce Baťových dělníků vyrábělo jen plátěnou obuv a v prvních dnech války zdálo se intendanci ve vídeňském ministerstvu války nemožným nesmyslem vybavovat vojáky v poli nebo v etapě plátěnou obuví. Baťa se namáhal získati válečné dodávky, v den mobilisace jel do Vídně, aby uzavřel objednávky a podle nich vymohl osvobození svých dělníků od vojenské služby. Byla to v pravém smyslu slova jízda na život a na smrt, kterou Baťa v posledním červencovém dni 1914 podnikl. Vlak právě opustil stanici Otrokovice, když tam Baťa dojel se svým kočárem ze Zlína. Neváhal ani chvíli, zeptal se kočího, co stáli jeho koně, ihned je koupil a poručil kočímu, aby dohonil rychlík. Zvířata vydržela šilený hon dvěma, snad třemi vesnicemi, ale v další vesnici padla. Baťa



koupil druhý pár koní a ujížděl za rychlíkem. Zázrak se zdařil. Div že koně nebyli ještě rychlejší než lokomotiva. Ovšem nebylo tomu tak, nýbrž vlak se v kterémsi stanici poněkud déle pozdržel vojenskou kontrolou.

Baťa dojel do Vídně. Na ministerstvu války se mu smáli, on se však nedal zviklati. Sliboval, že své dílny přizpůsobí výrobě kožených bot. Za několik let potom s hrdostí vyprávěl svým mladým spolupracovníkům, jak se nedal ničím odbýt, mluvil stále a stále se svými ofertami v rukou, až konečně díky jeho vytrvalosti byla uzavřena objednávka na několik tisíc párů bot. Nyní šlo o to, vymoci pro dělníky osvobození od vojenské služby. To nebylo ve vídeňském ministerstvu možno, příslušným úřadem tu bylo brněnské vojenské velitelství. Baťovi zbývalo sedm minut času na cestu ze starého ministerstva války na vídeňské severní nádraží.

Zaprášené vídeňské policejní akty z roku 1914 mají zápis o jednom neznámém muži, jenž brzy po poledni prohřešil se na několika velmi živých ulicích města šíleně rychlou jízdou proti bezpečnosti dopravy i životů a na Praterstrasse dokonce způsobil sběh lidu, neboť koně jeho drožky uštvání klesli a zatím co padli schvácní na dlažbu ulice, vyskočil neznámý z vozu a uprchl. Baťa jel totiž s místa nehody jiným vozem až na nádraží, stihl ještě vlak a v pravý čas dojel přes Brno do Zlína, aby zachránil své dělníky, jež právě četníci jako desertéry zatýkali a odváděli do vězení.

Podnik se za války úžasně šířil, mohutněl a rychle rostl. Roku 1917 zaměstnával už 4000 dělníků, kteří denně vyrobili deset tisíc párů vojenských bot. Baťa sám nebyl voják a jemu také nehrozilo nebezpečí, že bude musit narukovat, neboť už jako mladý muž

trpěl křečovými žilami, jež ho učinily neschopným vojenské služby.

Svou povinnost vůči svému národu naplnil za světové války tím, že osvobozením od vojenské služby zachránil čtyři tisíce svých nejbližších krajanů od smrti ve válce vedené za cíle, jež nebyly cíli jeho národa.

Za války se Baťa naučil vyrábět hromadně a rychle, nenačil se však ještě lepšímu využití materiálu a racionální práce. Svě válečné zisky investoval z větší části do stále nových a nových strojů, z menší části vytvořil pro své další podnikání jakousi kapitálovou rezervu. Ale již tehdy klíčily v něm myšlenky na racionalisaci tak jak ji za deset let po světové válce skutečně také provedl. Podnik měl v sobě vertikální výstavbou zahrnouti i všechna přípravná stadia výroby a všechny stanice hotového výrobku od továrny až po zákazníka. Baťa podnikl pravou honbu na nové stroje. Kde jen na světě bylo lze najít nějaký nový stroj, dal jej Baťa objednat. Ale s žádným nebyl dokonale spokojen. Každý stroj sám osobně vyzkoušel, pracoval na něm, prováděl různé změny. Často při tom zničil důležité součástky a to stálo mnoho peněz. Konečně však přece našel nějaké zlepšení a škody se čtyřnásob vynahradily.

Sta a sta obuvnických strojů pracuje dnes ve Zlíně, ale mezi nimi je jen velmi málo těch, jež byly ponechány ve své původní formě tak, jak byly dodány z německých nebo amerických továren. Na většinu provedl Baťa sám zlepšovací vynálezy a doplňky. Byl výborný švec a znal všechny způsoby a druhy obuvnické výroby. Stavbě strojů se nikdy neučil. Všechny svých znalostí v tomto oboru dobýval kus po kuse jak to odpovídalo pokroku strojové techniky od onoho dne, kdy čtrnáctiletý po prvé spatřil primitivní stroje v oně

prostějovské továrniče. Je to velmi zajímavý a jedinečný zjev, že Baťa se stal přesvědčeným přívržencem strojů a že jeho mentalita vynálezce a obchodníka se nikdy nezměnila, ačkoliv nikdy se neuchýlil od oněch principů, jež vládly ve starých ševcovských dílnách jeho předků a pod plachtami jarmarečních bud. Na mnoha zlínských budovách lze čísti nápis z velikých písmen:

„LIDEM MYŠLENÍ — STROJŮM DŘINU!“

Baťa byl skalopevně přesvědčen o tom, že všechno co dělá stroj, je nejen hospodárnější, ale i racionálnější, dokonalejší, jedním slovem lepší dílo, než jaké může dokázat člověk. V Americe se Baťa naučil, že člověk může používáním strojů získati času a ušetřiti surovin a že stroj mnohem snáze a spíše vydá ze sebe vše co může, než kterýkoliv člověk. Jediná minuta časového zisku při výrobě jednoho páru bot znamená při dvou tisících párů bot mzdu čtyř dělníků, tedy ve čtyřiceti dílnách mzdu stošedesáti dělníků. Jen tím, že Baťa sám byl švec a při tom měl absolutní pochopení pro mechaniku, lze vysvětliti, že u Bati se na celém světě vyrábějí boty nejrychleji. V Německu trvá výrobní doba v obuvnických továrnách od rozkrájení kůže až k hotové botě 20 hodin. Ve Spojených státech, jež ještě před desíti lety v oboru strojové obuvnické výroby byly na prvním místě, trvá výroba páru bot 7 až 8 hodin, ve Francii 5 a čtvrt hodiny, u Bati 3 až 4 hodiny. Kdyby nebylo uprostřed výrobních pochodů nutné doby sušení, dala by se výrobní doba páru bot počítat na minuty... Baťovi nebylo snadné zavésti strojovou výrobu ve své živnosti a zvláště mezi svými dělníky, protože měl co činiti s pracovním materiálem, jež muž chyběly pro to potřebné předpoklady. Baťa sám jednou napsal: „Není náhoda, že nejlepší stroje na světě vyrábějí právě anglosaští národové, kteří mají nejlepší

školy, nejvyšší životní standard a dosáhli nejvyššího blahobytu. V těchto zemích je snadno stavěti dokonalé stroje, protože tam je mnoho lidí s jasnými hlavami. U nás je ta věc těžší, já však nepovolím a svůj plán pracovat na strojích a stroji provedu, i kdybych měl prohledat všech čtrnáct milionů obyvatelů Československa, abych našel potřebné lidi.“ A prováděl automatisaci všech svých podniků, při čemž se ukázalo, že Baťův lid není daleko tak neschopen obsluhovati stroje, ba naopak, že dovede dokonce i vynalézat. V obrovských kuchyních závodů je vidět mladé selské dívky, ještě v jejich venkovských krojích a se šátky na hlavách, jak obsluhují naprosto bez chyby americké automatické stroje na umývání nádobí. V kuchyních, kde jsou zaměstnána jen mladá děvčata, pracuje se jen složitými moderními stroji a defektů na strojích, jež by byly způsobeny nemotornou obsluhou, skoro vůbec není.

Pokud jde o pokrok ve výrobě a zlevnění práce i výrobku dosáhlo se zavedením strojů v obuvnickém průmyslu výborných výsledků. Protože je možno rozdělití pracovní pochod na četné fáze, není vlastně třeba příliš mnoha cvičených talentovaných odborníků, když většinu práce mohou zastati méně vzdělaní a školení, a tudíž také levnější pracovníci. Tak se dosáhlo v Baťových závodech toho, že se vyrábějí boty, při nichž z výrobní ceny jen dvacet procent připadá na odměnu za práci a na obecnou režii, zatím co ostatních osmdesát procent výrobní ceny je skutečná cena materiálu, jehož se na výrobu bot použilo. Tím je též vysvětlitelné, proč způsobily Baťovy boty, už tehdy obecně zvané „baťovky“, na cenovém trhu takovou revoluci a proč jsou Baťovi dělníci přece absolutně lépe odměňováni, než ostatní obuvnickí dělníci v Československu a v sousedních zemích. Teprve před několika



lety byla ve zlínských továrnách zavedena práce na tak zvaném běžícím pásu. Kdo ještě nikdy neviděl takovou továrnu, dělá si obvykle o výrobě na běžícím nebo pohyblivém pásu prazvláštní představy. Ve čtyřiceti a několika zlínských obuvnických dílnách, které za pomoci běžícího pásu vyrobí denně na dva tisíce párů bot, nevidí člověk toho nejmenšího, co by připomínalo nějaký zuřivý spěch trahající nervy. Veliké překvapení pro laika spočívá v tom, že běžící pás není vlastně pás ani neběží. Dílny mají obvykle plochu 40 krát 20 metrů. V jedné hadovité linii v přesně vypočítaných vzdálenostech jeden od druhého stojí rozličné stroje, různé velikostí, druhu a určení. Mezi těmito stroji sotva metr nad zemí táhnou se velké drátěné krabice s dvěma odděleními. Krabice se pohybují na dřevěných kolech. Do obou oddílů drátěné krabice na počátku pracovního pochodu se naloží materiál na pět párů bot: kopyta, kůže, podpatky atd., do horní části krabice pro pravou, do dolní části pro levou botu. Nyní se krabice mezi stroji sune pomalu vpřed. U stroje stojící dělník vezme z krabice kus materiálu, provede na svém stroji předepsané pohyby, položí zpracovanou část boty zpět do drátěné krabice a vezme druhý kus z téže krabice, který nutno zpracovat. Tak zvaný běžící pás pohybuje se tak pomalu, že dělník má čas plně zpracovat všech pět kusů, jež leží v horní nebo dolní části krabice. Jeden dělník dělá totiž boty jen pro levou, druhý jen pro pravou nohu. Když je hotov s pěti kusy, stojí vedle něho už nová drátěná krabice s materiálem pro pět dalších párů bot a krabice, jejíž obsah byl právě zpracován, zatím dojíla právě k následujícímu stroji. Vzdálenost mezi jednotlivými stroji je tak malá, že dělník nemusí běhat za pohybující se krabicí, nýbrž jedním jediným

pohybem dosáhne materiálu pro budoucí botu a druhým, právě tak málo vyžadujícím pohybem, zase zpracovaný kus zpět do krabice položí. Jinak však jsou stroje zase navzájem tak dostatečně vzdáleny, že dělník má naprostou volnost pohybu.

Každá dílna zařízená na výrobu na běžícím pásu je vybavena tolika lidmi a stroji, kolika je třeba, aby za devět pracovních hodin bylo možno vyrobit 2000 párů bot. S obdivem pozorujeme, že tento běžící pás, který ostatně vlastně neběží nýbrž v nejlepší případě se plazí, není součástí pracovního stroje samého, nýbrž jen nádeníkem, který vlastnímu dělníku podává materiál. Český výraz pro běžící pás odpovídá této funkci. Říká se mu podavač.

Tempo běžícího pásu je přizpůsobeno rytmu srdečního tepu a při normální rychlosti potřebuje jen 70 procent pracovní síly, jež může být od dělníka maximálně požadována. Úkolem dílovedoucího je přizpůsobovat rychlost pohybu pásu a tím také pracovní tempo tak, aby odpovídalo obratnosti dělníků zaměstnaných v každé dílně. Jsou dílny se zpracovávajícími lidmi, kde se pás plazí poněkud bystřeji a zase jiné, kde člověk sotva postřehne, že se pás pohybuje. Protože však ani při nejpečlivějším výběru nemohou být všichni dělníci stejně obratní, musí se zachovávat všude jakési střední pracovní tempo. Tak se stane, že většina dělníků docela pohodlně stačí běžícímu pásu, zatím co jen málokterí musí zřejmě pospíchat.

Když Baťa roku 1927 ve svých závodech zavedl běžící pás, poklesl v prvních dnech výkon dílen až na polovinu proti pracovním výsledkům při práci podle starých metod, brzy však počal rychle stoupat a za několik málo dní při daleko menší námaze pracovníků dosáhlo

se původních výsledků a konečně byly za rok výsledky práce s běžícím pásem proti dřívějšímu trojnásobné i čtyřnásobné. Je to zvláštní zážitek vidět tyto stroje, mezi nimiž se pohybuje běžící pás ve formě dvakrát lomeného U. Je to podívaná, kterou přichází v cestovní sezoně denně shlédnouti na 130 až 150 zvědavců ze všech dílů země. Návštěvníci se speciálními vůdci továrny procházejí všemi dílnami. Většina strojů budí dojem, jakoby to byly živoucí bytosti, jež jsou si vědomy své odpovědnosti. Je třeba jim jenom každou věc podat a přidržet a už začnou šít a přitloukat a dělat všecko možné. Ve skutečnosti však není nikde lidská ruka respektive lidský smysl stroji zcela odstraněn. Tak při tak zvaném cvikacím stroji, který napíná, připichuje svršek na kopyto je třeba velmi obratného lidského ducha i rukou. Proto je dělník u cvikacího stroje zaměstnaný hvězdou běžícího pásu, neboť na jemnosti jeho práce závisí, jak dopadne tvar hotových bot. Dělník zaměstnaný při cvikání koná jednu z prvních a nejdůležitějších prací několika tuctů procesů, potřebných k výrobě boty.

Přes všechnu mechanisaci, jak ujišťují skoro všichni spolupracovníci zlínských továren, je výroba bot stále ještě prací individuální a vždycky jí zůstane. I bota vyrobená na stroji má cosi z charakteru těch mnoha tuctů lidí, kteří ji vyrobili. Bata vypráví ve svých vzpomínkách, že také pokřivený charakter, duševní náladu i tělesné nedostatky každého dělníka lze poznat — a on to dovedl — na každé botě, kterou vyrábí. Kdykoliv našel nějakou takovou botu, šel do oddělení, kde byla vyrobena a brzy zjistil příčinu, proč je výrobek vadný.

Všechny práce nejsou však tak mechanické, aby se mohly provádět na pohyblivém pásu. To platí zejména

o vyřezávání podrážek z kusů hovězí kůže. Každá nová kůže kterou dělník vezme do rukou, staví ho před zkoušku inteligence. Musí rozřezati každý kus různé velikosti, různého tvaru a tloušťky tak, aby zůstalo co nejméně odpadků a aby velikost podrážky odpovídala vždycky také její tloušťce. Má před sebou formy rozličných velikostí, malé i menší na dámské botky, velké a ještě větší na boty pánské. Skoro při každém pohybu musí měnit formu, kterou z kůže vyřezává podrážku, neboť z tlustých partií kůže nutno vyřezat podrážku pro těžkou obuv, tenkých částí lze však použít jen pro jemné střevíce dámské. Nároky na rozvahu a duševní stránku člověka jsou při této práci daleko větší než nároky na tělesnou obratnost a sílu. Vedle cvikaře je proto také vyřezavač podrážek favoritem výroby. Kdyby mělo označení profesor ve Zlíně nějaký vnitřní význam, mohlo by se říci, že mezi těmito mladými muži zde je velmi mnoho profesorů využití kůže. Vyřezavači kůží jsou také ze všech zlínských dělníků nejlépe placeni.

Mnohé práce, na příklad šití svršku, vypadají velmi prostě, ale jsou velmi obtížné. Skoro výlučně je konají děvčata, neboť je tu třeba velké obratnosti prstů. Bystrosti a obratnosti těchto mladých vesnických dívek v šití by mužové nikdy nedosáhli; vytvořila se v ženském pohlaví nesčetnými generacemi a přechází v ženách dědictvím s jedné na druhou. Velice imponuje čistota ve všech zlínských dílnách. Každý jednotlivý stroj je opatřen exhaustorem, který odsává při práci prach a odpadky, jež se shromažďují do mohutných nádrží, které mají v průměru několik metrů sahající od podzemí až ke střeše. Jsou umístěny vždy na jednom rohu každé tovární budovy.

Člověku se přímo vtírá otázka, zdali jednotvárnost



práce na běžícím pásu ty mladé dělníky duševně netrupuje, zdali to ti lidé vůbec vydrží stát u stroje denně devět hodin. Ujišťuje se, že skutečná pracovní doba ve Zlíně není devět hodin, nýbrž že je asi o půl hodiny kratší, a to přirozenými zastávkami těch lidí, kteří zvolní pracovní tempo a tím zastaví celou dílnu a přivodí tak mimořádný odpočinek. Osobní pozorování, jež autor této knihy prováděl několik dní v různých dílnách, dovedla ho k poznání, že žádný z dělníků ani dělnic při odchodu z práce nepůsobil dojmem člověka, který pracoval v duševním nebo tělesném napětí a na dělníku žádného věku není stop vyčerpanosti ani únavy, jaké na příklad můžeme pozorovati na strojvůdci rychlíkové lokomotivy po delší jízdě nebo na číšníkovi kavárny, když odevzdává účet. Jistě to není žádná maličkost, co musí Baťovi dělníci vykonat. Nesmí se však při tom zapomenout, že toto dělnictvo pochází z větší části z lidu zemědělského, kde dělníci už v mladém věku musí vykonávat tělesné práce mnohem těžší nežli je práce u obuvnických strojů. Kromě toho mají ve Zlíně zaručený prostředek proti jednotvárnosti práce: mladí lidé musí poznat každý stroj, každý i nejmenší díl pracovního procesu a každou práci v podniku musí ovládat. Déle než průměrně dva měsíce nepracuje mladý muž nebo mladé děvče nikdy u téhož stroje, na téže práci. Skutečně se tu nikdy nestane, aby jeden člověk třeba dvacet let nic jiného nedělal než přibíjel podpatky na levou dámskou botičku. Celá výstavba tohoto zlínského společenství přímo působí, že se z lidí nestávají dvounohé stroje, nýbrž že se tu vychovávají ševci, kteří ovládají výrobu bot od A až do Z ve všech jejich podrobnostech a jednotlivostech. A být ševcem, znamená ve Zlíně být korunou všeho tvorstva.

V hromadné výrobě zboží je až cosi opojného. Lze pochopit, že člověk je opravdu jako opilý od rytmického hluku strojů nebo z pohledu na nesmírná množství stejně a stejně vyráběných produktů průmyslových nebo živnostenských. Stroj sám donucuje svého pána vyrábět mnoho, vyrábět množství věcí, vyrábět hromadně. Při tom to není, abychom se přidrželi svého tematu, docela tak prostě vyrábět boty hromadně a ve velkém. To už Fordova výroba automobilů na běžícím pásu je na tom daleko lépe, je lehčí. Tak jako Baťovy boty jsou také Fordovy automobily předmětem běžné potřeby a tvoří nové zákaznictvo, stále nový a nový odbyt, při čemž mají však tu výhodu, že všude na světě mohou být automobily stejné. U bot je to však daleko složitější. Každá noha není stejně velká a proto musí být boty mnoha a mnoha rozličných velikostí pro muže, ženy a děti; forma bot mění se nejen podle módy, nýbrž také podle jednotlivých národů a jejich zálib, různé národy požadují různé tvary bot. Kopyta na boty, jejichž ohromná sbírka existuje právě ve Zlíně, představují charakteristické znaky jednotlivých ras. Anglosaská kopyta jsou dlouhá a úzká, kopyta na kterých se vyrábějí boty pro slovanské národy jsou širší, kopyta na boty pro obyvatele malajských ostrovů jsou široká a krátká, podobná skoro kopytům koňským. Ideálem výrobce bot by bylo, kdyby všichni lidé měli nohu stejného tvaru a stejné velikosti. Ale takového jednotného typu není, povolání a podnební podmínky mění nohu, móda, výchova a společenské postavení kupce bot a praktické určení boty pro různé účely kladou na výrobce bot nejpestřejší požadavky, které nesmějí

být opomíjeny. Není lehké prodati vyrobené boty, zejména ne v onom stadiu prodejní organizace, v kterém výrobce závisí na prodávajícím. Baťa již jako dítě před více než padesáti lety poznal všechny fáze věčného boje mezi výrobcem a odběratelem. Zdedil nejen prodloužený široký prst svých předků, nýbrž také něco z obchodnických vloh svého otce. Antonín Baťa obchodoval v mrtvé sezoně obuvnické s ovocem. Pro vývoj obchodnických principů Baťových mělo nemalý význam, že v oněch dobách nebylo mezi zlínskými ševci žádného konkurenčního boje. Když se v některém moravském nebo slovenském městě konal jarmark, šli tam všichni zlínská ševci společně. Zlínské boty už od staletí požívaly velmi dobré pověsti.

Zámožní mistři naložili své boty na vozíky, chudší je nesli na zádech několik kilometrů na jarmark. Na obchodech, jež se na jarmarku uzavřely, záviselo živobytí celé ševcovské rodiny na týdny a třeba i na měsíce. Mladý Tomáš již jako dítě navštěvoval se svým otcem jarmarky, poslouchal, jak se smlouvá, nakukoval ostatním mistrům do prodeje a odkoukával finesy, kterých při svém obchodu používali a pomáhal u sousedních stánků zkoušet boty a vydělával si touto prací jak sám jednou napsal v nepříznivém případě holé nic, v nejlepším případě dva krejčary. Jak neutěšený byl poměr mezi výrobou a odbytem, toho nejlepším příkladem byl Baťovi jeho strýc František Baťa, který v zimě, aby ušetřil pár krejčarů za topení a světlo, třeba po celé týdny nevstával z postele. Tento strýc přinášival na každý jarmark nanejvýš čtyři páry bot a když měl štěstí, dva z nich prodal.

Na jarmarku po prvé slyšel Tomáš Baťa, že lze prodávat boty také ve velkém množství najednou. Slyšel,

že dokonce jsou ve velkých městech i obchodníci s obuví, kteří objednávají a předem platí celé tucty, ba i sta párů bot. Tito zákazníci vzrušovali nesmírně fantazii Tomáše Baťi. Ostatní chlapci jeho věku snili o Robinsonově ostrově nebo o dobrodružství na severním pólu, zeměpisná fantazie realisty Tomáše Baťi naproti tomu se soustřeďovala na jednotlivá města Čech i Moravy, jejichž jména zaslechl na jarmarku v rozmluvách o nesmírných možnostech obuvnického odbytu. Vyhledával si taková místa na malé špinavé mapě a kradmo si značil železniční spojení mezi nimi na kousku papíru, neboť v těchto městech by se daly boty prodávat za daleko příznivějších podmínek než v Uherském Hradišti nebo v Břeclavi. Když byl šestnáctiletý, bylo to roku 1892, podnikl Tomáš Baťa svou první obchodní cestu do Prahy. Deset hodin trvala jízda osobním vlakem z Otrokovic až na pražské státní nádraží.

Pro krásy velkoměsta, kterým tehdy Praha se svými 200.000 obyvateli byla, měl nevalně oblečený a dlouhou jízdou ve vlaku pocuchaný a unavený chlapec ze Zlína velmi málo zájmu. Jeho oči pátraly po obchodech, kde by mohl nabídnout plstěné pantofle mistra Antonína Baťi a kde by jich hodně prodal. Spatřil obuvnický obchod, který vypadal tak skvěle a krásně, že se mu o krásnějším v Uherském Hradišti nebo ve Zlíně ani nesnilo. Dnes si neumíme vůbec představit, jak krásný asi mohl být takový obuvnický obchod nedaleko pražského státního nádraží v roce 1892. Jsme totiž poněkud zhýčkáni šestipatrovými a osmipatrovými obuvnickými paláci firmy Baťa postavenými ze skla a oceli.

Onen mladý ševcovský kluk si myslil, že v tomto obchodě budou jistě nakupovat zámožní pánové, kterým na šestáku ani nijak příliš nazáleží a proto vstoupil do



závodu a nabízel šéfovi své plstěné pantofle. Bylo to brzy dopoledne, žádných zákazníků uvnitř nebylo a proto shromáždil se kolem nevíňátka z venkova celý četný personál obchodu a poslouchal, jak offeruje přednímu pražskému obuvnickému obchodu valašské plstěné pantofle. Po několika takových, ovšem marných pokusech, musel malý Tomáš uznati, že na živých ulicích v takových reprezentačních obchodech není odbytíště pro jeho venkovské zboží a šel proto do úzkých ulic nejvnitřnějšího města a předměstí, aby tam v temných krámcích uzavřel objednávky na plstěné pantofle. Tam, kde bydlili chudí lidé, kteří se teprve nedávno přestěhovali z venkova do města, se žádalo od bot jenom dvojí: láce a trvanlivost. A opravdu se podařilo mladému Tomáši Baťovi uzavřít v těchto končinách v Praze své první obchodní smlouvy. Byly sepsány hrbatým písmem a všelijakými nedokonalými větami, ale to nevadilo, že kupec byl na štíru s pravopisem. Hlavní byl obchod.

Čtrnáct dní trvala tato první obchodní cesta a když se Tomáš konečně vrátil do Úherského Hradiště k otci, přinesl tak velké množství objednávek, že blahobytu Baťovy rodiny od té doby znatelně přibýlo. Mladík naučil se z bezprostřední vlastní zkušenosti, že je výhodnější nespoleháti se na náhodné obchody na okolních jarmarcích, nýbrž hledati možnosti prodeje ve vzdálenějších krajinách, jež slibují bezpečnější úspěch. Poznal jak velice se vyplácí pravidelné a větší objednávky v provozu ševcovské dílny a jak velmi slouží obchodníkovi blahobytu. Přes to však upadal na počátku dosti často ještě znovu a znovu v starou chybu, že totiž investoval celý svůj kapitál do výroby bot aniž se občas dostatečně staral o prodejní možnosti; vzpomeňme jen na intermezzo v Döblingu a na pohromu úpadku, jež ohrožovala

jeho první samostatné podnikání. Osmnáctiletý dopustil se naposled té chyby, že vyráběl zboží, jež neodpovídalo možnostem a požadavkům trhu a proto zůstalo neprodejné.

Vzpomínky na úspěchy jeho první obchodní cesty do Prahy tvořily pak základní kámen pro konstrukci jeho konečných plánů. Je to přece docela prosté. Země má 2 miliardy obyvatelů, bot se do roka vyrobí jen 900 milionů párů. Nejmenší nárok každého člověka je aspoň dva páry bot ročně. Tato nejmenší spotřeba by měla býti v civilisovaných státech daleko překročena. Snaživému obuvníkovi naskýtá se tedy možnost prodat sta milionů párů bot. Všecko je to jen otázka ceny a stupně civilisace. Jen vysoké ceny dosud překázely většině lidí v tom, aby svou potřebu bot úplně uspokojili. Na druhé straně možno se pokusiti přivést tyto lidi k tomu, aby považovali obouvání svých nohou alespoň za tak důležité jako je jídlo pro žaludek a střecha nad hlavou. Ani šaty nejsou přece tak důležité jako boty, neboť tělo je obklopeno jenom vzduchem, zatím co nohy nesou celou váhu těla a musí být stále ve styku se zemí. Když už se nechťejí nohy kráseliti a ošetřovat, musí se aspoň uchránit odření a úrazů.

Když člověk pohlíží na obuvnický obchod s tohoto hlediska, naskytnou se mu přirozeně zcela fantastické výhledy. Spotřeba kožených bot v Evropě je do té míry slabá, že ctižádostivému a schopnému obuvníkovi otvírá netušené perspektivy. V agrárních státech jako v Rumunsku, Polsku a Jugoslavii připadá průměrně jen každý druhý rok jeden pár bot na hlavu, v tomto případě ovšem na nohy každého obyvatele. Ital spotřebuje za tři léta dva páry bot. V průmyslových státech jsou poměry o něco lepší. Angličan spotřebuje průměrně dva páry bot ročně, Belgičan a Švýcar tři páry za dvě léta, Němec

čtyři páry bot za tři léta, Francouz v pěti letech šest párů. Ve Spojených státech severoamerických spotřebuje každý člověk průměrně 3·3 párů kožených bot ročně. Kdyby tedy také všechny ostatní národy se zásobovaly tak bohatě obuvi jako Američané, musila by Anglie spotřebovat 146 milionů, Francie 135 milionů a Německo konečně 200 milionů párů bot do roka. Kdyby jihoslovenský sedlák se chtěl tak dobře a vydatně obouvat jako kanadský farmář, který spotřebuje za rok kromě gumové obuvi 2·2 párů bot, spotřebovala by Jugoslavie do roka 28 milionů párů bot a nikoliv 8 milionů jako dosud. Číslice těmto poměrům odpovídající činila by pak pro Polsko 67 milionů párů a nikoliv 16 milionů jako dnes, pro Rumunsko 39 milionů párů místo dosavadních 9 milionů, pro Itálii 107 milionů, zatím co dnes spotřebuje jen 30 milionů párů. Obyvatelstvo dnešní Evropy (až na Rusko) potřebuje asi 490 milionů párů bot ročně, což činí v úhrnu evropského obyvatelstva spotřebu jednoho páru bot na osobu průměrně do roka. Kdybychom chtěli dosáhnouti úrovně spotřeby bot jakou má Kanada, bylo by třeba pro Evropu v nejbližších dvou desetiletích dodat ročně po 950 milionech bot. Jak nesmírné perspektivy otvírají se zde ševci, který se dovede zabývat těmito problémy! Jaké vývozní možnosti pro československý obuvnický průmysl, který se právě stal prvním mezi obuvnickými exporty světa se svou roční výrobou 40 milionů párů, dík Baťově dílu! Dosud z Československa vyváženy 14 milionů párů bot tvoří sotva 5 procent toho množství, které by mělo spotřebovat evropské obyvatelstvo do roka, kdyby měla kultura obouvaní v Evropě dosáhnouti téže výše na jaké jsou v tomto směru kanadští farmáři.

Nutno ještě připočísti ostatní díly světa i se zeměmi,

v nichž bydlí miliony a miliony obyvatelů, z nichž jen každý stý může si dovolit ten přepych, že chrání obuvi nohy před zraněním a nepohodou. Před Tomášem Baťou se vznášely gigantické obrazy neohrazených možností odbytu. Co jsou proti tomu námitky některých ševců a malých továrníků obuvi, že obrovský podnik Baťův podkopává jejich existenci? Všichni lidé světa pracující na výrobě bot mohli by pracovat čtyřicet hodin denně bez přestání a nemohli by vyhověti poptávce, kdyby jen vyráběli boty levné a dovedli lidi přiměti k tomu, aby si koupili tolik bot, kolik jich potřebují. Jak málo je dnes lidí, kteří by mohli říci, že jsou slušně zásobeni všemi druhy bot pro všechny společenské příležitosti, ať už jde o práci, o cesty, o zábavu atd.

Ovšem v této argumentaci jsou malé klamné závěry. Nicméně však tvoří tato argumentace podklad pro odbytovou politiku, jež se provádí už několik desetiletí a stala se nejen platným vzorem pro výrobu v jiných oborech i všude za hranicemi, nýbrž stala se i standardním zařízením hospodářským.

Jelikož Baťův prodej bot je organisován mezinárodně a po celém světě, není výroba bot vůbec závislá na sezonní fluktuaci odbytu. Jakmile se skončí výroba letní obuvi určené pro Evropu, může se ihned zahájit výroba pro letní sezonu v Kanadě a vůbec v Americe. Země je totiž s hlediska obuvnického průmyslu už tak rozšafně zařízena od 'samého pánaboha, že zatím co na jedné polokouli panuje zima, vzniká na druhé polokouli poptávka po lehkých letních botách. V přípravných atelierech Baťových závodů vznikají po celý rok nepřetržitě nové a nové modely bot pro všechny národy světa. Toto oddělení podniku je vlastně stálým trhem ideí v oboru obouvaní. Prodavači a obchodvedoucí Baťových filiálek ze



všech končin světa se tady scházejí a radí se mezi sebou o přáních zákaznictva a o tom, jak jim vyhověti. Zde se probírají možnosti odbytu, zde se určují nové typy bot, jež za několik měsíců nebo za rok potom budou nositi muži a ženy všech dílů světa v milionech exemplářích. To je vrcholný bod rozvoje, který se počal, když Tomáš Baťa roku 1892 vstoupil po prvé na pražský chodník, aby pražským obchodníkům s obuví nabídl těžké střevice, jejichž vzorek přivezl s sebou.

Tato bursa ideí a modelů bot, kde se podle smlouvy dvakrát do roka musí sejítí prodavači Baťových bot ze všech krajů země, zajišťuje Baťovým závodům odbyt rovnoměrné výroby a zajišťuje také celoroční zaměstnanost všech Baťových dílen a práci všem spolupracovníkům. Umožňuje dokonce také prováděti a uskutečňovati složitý a nikým jiným dosud neprovedený výrobní plán. Baťovy závody mají jakousi vlastní odbytovou politiku, takovou jaká se v obchodu v malém praktikuje už po celá staletí. Když některý model u všech zástupců prodejen najde takové obliby, že by byly závody přímo nuceny vyráběti jen tento druh, čímž by byl odbyt všech ostatních druhů zcela podvázán, je položena podmínka, že kupec na příklad kromě 1000 párů požadovaných a velmi moderních dámských střevičků odebere ještě několik set párů méně žádaného druhu obuvi. Takovým způsobem se udržuje mezi výrobou a odbytem rovnováha a zajišťuje se tím práce pro všechny stroje na celý další rok. Záleží pak ovšem na správci filiálky, aby boty, které musí odebrat, také opravdu prodal, aby je dovedl učinit žádoucí a aby je vylíčil a vystavil v nejlepším světle. Umění Baťových závodů je v tom, že vyrábějí všechny, i ty nejlevnější boty vždycky dobré a vždycky průměrného pěkného tvaru.

Umění spočívá však také ještě v tom, nabídnout a prodat boty nejenom obchodníkům, ale zejména též jejich skutečným spotřebitelům. Tomuto umění ve Zlíně říkají služba veřejnosti.

## NÁŠ ZÁKAZNÍK — NÁŠ PÁN

Dvě léta po světové válce dal Baťa v oddělení pro vyřizování objednávek zavěsiti v rámu tento nápis:

### ROZKAZ ZÁKAZNÍKŮV JE SVATÝ!

Pro tento nápis sklídl mezi obchodníky mnoho posměchu. Smáli se mu všichni, kdož ho navštívili, nebo které navštívili zlíňští cestující. Bylo to v době, kdy všude byla nouze o boty a obchodníci s obuví byli pány odbytí. Ceny obuvi byly tehdy ve stadiu nevypočítatelných změn a kolísání, trhu zboží se zmocnila obecná nedůvěra. Přepjaté požadavky meziobchodu byly z neposledních příčin rušivých zjevů v odbytu i v kalkulaci. Baťa, který si v Americe osvojil mnoho obchodnické obratnosti, dospěl konečně k přesvědčení, že může nejen své zisky jak náleží zvýšiti, ale že může také svou výrobu bot učiniti daleko pravidelnější, jestliže si zorganizuje přímý prodej svých výrobků spotřebitelům a zavede jednotné ceny. Proto počal se zřizováním svých vlastních prodejen a už roku 1922 měl jich přes sto.

Tato poválečná léta byla pro československou republiku údobím těžkých hospodářských a zejména finančně politických starostí. Měna nového státu nebyla ještě stabilisována a byla vystavena nepřetržitému kolísání, jež mařilo každou reální kalkulaci určenou na delší čas, neboť poměr československé koruny vůči měnám oněch států, z kterých se kupovaly stroje a suro-

viny, se ustavičně měnil. K tomu přistoupilo ještě zhroutení měny v několika sousedních státech s obvyklými dumpingovými průvodními zjevy. Zvláště těžké bylo postavení mladého státu v létě r. 1922. V Československu bojoval ministr financí dr. Rašín proti inflaci a prosadil v Curychu v několika týdnech vzestup koruny se 6 na 18 centimů. Tím sice byla pozice státu vůči zahraničním věřitelům upevněna, ale četné československé podniky, jež měly dluhy za hranicemi, utrpěly těžké ztráty a nastaly i otřesy. Tisíce podniků se zhroutilo nebo se aspoň musilo vyrovnat, staré dobré firmy upadaly do konkursů a brány mnohých továren bylo nutno zavřítí.

Bafa, jenž už tehdy byl dobře zavedeným průmyslníkem, souhlasil s úmysly dra Rašína stabilisovat československou korunu, neboť jemu i jeho spolupracovníkům bylo jasno, že to prospěje, ale že budou musit použít jiných pracovních a prodejních metod. Bafa se rozhodl, že trojnásobné zvýšení československé koruny vyrovná pro sebe tím, že sníží cenu svých výrobků asi na polovinu. Toto sražení cen bylo provedeno v nejvyšší čas a velmi rozumně, neboť rozklad německé měny pokračoval velmi rychle a německé zboží, jež bylo lze v československých penězích koupiti za směšně nízké ceny, počalo československé trhy, zejména trh obuvi, nebezpečně zaplavovat. V posledních dnech srpna 1922 objevil se všude po celé československé republice plakát, jímž Bafa oznamoval, že od 1. září 1922 bude prodávati ve všech svých prodejnách boty sotva za polovinu té ceny, za kterou prodával ještě na jaře; pár bot, který stál dříve 220 Kč, prodává se nyní za 119 Kč. Na tomto plakátě byla namalována pěst, jež drtí slovo drahota a symbolisuje boj proti drahotě.

Byl to plakát neslýchaného psychologického účinku. Bafa dovedl tuto akci, jež byla částečně ovocem nutnosti jeho odbytové politiky, částečně však také výsledkem zvýšení ceny československé koruny, která znatelně zlevnila surovinu nakupovanou v cizině, učiniti kupcům bot jakýmsi altruistickým činem továrníka vůči spotřebitelům. Byl to, posuzujeme-li věc retrospektivně, velmi obratný prostý tah na šachovnici Bati-prodavače a člověk se nemůže ubrániti dojmu, že tu šlo o organický článek rozvoje oné praxe, které se naučil mladý Bafa na četných jarmarcích za svého mládí na Moravě a v jižních Čechách. Když se trh chýlil ke konci, bylo totiž zvykem, že obchodníci snížili ceny svých výrobků, což byl čin, kterého si tehdy usedlí, tak zvaní solidní obchodníci ovšem dovoliti nemohli.

Léta inflace nevypadala na to, aby donutila obchod postavit se na základ tak zvaného — zdůrazňujeme: tak zvaného solidního hospodaření, neboť k tomu by bylo bývalo třeba jako nutného předpokladu stabilní měny. Ale právě tak jako dr. Rašín vyhrál svůj odvážný finančně-politický experiment, bylo doprovázeno úspěchem také počínání Bafovo. Obecenstvo uspořádalo pravý run na Bafovy obchody a jeho sklady úplně skoupilo. Toto snížení cen nebylo jen tou nejlepší službou zákazníkům, bylo také nejlepší reklamou pro Bafu a všechna snížení cen, která od té doby, ovšem nikoliv v tak velkém rozsahu, Bafa provedl, měla vždycky veliký propagační účinek. S hlediska bilance znamenalo pochopitelně také snížení cen hroznou ztrátu pro firmu, ale přineslo také čerstvé peníze, peníze, které měly trojnásobnou kupní sílu, což umožnilo nakoupiti třikrát tolik surovin. Protože současně byly sníženy mzdy skoro o 40 procent, byla tím dána možnost zaměstnati větší počet dělnictva. A



opravdu, reorganisace provozu a změna v prodejní politice způsobila mohutný vzestup výroby. Zatím co v roce 1923 mohl Baťa zaměstnávat pouze 1800 dělníků a vyrobil denně 8000 párů bot, stoupla výroba již rok potom na 14.000 párů bot denně vyrobených 3000 dělníky, v roce 1925 vyrobilo už 6000 dělníků za každý den 35.000 párů bot a konečně roku 1926 byla denní produkce 55.000 párů bot a v Baťových továrnách bylo zaměstnáno 8000 dělníků. Též počet Baťových prodejen rychle vzrůstal.

Ovšem také poměry ve vývoji módy této expansi obchodu s obuví velmi prospěly. Dříve se nosily boty jenom proto, že to bylo nutné, v letech po válce však se z boty, ale zejména z dámského střevíčku, stal módní předmět. Krátké dámské sukně, jež se tehdy obecně ujaly, učinily z dámských bot a punčoch dokonce předmět přepychu. Už nebylo možno nosit opravované boty, neboť bota nebyla už přikryta dlouhou sukní, stala se viditelnou a tím i esteticky důležitou. Vzhled dámské boty stal se daleko významnějším než její trvanlivost. Na dámské podrážky začaly se dávat ty druhy kůže, které dosud se považovaly k tomuto účelu za nemožné, svršky se dělaly z tenoučké kůže, ba i odstřížků kůže které se dříve zahazovaly jako odpadky mohlo se používat, neboť svršek nebyl už z jednoho jediného druhu kůže, nýbrž byl různě kombinován. Baťovy prodejny, které až do té doby vedly jenom docela prosté zboží vypočítané jakostí i cenou pro zákaznictvo méně zámožné (neboť pražské zkušenosti mladého obchodního cestujícího Tomáše Bati byly stále ještě rozhodující pro výrobu i odbyt firmy), počaly se obracet také k ostatním skupinám kupců, k náročnějším a zámožnějším. Baťa učinil z velkého přílivu publika do svých prodejen docela jiný závěr, než by byl učinil jiný, jen

průměrný obchodník. Baťa miloval botu, výrobu bot, prodej byl stále jenom prostředkem, aby se výroba mohla zlepšit, zdokonalit. Všechny peníze, jež mu přinesla jeho nová obchodní politika, používal k zlepšení výroby. Rozdělit je ihned opět svým spolupracovníkům, jejichž mzdy stále zvyšoval a druhou část věnoval provozu, který opět rozšířil a zlepšil a kromě toho věnoval část svých zisků také spotřebitelům, neboť ceny se stále a stále snižovaly. Zvětšená výroba mohla být stále a stále levnější.

Z principu Rozkaz zákazníků jest svatý stalo se u Bati jakési náboženství. Protože existence a trvání podniku závisí výlučně na odbytu, tedy na kupci, na zákazníkovi, je samozřejmé, že zákazník se stal středem veškeré obchodní politiky. Pregnantní heslo Náš zákazník, náš pán, napsané od té doby na stěh Baťových prodejnách, nás o této skutečnosti výmluvně přesvědčilo. Jen krok dál a z této služby zákazníkovi stala se služba veškeré veřejnosti. Kruh zákaznictva se stále a stále rozšiřoval, takže nikoli neprávem počal Baťa své zákaznictvo ztotožňovat s celou veřejností. Služeb Baťovy výroby a prodeje obuvi používá už skoro tolik lidí, kolik jich používá služba pošty. Tak nesmírný kruh zákazníků už přestal býti zákaznictvem jednoho zboží, to už byla celá veřejnost. A sloužití této veřejnosti, to už nebyla obchodní politika, nýbrž opravdu služba veřejnosti, veřejná služba. Jak však může sloužití soukromý podnikatel veřejnosti?

Před několika lety Baťa ve svém jednom článku napsal: „Mým ideálem organisace byla odjakživa pošta. Člověk přijde, přilepí na dopis známku, s nikým nemluví a jde přece domů s pevným přesvědčením, že dopis docela správně přijde do rukou adresátovi, lhostejno zda je odtud vzdálen 50 nebo 1000 km. Když si pomyslím, kolik tlachů a smlouvání o výši poštovních poplatků bylo třeba

v časech nedokonalé poštovní organizace minulého století a jaká nespolehlivá služba se za tyto nepravdivé poplatky prováděla, pak poznávám, jak nesmírný úkol očekává v budoucnu organizátora obchodu. Dnešní obsluha zákaznictva je sotva o vlásek lepší než služba pošty za onoho času.“

Batova služba veřejnosti spočívá v tom, že všude, v Československu jako za hranicemi, má pevné ceny. Kalkulační oddělení jeho závodů vydává každého půl roku cenovou listinu, ceník, který je stejně závazný při prodeji jednoho jednotlivého páru bot jako při prodeji milionu párů. Jakmile se zařízení továren zlepší nebo jakmile se sníží náklady za suroviny, sníží se i cena bot, zlevňuje se. Neboť služba veřejnosti spočívá na zdravém přesvědčení, že pro hromadný artikl je stále nejlepší reklamou jeho láče. Zisky, které Batovi přináší konjunktura na trhu surovin a jeho vlastní výrobní politika, odevzdává Bata stále z části spotřebitelům. A když během roku nastanou na trhu surovin změny cen k horšímu, to jest když se materiál zdraží, pak Bata hledí vyrovnati ztrátu trvalým zvyšováním výroby, aby nemusil zdražovat.

Spíše psychologickým než hmotným způsobem služby veřejnosti je také sestavování cen pro Batovy výrobky. Od roku 1922 až do roku 1932 končila všechna čísla označující cenu bot cifrou 9. To není zásadně nic nového. Tato předposlední číslice decimálního systému vsugeruje kupci, že dostává zboží o deset ménových jednotek levněji než tomu ve skutečnosti je. Když si člověk může koupit pár bot za 99 Kč nemá ještě pocit, že musí obětovat bankovku s třímístnou cifrou a teprve když to jde zaplatit, je kupci jasné, že ze své tak krásné stokoruny dostane zpátky jen jednu jedinou korunku.

V mimocvropských zemích zůstává cena Batovy obuvi všude pod dva dolary. Rozdílné ceny v jednotlivých státech jsou podmíněny diferencemi v dovozních a celních platech, jež dříve zdražovaly zboží až o 60 i 70 procent, kdežto dnes při bezohlednější ochranářské politice jednotlivých států zdražují obuv o 100 procent i o víc.

Batova organizace prodeje, nebo jak on tomu rád říkával, Batova služba veřejnosti, způsobila nepochybně v životě obyvatelstva československé republiky výrazné změny. V krajinách, kde se dříve větší část roku chodilo na boso a jenom v neděli se navlékaly těžkopádné střevíce a boty, vidíme dnes člověka bez obuvi jen zcela výjimečně. Selská děvčata nenosí už bývalých botek, nýbrž polobotky a střevičky jako slečinky ve městech. Československo má nyní opravdu nejlépe obuté obyvatelstvo na celém světě. Oficiální statistiky toho neudávají, ale podle zjištění otištěného v „Prager Tagblattu“ 28. března 1931 připadá na každého obyvatele Československa roční spotřeba 4 a půl páru obuvi — prostě proto, že je obuv lacinější. Kromě této hmotné služby prokazuje Bata veřejnosti svým systémem také službu morální. Batova prodejní organizace učinila konec anarchii v oboru meziobchodu. Hromadnou výrobou svého zboží dovedl to Bata tak daleko, že bota není již drahým statkem, na němž meziobchod byl oprávněn vydělávat až 100 procent. Vytvořením své obchodní organizace, jež má jen v Československu na 1960 prodejen, vystoupil Bata jako úspěšný regulátor obchodních zisků vůbec.

Nebylo to lehké, vytvořiti tuto prodejní organizaci, rozprostiti tuto síť 2500 pevností služby veřejnosti po celém světě. Zvláště v Československu to naráželo na obtíže, neboť Čechoslovákům — abychom užili opět vlast-



ních slov Baťových — chybí správný obchodnický talent. To nutno přičísti tomu, že byli vždycky jen zemědělci nebo malými živnostníky, nebo že většinou pracovali v továrnách podřízeni příslušníkům jiných národů. Obchodnické tradice v československém národě jsou o 50 let pozadu. Proto musil Baťa, když počínal zřizovati své prodejny, nejprve shromáždit štáb schopných prodavačů. To byla nesnáž, o níž si Angličan nebo Němec sotva může učinit správnou představu. Přes to však se podařilo Baťovým závodům v jediném roce nalézt tisíce prodavačů, ba dokonce odhaliti geniální prodavače, kteří nyní spravují Baťovy filiální prodejny za hranicemi, nebo jako správce nebo jako vůdci různých prodejních oddělení zůstali ve zlínské centrále. Správce Baťových obchodních domů, jež mají jednotné jméno dům služby, totiž služby veřejnosti, mají za povinnost nejen prodati co největší množství bot, mají vykonávati také jakýsi druh komerční služby asi tak, jako to ve středověku konal velcí kupcové ve svých krajích. Správci Baťových filiálek musí především znáti obyvatele svého rayonu a jejich potřeby.

Vkus v zemědělské krajině je docela jiný než v kraji průmyslovém a chudí horalé mají docela jiná přání než obyvatelé bohatých rovin. Přání, potřeby a kupní síla obyvatelstva jsou velmi proměnné a velitelé těchto Baťových pevností služby veřejnosti musí také sledovati fakta dotýkající se prodeje, neboť tato fakta mají pro prodej a ovšem také pro výrobu rozhodující význam. Prodejny vedou přesné statistiky o každém kupci a od roku 1931 byly zavedeny kartotéky, z nichž lze vidět nejen sociální strukturu kupujících, nýbrž také jejich vkus a jejich požadavky na různou velikost a formu bot. Baťovy prodejní sklady fungují také jako sběrný nových sil pro

zlínské továrny a prodejny pracují jako jakési odvodní kanceláře.

## DOMY SLUŽBY

Jako houby po dešti vyrůstají v Československu Baťovy obchodní domy, tak zvané domy služby. Jsou zřizovány podle přesných plánů stavebního oddělení Baťových závodů nejen v Československu, ale také za hranicemi. Plány domů služby pocházejí od architekta Lorence. Jako všechno v oboru Baťovy práce i tyto domy jsou stardardisovány a jen rozměry se přizpůsobují podle potřeby. Tyto stavby mají nemalý vliv na obraz ulic československých měst, ba možno říci, že se staly vzorem pro mnoho jiných obchodních budov nejmodernějšího slohu. Domy služby jsou majetkem Baťových závodů, jejich cena jde do statisíců a do milionů korun. Jsou většinou stavěny na velmi drahých pozemcích, v hojně oživených ulicích měst. Stavbu podniká stavební oddělení, jehož 300 výtečně zapracovaných stavebních dělníků má po celý rok a stále a stále trvalé zaměstnání. Baťovy podniky samy vyrábějí a dodávají většinu stavebního materiálu, Baťovy závody mají vlastní cihelny, pily, stolařské i truhlářské a zámečnické dílny, jež dodávají do všech domů služby stejné zařízení vnitřní. Nábytek a regály jsou z ocelových trubíc a normovány.

Baťovy závody stavějí při veškeré solidnosti úžasně levně, čehož se dosahuje seriovou výrobou a naprostým využitím veškerých vymožeností techniky a mechaniky. Co závody nevyrobí samy, to koupí přímo od výrobců. Baťa byl vášnivým přítelem stavění, sám navrhoval ve velkých rysech stavební plány a sestavoval i potřebné rozpočty. Stavební plány jsou stále tak pečlivě připraveny a odborníky až do nejmenších podrobností pro-

pracovávají, že se nikdy neukázalo nutné nějak dokončené práce měnit a na příklad dodatečně prolamovati nebo rozbítjeti zdi, aby se v nich pokládalo vodovodní nebo plynovodní potrubí, kanály atd. Domy služby vznikají s rychlostí hodnou podivu. Tři sta řádně školených a neobyčejně dobře placených stavebních dělníků se rozdělí ve skupiny, jež jsou složeny tak, že práce jedné skupiny navazuje vždycky ihned přímo na právě skončenou práci skupiny druhé. Člověk by řekl, že je to stavění domů na běžícím pásu. Počet členů jedné skupiny je takový, aby předepsaný pracovní výkon mohla skupina provést v předepsaném, ovšem co nejkratším čase. Staví se výhradně z železobetonu. Když se roku 1931 stavěl prodejní palác v Mariánských Lázních, byl vytvořen rekordní čas. 6. března se začalo pracovat na vykopávkách základů a 31. března téhož roku byly betonářské práce na čtyřpatrové stavbě skoro hotovy. Na betonování jednoho poschodí připadly pouze čtyři dny. Na počátku lázeňské sezony byl dům služby v Mariánských Lázních už v provozu.

V jednom větším venkovském městě Československa na jedné z nejživějších hlavních ulic se současně prováděly dvě stavby. Jedna z nich byl Bařův dům služby, na druhé stavbě bylo nutno provést přístavbu dvou poschodí na starý dům. Stavitel, který tuto druhou stavbu prováděl, zavázal se ve stavební smlouvě, že za každý den, o který překročí pevně stanovený konečný termín stavby, zaplatí penale ve výši několika set tisíc Kč. Naproti tomu Bařovým dělníkům bylo slíbeno, že za každý den, o který bude budova dřívě hotova než stanoveno, dostanou prémii 2000 Kč. Snad ani není nutno uvádět, že dům služby opravdu byl hotov před stanoveným termínem. O penale, jež postihlo stavitele druhé

budovy, se ještě dnes vedou boje u soudu. Právě tak jako Bařovy boty, nejsou ani jeho stavby určeny pro věčnost. Již při sestavování plánů se počítá s tím, že dům za čtyřicet let zestárne a že bude nutno nahradit jej novým. Proto se provádějí stavby s veškerou možnou úsporností, aby se náklady na ně ve čtyřiceti letech úplně amortisovaly.

Uvidíme v příští kapitole, že v Bařových závodech se nevyrobí ani jediná bota, jejíž prodej by nebyl zajištěn aspoň půl roku předem. Za jistotu, že se bota prodá, musí ručiti právě správce prodejní filiálky.

Už když nastupuje své místo ve filiálce, musí zaplatiti jistou část ceny skladu hotově. Týdně musí provádět inventuru a oznamovat, kolik potřebuje nového zboží a musí každý týden vyplňovati přehlednou a podrobnou tabulku o stavu skladu i prodeje. České jméno této tabulky je ovšem výkaz. Ale zrovna tak v Německu nejnémečtější Němec jako správce filiálky v Americe říká „výkaz“, výkaz (anglickou výslovností uaykez), výkaz se zkrátka říká mezinárodně. Tyto výkazy jsou nejlepší pomůckou Bařova výrobního i prodejního plánu. Každý z těchto týdnenních výkazů se pečlivě přezkouší ve zlínském prodejním oddělení, jež zabírá polovinu správní budovy a z jeho součástí se zjišťuje nejen chod trhu jednotlivých druhů obuvi, nýbrž také se z nich zjišťuje kupní síla zákaznictva a čílost místního prodávajícího personálu.

Inserovati v novinách je princip, kterého se Tomáš Bařa držel od založení své první dílny. V Československu skutečně každý deník má denně jeden Bařův inserát a také týdeníky a časopisy, které mají alespoň nějaký počet čtenářů mohou počítati s celoroční insercí Bařových závodů. Správci domácích, československých fi-



liálek jsou smluvně zavázáni alespoň jednou za měsíc osobně přijet do Zlína. Konference prodavačů, jež se konají v pravidelných časových údobích ve Zlíně, jsou jakýmsi druhem bursy obuvnického obchodu. Tam se uzavírají objednávky na příští sezonu. Na zlínské burse bot vyměňují si správcové filiálek mezi sebou také zbytky svých zásob, jež jim zůstaly ležet jako následek nějaké místní záliby. Po nějaké době se ceny zestárlých typů snižují, což se děje ovšem na společný účet firmy a správce filiálky.

### ZLÍNSKÉ PLÁNOVITÉ HOSPODÁŘSTVÍ

Věsti tak gigantický podnik jako jsou zlínské Baťovy závody bez stanoveného a pro delší čas určeného plánu je vyloučeno. Taková práce je právě tak obtížná, protože náhoda hraje důležitou úlohu ve výrobě i obchodu a většinou se projevuje nepříznivě. Moc náhody poučila Tomáše Baťu, jak už víme, již v mladých letech. Přišlo krupobití nebo sucha, jarmarky padly do deštivé doby a pantofle a střevíce a boty zůstaly zlínským ševcům doma, neprodalo se a pokladny zely prázdnotou. Také zvýšení odbytu je do jisté míry považováno za opatření proti úskočnosti náhody. Sotva podnik dosáhl určitého rozšíření výroby, narazí náhle na hranice odbytových možností; svět je sice veliký a je možno vyrobiti ročně miliardy bot a ty miliardy také prodat, ale je také možno jich neprodat a proto též se nemělo tak mnoho vyrobti.

Baťovi se podařilo náhodu ze svého podnikání ne sice vyloučit, ale rozhodně silně omezit. Všechna oddělení pracují dnes podle jistých plánovitých předpokladů. První velkovýplňový plán sestavil Baťa se svými spolupra-

covníky roku 1924 a to plán na deset let. Tenkrát vyráběly Baťovy závody jen 14.000 párů bot denně. Baťa však předvídal rozvoj strojní výroby a právě proto, že svůj pracovní systém chtěl rozšířit tak, jak jej zavedl, mohl stanovit v desítiletém plánu, že v posledním roce plánu bude jeho denní výroba 100.000 párů. V rámci tohoto desítiletého pracovního plánu byl pro každý rok zvláště vypracován předem roční pracovní plán. Tento celkový program skládá se z velkého množství speciálních plánů, údajů o pracovních předpokladech rozličných oddělení atd. Je v něm pracovní plán, výrobní plán, plán prodeje, plány pro získání nových a zpracování starých odbytišť, plán investiční, nákupní plán surovin atd.

Roční plán je rozdělen v plány týdenní, týdenní plány na denní programy, podle kterých připadá na každý kalendářní den určitý pracovní výkon. Při 5 pracovních dnech v týdnu čítá závodní kalendář 253 pracovních dnů, pro které existuje 253 denních plánů. Podle tohoto pracovního rozdělení je do roka 113 volných dnů, jež připadají na neděle, soboty, svátky a na dovolenou, jež je placená a připadá na počátek měsíce července. Sestavení detailních plánů pro jednotlivé složky výroby je povinností správce provozu. Každý vedoucí oddělení má navrhnouti plán pro své oddělení, plán, který odpovídá možností výkonu v příslušném oddělení. Denní výrobní plán se tedy skládá zase z několika set plánů jednotlivých oddělení a dále z tisíců plánů pro jednotlivé osoby a stroje. Každé oddělení, každá dílna, ba každý jednotlivý spolupracovník má nejživější zájem dokázat, co plán předpisuje, neboť na tom záleží výše jeho příjmu. Proto nastává v plánovité výrobě porucha jen velmi zřídka, proto také 12. července 1932, když se za časného rána Zlín dověděl, že se Tomáš Baťa stal obětí smrtelného ne-

šťěstí, nebyla zastavena práce, neboť by to bylo znamenalo poruchu v plánu a bylo by to připravilo tisíce dělníků o jejich mzdu. Principy, které Baťovy závody při sestavování plánů sledují, jsou tyto: Nikdy nepracovat tak, aby zisk nedosáhl určitého minima. Nedopustiti nikdy, aby se sklady přeplnily tak, že by vyhlídky na prodej byly beznadějně.

Pracovní plány jednotlivých dílen řídí se tím, jaké boty se v nich mají právě vyrábět. Je pochopitelné a jasné, že za touž dobu se udělá mnohem více prostých dělnických bot z boxcalfu, než složitých, mnohými okrasami oplývajících dámských botiček určených pro Ameriku. Výpočty, kolik párů kterého modelu se má denně vyrobit, jsou neobyčejně kolísavé. Počet modelů rok od roku stoupá. Jarní kolekce v roce 1925 měla jen 80 modelů, za dvě léta později bylo už 185 modelů, roku 1928 už 480, 1929 bylo 570 modelů a dnes se pohybuje jejich počet už k tisíci. Sestavení plánů takovéto výroby je úkol neobyčejně těžký, protože počet modelů určených pro vnitrozemí nebo pro Evropu je docela jiný než pro vzdálenější cizinu, zejména pro zámoří, kam se ovšem dopravuje méně. Jsou modely, které se mohou vyrábět nepřetržitě celý rok, naproti tomu určitý počet modelů lze vyrábět jen v určitém údobí, je to obuv sezonní, jež se vyrábí vždycky jen šest měsíců. Mnohé modely a mnohé druhy bot mohou být vyráběny jen pro určité země nebo pro určité díly světa, zatím co kdekoliv jinde by byly zcela nemožné. Pro zámoří a pro země Dalekého východu určené boty musí být vyráběny také v určité předem stanovené periodě výroby a vyrobené zboží musí často celé měsíce ležet ve skladech než podle údajů došlých výkazů exotických filiálek může být odesláno na příslušná místa. Čím důkladnější a opatrnější je výrobní plán, tím vět-

ších skladišť je zapotřebí, aby bylo kam uložit vyrobené množství obuvi. Zlínské závody mají nyní dvě obrovská skladiště, z nichž jedno má deset poschodí.

Práce podle pevných plánů od základů změnila mentalitu spolupracovníků a veškerého podnikání. Ve Zlíně není retrospektivních myšlenek, existují jen výsledky minulosti ve formě statistických diagramů.

Plánovitě hospodářství učinilo nutným starati se o objednávky surovin již velice brzy. Nejdůležitější suroviny pro výrobu jsou kůže, kaučuk a textilie. Jen polovina těch prodaných bot je úplně jen z kůže, 38 procent jsou boty gumové, 12 procent je bot z látek. Nejchoulostivějším úkolem je nákup surových koží. Zlínské závody spotřebují denně na 15.000 telecích a kozích koží a 5000 až 6000 koží hovězích. Nákup kůže je umění závisící na osobních vztazích atd. Vyžádalo si mnohaleté práce než se podařilo zavést spolehlivý systém kvalifikace a oceňování kůže. Jakost koží závisí na klimatických činitelích, na výživě zvířat a na hygienických podmínkách, v kterých žijí, na kulturní úrovni, ba i na náboženství země, z kterých kůže pochází. V Indii na příklad, kde hovězí dobytek je považován za posvátný, se vůbec hovězí dobytek nezabíjí a zaniká jen sešlostí věkem a nemocemi. Taková kůže ovšem není valné jakosti. Kůže přicházející z Afriky trpívají mnoha nedostatky. Jsou prostříleny a probodány, odřeny a také hmyz v nich působí zlé škody. Ve všech zemích světa, kde chovají krávy, kupuje Zlín kůže, u farmářů jihoamerických pamp zrovna tak jako u australských pastevců. V posledních letech, když přišla do módy hadí kůže na jemné dámské střívičky, musilo přinést na trh své kůže též mnoho afrických a indických hadů, aby Baťa měl z čeho dělat dámské botičky.

Zpracování kůže obstarávají vlastní koželužny ve Zlíně



a v Otrokovicích, ale kromě toho pracuje pro Batu na zpracování koží v Československu i v Německu dohromady ještě 25 jiných továren. Roční spotřeba nejrozličnějších textilií je asi 10 milionů čtverečních metrů. Kromě vlastních textilních továren pracují také jiné průdelny pro Batovy závody a jen výroba textilií pro Batu zaměstnává po celý rok stále 1400 dělníků. Kromě toho spotřebuje se do roka 500 až 800 milionů metrů příze, 30.000 až 50.000 kilogramů nití a dratví a na 2 miliony kilogramů gumy.

Na výrobu potřeb, jež jsou z volného trhu zbytečně drahé, byly zřízeny vlastní dílny. Továrna na gumu a chemické látky. Velmi dobrá je Batova strojírna, kde se vyrábějí i obuvnické stroje. Uhlí se dováží z Horního Slezska, z kraje, který je vzdálen od Zlína jen 200 km, což je okolnost, jež je v ceně uhlí znatelná. Kaučuk pochází z Afriky a z indických a malajských ostrovů. Batovy závody platí všechno hotově a získaly si významného vlivu v těch zemích, kde nakupují své suroviny. Ve většině těchto zemí vznikají velmi brzo také prodejny, které surový materiál z těchto zemí ve formě konfekční obuvi přivádějí opět do obchodu.

Tento složitý a přece plánovitě fungující mechanismus dovedl alespoň dosud všem otřesům světové hospodářské tísně úspěšně vzdorovat, ačkoli dnes celý velký počet států má zvláštní ochranná cla proti Batovi. Uvedeme zde několik příkladů výše celních zdí, jež mají v cestě Batovy boty v létě 1932 v různých dílech světa a zemích.

1. Cenová cla zavedly tyto země:

Země	Celní sazba
Britská Indie	25% dovozní ceny, ale nejméně 5 annů, t. j. 11.20 až 11.50 Kč za pár.

Celní ohrady

Země	Celní sazba
Irak	24 až 30% dovozní ceny.
Anglie	20% dovozní ceny.
Holandsko	10 až 25%.
Holandská Indie	18% ceny a dovozních poplatků.
Siam	20% ceny a dovozních poplatků.
Indie	11% poloviční ceny v detailním obchodě.
Maroko	12.5% poloviční prodejní ceny.
Francouzské Somalsko	20% poloviční prodejní ceny.
Trinidad	33% dovozní ceny a dovozních nákladů.
Nigeria	15% ceny a nákladů dopravy.
Zlaté Pobřeží	21% z dovozní ceny a z dopravních nákladů Zlín—Terst.
Senegal, Guinea	12% ceny, která se zvyšuje o 25% proti fakturované ceně při odeslání.
Kenya, Uganda, Tanganjika	20% ceny a poplatků.

2. Váhová cla:

Země	Celní sazba na 100 kg
Jugoslavie	200 až 1740 dinarů.
Švýcarsko	60 až 550 franků.
Polsko	180 až 1617.41 zlotých.
Německo	85 až 600 marek.
Rakousko	80 až 850 zlatých korun.

Clo připadající na pár bot lze snadno vypočítati, neboť průměrně váží pár pánských bot 0.6 kg, pár dámských nebo dětských bot 0.3 kg.

## 3. Kusová cla:

Země	Celní sazba na pár
Francie, Alžír, Tunis	6 až 25 franků na kožené, t. j. 790 až 33 Kč, 4 až 9 franků za látkové boty, t. j. 540 až 1190 Kč.
Litevsko	2 až 35 litů, t. j. 672 až 11760 Kč.
Cypr	1 až 5 šilinků, t. j. 6 až 30 Kč.
Egypt	4 až 30 piastrů, t. j. 480 až 36 Kč.
Malta	1 pence až 5 šilinků, t. j. 050 až 30 Kč.
Tripolis	1 až 4 zlaté liry, t. j. 650 až 26 Kč.
Francouzská Indočína	5 až 20 franků, t. j. 660 až 2640 Kč.
Belgie, Luxemburg	287 až 1725 franků, t. j. 1343 až 8390 Kč.

Ke srovnání s těmito cly uvádíme ceny Baťových bot v Československu z léta 1932:

	Dětské	Dámské	Pánské
Látkové boty	6—7 Kč	9—29 Kč	15—29 Kč
Kožené boty	12—25 Kč	29—59 Kč	39—79 Kč

Baťův boj proti clům na boty byl velmi těžký a není daleko ještě ukončen. Nešťastná Evropa, ba celé lidstvo propadá stále více chudobě a anarchii. Baťův vývoz bot do ciziny zavedením ochranných opatření různých států velmi utrpěl. Ještě roku 1931 činil vývoz skoro polovinu veškeré výroby. Vlády zavádějící cla se domnívají, že zvyšují životní standard svého obyvatelstva, když zdražují jeho životní potřeby. Přízpůsobivý a houževnatý jako celý jeho systém, nedá se Baťa, švec, který dobyl světa, ani po své smrti porazit. Když už zlínské boty nemohou pronikat do celého světa ze Zlína, proniká do celého

světa celý zlínský systém sám. Pro Německo zaměstnává továrna v Pruském Slezsku tisíc dělníků, jihoslovenské továrny nutno již rozšiřovat, ve Francii bude v nejbližší době otevřena Baťova továrna, v Anglii byl právě pro továrnu zakoupen pozemek.

## PROBLÉM DESÍTI TISÍC DROBNÝCH KAPITALISTŮ

Přirozeným poutem mezi tím kdo práci poskytuje a mezi dělníkem je mzda. Bylo třeba desítek let zkušeností, než Baťa zavedl svůj mzdový systém v jeho konečné formě. Jeho základem bylo poznání, že v dobře organizovaném podniku musí každý jednotlivec dosáhnouti většího zisku za svou práci, než když pracuje na vlastní pěst. Dobře organizovaný větší podnik dává lidem v hojně míře příležitost rozvinouti své schopnosti a dosáhnouti jim odpovídajícího placeného zvýšeného výkonu.

Baťa soudil, že snaha lidí po vyšší mzdě neustane nikdy a že by tedy bylo nemoudré a nesmyslné proti těmto tendencím vystupovati. Osmnáct let řídil Baťa své jednání touto zásadou, když ho stabilisace československé měny a německá dumpingová konkurence v roce 1922 přinutila snížit ceny jeho obuvi a zároveň i mzdy. Zatím co dnes mzda za práci je k ostatním výrobním nákladům v poměru 2:8, tvořila mzda tehdy mnohem větší díl výrobních nákladů Baťových bot. Baťa tehdy svolal své spolupracovníky a vysvětlil jim, že by závod musil zastavit výrobu, kdyby se nepodařilo prodati zboží, jež už dlouhý čas jako neprodejné leželo tehdy ve skladech. Ceny musí být sníženy o polovici a pak lidé budou kupovat. To znamená přirozeně obrovskou finanční ztrátu, ale získají se tím hotové peníze k dalšímu vedení zá-



vodu. Přirozeně je pak vyloučeno platiti dále dosavadní mzdy. Protože však kupní síla československé koruny stoupá, budou moci pracovníci při čtyřicetiprocentním snížení platů přece lépe žít než dosud, pročež by dělníci měli toto snížení platů přijmouti.

Batovi lidé po krátké debatě pochopili oč běží. Druhého dne odevzdala závodní rada Batovi prohlášení, že se se snížením platů souhlasí, neboť dělníci jsou přesvědčeni, že šéfovy argumenty jsou správné a že továrna obdrží tolik objednávek na zlevněnou obuv, že přes pokles mezd brzy si vydělají více než dosud.

Ve všech dílnách firmy Bata se tehdy platily mzdy od kusu, jež byly pro každý druh obuvi zvláště vypočítávány a závisely svou výší na důležitosti, složitosti a namáhavosti práce. V dalším údobí vývoje vytvořily se čtyři hlavní mzdové formy. 1. Individuální akordní mzda, 2. kolektivní akordní mzda, 3. týdenní mzda a 4. mzda s podílem na zisku.

O individuální akordní mzdě netřeba dále mluvit. Kolektivní akordní mzda platí se dnes zejména v těch dílnách, v nichž se pracuje na běžícím pásu. Skoro polovina personálu je placena tímto způsobem. Při kolektivní akordní mzdě platí se za každou jednotku výroby v jedné dílně pevná suma. Tuto sumu nutno znásobiti počtem vykonaných pracovních jednotek, načež se úhrnná suma podle zvláštního klíče rozděluje mezi dělníky jednotlivých dílen. Mzda za jednu pracovní jednotku je hodně nízká, ale při práci na běžícím pásu je průměrná celková mzda dělníků všech kategorií přece vyšší než v jiných továrnách na obuv. Ve Zlíně jsou čtyři kategorie dělníků: Muži nad 21 let a muži pod 21 let, u žen je věková hranice kategorií stanovena 18 lety. Muži nad 21 let, tedy odborně plně vzdělané pracovní síly, dosahují při

práci plně odpovídající pracovnímu plánu průměrné týdenní mzdy 500 Kč. Tato cifra je průměrná hodnota mezd 570, 540, 510, 480, 450 a 420 Kč, které odpovídají různým mzdovým stupňům v této kategorii podle důležitosti a obtížnosti vykonané práce. Učňové pod sedmnáct let dostávají týdenní mzdu od 180 Kč. Ženy starší 18 let dostávají průměrnou týdenní mzdu od 250 Kč, mladistvé dělnice 160 Kč. To je pevná mzda, kterou dostává v plné práci každý dělník a s které se mu nic nesráží až na zákonné srážky, jež však podle zákona mohou činiti jen malý zlomek týdenní mzdy.

Třetí mzdová forma je pevná týdenní mzda, kterou dostávají zaměstnanci ústřední služby a takoví, kteří nejsou na produkci bezprostředně zúčastněni. Ale ani tato skupina není odkázána jen na svou mzdu, neboť tím by byla ochromena její pracovní horlivost. Aby i těchto několik set mužů bylo přivedeno k větší horlivosti, poskytuje jim správa závodu koncem roku gratifikaci, jejíž výše se řídí podle vykonaných služeb.

Mzdy se vyplácejí týdně v hotovosti. Výši průměrných mezd ve Zlíně a v ostatním Československu ukazuje tato tabulka:

Efektivní průměrná týdenní mzda v Kč:

	u Bati	v ČSR. vůbec
Kvalifikovaní		
odborní dělníci	400	270
Kvalifikované		
odborné dělnice	250	160
Nekvalifikovaní		
odborní dělníci	280	150
Nekvalifikované		
odborné dělnice	160	95
Učňové	180	100
Učednice	130	65

Srovnání se mzdami obuvnických dělníků ve Francii v KČ:

	u Bati	ve Francii
Kvalifikované dělnické síly	400	373
Nekvalifikované dělnické síly	250	140
Učňové	155	108

Čtvrtá a nejzajímavější forma mzdy je účast na zisku, dělníkův podíl z výnosu jeho práce. Byla zavedena Baťou v dubnu 1924 s prohlášením, že se nezavádí snad z nějaké dobroty srdce, nýbrž v naději, že se tím sníží výrobní náklady. Baťou přiměly k tomuto kroku výrobně technické zkušenosti. Zjistil totiž, že dělníci, kteří kdysi dostávali jen individuální akordní mzdu, myslili výlučně na svůj vlastní prospěch a nestarali se proto, provádějí-li svou práci tak, aby v ní mohl nejbližší následující dělník bez nesnází pokračovati. Tato obtíž měla se odstraniti zavedením účasti na zisku. Účast na zisku nahradila individuální zájem jednotlivého dělníka kolektivní odpovědností jednotlivých dílen.

### SAMOSPRÁVA DÍLEN

Systém účasti na zisku, který je vlastně jenom systémem skupinového akordu, nelze pochopiti, neznáme-li Baťův zamýšlený princip samosprávy jednotlivých dílen. Právě obuvnická výroba byla nejpříznivějším prostředím pro tento princip až k nejzazším jeho důsledkům.

Myšlenka samosprávy dílny vznikla již v čtyřicátých letech minulého století u anglického národohospodáře Costa. Jeho současníci si jeho učení skoro ani nepovšimli, ani Baťa o jeho nauce nikdy neslyšel. Po devadesáti letech literární existence došla tato myšlenka uskutečnění pouze na dvou místech. V Hamburku je

založena na samosprávě prodejní společnost „Produktion“, jež ve svých 420 prodejnách zaměstnává 4367 zaměstnanců jako spolupracovníky s účastí na zisku a vykazuje za rok 1928 obrát 80 milionů marek. V Paříži zavedl průmyslník Rosengart tak zvaný „systém malých pánů“, který je rovněž zvláštním druhem samosprávy jednotlivých oddělení továrny. Ale výroba obuvi poskytuje, jak už řečeno, nejpříznivější půdu pro samosprávu jednotlivých oddělení. Švec minulých dob velice dobře věděl, že výše jeho mzdy nebo odměny není závislá jenom na množství vyrobených bot, ale také na úsporném využití kůže a ostatních materiálů a na kvalitě vyrobeného zboží. Jen opravdu dobrá bota mu zajistí odběratele i do budoucna.

Když přešel Baťa k strojní výrobě, učinil pozorování, že ztráty při vyřezávání koží mimořádně vzrostly. Tyto ztráty bylo nutno rozhodně omeziti. To bylo možno jenom za pomoci stříhačů, které bylo nutno naučiti počítat a udělati z nich obchodníky. Čím více kůže přišlo do odpadků, tím větší byly ztráty továrny, tím menší vyhlídka dělníků, že dostanou vyšší mzdy. Dělníkům se musily předkládati kalkulace, které do té doby bývaly zavřeny v pancéřových pokladnách ústřední správy. Tím vnikl mezi dělníky zcela nový duch; poznali, že jsou skutečně s polu pracovníky, že na jejich obratnosti a na jejich vědomostech závisí blaho i nesnáz podniku.

Podle principů samosprávy se provádí nákup, výroba i prodej, jako červená nit táhne se princip samosprávy celým výrobním procesem. Celý závod je sdružení několika set samostatně pracujících oddělení, z nichž každé má velmi významný kus nezávislosti a veliké možnosti iniciativy. Každé z nich může zvýšiti své výděly bez ohledu na to, zda jiná oddělení pracují se ziskem či se ztrátami.



Samostatnost oddělení projevuje se těmito znaky: 1. Každé oddělení má svého správce, který je odpověden za práci, zisk nebo ztráty oddělení. 2. Každé oddělení má svůj účet ztráty a zisku, který se oznamuje jednou týdně. 3. Dílovedoucí a několik dělníků participuje na zisku oddělení. 4. Každý dělník oddělení je osobně odpověden za jakost svého výkonu. 5. Celé oddělení se kolektivně snaží přidělenou práci provést co nejbezdějněji, protože na tom závisí úhrnný zisk celého oddělení.

Každé oddělení a každá dílna v pravém smyslu slova kupuje ve výrobním procesu od předcházejícího pracovního oddělení zboží, které po zpracování následujícím oddělení zase prodává.

Systém samosprávy je dnes zaveden ve Zlíně nejen ve vlastním výrobním procesu, ale i ve všech pomocných dílnách a podnicích, ovšem s náležitým přizpůsobením a stejně se uplatňuje i v sociálních zařízeních a veřejně prospěšných ústavách. Samostatná jsou prodejní oddělení, nákupní oddělení, restaurace, kino, nemocnice a tiskové oddělení, které kromě denních sdělení všem filiálkám vydává třikrát týdně vycházející časopis český a jednou týdně i list německou řečí tištěný. Právě tak samostatná jsou i skladiště, která ze svých budov platí nájemné a jejichž správcové jsou odpovědni za ztráty vzniklé neodborným uložením zboží.

Každé toto oddělení volně nakládá se svými prostředky a má také odloučené, samostatné účetnictví. Každé služební odvětví stále kupuje od předešlého a prodává následujícímu. Chce-li, může určité množství zboží pochybné jakosti odmítnouti, nebo oznámiti předem, že dodané zboží zaplatí nižší cenou než je požadována. Každé oddělení může samostatně platit a trvat na cenách, které nabízí druhému. Nákupnímu oddělení se povoluje na

základě výrobního plánu jistá přesně vypočtená částka na určité stanovenou časovou i věcnou část plánu. Podaří-li se nákupnímu oddělení nakoupiti levněji, pak mu přirozeně nenáleží celý rozdíl ceny předpokládané a skutečné jako zisk, ale přece jen velká část této difference ve formě komisionální prémie. Továrna na kopyta zaplatí pile za dříví a dodává pak své výrobky výrobním obuvi za cenu stanovenou Bařou. V této ceně je ovšem zahrnuta též úhrada za práci továrny na kopyta. Správce skladů nedá ani továrně na gumu ani koželužně nic bez účtu. Jako samostatně obchodující ústavy mají pochopitelně všechna oddělení největší zájem na tom, aby práce na výrobcích, které kupují, byla co nejlépe provedena. Oddělení jsou zúčastněna na zisku, který se vytváří a zvyšuje snižováním nákladů nebo stupňováním výkonu; nesou také následky práce špatně vykonané, když se následující dílna brání jejich výrobky odebrati.

Jak je vidět, je samospráva dílen provedena velmi široce. Když se však charakter této samostatnosti blíže studuje, zjistí se, že zde jde vlastně jenom o samostatnost v účetnictví. Každá dílna nebo oddělení může svou nezávislost uplatnit jen v tom, že úkol, který dostane, provede ke spokojenosti co největší. Konec konců přece jen určuje správa závodu, jak použití prostředků a jak odměnit vykonanou práci. Tento systém je mimořádně pružný a ohebný a má nejen tu výhodu, že správa podniku má ve výrobním procesu co dělat jen s malým počtem oddělení, ale též velkou přednost největší možné levnosti, neboť ústřední správa přenáší tak veliký díl správní činnosti na jednotlivé dílny, resp. oddělení. Správce dílny se stává vlastním nositelem výrobního pochodu. On je šéfem podniku, jak uvádí ve své mimořádně zajímavé a na mnoha místech této knihy jako pramen

použité studii zástupce Mezinárodního úřadu práce Paul Devinat.

Jak vypadá nyní tato samostatnost dílen v praxi? Vezměme za příklad jednu z četných konfekčních dílen, t. j. dílnu, v které vzniká z podešve, svršku, plátna, gumy, dřeva a jiného materiálu pár bot. Firma Baťa dá každé dílně za každý pár bot pevnou částku. Dělníci obdrží pevnou mzdu, o jejíž výši se lze přesvědčiti v dílnách na rozpočtové tabulce. Správce dílny naproti tomu musí zanést každého týdne na účet své dílny běžná vydání za elektrický proud (asi 800 Kč), za vodu (asi 50 Kč), za nutné opravy na strojích (asi 150 Kč), mzdu pomocnému personálu, který není bezprostředně při výrobě v dílně zaměstnán (asi 2000 Kč), a musí zanést i úbytek příjmu, který vznikne vadnou a proto odmítnutou částí práce (rovněž asi 2000 Kč). Musí tedy správce dílny z úhrnného příjmu své dílny srážeti týdně na 5000 Kč. Při denní výrobě 1000 párů bot (nyní tedy 5000 párů týdně) je náklad výroby kryt. Dílna musí proto vyrobiti daleko více než 1000 párů bot denně; čím více vyrobí, o to se poměrně sníží náklady a o to se zvýší zisk správce dílny. Tento zisk závisí na následujících těžko vypočítatelných faktorech:

1. Na množství vyrobené obuvi.
2. Na procentu vadné a tedy vrácené, odmítnuté obuvi.
3. Na množství zaměstnaného pomocného personálu.
4. Na rozsahu nutných oprav strojů.

Výše výroby, hlavní činitel zisku správce dílny, je určována správou závodu, takže vedoucímu dílny nezbyvá než vyrobiti předepsané množství výrobků s náklady pokud možno nejmenšími. Musí pečovat především o to, aby z dílny vycházelo co nejméně vadného zboží. Jestliže z jednoho sta párů bot vyrobených v jedné dílně vy-

chází více než jeden pár bot vadných, pak to už znamená ztrátu pro vedoucího dílny, neboť další dílna nebo skladiště mu odkoupí takový vadný pár bot za cenu sníženou o deset až dvacet procent. Vedoucí dílny musí se řídit zákonnými a živnostensko-policejními předpisy, nesmí se na příklad pokusit dosáhnouti zvýšeného výkonu snad prací několika vybraných dělníků přes čas. Musí naopak, nemá-li dosti času, přibrati určité množství pomocných dělníků, kterým se ovšem musí zaplatit. Bývají to většinou dělnice, které nejsou zaměstnány přímo při výrobě obuvi a nemají proto ani podíl na zisku. Čím lépe jsou tyto pomocné síly zapracovány, tím menší je riziko vedoucího dílny. Živnostenský zákon ho opravňuje zatížití mzdu těchto pracovníků pomocných peněžními tresty, pokutami za vadně provedený výkon, ale pokuta nesmí býti nikdy vyšší než desetina denní mzdy. Vedoucí dílny musí stále udržovati výrobu na nejvyšším stupni, neboť jeho dílna je vyzbrojena stroji a pracovními silami, jejichž množství umožňuje denní produkci 2000 párů bot. A ještě jiné nebezpečí mu hrozí: Čím rychlejší je tempo práce, tím větší vzniká nebezpečí, že práce bude vadná, ve spěchu nelze pracovati bez chyb.

Odpovědnost tedy spočívá především na správci dílny, na dílovedoucím a pak také na dělnících, kteří jsou zúčastněni na zisku. Neboť jen podíl na zisku je odvislý od dosažených vyšších výkonů, pevný týdenní plat se dělníkovi vyplácí bez ohledu na obchodní výsledky vyrobeného zboží.

Rozdělení zisku se provádí tak, že asi dvě třetiny případnou vedoucímu oddělení, dílovedoucímu a dělníkům s účastí na zisku, třetina pak připadne pokladně tovární budovy. Zúčastnění dělníci se dělí na dvě kategorie: jedna obdrží jednoduchý, druhá dvojí podíl ze zisku.



Při týdenní výrobě 5000 párů bot v jedné dílně za pět dní jsou všechny správné i výrobní náklady zcela kryty, takže další výroba už dává čistý zisk.

Předností tohoto způsobu organizace je možnost výrobu podle potřeby rozšířit, aniž to způsobilo nějaká mimořádná vydání. Každý pár bot přes 5000 představuje už jen náklad na materiál a akordní mzdu. V tom spočívá tajemství Baťova ustavičného snižování cen.

Po zavedení samosprávy zvýšily dílny svůj výkon s 800 na 1200 párů, později až na 2000 párů denně. Počet dělníků byl při tom snížen se 210 na 180. Uvedli jsme již, že jedna třetina dosaženého zisku se ukládá do pokladny budovy. Každá budova Baťova podniku představuje totiž finančně samostatnou jednotku. V každé normální tovární budově je umístěno šest navzájem nezávislých dílen. Za každý pár bot v jednotlivé budově vyrobený se budově vyplácí určitá částka, ovšem pouze účetnícky: přepisuje se k dobru. Z toho asi 80.000 Kč připadá na amortisaci a udržování budovy a strojů, na pojištění, daně a podobná vydání, ze zbytku dostane část správa podniku, část náleží správci budovy a jeho zástupci, kteří jsou zúčastněni ovšem i na ztrátách.

V této kapitole jsme na mnoha místech připomínali kontrolu výroby. Kontrola je neobyčejně důležitý a choullostivý činitel, nejenom proto, že jde o nesmírné masy vyrobeného zboží, nýbrž také proto, že každé laciné zboží je jak u kupce tak zejména u konkurence podrobováno ostré kritice. Kontrola ovšem nemůže dost dobře býti samostatným oddělením s vlastním účtem zisku. Kontrola je trojí:

Každý správce dílny je za jakost zboží vyrobeného v obvodu dílny osobně odpověden. Již správcové skladišť mohou vrátiti nákupnímu oddělení každý kus kůže, jest-

liže není shledán bezvadným. Je potom věcí nákupního oddělení, aby se odškodnilo na dodavateli. Koželužna se může zpěčovatí přijímat každou surovou kůží, jestliže neodpovídá přesně stanoveným požadavkům. Dílna, kde se kůže stříhají kontroluje kusy, dodané koželužnou, a má přirozeně také právo vadné zboží vrátiti. Konfekční dílny kontrolují dodané kůže, textilie i gumové části, jež mají zpracovat a konečně prodejní oddělení kontroluje hotové boty.

Když byl tento kontrolní systém jediný, neosvědčil se. V dobách špatných obchodů snažila se prodejní oddělení najíti na každém páru bot nějakou chybu a vracela stále více a více zboží. V dobách velké poptávky naopak se přimhouřilo oko a přijímal se každý pár obuvi, což ovšem mohlo škoditi pověsti firmy. Proto se brzy vytvořila instituce samostatných kontrolorů pro každou dílnu a každý sklad. Práce takového samostatného kontrolora není nikterak prostá. Musí být nejen výborným ševcem, ale musí mít také výtečný zrak a velmi obratnou ruku. Při denní výrobě 2000 párů v jedné dílně musí zkontrolovati za jedinou minutu osm párů bot. Při tom se nesmí zapomínat, že to jsou většinou kožené boty, které jsou z různých druhů kůží vyráběny na nejrozličnější složitě modely. Požadavky, které správa podniku klade na jakost zboží, jsou velmi vysoké a zcela nepatrná chybička, kterou může zjistiti zkušený obchodník s obuví stačí, aby snížila cenu postiženého páru bot o 10 až 20 procent.

Kromě těchto samostatných kontrolorů v dílnách pracuje ještě další kontrola. Bezprostředně před odesláním zboží do filiálek se přinese z každé vlakové nebo lodní zásilky do pracovní správy jedna bedna s dvaceti páry bot a tam se otevře. Najde-li se v ní třeba jen

Samostatně myslit je těžší než poslouchat

jediný pár bot, který má chybu, nutno prohlédnouti jednotlivě všechny boty celé zásilky a odpovědné dílny se trestají za špatnou práci. Baťa spatřoval v této části svého životního díla jenom počátek a ne snad nejvyšší naplnění systému. Mínil, že plný úspěch se může dostaviti jen tehdy, až se zlinští dělníci naučí sami organisovati svou práci, což nastane tím dříve, čím větší užitek budou ze své práce míti. „Dosavadní zkušenost“, napsal před lety Tomáš Baťa, „nás učí, že je těžší přiměti lidi k samostatnému myšlení než k poslušnosti.“

### ÚČAST DĚLNÍKŮ NA ZISKU

Myšlenka dáti dělníkům a zřízcům závodu účast na zisku není nová. Baťa učinil v otcovské dílně zkušenost, že tovaryšové, byť ne zásadně, alespoň případ od případu měli podíl na výnosu své práce. Jeho zkušební pobyt v Americe dal mu pak poznati systém účasti na zisku v praxi větších podniků. Ale účast dělníků na zisku, jak je zavedena v Americe a v mnoha evropských továrnách, je jenom spíše krásné slovo než skutečnost. Dělníci tam nemohou kontrolovati příjmy firmy a nejsou připuštěni na generální schůze ředitelstev a správních rad, nepředkládají se jim bilance, takže valná schůze obyčejně rozděljuje mezi dělníky jen malé procento zisku. Lze tedy mluvit spíše o jakési gratifikaci nežli o účasti na zisku. Ještě nepříznivější je postavení dělníků v těch podnicích, v nichž se stávají držiteli částí akcií (malé akcie nominální hodnoty 1—10 dolarů). Jako drobný akcionář stává se pak dělník obětí chvilkové bursovní konjunktury a na valných hromadách akcionářů zůstávají dělníci vždycky jen v menšině a vždycky bez

Účast na zisku i na ztrátě

vlivu. Finanční tíseň, jež se počala roku 1931, připravila miliony takových dělnických akcionářů o část jejich mzdy, kterou uložili do svých malých akcií.

Baťa se pokusil vytvořiti takovou účast na zisku, jež by organicky vyrůstala z autonomie dílen. Předpoklady toho byly tyto:

1. Vypočtení dosažených zisků budiž co nejrychlejší, nutno je prováděti týdně.
2. Každý zúčastněný má míti možnost sám si svůj podíl na zisku vypočítati.
3. Oddělení, v němž se zaměstnanec účastní na zisku má býti tak malé, aby mohl na správu svého oddělení vykonávati znatelný vliv.

Účast na zisku má rozličné formy podle druhů práce. V prodejních odděleních má formu prémie komisionálních, v dílnách formu prémie výrobních.

Výše podílu vedoucích osobností závisí na stupni jejich odpovědnosti a na významu jejich práce pro vytvoření zisku. Dílovedoucí, mistři a dělníci mají účast jen na zisku, správcové budov a členové ředitelství mají však účast také na případných ztrátách. Percentuální sazba podílu na zisku je smluvna mezi podnikateli a vedoucími oddělení předem na půl roku nebo na rok, obě strany však jsou oprávněny smlouvu vypověděti, jestliže je pro ně nepřízniva. Vypovědní lhůta je zcela krátká.

Účast na zisku nepochybně tvoří nejvydatnější část příjmů oněch zaměstnanců, kteří dostávají prémie komisionální, a u správců oddělení, jejichž pevné platy jsou velmi nízké a činí v některých případech jen polovinu mzdy jakou dostává střihač nebo cvikař. Pro množství dělníků s účastí na zisku je tato účast přídatkem,



## Odměna za to, že se nepracuje

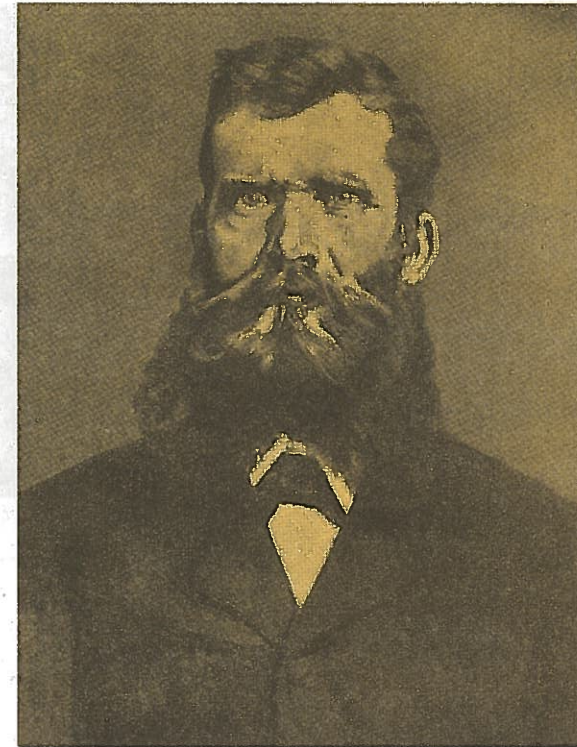
který lze vyjádřit asi 20—30% jejich pevné mzdy. U správce dílny činí podíl na zisku při plném provádění pracovního plánu 2000 Kč týdně.

Na rozdíl od pevné mzdy je závislý podíl na zisku na kolísání ve výrobě i odbytu a také na tom, jaký druh zboží se v které dílně vyrábí. Obyčejný plátěný střevíc, který se prodává za 12 Kč nenese pochopitelně zdaleka tak velkého zisku, jako elegantní střevičky z krokodíli kůže, které se prodávají za 139 Kč. V jedné dílně mohou zisky jediného týdne býti vyrovnány a zničeny ztrátami týdne druhého. Zvláště v obchodním oddělení hraje situace na trzích velmi důležitou roli. Poklesy cen na trhu materiálů nebo neočekávané veliké objednávky přinášejí často náhlé veliké zisky, které však třeba již druhý den mohou býti neočekávanou příhodou zmenšeny na minimum, nebo i ztraceny a vystřídány ztrátou.

Výše podílu na zisku pro jednotlivé dílny se zjišťuje koncem každého týdne, zisky vyšších organizačních jednotek se vykazují až za delší čas. Tak se děje zejména při účtech správy budov a u oddělení prodejního. Od domácího prodáváče se zboží jednou objednané a vydané nevezme za žádných okolností zpět. Za hranicemi, zejména v zámoří, jsou poměry poněkud mírnější. Nutno vždycky počítat s tím, že značná část zásilky bot se posílá zpět.

Kuriosní, ale do celého systému velmi dobře zapadající druh účasti na zisku je v tom, že tovární město Zlín není pojištěno proti požáru. Má vlastní závodní hasičský sbor. Koncem roku dostává tento sbor tím větší gratifikaci, čím méně měl v uplynulém roce příležitosti k práci.

Podíl na zisku se vyplácí týdně jen z polovice v hoto-



Antonín Baťa — otec krále bot

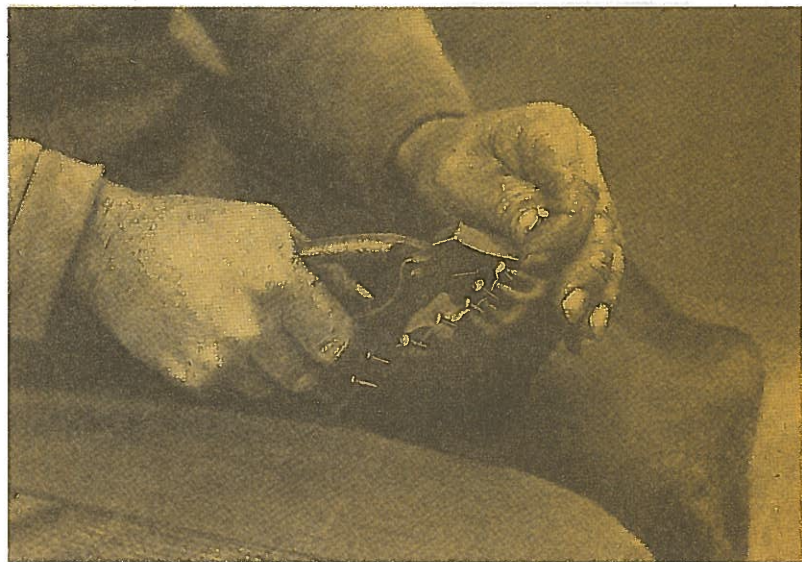


Osmnáctiletý Tomáš Baťa (uprostřed) se svou sestrou Annou a svým bratrem Antonínem

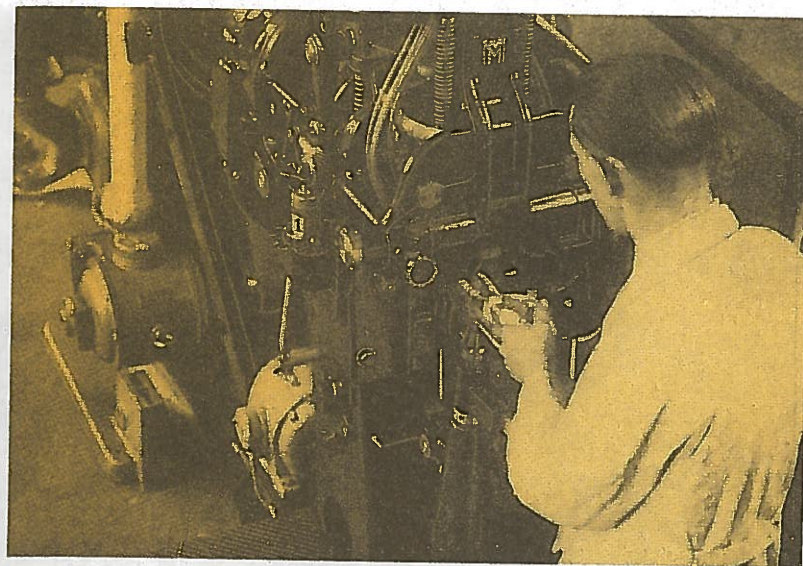


Tomáš Baťa mezi svými prvními strojníky po svém návratu z Ameriky r. 1903 (vpravo vedle něho jeho bratr Antonín)



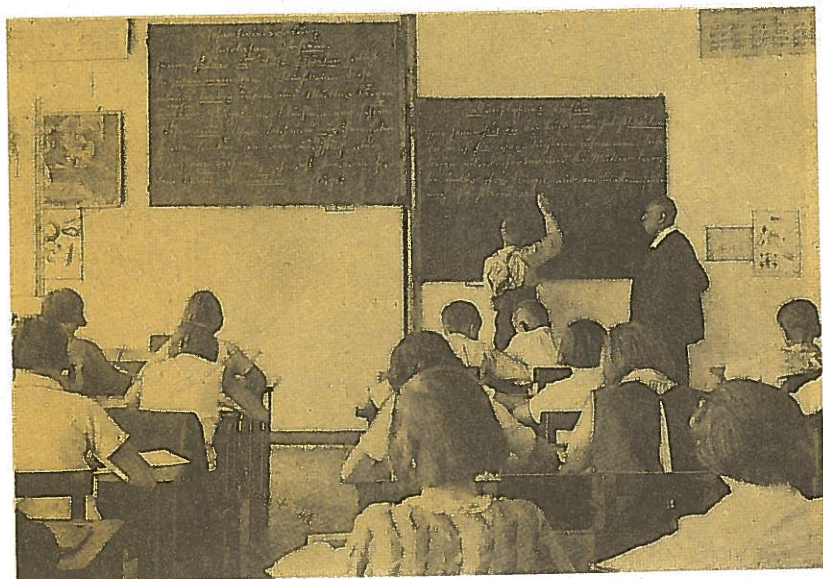


Ševcovina dřívě — ruční cvikání



Cvikání strojem — Baťovy závody



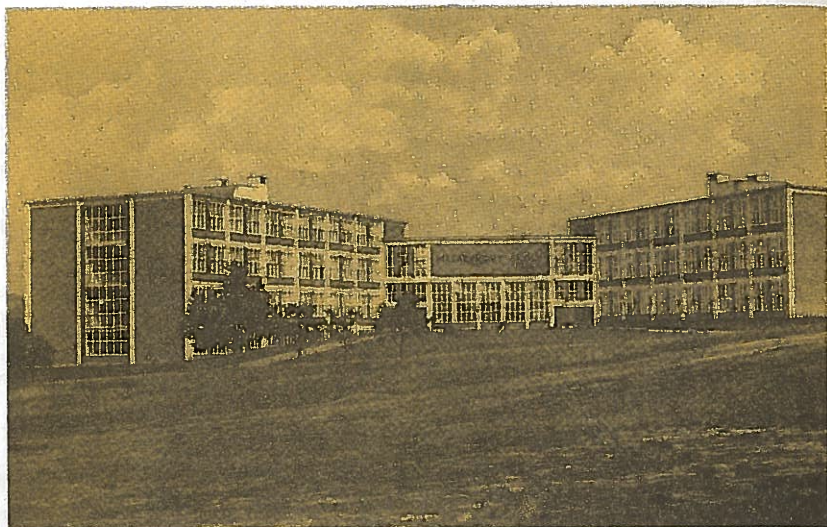


*Výuka cizích jazyků pro děti ve zlínských školách*

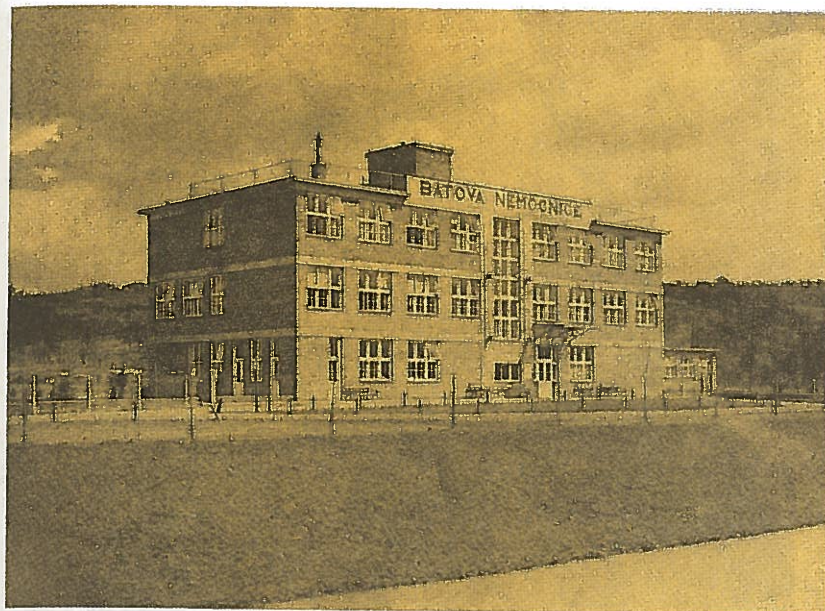


*Prohlídka školní mládeže zubním lékařem*



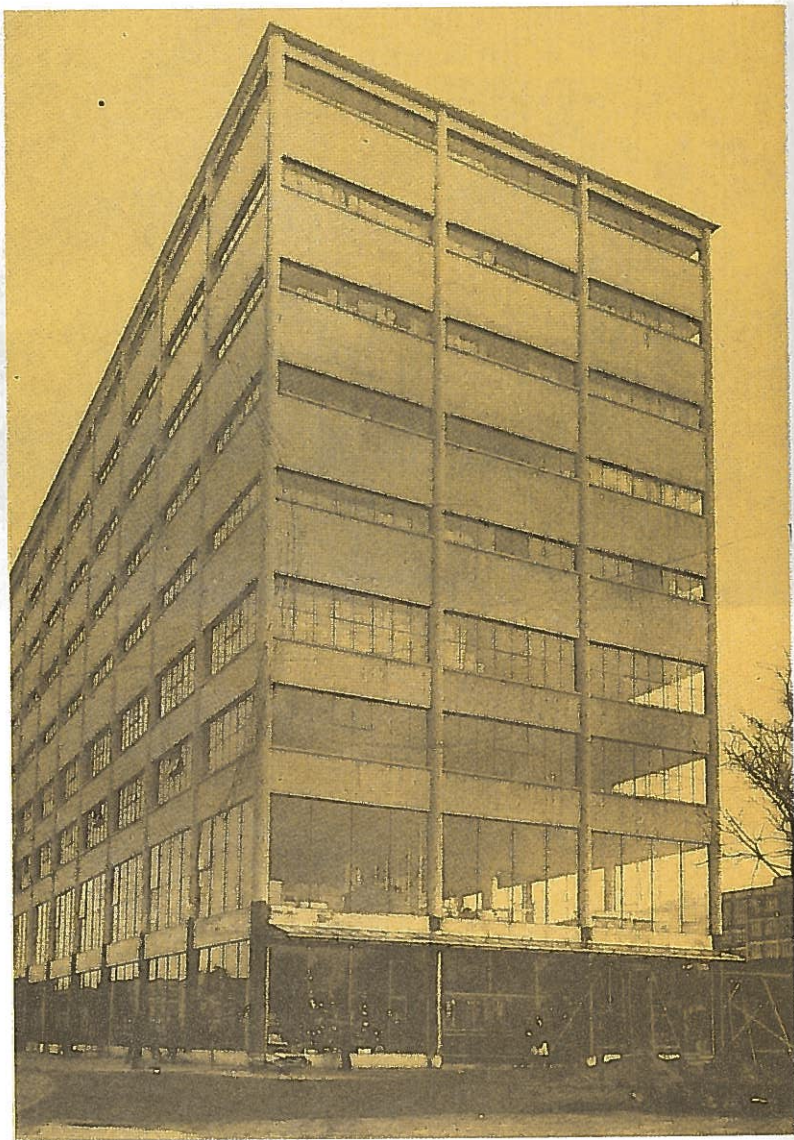


*Masarykovy školy ve Zlíně*



*Baťova nemocnice ve Zlíně*





Obchodní dům Baťových závodů ve Zlíně

#### Majetek zaměstnanců u zaměstnavatele

vosti, druhá polovice se účastníkovi připíše k dobru na jeho účtu a zůstává v pokladně závodů. Úrokuje se 10% ročně. Toto nucené uložení bylo zavedeno v roce 1922. Nejprve se Baťa spokojoval s tím, že platil dobrovolně 10% úroků na dobrovolné vklady svých dělníků (zatím co spořitelny platily tou dobou průměrně 5%). Výše dobrovolného vkladu byla stanovena nejvyšší sazbou 10.000 Kč na jednoho dělníka. K dobrovolným vkladům pak přistoupily nucené, takže v roce 1922 se úrokovalo 10% u Baťi dobrovolně i nuceně uložených vkladů za 6 milionů Kč, r. 1923 už 9 milionů, r. 1924 12 milionů, r. 1925 17 milionů, r. 1926 29 milionů, r. 1930 74 milionů, r. 1931 101 milionů a letos 136 milionů Kč.

O významu těchto vkladů zaměstnanců jsou rozšířeny docela falešné názory. Obrát firmy daleko přesahuje miliardu Kč do roka, takže vklady zaměstnanců jako provozní kapitál nepřicházejí vůbec v úvahu. Krom toho musí být tyto vklady podle zákona o spořitelnách ustavičně po ruce, aby mohly být okamžitě vyplaceny. S hlediska finančního jsou tyto vklady zaměstnanců pro firmu přítěží: zato však tvoří pevné mravní pouto mezi firmou a jejím dělnictvem. Ztělesňují skutečné zájmové společenství. Psychologicky tento systém působí, že zaměstnanec, který má u firmy svůj vklad, se varuje firmě jakkoli škodit, protože se firma může podle práva odškodnit na jeho vkladu.

Baťa hájil zadržení poloviny podílu na zisku proti výtce že se dopouští omezování osobní svobody prohlášením, že nepovažuje účast na zisku za součást mzdy. Jeho systém samostatností jednotlivých složek podniku zahrnuje v sobě i finanční ručení a na zadrženou část podílu na zisku nutno pohlížeti jako na kauci ke krytí



### Mzdy vyšší, ceny nižší

možných ztrát. Nicméně pouze vedoucí personál je zúčastněn také na případných ztrátách.

Když zaměstnanci závod opouštějí, vyplatí se jim do roka po odchodu ze závodu jejich úspory i podíl ihned jakmile zaniklo u zaměstnanců ručení, které svým vstupem do podniku převzali. Pro zaměstnance Baťových závodů znamená desítiprocentní zúročení jejich vkladů významnou výhodou, kterou také dovedou ocenit tím spíše, že si čtvrtinu vkladu mohou kdykoli vyzvednouti na nutné nákupy, zařizování a pod.

15. července vstoupilo v platnost další usnadnění manipulace s vklady zavedené ještě Tomášem Baťou samotným; podle této úlevy mohou vkladatelé po předchozím oznámení vyzvednouti celý svůj vklad a obdrží jej buď hned v hotovosti, nebo si mohou svůj vklad dát přepsati na konto Baťovy spořitelny, která úrokuje 5% ročně.

Vysoká životní úroveň zlínských dělníků vznikla právě jen tím, že ušetřená polovice podílu na zisku čas od času jim umožňuje velké zařizovací nákupy. Asi třetina dělníků v Baťových závodech je zúčastněna na zisku, ostatní jsou odkázáni na pevnou mzdu.

Když Baťa zaváděl samostatnost jednotlivých dílen a podniků a účast na zisku, prohlásil, že tento nový systém nejen zajistí jeho dělníkům vyšší příjmy, ale umožní také opětné zlevnění obuvi. Jak dokonale se tato předpověď naplnila ukazuje tato tabulka:

### Dělník účetním

Rok	Průměrná týdenní mzda dospělých odborných dělníků v Kč	Podíl na zisku v Kč	Průměrná prodejní cena jednoho páru Baťových bot v Kč
			220
1922	166	—	resp. 119*
1923	180	—	99
1924	205	50	79
1925	220	60	69
1926	240	80	53
1927	367**	90	53
1928	480	90	55
1929	469	90	53
1930	477	90	50
1931	514	98	46

Složitý vypočítávací systém je nepochybně jedno z nejzajímavějších zařízení továrny. Baťa měl o účetnictví a vedení knih své vlastní názory, pohlížel na ně jako na vědu, jež je sdružena s hospodařením se statky a je nepostradatelným pomocným prostředkem při výchově k hospodářské samostatnosti. V celém závodě je jen velmi málo účetních z povolání. Vychází se od myšlenky, že ten, kdo dal podnět k nějakému hospodářskému pochodu, tedy dělník, může být také účetním. Pro dělníka je účetnictví právě tak důležité jako nůž, kterým krájí kůži. Jestliže jí každý rozumí a dovede jí používat, musí porozumět a naučit se používat také účetnictví i bez zvláštního obchodního vzdělání. Bez tohoto jednoduchého účetnictví, na němž každý

\* 1. září 1922 bylo provedeno skoro padesátiprocentní snížení cen Baťových bot.

\*\* Rok zavedení výroby na běžícím pásu.

kdo je zúčastněn na zisku spolupracuje, by byla samospráva v podniku nemyslitelná. Přirozeně, že toto podrobné účetnictví svaluje největší část práce, a to nejtěžší z ní, na dílny, lépe řečeno na správce dílen. Tak na ústřední účtárnu zbývá vlastně spíše jen práce mechanická. V ústřední účtárně se pracuje na několika stech elektrických účtovacích a počítacích strojích různých značek. Tyto stroje zpracují denně statisíce položek, v ústřední účtárně se zapisuje celá činnost podniků.

Z dalšího srovnání vysvitne, jak se rozděluje zisk dělníkům v obuvnických a gumových dílnách konfekčních. Bylo uveřejněno jako obvykle v závodním časopise a týká se pracovního týdne od 12. do 18. června 1932.

Obuvnické dílny :		Gumová konfekce :	
Podíl zisku Počet dílen	pro dělníka v Kč	Počet dílen	pro dělníka v Kč
1	130	—	—
1	120	—	—
2	100	1	116
1	96	1	72
2	94	1	59
2	82	1	54
2	80	2	52
1	74	1	50
2	72	1	48
2	66	3	46
1	64	2	44
4	56	1	42
1	54	1	40

Myšlenkové pochody Baťovy poznáme nejlépe, necháme-li Baťu samotného mluvit o tom, co ho vedlo při zařizování jeho pracovního systému. Baťa napsal sta a sta článků, v nichž vysvětluje své názory. Nezapomněl též žádné příležitosti promluvit o nich v řečech a proslovech. Jako souhrnné pojednání může posloužit článek, který pod titulem „Užitá racionalisace“ vyšel v červenci 1930 v pařížské revui „L'Économie internationale“:

„Úkol, který mi byl dán, nebyl vybudovati podnik, nýbrž formovati lidi. Má námaha směřovala k tomu, zdokonaliti své spolupracovníky a co nejlépe obsloužiti své zákazníky, neboť na obojích spočívá celý závod. Zjistil jsem, že největší neúspěchy v průmyslu a obchodu byly zaviněny falešným psychologickým postojem lidí vůči jejich práci, jejich spolupracovníkům a jejich zákaznictvu. Nejdůležitější úkol podnikatele, který chce vybudovati velký závod, je vytvořiti duchovní pomocné prostředky, jež umožní zaměstnancům jeho závodu, aby se zdokonalili.

Jak to udělat se ovšem nenaučíme v žádné škole a neexistují v tom žádné osvědčené metody. Vymyslí si pro svou osobní potřebu jakýsi systém: dobrý příklad. Naše práce počala nabývatí netušeného rozvoje, když naši spolupracovníci nahlédli do veřejně vyložených účtů všech dílen, neboť poznali, že podnik právě tak vůči nim jako vůči zákazníkům je zcela otevřený a že pracuje s rozumem.

Když jsme se svého času po zralé úvaze rozhodli zavésti dnes praktikované systémy, byl hospodářský život



naší země v podobném postavení, jaké můžeme spatřiti právě nyní ve většině evropských států. Tehdejší deflační politika hnala cenový index našeho národního hospodářství tak vysoko, že jsme nemohli své zboží prodati ani doma ani na světovém trhu, a to ani za cenu nižších výrobních nákladů. Toto stoupání měnového kursu bylo energičtější, než k jakému opravňovala tehdejší haussa zlata. Tím citelnější byly účinky těchto zjevů. Většina podniků kalkulovala tak, že bylo výnosnější výrobu úplně zastaviti a ponechati nezaměstnané pěči státu.

Odmítl jsem takovýto způsob jednání, neboť jsem jej považoval za zbabělost. Bylo mi jasné, že kdyby náš podnik přistoupil na toto stanovisko, nastalo by neslýchané stoupání cen, pokles životního standardu a další otřesy národního hospodářství. Byl jsem přesvědčen, že nám chybí jen někdo, kdo rozrazí tento circulus vitiosus. Rozhodl jsem se státi se tímto někým.

Situace v které jsme tehdy byli, podobala se velmi silně dnešním poměrům v anglickém a německém obuvnickém průmyslu. Nezaměstnanost při vysokých cenách ustavičně vzrůstá. Anglický ani německý továrník nemůže dodávati boty do Indie, protože Indie musí svou rýži na evropských trzích prodávat za tak nízkou cenu, že výtěžek rozhodně nemůže obrátiti na nákup anglických nebo německých bot.

Podnikatelé těchto zemí vyrábějí proto tak draho, že jejich výroba je velice malá, a je tak malá proto, že jejich výrobní náklady jsou příliš vysoké. Jde tedy o to, snížit ceny anglické a německé obuvi tak, aby si Hindu mohl koupiti boty. Rozhodně se musí obuv zlevnit. Výrobci musí snížit své ceny, protože

1. mezi cenou, za kterou dříve kupovali suroviny

a cenou, kterou jsou ochotni dnes platiti Indii za rýži je značný rozdíl,

2. zmenšením výroby stává se celní zatížení ještě obtížnějším,

3. obchodní náklady se při omezené výrobě zvyšují a

4. za takového stavu ztrácí podnikatel zájem o svůj závod.

Mnozí podnikatelé přijdou po takovýchto úvahách k zajímavým závěrům. Není dokonce vyloučeno, že uznají, že jejich ceny jsou příliš vysoké. Pak se bude musit podnikatel tázati, zdali mu nevznikají zbytečné ztráty tím, že ve svém závodě zaměstnává celou kategorii neužitečných zaměstnanců jen a jen proto, aby udržel ceny na vysoké úrovni. Mám na mysli při těchto slovech organizaci a hospodářství těch rozličných trustů, které si vzaly za úkol udržovati ceny vysoko. Takové obchodní hospodaření, které usiluje o to, aby pracovalo co nejméně závodů jen aby ceny neklesaly, je hodno zavržení.

V jistém počtu průmyslových odvětví je v provozu jen polovina existujících továren a ty které pracují, vyplácejí těm nepracujícím závodům prémie za to, že nevyrábějí. To znamená podporovati nedostatek pracovní vůle u podnikatelů. Na druhé straně pak podpora vyplácená dělníkům je žalostná. Dělníci musí zrovna tak jako podnikatelé míti své účty v pořádku. Jedni jako druhí musí pohlížeti jako na mravní samozřejmost na to, že odměna se dostává jen za vykonanou práci a že práce se musí vykonati tak, aby co největšímu počtu lidí přinášela užitek. Jenom tak se dosáhne toho, aby cenový index se vrátil na požadovanou úroveň a při tom aby ani ceny zboží ani mzdy neklesly níže než je žádoucí v zájmu zdravého hospodářského rozvoje. Není-li právě dost práce, jak je tomu v této době v mnoha státech,

pak se musí právě pracovat i za takto ztížených podmínek. Jen a jen poznání současného stavu dovoluje pracovat s nadějí na lepší časy, v nichž budou i mzdy i zisky vyšší a lepší.

To bylo mé mínění v r. 1922 a moji spolupracovníci je považovali za správné. Srazili jsme ceny zboží asi o 50 procent, naši spolupracovníci se vzdali 40 procent své dosavadní mzdy. Od té doby se jejich mzdy více než zdvojnásobily, naše výroba se zesateronásobila a Československo dobylo prvního místa na světě mezi zeměmi, jež vyváží boty. Pomohli jsme svým dělníkům, jejichž počet se zatím šestkrát zvětšil, a pomohli jsme také sobě samým. Pomohli jsme také státu, ale především spotřebitelům. Kdybychom byli tuto cestu nenastoupili, vykazovala by země možná dlouhá léta pasivní obchodní bilanci a spotřeba bot by byla jistě nepřetržitě klesala.

Úkol průmyslového a obchodního podnikání je ukazovat a upravovat milionům a milionům lidí cestu k blahobytu.

Tohoto cíle se může dosáhnouti, jestliže každý výrobek se vyrábí na tom místě, na kterém může být vyráběn za nejpříznivějších podmínek. V tomto směru poskytuje obchod i průmysl Evropy málo potěšující obraz. Ukryty za celními hradbami bojují národy mezi sebou a souseda, kterému se podařilo přemoci všechny překážky, považují jednotlivě za nepřítel svého národa. Toto pojetí působí, že — a bychom vzali za příklad obuvnický průmysl — více než miliarda lidí musí chodit na bosu. V ostatních průmyslových odvětvích je to právě takové. Proto také není divné, že Evropa, kdysi pionýr lidské kultury a civilizace, upadla dnes do zákeřných bitev a mluví se již i o zániku západní země.

Rozkvět amerického průmyslu stává se nepřekonatelným a veliký blahobyt amerického lidu se rozmnožuje tím, že Spojené státy představují souvislé obrovské odbytíště, kde se může duch podnikání bez překážek uplatňovati, neboť na jeho výrobky čeká 120 milionů odběratelů. Nikoli svou vojenskou silou dosáhly Spojené státy svého místa na slunci světa, nýbrž uvědomělou činností, úsilím prokazovat služby celému světu. Kdo užívá, vládne; kdo plní povinnost, požívá přirozeně také práv. Povinnost evropských států, kolébky průmyslu a obchodu, spočívá v tom, že budou vyrábět a prodávat, rozhodně však ne v tom, že budou klásti jeden druhému léčky ve formě celních tarifů a šikan zahraničního obchodu.

Velké evropské státy potřebují mužů, kteří se nebojí ani výbuchů vzteku podnikatelů, budou-li o část svého kapitálu připraveni, kteří se však nebojí ani proklínání dělníků, jestliže je donutí dočasně pracovat za nízkou mzdu. Kdyby se takto postupovalo ve všech zemích, pak by byl nalezen jediný prostředek, který by zahojil bolesti na hospodářském těle státu, zvýšil mzdy, snížil ceny, stupňoval zisky a podporoval nejen rozvoj soukromého podnikání, ale spolupracoval na pokroku Evropy k blahu celého světa.“

\*

Batův systém je už po léta předmětem zevrubných vědeckých vyšetřování, z nichž nejdůležitější provedl, pověřen Mezinárodním úřadem práce v Ženevě, Paul Devinat. Devinat měl příležitost po celé tři týdny na místě bez nejmenších překážek studovat organizaci



a pracovní metody zlínských závodů. Bafa i jeho spolupracovníci byli mu k službám s každým vysvětlením, kterého potřeboval. Devinat navštívil také několik jiných obuvnických továren v Československu. O Zlínu podává zprávu ve své nedávno vydané práci a uzavírá: „Pozorujeme-li do základů výstavbu Bafova systému, můžeme v ní spatřovati prostředek k zvyšování výnosu. Svět, jak pravil Bafo, vyrábí jen 900 milionů párů bot za rok, ačkoliv jsou na světě dvě miliardy lidí. Kdyby se na každou osobu počítalo s dvěma páry bot ročně, uvidí se, jaký je ještě rozdíl mezi potřebou a výrobou. Dáti lidstvu boty znamená, že je nutno nejen zvýšiti produkci, ale také stlačiti náklady, jinými slovy nutno zvýšiti výnos. Toto je cíl, který si Bafo určil a kterému podřídil celou svou práci.

Ale zatím co se tak staví do služby veřejnosti, nemá přirozeně úmyslu obětovati zájmy svého podnikání. Poptávka po botách bude kryta jen když jeho závod pokvete a jeho prodejní ceny budou stálým rozšiřováním hromadné výroby klesati. V tomto vztahu zdají se mu zájmy jeho podniku souhlasiti úplně se zájmy spotřebitele. Podnikatelův úkol spočívá v tom, posloužiti oběma pečlivým zdokonalením provozní výzbroje a pracovních metod.

Toto pojetí služby, kterého Bafo potřebuje k ospravedlnění své hospodářské činnosti, rozšiřuje také na svůj personál. Sloužiti podniku a tím i uspokojení potřeb lidstva, to musí být vůlí jednoho každého z jeho zaměstnanců. Bafo však nevěří, že lze dosáhnouti takové duševní snahy a ovšem síly mravním přesvědčováním, a původnost jeho systému je právě v tom, že samostatností dílen, účastí na zisku a ztrátě, kolektivními akordními mzdami, komisionálními prémie

a gratifikacemi vytváří účinné zájmové společenství mezi svým podnikem a každým jednotlivým dělníkem. Ústřední vedení podniku není nikterak omezeno, ale odpovědnost je rozdělena tak, že výdělky většiny jeho dělníků závisejí na výsledku jejich práce nebo na výsledku práce jejich skupin, k nimž náležejí nebo které spravují. Čím větší je odpovědnost, tím užší je také vztah mezi výdělkem a výrobou. Bafo se snažil tímto způsobem učiniti dělníky kováři jejich vlastního štěstí a dáti jim k tomu pocit, že mají osobní zájem na prospěchu jeho podniku.

S tohoto hlediska pozorována jeví se továrna ve Zlíně jako sdružení samých malých podniků. Ale abychom to ještě jednou zdůraznili, tento systém Bafovu autoritu nikterak neomezuje. Bafo si podržel veškeré vedoucí funkce. On sám stanoví naprosto samostatně podmínky různých smluv, jež uzavírá s každým ze svých zaměstnanců a určuje, jakou mzdu má kdo z nich dostávat. Bafo nepřipouští v tomto směru ani zásahu odborových organizací ani jakýchkoliv jiných kolektivních skupin. Jako podnikatelí zdá se mu nevyhnutelnou povinností zajistiti svému personálu příznivé podmínky života, které by byly v souhlasu se zájmy továrny, neboť ve zlepšení těchto podmínek co nejhojnější měrou vidí zlepšení množství i jakosti své výroby. S hlediska odborových organizací je Bafoův systém charakteristický tím, že v něm chybí jakýkoliv orgán pro zastoupení dělníků. Bafo důvěřuje naprosto své pracovní metodě, jež tvoří mezi jeho personálem a jím vztahy zcela dobré pro přátelskou spolupráci.

Nyní nesmíme přehlédnouti toto: jestliže Bafova autorita může a musí sahati tak daleko, že Bafo bdí dokonce i nad soukromými výdaji a nad soukromým ho-

spodářským životem svého personálu, pak není nutno přičítati to pouze jeho temperamentu, nýbrž také tomu, že dělníci, kteří mu slouží, se přizpůsobují tak rychle zcela novým životním podmínkám jen ostrou disciplinou, jež je vede i k pracovnímu rytmu a vůbec k pochopení toho, co se po nich žádá; také zde je to mládež a přírůstek dělnictva z venkova, který se zaměstnavatelově autoritě rád a rychle podvoluje.

Systém Zlína závisí na dvou mravních faktorech: na osobnosti vůdce a na zvláštním charakteru dělníků. Odtud také Baťův systém nese pečeť jeho osobnosti a je tak říkajíc místně určen. Je to dílo člověka, který je zcela realisticky přizpůsobil určitému kraji v okamžiku, v kterém tento kraj objevil. Nelze a priori říci, co by z toho bylo vzešlo v rukou nějaké jiné osobnosti v jiné krajině a v jiném okamžiku.

Ale ať je tomu jakkoli, ať je jakákoliv forma, kterou zvolil, systém ve Zlíně nezdá se nerozlučně spojen s principem, který je v jeho nitru. Sociální účinky tohoto systému zasluhují pozornosti: je to rozčlenění velkého podniku v množství malých samostatných dílen. Je to dále snaha vzbuditi u člověka přijímajícího mzdu pocit příslušnosti k dílně a v domění, že nese odpovědnost, učiniti z něho spolupracovníka, který má bezprostřední zájem na výrobě v podniku.“

## BAŤOVI MUŽI

Tovární siréna houká právě poledne. Široká mřížová brána továrny se otvírá, z tuctů třípatrových, sedmipatrových a desítipatrových budov proudí ve chvíli tisíce a tisíce mužů a žen. Mají za sebou pět hodin práce, nyní

nastávají dvě hodiny přestávky a pak zase tři hodiny práce; protože od jara 1930 byl pracovní týden rozdělen na pět dní, pracuje se denně devět hodin, čtyřicetpět hodin do týdne, místo dosavadních čtyřicetiosmi. Jsou to z větší části mladí, velmi mladí lidé, kteří vycházejí z továren. Ani stopy únavy není v jejich tvářích, v jejich pohybech. Sta jízdnic kol, motocyklů a automobilů náhle oživují široké ulice, před tovární branou pobíhají tucty prodavačů novin s nejnovějšími brněnskými, pražskými a moravskoostravskými listy. Dělníci vycházející z továren vrhají se na noviny, rychle si každý koupí své, a rozcházejí se čtouce. Padesát kroků od brány na velkém náměstí, jež je obklopeno školními budovami, obchodními domy a městským parkem, stojí asi sedmdesát autobusů, jejichž motory hučí, v desíti minutách se musí dopravit autobusy několik tisíc dělníků ze Zlína do okolních vesnic a městeček. Všechna místa v okruhu 25 až 30 kilometrů jsou spojena s továrním městem Zlínem autobusovými linkami. Sedmdesát pět autobusových linií prostředkuje nejméně dvakrát denně dopravu mezi Zlínem a každým místem jeho okolí. Je tu vidět mladé chlapce, skoro ještě děti, ale mají už jistý a sebevědomý vzhled dospělých občanů. Člověk může vidět mladé muže, jak vstupují do svých malých aut a odjíždějí. Jsou tu venkovská děvčata ve veselých barevných šátcích na hlavách, v barevných bluzách a suknicích, jaké můžeme vidět v zapadlých slováckých vesničkách. Vedle nich jsou tu dívky téhož typu, stejných pohybů, ale oblečené už městsky. Všechny pospíchají, aby ztrávily ty dvě volné hodiny v jídelnách, klubovních domech, u svých rodin nebo nějak jinak. Neobyčejně veselý, živý obraz, v němž není jediného rysu šedé ponurosti velkoměstských továrních čtvrtí.



Kdo jsou tito zlinští Američané, kteří pracují podle Baťových zásad, vydělávají peníze a šetří?

Člověk je tu vidí v tomto velemoderním továrním městě chodit v jejich městských oblecích, na hlavách šedé sportovní čepice (Tomáš Baťa nosil takové čepice a po jeho příkladu přišly do módy). Odkrýváte na jejich tvářích výraz, který upomíná na americké tovární dělníky. Kdyby byly Spojené státy neucínily Evropanům přistěhovalectví prakticky nemožným, byl by jistě také mnohý z těchto moravských a slovenských rolnických synků, jak to před válkou často bývalo, odjel za oceán, aby se tam stal lacinou pracovní silou a vydělával obrovské zisky americkým továrníkům. Takto však Baťa svým nejbližším krajanům přinesl Ameriku na Moravu, amerikanisoval ji, a je možná na výsledky svých radikálních vychovatelských metod pyšnější než na své výkony jako podnikatel. V Americe byl jen zcela nepatrný zlomek z několik desítek tisíc lidí, kteří prošli jeho továrnami, jeho rukama, aby duševně i hospodářsky byli, třeba doma, amerikanisováni na sto procent.

Baťa učinil ze svých slováckých krajanů, kteří se vyznačovali vždy sklony k pohodlnosti a zábavám a neprojevovali mnoho činné síly, zcela nový typ amerikanisovaných československých dělníků. Jako mistr jediné velké dílny přikládal ruce k těmto tisícům a tisícům, vlastní rukou je formoval v lidský typ, který je v Československu obecně známý a bývá označován anglosaským výrazem Baťaman, Baťův muž. Jistá forma amerikanismu se projevuje již v existenci výrazu Baťaman, v něm se projevuje také vyšší životní standard, ostřejší pracovní tempo a kolektivní mentalita, s kterou jsme zvyklí setkávat se na amerických universitách, nikoli však v evropských průmyslových závodech. Armáda aktivních Ba-

ťových mužů ve všech továrnách čítá 29.000 hlav, z nichž asi 19.000 je zaměstnáno ve Zlíně a v Otrokovicích, zbytek v Domech služby ve všech zemích světa.

Počet dělníků stoupal v tomto tempu:

1900: 120	1918: 4101	1923: 1802	1928: 12.000
1910: 1400	1919: 3005	1924: 3011	1929: 12.200
1915: 2000	1920: 2056	1925: 4584	1930: 12.300
1916: 3043	1921: 2277	1926: 6099	1931: 19.722
1917: 3900	1922: 2440	1927: 8266	

V těchto údajích je na několika místech vidět kolísání. Ve válečných letech nastupuje zřejmě stoupání počtu dělníků pro velké válečné dodávky. Ale odečteme tady čtyři válečná léta a obdržíme linii vzestupu přerušenu jen měnovou kalamitou v letech 1922/23. Vzestupná linie zejména od zavedení práce na běžícím pásu roku 1927 stoupá velice výrazně. V roce 1931 mohly Baťovy závody zvýšiti počet svých zaměstnanců o více než 50 procent.

Jak právě uvedeno, pocházejí dělníci skoro výlučně z venkova, jen malá část z maloměst. Vesnice okresu Zlín, Uherské Hradiště, Holešov, Uherský Brod, Vsetín, Přerov a Kroměříž tvoří obvod, z kterého se rekrutuje zlínské dělnictvo většinou z mladých lidí. Sestava dělnictva podle stáří podává nám takovýto přehled:

Dělníků přes 21 let	45 procent
Dělníků pod 21 let	16 procent
Dělnic přes 18 let	26 procent
Dělnic pod 18 let	13 procent

Většině z těchto dělníků chybí průmyslová tradice. Tento stav je pro Baťovy závody žádoucí a s tohoto hlediska se dělnictvo vybírá a přijímá, neboť ve Zlíně

má být vychováno v novém prostředí k nové pracovní i společenské morálce. Tento čerstvý, vzdělavatelný lidský materiál přijímá bez obtíží a bez rozmyšlení pracovní postup a principy Baťovy a podrobuje se lehce jeho autoritě.

Kázeň, která charakterisuje celý život ve Zlíně, nemá přes všechnu přísnost žádného rysu brutality a vojáctví. Všechna nařízení (až na zákonná ustanovení živnostenská) jsou udělována ve formě připomínek, nebo mravně výchovných průpovědí. Nečte se tady: „Vstupovati na trávník zakázáno!“ nýbrž: „Člověk má být dobrotivým a laskavým pánem přírody.“ Pracovní metody a společenský duch v dílnách vytvořily již takovou disciplínu, že kontrola se strany ředitelství je už skoro zbytečná. Dělníci trestají se podle řádu zvláštní organizace práce bezděčně sami. Zaměstnanec, jehož výrobek je vlastním zaviněním vadný, pocítí hned při nejbližší výplatě účinek své špatné práce. Výrobní plán a práce ve skupinách tvoří tu nejlepší kontrolu.

Ačkoli je tato kázeň neosobní a automatická, zůstává přece ještě správci oddělení a dílovedoucímu velký úkol. Bezohledný dílovedoucí může své dělnictvo přivést k zoufalství, může mít velmi časté změny v personálu a přes veškeru námahu nedosáhne ve svém oddělení většího výkonu než 1200 párů denně. Jiný, který dovede se svým dělnictvem jednat laskavě a přátelsky, může bez námahy dosáhnouti výkonu 1800 párů.

Netřeba popírat, že v celém zlínském závodě doléhá na všechny zaměstnance a dělníky, počínajíc od nejvyššího stupně až k nejmladšímu uční jakýsi citelný tlak, který nezvyklého může velmi tísniti. Pro člověka, který se sžil s jinými pracovními metodami, je velice těžko přizpůsobiti se tempu celého prostředí. Takoví lidé, kteří

nemohou snést pracovního tempa a disciplíny Zlína, odcházejí za krátký čas sami ze závodu.

Protiváhu disciplíny a autority vytvořila různá demokratická zařízení. Výrazy ředitel, správce oddělení, dílovedoucí atd. vytvořila jen potřeba. Označují jen funkce příslušných lidí a neuzívá se jich jako titulů při oslovení; každý je oslovován jako spolupracovník, nejvyššímu spolupracovníkovi se říká šéf. Až do 12. července byl šéfem Tomáš Baťa, od toho dne je jím Jan Baťa. Na duchu se nezměnilo nic. Účast na zisku naznačuje Baťovým mužům, že jsou členy velikého společenství, jehož stanovám se podrobuje i šéf podniku. Jako každý jiný spolupracovník dává si denně u kontrolních hodin vchodu orazítkovat svůj pracovní lístek a každý týden dostane svých 500 Kč mzdy. Nejenže kontroluje velmi často všechna oddělení podniku, nýbrž sám pracuje na některém ze strojů. Pracovní metoda ukazuje Baťamanovi, že mezi jeho zájmy a zájmy vedoucího dílny nebo šéfa není protikladu ani rozdílu a posiluje jeho přesvědčení o pracovní demokracii.

Baťův muž žije v zcela jiném myšlenkovém světě než jeho kolegové, dělníci v malých živnostech nebo v jiných odvětvích továrního průmyslu. Baťovi lidé jsou nadšení pro jeden společný ideál, který by snad bylo možno nejvýstižněji nazvat slovem batismus. Jde o novou hospodářskou morálku, která se prakticky vykládá a vyjasňuje už čtrnáctiletému chlapci, který vstupuje jako učeň do závodu, či lépe jako žák do Baťova pracovního internátu. Tato nová pracovní morálka osvobozuje mladé spolupracovníky od slovanské ideologie rodinného komunismu. Psychologický prvek batismu spočívá v tom, že se ve Zlíně vyvinul duch pospolitosti, v neposlední řadě díky propagandě, kterou prováděl Baťa



sám. Tento duch pak ovšem není přízniv nadšení pro žádnou dělnickou organizaci.

Baťa byl, jak již bylo uvedeno, odpůrcem odborových organizací. Přes to však je ve Zlíně velmi mnoho odborově organizovaných dělníků, kteří platí své příspěvky příslušné odborové organizaci volně a samostatně. Příslušnost k organizaci není dělníkovi žádnou újmou, koná-li dělník řádně svou práci. Ale většina Baťových spolupracovníků nechce o odborových organizacích ani slyšet, nevidí nutnost dovolávat se z venčí nějaké pomoci proti svému zaměstnavateli, který sám také náleží k tomu kolektivu, jehož členy jsou všichni zlíňští spolupracovníci.

Jakmile se někdo již jednou v Baťových závodech osvědčil, nemusí se obávat propuštění, pro nemoc nebo pro slabost nebyl ještě nikdo z podniku vyloučen. Přirozeně že se nemocným nebo slabým nedává žádná almužna; poskytne se jim příležitost vydělku prací odpovídající jejich tělesnému stavu. V továrnách je zaměstnáno na 200 invalidů a slepců, jejichž mzdy jsou vyměřeny právě tak vysoko jako mzdy ostatních dělníků. Mnoho slepců je zaměstnáno v Baťových továrnách na kartonáže. Jejich úspory a podíly nejsou o nic menší než u ostatních spolupracovníků.

Počet nehod v závodech je neobyčejně malý, díky výtečným ochranným zařízením. Od roku 1928 není již v dílnách žádných transmisí, které zaviňovaly dříve největší procento nehod. 15.000 strojů v závodech je poháněno vesměs vlastními motory. Na všech místech, kde hrozí dělníkům nějaké nebezpečí, jsou výstražné nápisy. V koželužnách jsou veliké nápadné plakáty upozorňující na nebezpečí náказы sněti slezinnou, v dílnách, kde se krájí kůže je umístěno několik výrazných obrazů

znázorňujících hrozná zranění rukou způsobená neopatrností při práci. Koželuhové jsou chráněni před vniknutím žiravin na kůži gumovými rukavicemi a zvláštními maskami. Také v barvárnách je předepsáno nositi masky. Pro dělníky a dělnice, které při své práci sedí, jsou zavedeny praktické židle s opěradly, dělníci, kteří při práci stojí, nosí gumové punčochy, aby se zabránilo vzniku křečových žil a mimo to se jejich zaměstnání často mění a střídá tak, aby jejich námaha byla kompenzována při jiné práci zase odpočinkem. Každý, kdo je způsobem své práce jakkoli ohrožen na zdraví, bývá pravidelně prohlížen lékařem a jakmile se ukáže toho potřeba, je ihned přidělen k jiné práci, aby se nebezpečí odstranilo. Ještě v roce 1926 byl počet nehod v závodech 1.5 procenta, od té doby klesl již na 1 procento.

Protože se stává dosti často, že dělník musí přecházeti z jedné tovární budovy do druhé, jezdí ustavičně po hlavní třídě závodu okružní tramvajový autobus, který v pracovní době dělníky zdarma převáží. Při délce továrních prostor, jež činí 1500 metrů, osvědčilo se toto zařízení jako velmi prospěšné. Na příklad strojírna, z které je třeba často dopravovati součástky strojů a montéry nebo zámečníky do vzdálených továrních budov, leží až na nejzazším konci továrny, takže bez dopravního zařízení, které jsme právě vylíčili, bylo by její spojení s továrnou velmi zdlouhavé.

## JAK SE STANE ČLOVĚK BAŤAMANEM ?

Správa Baťových závodů dostává ročně průměrně 160.000 žádostí za přijetí do závodu. Jsou to žádosti většinou z obvodu moravských okresů, jež jsme uvedli v minulé kapitole a které leží kolem Zlína. Žádosti přicházejí zejména v zimě, kdy se na polích nepracuje a když i cukrovary jsou už zavřeny. Ale také z jiných částí země a státu dochází mnoho žádostí, mnoho lidí hlásí se i ze zahraničí a činí písemné nabídky. Dělníci zaměstnaní v Baťových závodech se všemožně snaží dostat do Baťových služeb také své příbuzné a známé. Dříve než nastalo ve střední Evropě údobí katastrofální nezaměstnanosti, bylo možno často najít v československých i zahraničních listech inseráty, jimiž Baťovy závody hledaly odborníky zapracované v nejrozličnějších odvětvích obuvnického podnikání. Baťovým závodům posílají všechny zprostředkovatelné práce a všechny obecní úřady své seznamy nezaměstnaných, kteří se jim přihlásili.

Žadatelé, kteří překročili určitý pevně stanovený věk, a takoví žadatelé, jejichž přijetí by mohlo nepříznivě působiti na homogenitu Baťovy armády a konečně takoví, jejichž písmo ukazuje zřejmě na velkou a nápadnou duševní vadu nebo nedostatek inteligence nebo poctivosti, bývají ihned vyloučeni z přijímacího plánu. Ostatním se zaslá dotazník, který mají vyplněný zaslati zpět. V normálním roce dostanou Baťovy závody zpět na 70.000 takových vyplněných dotazníků.

Žadatel se musí zavázati, že vyplní dotazník podle svého nejlepšího vědomí a svědomí. „Vědomě krivě učiněné udání zrušuje samo o sobě celou smlouvu bez jakýchkoli závazků s naší strany“, praví se v průvodním

## Zvědavý dotazník

dopise. Kromě otázek o dřívější činnosti, předběžném vzdělání a pod. jsou v dotazníku také otázky týkající se hospodářského postavení žadatele a jeho rodičů:

„Jaké množství pozemků máte vy nebo vaši rodiče?

Máte vy nebo vaši rodiče dům?

Máte vy nebo vaši rodiče úspory?

Máte vy nebo vaši rodiče dluhy?“

Dotazník, který musí dělník vyplniti, je však ještě důkladnější. Musí v něm totiž udati nejen jak velké jsou jeho dluhy nebo jeho úspory a kolik peněz má k dispozici do nejbližší výplaty, nýbrž musí udati také kolik peněz týdně a ročně potřebuje, aby uspokojil potřeby vlastní a potřeby osob, které jsou na něho odkázány. Dotazník obsahuje přesný rozvrh domácích nákladů. „Kolik potřebujete na výživu, byt, osvětlení, topení, prádlo, oblek, obuv a jiné k živobytí nutně potřebné věci? Kolik vydáváte na zábavy a kulturní potřeby?“ Žadatel musí udati, kolik si chce vydělati a co zamýšlí učiniti se svými úsporami. Zvláště poslední otázka je důležitá, neboť šetření je důležitým činitelem zlínské hospodářské morálky.

Otázky se nedávají z pouhé zvědavosti, nýbrž mají přiměti žadatele k tomu, aby si sám učinil jasno o svých potřebách. Přijetí žadatelé se pak povolají do Zlína; přijímání se provádí vždy v pondělí. Nejprve je každý lékařem prohlédnut, při čemž nevyhovují průměrně 2 procenta, skoro výlučně pro vady zraku nebo sluchu. Před několika lety byli všichni uchazeči podrobováni zkouškám psychotechnickým, brzy se toho však zanechalo, protože zkušenost ukázala, že z výsledků zkoušky nelze činiti žádných rozhodujících závěrů. Jen pro učně je tato zkouška dosud závazná. Služební, případně pracovní smlouva se uzavírá nejprve na zkušební dobu 4 týdnů.



Po tuto dobu dostává uchazeč nejmenší mzdu ve svém oboru. Ke konci zkušební doby je pak buď skutečně přijat nebo propuštěn bez udání důvodů.

Jen malý počet uchazečů se přijímá hned od počátku na nějakou určitou práci. Většinou přicházejí nováčkové do obuvnických dílen, kde jsou zaučováni do určitých částí pracovního pochodu podle svých duševních a tělesných schopností. Nově přijatý Bařaman obdrží při nastoupení práce seznam sociálních zařízení, knížečku s titulem „Do nové práce“. Nejdůležitější místa brožury znějí:

Dnešního dne stal jste se spolupracovníkem našich závodů.

Možná, že nejste odborníkem práce, již nastupujete. Naučíte se jí však stejně dobře, jako všichni, kteří ji začínali před Vámi.

Co je však naprosto novým, je duch této práce a vlastní smysl toho, proč ji všichni konáme.

Účelem naší a od této chvíle i Vaší práce je „Služba veřejnosti“. Veřejnost jsou miliony našich zákazníků, tisíce našich spolupracovníků, tisíce těch, kteří se živí přípravou surovin pro naše závody a konečně naše závody samotné.

Dobrá služba veřejnosti začíná dobrou prací Vaší, nechť je tato jakkoli nepatrná. Součet dobré práce všech našich spolupracovníků dává nejlepší zboží, obuv, za nejnižší cenu, při t. č. nejvyšší možné mzdě ve Vaší práci.

Množství našich zákazníků, rostoucí tím více, čím lépe vyhovíte jejich potřebám jakostí a levnou cenou, Vás odmění trvalou příležitostí k práci pro vlastní blahobyť.

Přejeme Vám, abyste svou prací v našich závodech dosáhl Vy i Vaše rodina blahobytu, zámožnosti a spo-

kojenosti. Míra těchto statků záleží jedině na Vaší pracovitosti, počestnosti a vytrvalosti.

Za dnešních poměrů mohou Vám závody jako svému spolupracovníku poskytnouti byt se zahrádkou, levnou a chutnou stravu, zábavu, příležitost ke vzdělání a j., jak seznáte z popisu dále.

Přejeme si, abyste i Vy byl mezi občany tohoto města a svou prací je pomáhal budovati tak, aby se stalo nejlepšími v naší republice a bylo ostatním vzorem.

Správce dílny může dělníka propustiti jen ze své dílny, ale nikoli ze závodu. O konečném propuštění rozhoduje personální oddělení v dorozumění se zástupci personálu, jak je určeno zákonem. Do roka se propouští 5 až 10 procent personálu částečně pro neschopnost, částečně pro přečiny proti disciplíně.

Větší díl odchodů ze závodu jsou dobrovolné, nebo zákonem vynucené výstupy. Úhrnná měna dělníků je značně vysoká, činí asi 20 až 30 procent. Tyto číslce se vysvětlují tím, že mladí mužové dosáhnouví 21. roku stáří musí nastoupiti vojenskou službu a ženské pracovní síly kolem 20 let se vdávají. Toto vysoké procento odchodů činí také pochopitelným, proč Bařovy závody přes hospodářskou tíseň propouštějí jen málo dělnictva. Když je nutno výrobu omeziti pro odbytové nesnáze, pak se prostě přirozený úbytek pracovních sil nevyrovnává novým přijímáním.

Bařovi lidé obou pohlaví jsou velmi pyšní, když si ušetří nějakou sumu peněz a mohou se osamostatniti jako malí živnostníci nebo obchodníci, nebo si zakoupiti malé hospodářství. Dosud se ukázalo, že většina Bařových zaměstnanců dosáhla úspor 30.000 až 40.000 Kč. Děvčata zaměstnaná u Bařů za rok až čtyři léta ušetří si 3000 až 12.000 Kč. S těmito úsporami se vdávají, nebo

je vkládají do obchodu svých rodičů a pod. Vdané ženy se zásadně nezaměstnávají, neboť Baťa je toho názoru, že dobrá dělnice nemůže být zároveň dobrou hospodyní a matkou. Každý Baťův muž vydělává dost, aby ze své mzdy a účasti na zisku uživil ženu i děti.

### ZLÍNSTÍ KADETI

Pro Baťovy závody je výchova přiměřeného přírůstku dělníků a vůdců právě tak důležitá jako hromadná výroba dobrých a laciných bot. Dětské vzpomínky Tomáše Bati měly velký vliv na dnešní metody výchovy učňů ve Zlíně. Baťa se velmi intenzivně staral o výchovu svých mladých mužů, neboť ustavičně počítal s rychlým rozšiřováním svých závodů, pro něž potřeboval nejen ochotných spolupracovníků, ale také zdatných vůdců. Ze zpátečnického venkovského obyvatelstva, někdejších nevolníků, chtěl učiniti svobodné občany; svoboda byla pro Baťu totéž co hmotná nezávislost. Jako tovární dělníci ve velkoměstech byli by tito lidé bývali propadli neodvratně beznadějnému osudu proletariátu. On v nich chtěl vypěstovati mentalitu kapitalistickou. Zvláště důležitým se mu jevílo školení přírůstku, protože už před válkou poznal, jaké těžkosti znamenají pro podnik dělníci, kteří nejsou odborně vzděláni a nemají smyslu pro vyšší výdělek.

V roce 1925 připojil Baťa k závodům odbornou školu pro učně ve věku od 14 do 17 let. Tento „Internát mladých mužů“ je jakousi kadetní školou Baťovy armády. Internát sídlí ve čtyřech mohutných budovách ze skla, oceli a betonu na horském svahu naproti továrnám. Na 2500 mladých chlapců se tam každého roku vychovává praktickými i teoretickými kursy na Baťamany.

Jakmile se v posledních letních měsících objeví za vý-

klady československých Baťových filiálek oznámení, že se přijímají žáci do zlínského internátu, začíná ve filiálkách nával uchazečů. Jakkoli se přijímají děti ze všech vrstev obyvatelstva, děti ševců mají přednost, neboť Baťa se vždycky cítil ševcem a nikdy nechtěl být nepřitelem ševců. Dříve to bývali většinou selští synkové, kteří nastoupovali cestu do Zlína, v posledních letech přicházejí však do Zlína též sta měšťanských synků, aby se tam naučili velkému umění pracovat, šetřit a šťastně žít. Synové význačných československých státníků, průmyslníků a finančních magnátů tráví svá učednická léta ve zlínském internátě. Každému, kdo vstupuje do internátu je povoleno vzít si s sebou jen určitý počet šatů a prádla, kromě pracovního úboru je povolen jen jeden vycházkový oblek a zásoba prádla ze tří garnitur. Všechno ostatní si mladí lidé mohou opatřit už za krátký čas z vlastního výdělků. Peníze a potraviny při vstupu do internátu nesmí vzít s sebou nikdo a rodičům je výslovně zakázáno po celá tři léta učení podporovati děti penězi, oděvem nebo potravinami právě tak jako žákům je zakázáno dávat rodičům něco ze svého výdělků. Dostane se jim poučení o tom, co rozuměti pod pojmem muž. Muž je podle Baťova pojetí individuum, které se dovede samo živit. Baťa uložil své názory o této věci do řeči, kterou pronesl při slavnostním otevření své odborné školy:

„Slovo muž znamená živitel. Čtrnáctiletý hoch začíná na sebe vydělávati a je proto mladým mužem. Toto neplatí vždycky o hoších zámožných rodičů, protože oni ve čtrnácti letech na sebe nevydělávají. Skutečně zámožných rodičů je u nás málo. Jsou však hoši, kteří se za děti zámožných rodičů neprávem považují. Ale doufejme, že těch je málo a nestojí za to, mluvit k nim.“



Vy, mladí muži, vykročte s odvahou do světa. Nemuňte se tím, že vaši rodiče nemohou nebo nechtějí vás vydržovat na školách. Celý svět je škola a nejlepším učitelem jest práce, nejlepším pomahačem jest chudoba. Většina vynikajících mužů naší doby opouštěla rodný krov s uzlíkem zrovna tak malým, jako vy. Velikost naší doby je v tom, že i ta nejvyšší místa v republice jsou dostupna chudému muži. Záleží jen na něm, na jeho schopnostech a vytrvalosti, aby jich dosáhl.

Za své zaměstnání zvolte svobodné živnosti, to jest zemědělství, obchod, průmysl. Jen ve svobodné živnosti rozvíje se život člověka plně. Jen v těch vítězí síla a nadání mužů bezpodmínečně. Síla těla i ducha budíž vaše heslo. Vyhledávejte zápasy! Nebojte se ran! Nezeslabujte svých těl neřestmi, jako pitím, kouřením atd. Neřest jest matka porážky. Cnost, střídmost je cesta k vítězství. Zdar vám!"

Při přijímání je obvyklá důkladná psychotechnická zkouška. Kromě obecných vyšetření chápavosti, hmatu, sluchu atd. provádějí se ještě zvláštní zkoušky podle práce, pro kterou se učeň nejlépe hodí a kterou si vyhlédl. Za tříletou dobu pobytu v internátě seznámí se mladí mužové se všemi možnými pracemi. V prvním roce se zásadně nezaučují do prací kancelářských, to až později, když už prošli všemi jednotlivostmi výroby bot, pak jsou zaměstnání v prodejním oddělení, v prodejně, v technickém a v jiných odděleních. Déle než dva měsíce nezůstanou při žádné práci. Zůstane-li mladý muž po svém třiletém učení ještě další tři léta v práci v závodě, je ve svých dvaceti letech způsobilý zaujmouti v Batových závodech některé z vedoucích míst. Od prvních týdnů vydělává si učeň dostatečnou mzdu 120 Kč týdně. Jeho životní náklady vyžadují však nanejvýš 70 Kč

týdně, takže mladý muž si může leccos pro sebe koupit a ukládat i úspory. Musí zapsati do hospodářské knihy vydání, jež chce učiniti v nejbližším týdnu a musí hospodářskou knihu předložit řediteli internátu ke schválení. Podle okolností provádí ředitel internátu v hospodářských plánech svých svěřenců různé změny: jednomu, který chce vydati příliš mnoho za šaty, zredukuje tuto položku; naproti tomu jinému poradí, aby doplnil svou zásobu prádla, příliš skrblickým strádalům se předepíše povinné vydání na návštěvu biografu nebo na výlet atd. Mladí mužové jsou vedeni k tomu, aby si určitou část mzdy ušetřili. Jejich úspory se úrokují ročně desíti procenty.

Mezi různými oddíly internátu vznikají závody, které oddělení do roka uspoří největší sumu. Úspory kolísají v prvním roce mezi 995 a 3500 Kč, v druhém roce mezi 2341 a 13.888 a v třetím roce mezi 4341 a 17.025 Kč.

Ve všech místnostech internátu jsou vyvěšena tato pravidla:

#### Čistota

Myjte si ruce před odchodem z práce v umyvárně dílny.

Myjte se zejména před jídlem a před spaním. Myjte si obličej, krk, prsa, ruce a nohy. Myjte si uši a oči. Pečujte o své zuby. Dobrymi zuby rozžvýkáme správně potravu, již žaludek dobře stráví. Nejméně jednou za den, večer před spaním, vyčistěte si zuby kartáčkem.

Učiňte tuto péči o sebe svým denním zvykem. Výsledek vás překvapí. Koupejte se nejméně jednou týdně, buď doma, nebo v závodních lázních. Cena sprchové koupele 1 Kč. V lázních obdržíte mýdlo i ručník.

## Prádlo

Střídejte často své prádlo. Nespěte v prádle, v němž jste po celý den pracovali, nýbrž převlékněte se do prádla nočního.

Střídejte nejméně dvakrát v týdnu své ponožky. Pečujte o suché a čisté nohy po celý den. Nejvíce onemocnění pochází z nastuzení nohou, chovaných celý den ve vlhku a v rozmáčené obuvi. Přezujte se v dílně do suchých přezuvek.

K vyprání prádla používejte závodní prádelny. Ceny za vyprání jsou velmi levné a budete obslouženi dobře a včas. Pro svobodné 1 garnitura 1 Kč. Pro rodiny nižší ceny.

Lázně a prádelna nacházejí se u elektrárny.

\*

Po probuzení o půl 6. hod. ráno provádějí mladí lidé čtvrt hodiny prostná cvičení, po nich se myjí, čistí a uklízejí své pokoje a pak společně snídají. Od 7 do 12 hodin pracují v továrně, společně obědvají a pak až do 14 hod. mají volno. Od 14 do 17 hod. opět pracují, o 18. hod. večeří, rovněž společně, od 18 do 20 hod. je vyučování.

Volbu vyučovacích oborů provádějí si mladí mužové sami; povinné pro všechny je jenom účetnictví, obchodní korespondence, kreslení a především řeči.

Každý chovanec internátu se musí učit německy a anglicky a mladí mužové také skutečně opouštějíce internát ovládají němčinu dokonale a angličtinu velmi slušně.

O 21. hod. musí jít mladí mužové spat. V každé ložnici je 22 lůžek, vždycky dvě pohromadě v jedné kabině. Všude je dokonalá čistota a pořádek. Každý pokoj je pod dozorem nejstaršího, kterého si volí chlapci vždy na

šest měsíců a jenž je ředitelem odpověden za čistotu a kázeň ve své světnici.

Na neděle jezdí ti, jejichž rodiče nebydlí příliš daleko, domů. Ostatní se zotavují nejrůznějším způsobem, provádějí sporty, jezdí na výlety atd.

Na konci každého roku mohou se mladí mužové rozhodnouti, chtějí-li internát opustiti, což se děje velmi zřídka, či chtějí-li zůstat. Vyloučení mohou býti kdykoli, zavdají-li vážnější příčinu k nespokojenosti.

Praktické odborné vyučování je svěřeno odborným dílovedoucím, teoretické zvláštěním učitelům, výchova k šetrnosti a rozumné životosprávě je úkolem ředitelovým.

Mezi 2500 až 2800 mladými muži je značné množství cizinců. Internát má svůj vlastní časopis, který si chovanci sami vydávají.

Také mladé dívky se ve Zlíně vychovávají, avšak výchova dívek má cíle zcela jiné než výchova hochů. Tomáš Baťa byl toho názoru, že vaření je umění, jehož znalost podporuje zdraví. Proto se dívky ve Zlíně učí vařit, šít prádlo a šaty, vésti domácnost a kromě toho se pro ně pořádají kurzy hygieny a péče o zdraví.

Pro dospělé, kteří přicházejí do továrny z jiných průmyslových odvětví, jsou zařízeny cvičné dílny, v nichž noví získávají potřebných vědomostí o obuvnické výrobě. Mistři a správcové dílen se vzdělávají dále v sobotních pokračovacích kurzech a také konference, jež svolává šéf firmy na každé sobotní dopoledne do správní budovy, mají ráz vyučování, jsou jakousi vysokou školou zlínských věd. Kurzy řečí a odborné přednášky může navštěvovati každý. Prodavači Baťových filiálek musí prodávati šestinedělní až osmitedělní kurs, jehož absolvování je ostatně závazné pro všechny prodavače v Evropě.



Vyučuje se v něm všemu, co je třeba vědět o výrobě bot, o opravách, o materiálu, prodejních metodách atd., zkrátka v kursech se člověk vzdělává na praktického činitele služby veřejnosti.

I pedikérky, které jsou zaměstnány v Baťových filiálkách v odděleních pro ošetřování nohou, musí se zúčastnit kursu, který se pořádá za vedení lékařských odborníků.

Kromě pětipatrové obecné školy je ve Zlíně také pokusná škola pojmenovaná jménem presidenta Masaryka, jež je zařízena v souladu s názory Tomáše Bati a podle nich je také vedená. Je to vůbec jeden z nejzajímavějších vyučovacích ústavů na světě.

Baťa navštěvoval čtyřtřídní normální školu ve Zlíně, kde se naučil trochu psát, číst a počítat. Po přestěhování do městečka Uherského Hradiště navštěvoval školu německou. Nenáviděl školskou moudrost a vyučovací metody a už jako dítě hubovával na učební plán, který ho nutil učit se kolik milionů kilometrů daleko je Sirius od Země; jak zatloucí hřebík do zdi, tomu se člověk ve škole nenaučil, ačkoli taková znalost je pro život daleko důležitější. Všechno, čemu se lidé učí, musí mít praktický účel, míní Baťa, jinak učení nemá smysl. Masarykova škola ve Zlíně liší se od dosavadních podobných vyučovacích ústavů organizací a učebním plánem. Jsou v ní čtyři skupiny různých vyučovacích cílů: 1. humanistická skupina, jejíž učební plán odpovídá asi nižší střední škole, 2. skupina pro průmyslové vzdělání, 3. skupina pro obchod a živnosti a 4. dvouletá skupina.

První tři skupiny skládají se ze čtyř povinných ročních běhů a jsou určeny pro žáky od jedenácti do patnácti let. Ve dvouleté skupině se vyučují děti, které z jakýchkoli důvodů nemohou navštěvovat školu obec-

nou. Cílem školy je vychovávat samostatné soudné a podnikavé lidi.

Škola byla postavena r. 1928 podle návrhu architekta Grahury. V přízemí je velká tělocvična, v které se konají také shromáždění žáků, v prvním poschodí je kreslírna s velkou terasou. Třídy jsou 6 metrů široké a 9 až 12 metrů dlouhé, vnější stěny jsou ze skla. Ve sklepě severního křídla školy jsou školní dílny, kuchyně a jídelna. Vytápění místností se děje vháněním horkého vzduchu a v létě může být topení změněno v ochlazovací zařízení větráním studeným vzduchem. Ve škole je zaveden systém odborných tříd: Pro každý učební obor je zvláštní místnost, žáci se v místnostech každou hodinu střídají. Škola má knihovnu a čítárnu, v níž je vyloženo 40 časopisů, mezi nimi i časopisy anglické. V několika volných hodinách se žáci pokusné školy zdržují v této čítárně. Ve škole jsou různé žákovské kluby, které se zabývají zpěvem, sbíráním známek, fotografováním, technikou, zeměpisem, přírodními vědami a pod. Škola má také dvě hřiště.

## BAŤA VYCHOVÁVÁ SVÉHO SYNA

Tomáš Baťa vychoval svého syna sám. Mladý Tomáš — Tomík, jak mu ve Zlíně obecně říkají, neměl lehkou školu, neboť metody jeho otce nebyly vypočteny pro průměrného chlapce. Vychovával svého syna na vůdce mezi vůdci, kteří se vytvářejí z mladých mužů Baťova internátu. Celý Tomíkův život byl nepřetržitým řetězem výchovných pravidel. Jeho otec používal každé příležitosti, aby svého syna poučoval a vychovával, úmyslně mu kladl v cestu překážky, aby v něm probudil již v ranném věku rozhodnost a samostatnost. O tom svědčí tato epizoda:

Když byl stár asi deset let, jel Tomík se svými rodiči autem do Brna. Jelo se v otevřeném voze a vítr srazil Tomíkovi čepici s hlavy. Auto musilo zastavit a chlapec si musil doběhnout pro čepici. Když se zase posadil do vozu, řekl mu Tomáš Baťa: „Už jsem ti říkal, že máš dávat pozor na svou čepici. Dáš-li si ji ještě jednou srazit větrem, pojedeme dál bez tebe.“ Za deset minut srazil vítr chlapci čepici s hlavy znova. Tomáš Baťa dal zastavit auto, dal synkovi desítikorunu a řekl: „Teď jdi k nejbližšímu nádraží a jeď do Brna vlakem, nemám kdy na Tebe čekat. Nazpátek můžeš jet zase s námi autem.“ Tomáš Baťa musil však zpáteční cestu nastoupiti bez svého syna. Chlapec sice dojel do Brna včas, ale byl příliš pyšný, aby se dovolával milosti svého otce, šel proto do Baťova obchodu v Brně, vypůjčil si od správce filiálky potřebné peníze a jel zase vlakem zpátky do Zlína.

Až do svých jedenácti let navštěvoval Tomík českou školu ve Zlíně, potom ho otec poslal do koleje do Anglie, neboť se mu nejvíc zamlouvaly anglické metody výchovy. Od té doby si musil mladý Baťa vésti hospodářskou knihu a na konci semestru musil ji předkládati se všemi přílohami svému otci. Třináctiletého synka pustil Baťa samotného na cestu po Evropě. Rok ztrávil Tomík ve švýcarském pensionátu, aby se naučil francouzsky. Ve čtrnácti letech se soustavná návštěva školy pro mladého Tomáše Baťu skončila, přišel do zlínské továrny a musil projít touže školou jako ostatní Baťovi mladí muži. Pracoval dvě léta v dílnách a naučil se všem fázím výroby bot. Ale tato práce se mu příliš nelíbila, neboť on nebyl nějaký selský synek příšlý z venkova, nýbrž syn Tomáše Baťi. Dal najevo svou mrzutost a Tomáš Baťa si ho zavolal stranou a řekl mu:

„Milý příteli, byl jsem také mladý člověk a vím, že

v životě každého správného mladíka přijde čas, kdy považuje svého otce za nejhoupější stvoření na světě. Každý správný mladík chce jednou utéci otcovské tyranii. Také já jsem utíkal. Ale představ si, jak stojíš někde před tovární branou a čekáš na práci. Zrovna tak jako tady u mne ani v žádné cizí továrně tě asi nepřijmou hned za ředitele. Nejvýš jako cvikaře a to ještě jen tenkrát, budeš-li dobrým dělníkem.“

Tomík zůstal ve Zlíně a za dvě léta složil tovaryšskou zkoušku. Zatím se učil létat a v Anglii složil pilotskou zkoušku. Od časného dětství projevoval živý zájem o motory a stroje. Už jako dítě učil se řídit auto, ale jeho otec velmi pečoval o to, aby se z jeho nadšení pro auta nevyvinula panská libůstka. Musil voziti otce z bytu do továrny a zpět a za to dostával zapláceno sazbou podle kilometrů. Výtěžek se ukládal do spořitelny, z libůstky se stal výdělek. Jako všichni Baťovi mužové i mladý Tomáš Baťa prošel kromě praktického vzdělání v dílnách též vyučováním teoretickým. Toto teoretické vyučování bylo přirozeně poněkud intensivnější než u ostatních 2500 hochů. Tomáš Baťa povolal do Zlína význačné středoškolské profesory a dal si od nich vypracovati učební plán, podle kterého by mladý Tomáš Baťa mohl absolvovati středoškolské pensum co nejrychleji. Učitel musil svou látku vykládati pokud možno koncentrovaně a názorně, základem vyučování měly býti pokusy.

Tomík si musil vybrati několik mladých mužů stejného věku, jež v internátu považoval za nejinteligentnější a musil pracovati s nimi společně.

Na počátku roku 1932 musil osmnáctiletý Tomáš Baťa junior, diplomovaný pilot, zkoušený šofér, mistr ševcovský, abiturient a vyučený hospitant Baťova obchodního oddělení přesídliti do Švýcarska. V Möhlinu u Curychu



se staví Baťova továrna. Byla vypočtena pro 300 dělníků, Tomík Baťa měl tuto malou vzornou továrnu řídit.

Stalo se jinak. Od 13. července je Tomík Baťa zaměstnán dočasně ve vývozním oddělení zlínského ředitelství, skupina Německo.

## JAK SE ŽIJE VE ZLÍNĚ

Ve Zlíně se žije docela, docela jinak než jinde v Československu a v ostatní střední Evropě. Zde byla dána příležitost vybudovati něco zcela nového. Tovární město Zlín, které je odděleno od starého městečka Zlína parkem, skládá se ze dvou částí, z nichž menší obsahuje továrny, větší pak školy, obchodní domy, hostince, jídelny, internáty a kolonie obytných domků a domů. Je to město asi o 30.000 obyvatelích postavené v americkém slohu a naplněné americkým tempem.

Jeho správa byla přenesena na Baťovo oddělení pro veřejně prospěšná zařízení. Činnost oddělení zahrnuje v sobě (kromě sociální péče v nejvlastnějším smyslu slova) péči o děti, o bydlení, opatrování potravin a jiných životních prostředků, sociálně hygienická opatření a zábavní podniky. Jako všechna oddělení podniků je také oddělení pro veřejně prospěšná zařízení samostatné. Má vlastní rozpočet (roku 1923 3 miliony Kč, nyní 50 milionů Kč ročně) a je podrobena téže kázní ve výkonech a musí pracovati se ziskem právě tak, jako obuvnické dílny továren. Sídlí ve zvláštní budově nedaleko vchodu do továrny.

Jsou tu dětské jesle, kde je právě asi 150 dětí, dvě dětské mateřské školky, z nichž jedna je pro děti z celého Zlína, druhá jen pro děti Baťových zaměstnanců, je zde

lékařská poradna, lidová kuchyně, která pracuje pouze v zimě a jejímž zřízením se zabránilo nutnosti, aby přespolní děti chodily v polední přestávce domů na oběd vysokými sněhovými závějemi. Oddělení veřejně prospěšných zařízení pořádá několikrát do roka též různé slavnosti, z nichž oslava svátku práce 1. května je nejvýznamnější. Roku 1931 zúčastnilo se Baťových oslav 1. května na 80.000 lidí, z čehož 52.000 byli hosté, kteří se sjeli do Zlína z dalekého okolí i z Čech a ze Slovenska v 800 železničních vagonech. Na jejich bezplatné pohostění byly obětovány hekatomby 111 vepřů a 36 beranů. Mezi hosty bylo rozděleno 96.000 porcí masa, 360.000 pomerančů, 35.000 párků, 115.000 housek a porcí chleba, 95.000 kusů jiného pečiva a 7750 kg uzenin (kromě párků).

K úkolům oddělení náleží také správa internátů a bytů, oddělení kontroluje obchodní vedení kin, zkouší jakost jídel vyráběných v kuchyních a prodávaných v závodních jídelnách, organizuje sportovní podniky atd.

Kromě toho má toto oddělení na starosti správu pokladny, kterou Baťa založil v den svých padesátých narozenin r. 1926. Každé dítě jeho spolupracovníků obdrží při narození spořitelni knížku s vkladem 1000 Kč. Pokud pracuje otec dítěte v podniku, úrokuje se tento vklad desíti procenty. Koncem roku 1930 bylo takto obdarováných dětí 1975 a jejich fond činil už 2,186.000 Kč. Spořitelni knížka je nepřenositelná na osobu jinou, po dokončení 24. roku obdrží její majitel částku 9846 Kč. Před tím nemůže si vyzvednouti nic ani z kmenového kapitálu ani z úroku. Jen když se majitel knížky ožení před 24. rokem svého věku, je to možné. Zemře-li dítě před 24. rokem, připadne jeho kapitál podpůrnému fondu.

Oddělení pro veřejně prospěšná zařízení pečuje o ži-

Ve Zlíně se jí hodně a dobře

votní úroveň dělníků, která je neporovnatelně vyšší, než životní úroveň vrstev, z kterých většina Baťových dělníků pochází. Kolektivní smlouvy v zemědělství na příklad zaručují mzdu měsíčně 91 až 186 Kč, k tomu 2 litry petroleje, 100 kg uhlí, 100 kg obilí, 30 litrů mléka, volný byt nebo příspěvek na byt (průměrně 250 Kč ročně).

Pro vyšší životní standard Zlína jsou příznačné tyto číslíčky, které ukazují roční spotřebu potravin na jednu osobu ve Zlíně na rozdíl od průměrné spotřeby na jednu osobu v celém Československu.

Potravina :	Množství v kg: ve Zlíně	v Československu
Chléb	90	159
Maso	85	39
Cukr	32	26
Tuk	20	14
	Množství v litrech:	
Mléko	269	137
Limonáda	230	4'5
Pivo	48	66'6

\*

Baťovo město, tento agregát továrních a veřejných budov a domů obytných, bylo postaveno podle plánů, jež dal Baťa vypracovati na desetiletí napřed; má býti podle intencí svého zakladatele městem zahradním. Jeho obyvatelé mají požívatí výhod města i předností venkova. Okrasné i užitkové zahrady táhnou se všude mezi budovami. Podle stavebních plánů mají býti mezi komplexy budov ponechány neporušené, naopak pěstěné kusy lesa nebo louky.

Přijíždí-li člověk do Zlína od Otrokovic drahou nebo po asfaltované silnici, vidí na svahu západně od dráhy

Baťa jako pan domácí

rozlehlou kolonii rodinných domků, která upomíná na středoitalské městečko. Část této osady byla postavena již před válkou podle plánů pražského profesora architekta Kotěry. Roku 1924 se ve stavbách pokračovalo. Tyto nové domky už mají docela jiný vzhled, než ty, jež byly postaveny již dříve, v nových se výrazně uplatnily sociální i hospodářské názory Tomáše Bati.

Každý dům je volný se všech stran a obklopen zahrádkou, každý byt má svůj zvláštní vchod zvenčí, je od všech ostatních bytů zcela oddělen a má vodovod, elektrické světlo a koupelnu.

Z prvních 200 domů, které byly zbudovány na mírném, snadno přístupném svahu za továrnou, má každý čtyři byty. Každý byt má 56 čtverečních metrů plochy a skládá se z předsíně, obytné kuchyně, špižírny, koupelny a klosetu (v přízemí) a z obývacího pokoje a ložnice (v poschodí). Dále náleží ke každému bytu sklep a kůlna na topivo. Stavební náklady na dům o čtyřech takovýchto bytech jsou 75.000 Kč, týdenní nájemné z jednoho bytu je 15 Kč.

V roce 1927 bylo zřízeno 334 bytů v 167 dvojdomcích, roku 1928 dalších 600 bytů v 300 dvojdomcích nového typu. Byty vzniklé v letech 1927 a 1928 mají menší kuchyni, předsíň, prostorný obývací pokoj, koupelnu, záchod a dvě ložnice. Sklep je větší, zásobník na topivo je mimo dům. Týdenní nájemné v těchto bytech činí 25 Kč. V posledních letech se do bytů zavádí také plyn.

Baťa zřizoval též rodinné domky. Jejich místnosti jsou o něco větší, je v nich také světnice pro hosty a v nejnovějších též sklená veranda s terasou ve výši poschodí. Topení je opatřeno dálkovým vedením horkého vzduchu, nájemné činí 35 Kč týdně.

Pro rodiny úředníků a správců závodu byly po-



staveny domky amerického typu podle návrhu inženýra Berty Zenatého. Je jich 24. Jsou to jednopatrové rodinné domky s malou vstupní halou, verandou, jídelnou, obytným pokojem, třemi ložnicemi, koupelnou a příslušenstvím. Kromě toho je tam několik malých komůrek s vestavěnými skříněmi a výklenky na uložení šatstva, prádla a různého náradí, tři šatny a odpadní šachta na popel a smetí. Domky jsou proti povětrnostním účinkům velmi dobře chráněny, střecha je plochá. Stropy jsou z tenkých prken, jídelnu krášlí americký krb.

Do 1. května 1931 bylo postaveno 919 rodinných domků, v nichž bydlí 2139 rodin (14.050 lidí). V roce 1932 se započalo se stavbou dalších 600 domků. Internáty mladých mužů jsou obydleny 2700 lidmi, domovy pro svobodné dělníky mají 700 obyvatelů a dívčí internáty úhrnem hostí 2800 osob.

Při posuzování vnějšího obrazu Batových kolonií nutno si uvědomiti, že se myslilo především na to, dáti dělníkům co nejrychleji zdravé, jejich potřebám odpovídající a jejich finanční síle přiměřené bydlení. Tohoto cíle bylo dosaženo hospodárným řešením půdorysu a normováním staveb. „Raději koupelnu nežli arkýř,“ to byl princip, kterým byl Baťa veden při zřizování těchto obydlí. Přirozeně, že ani zde, jako při žádné hromadné výrobě, nebylo možno se vyhnouti jisté jednotvárnosti, kterou však zde zmírňují příjemné zelené plochy mezi budovami. O ubytování svobodných dělníků obojího pohlaví je rovněž výborně postaráno. Pro dívky jsou zřízeny 4 domky, r. 1925 byl zřízen také první dívčí internát. V roce 1930 se přikročilo k stavbě Nového dívčího domova. Tento domov je dvoupatrová železobetonová budova s viditelnou sloupovou konstrukcí, při níž celou

plochu mezi dvěma nosnými pilíři zaujímají okna. Ve výši prvního poschodí táhne se po celé přední frontě široký balkon. Čelní fronta je bílá, jen ve výši druhého poschodí je pruh ostění z červených cihel. Architektonický dojem budovy je jedinečný.

Přirozeně že i obyvatelé svobodáren musí platiti nájemné. 1800 obyvatelk Nového dívčího domova na příklad platí dohromady ročně asi 700.000 Kč nájemného. Stavba a zařízení domova stálo 4 miliony Kč, ze 700.000 Kč nájemného připadá 100.000 Kč na udržování budovy, 200.000 Kč na amortisaci budovy, takže na desítiprocentní zúročení kapitálu zbývá ročně 400.000 Kč.

Úhrnem je v novém Zlíně přístřeší pro 27.000 stálých obyvatelů, pro přechodné hosty byl ve Zlíně zřízen jednopatrový hotel. Cizinecký ruch ve Zlíně je velmi značný. Pravidelné povinné návštěvy dvou tisíc správců československých filiálek, přechodný pobyt četných obchodníků a jiných hostí zajišťuje obchodní základy hotelu zřízeného r. 1932, který byl oblíbeným plánem zemřelého tvůrce Nového Zlína.

Výživu města obstarávají velké jídelny a potravinová oddělení obchodních domů. Nejdražší jídelna je v Klubovním domě, v bývalém zámku Haupt-Buchenrodově, který koupil Baťa r. 1928 za několik milionů a který věnoval městu Zlíně s podmínkou, že park u zámku ani budovami ani silnicemi nesmí býti zastavěn a v místnostech zámku nesmí býti nikdy prodáván alkohol.

V tomto Klubovním domě je kavárna s velikou zahradou a dvěma hostinskými sály: tak zvaná francouzská restaurace a lidová restaurace. Ve francouzské restau-

ráci obsluhují číšníci ve fracích a oběd (polévka, maso, příloha, salát a moučník) se podává na malých bělostnými ubrusy pokrytých stolcích a stojí 8 Kč, v lidové restauraci je o 2 Kč levnější.

V obchodních domech jsou velké jídelny, kde stojí při samoobsluze oběd 2 až 4 Kč. Oběd se skládá z polévky, masa a chleba nebo knedlíků. Snídaně (šálek kávy nebo mléka a 200 g chleba) stojí 1 Kč, večeře (malá porce masa nebo velká porce zeleniny a chleba) stojí rovněž 1 Kč. Jídla jsou výborně připravena, chutná a i pro těžce pracující je jich dost. Hospodyně nakupují potraviny rovněž v obchodních domech, jež se liší od nejmodernějších obchodních domů velkoměst tím, že jsou prostornější, účelnější, slovem moderní. Jsou to vůbec největší detailní obchody v Československu. S potravními odděleními Baťových obchodních domů mohou konkurovat ostatní firmy jenom specialisací. Od května 1932 platí se v obchodních domech na příklad za kilogram hovězího masa 6 Kč, za kilogram bramborů 40 haléřů, kilogram chleba stojí Kč 1.80, litr mléka Kč 1.80. Mléko pochází jen z nejlepších mlékáren, v novém desítipatrovém obchodním domě prodá se denně 20.000 litrů. Je zde řeznictví spojené s prodejnou živých říčních i mořských ryb, je zde udírna, pražírna kávy, prodejny zvěřiny, drůbeže, ovoce a zelenin, dostane se zde všechno exotické ovoce i zahraniční konzervy.

V roce 1930 byl obrat bývalého „starého“ obchodního domu na příklad 240 vagonů obilí, 72 vagonů cukru, 3 vagony kávy, 1,040.000 kusů vajec 1,800.000 litrů mléka, 52 vagonů mýdla, 18 vagonů jablek, 24 vagonů pomerančů atd. Skladiště obchodního domu jsou zařízena na 600 vagonů obilí, 50 vagonů bramborů,

20 vagonů ovoce. Příznivé zásobovací a bytové poměry životní míru zlínských dělníků znatelně zlepšily a zlevnily. Bylo vypočteno, že týdenní výdaje dospělého svobodného dělníka lze dobře krýtí sumou 161 Kč, zatím co v jiných průmyslových krajích potřebuje na tytéž potřeby stejné kvality 257 Kč, což znamená, že ve Zlíně má mzda kupní sílu o 35 procent vyšší než jinde. Nejen potraviny lze dostat v obchodních domech ale i všechny jiné životní potřeby počínajíc dětskými hračkami a končíc u auta za 42.000 nebo za 26.800 Kč. Dostane se zde všechno, nač jen si člověk vzpomene. Baťova hospodářská politika směřuje k tomu, aby chuť k nákupům u jeho lidí stoupala v souhlasu s kupní silou peněz, jež vydělávají. V obchodních domech se dostane nejen laciné zboží, tak zvané dělnické zboží, dostanou se zde také drahé kožišiny, nejnovější oděvní modely, jízdní kola, co si kdo pomyslí. O výši zlínského standardu svědčí skutečnost, že v červnu 1929 bylo v majetku zlínských občanů 596 motorových vozidel, zatím co r. 1920 jich bylo pouze 6. Zlín stojí na prvním místě ve statistice rozšíření motorových vozidel, neboť na pouhých 35 jeho obyvatelů připadá tam jedno auto.

\*

O z á b a v u stará se ve Zlíně kino a sport. Ve starém obchodním domě (nelekejte se — je starý teprve 5 let) jsou dvě kina, každé pro 1000 diváků, jedno pro zvukové, druhé pro němé filmy. Letos v létě byl otevřen vedle nového hotelu biografický palác pro 3000 diváků. Vstupné v kinech je o polovinu, ba ještě o více nižší než v jiných kinech. Program v kinech se mění denně, předvádějí se zde nejnovější filmy současně s velko-



městskými premiéry. Filmové programy jsou obohacovány denně zajímavými cestopisnými a poučnými filmy, na které chodí obyvatelé Zlína velmi rádi. Kina v Baťově městě slouží také výchovným účelům.

\*

Sport náleží k nejdůležitějším časovostem také ve Zlíně. Baťovo město má vlastní moderní velké sportovní hřiště, jež leží mezi obytným domem Baťovy rodiny a dráhou a nese jméno Tomáše Bati. Pěstují se všechny druhy sportů, běhy, skoky, box a zejména football. Baťovo fotbalové mužstvo požívá velmi dobré pověsti, náleží k nejlepším mužstvům v republice a dokázalo i v několika mezinárodních zápasech svou vypěstlost.

\*

Pro zdraví svých spolupracovníků vykonal Baťa mimořádně mnoho. Od pradávna byl tento kraj proslulý svou slivovicí a vedle tuberkulózy byl alkoholismus největším nepřítelem zlínského obyvatelstva. Baťa, jenž nezapomněl na zkušenosti svého dětství, bojoval proti alkoholu s bezohlednou energií. V obvodu Nového Zlína je čepování opojných nápojů jakéhokoli druhu nejpřísněji zakázáno, každý případ opilství v závodě trestá se neúprosně propuštěním. Jidelny a obchodní domy propagují pití ovocných šťáv, minerálních vod a mléka.

Také v boji proti tuberkulóze dosáhl Baťa krásných úspěchů. V roce 1925 bylo 1·3 procenta zaměstnanců Baťových závodů tuberkulosních, v roce 1926 bylo tuberkulosních už 2·5 procenta. Baťa proto ustanovil ve své nemocnici dva lékaře specialisty jen pro plicní nemoci a zařídil důkladné ošetřování a léčení tuberkulos-

ních, takže v roce 1928 byl počet onemocnění tuberkulosou snížen na 1·53, v roce 1929 na 1 procento.

Nejvyšší špatné zásobování Zlína vodou působí tu a tam případy tyfu. Baťa dal postavit vlastní závodní vodovod a vypracovati plány na reformu moravského vodního hospodaření.

V roce 1927 byla zahájena stavba vzorné nemocnice podle plánů šéflékaře Baťových závodů, primáře dra Alberta, jež stála až dosud přes 15 milionů Kč. Aby nemocnice vyhovovala zvláštním požadavkům velkého závodu, bylo nutno vytvořiti nový, poměrům odpovídající typ. Nemocnice měla býti zároveň centrálou hygienické péče a preventivního boje proti nemocem. Skládá se z ústřední budovy, v níž je operační sál a správní kanceláře, dále z jedenácti jednopatrových pavilonů (v každém 20 lůžek), z pitevny, hospodářských budov a obytných stavení. Pavilony jsou rozloženy na zelené parkové ploše. Personál nemocnice tvoří 12 lékařů a 35 ošetřovatelek.

Technická výzbroj nemocnice je vynikající. Operační sál je zařízen podle ideí a plánů německého chirurga prof. dra Sauerbrucha a jeho českého kolegy dra Rychlíka.

Nemocnice působí dojmem krásného sanatoria a nemá v sobě vůbec nic z bezútěšnosti většiny nemocničních budov. Poplatky jsou neobyčejně nízké, v třetí třídě činí denně 19, v druhé 29 Kč, první třídy není. Také Tomáš Baťa ležel v této nemocnici, když byl nemocen. Nemocnice je zároveň porodnicí pro ženy zaměstnanců Baťových závodů. Roku 1930 poskytlo ambulatorium lékařské pomoci v 9706 případech, v nemocničním ošetřování bylo 3568 nemocných a světlo světa spatřilo v porodnici Baťovy nemocnice po první 166 Baťových lidí-

ček. Úmrtnost pacientů nemocnice nedostoupila toho roku ani celých 2 procent. Nemocnice leží daleko za městem na zalesněném svahu chráněném proti severním větrům, je k ní velmi dobré spojení často projíždějícími autobusy.

Správa nemocnice se řídí rovněž Baťovými principy. Ošetřovatelky musí vésti knihy o každé jednotlivé místnosti, takže správní personál se skládá vlastně jen ze správce nemocnice a jeho stenotypistky. Nemocnice nemá být také žádným dílem filantropie, musí si na své provozní náklady sama vydělávat. Náklady na nemocniční ošetřování dělníků hradí nemocenské pojištění. Velká část lůžek je obsazena nemocnými, kteří přicházejí do Zlína odjinud, neboť v této krajině je nemocnic málo a zlínská zaručuje nejlepší ošetření.

O rekonvalescenci nemocných, zejména tuberkulosních, pečuje Baťův podpůrný fond, který se skládá a udržuje z dobrovolných příspěvků členů, z pokut vybraných v závodě za chyby v práci a konečně ze subvencí firmy. Rekonvalescenti Baťových závodů přijdou na několik měsíců do kolonie uzdravujících se, která bude zřízena v lese a skládá se z několika rozmilých dřevěných domečků. Aby rekonvalescenti nějak využili svého času, o to bude postaráno tím, že budou vyučováni lesnímu hospodářství a zahradnictví, které velmi brzy začne svým výnosem krýt zcela režii osady rekonvalescentů.

Podpůrný fond zaručuje zaměstnancům firmy také podpory v případě delší nemoci, při porodech a úmrtích, z podpůrného fondu se doplňují renty vdov a invalidů atd. Budiž poznamenáno, že se podpůrný fond ujímá také propuštěných dělníků a má je podporovat podle možnosti tak dlouho, pokud nenajdou opět místo.

Měli jsme příležitost vidět už kolektivní společnost Zlína při její práci a poznali jsme též, co dělá ve svém volném čase. Ale výklady o životě Baťových lidí nebyly by úplně, kdybychom neřekli také několik slov o lásce v Novém Zlíně. Jsou to přece převážně mladí chlapci a děvčata, kteří zde rok po roce pohromadě pracují, společně navštěvují kina a restaurace, pěstují sporty a v nabitých autobusech konají výlety do okolí. Pro tyto mladé lidi existují ovšem nejenom dílenské plány, hodiny vyučování a rekordy v běhu nebo ve skoku vysokém. Láska ani nemůže být neznámou veličinou v závodě, kde pracuje deset tisíc mladých dívek vedle desíti tisíc mladých chlapců. Ale i láska je amerikanisována. To neznamená snad, že Baťovy dívky jsou samé Vamps, které myslí jen na to, aby dostávaly od svých ctitelů krásné dary, s nimiž by druhý den mohly dráždit své kolegyně, ale erotika je tu střízlivější, méně romantická než jinde, vztah mezi pohlavími je tu volnější a přirozenější. Mladí mužové myslí především na to, jak vydělat peníze. Dívky nejsou žádné loutky, které by se nechaly vydržovat od mladých mužů. Samy si vydělávají, mají vlastní úspory a nejsou odkázány na to, aby jim jejich milenec kupoval šaty a šperky a kdo ví co. Ostatně nutno podotknout, že zlínské krásky se dovedou oblékat velmi vkusně a jemně a stejně jako obchodní domy a jejich módní oddělení nemusí si na špatně obchody naříkati ani celá řada malých módních obchodů, jež se ve městě usadily.

Je to zvláštní rasa, tyto zlínské dívky: samostatné, sebevědomé, zvyklé vybírat si samy své přátele, s kterými navštěvují taneční zábavy v klubech nebo v Besedě, nebo



s nimiž podnikají weckendové výlety na venkov. Pro ostatní venkovské dívky jsou vlastně těžkým nebezpečím, neboť rozmazlují mladé muže: celá jejich bytost odpovídá vyšším životním formám než jaké lze naléztí kdekoliv na venkově. Mladý muž, který jednou poznal chytré, Baťovými hospodářskými kursy vyškolené dívky, spokojí se už sotva s domácně vycouvanou prostou a jen několika třídami obecné školy trošku vycouvanou venkovskou dcerkou.

Láska ve Zlíně je záležitost střízlivá a praktická jako všecko v tomto podivuhodném městě. Láska je tu stejnoznačná s manželstvím. Baťovým úsilím bylo, jak on sám řekl, učiniti ze svých mladých dělnic vyhledávané nevěsty. Protože dívka si vydělá své věno a také mladí muži mají nějaké své úspory, není manželství v cestě nic, jestliže se našli dva praví. Baťa velmi přál svatbám mezi svými zaměstnanci a podporoval je tím, že k nim dával hospodářské základy. Jeho snahou bylo, aby mladý pár, který v jeho závodech několik let pracoval, mohl si založiti domácnost s kapitálem nějakých 100.000 až 150.000 Kč, čímž by budoucnost mladé domácnosti byla zajištěna. Dbal o to, aby počínali mladí manželé nový díl svého života nikoli jako otroci kapitálu, ale sami jako malí kapitalisté.

Úřední statistika sňatků zaznamenává skutečně Zlín jako město s nejvyšším procentem uzavřených sňatků v Československu. Hmotná nezávislost mladých manželů působí také, že počet narození je tu daleko vyšší než v jiných průmyslových krajích. Na 1000 obyvatelů Československa připadá ročně průměrně 10 sňatků, ve Zlíně a okolí na týž počet obyvatelů připadá průměrně 14,6 procenta.

Jedněmi obdivován, druhými nenáviděn, bojovník až do posledního svého dechu, to byl Tomáš Baťa člověk.

Jeho zevnějšek se za léta v mnohém změnil, ale vždy stejný zůstával jeho základní výraz, pohled živých otevřených očí podnikavého ševce. Mluvila z nich měkkost i dobrota. Jeho ostře řezaný orličí nos naproti tomu prozrazuje energii a rozhodnost. „Je jako příroda, neúprosný a zároveň dobrotivý,“ řekl ještě za jeho života jeden z jeho nejlepších známých. Jeho vlasy byly světlé. Před několika léty dal si oholiti svůj malý knírek, čímž nabyla jeho tvář zvláštního rázu, bylo v ní cosi, co ukazovalo selfmademana přeloženého do češtiny. Byl trochu podoben Fordovi.

Nebyl příjemným člověkem svému okolí, ani příjemným šéfem svým spolupracovníkům. Chtěl od každého všecko, ohled na slabost, city, nervy, byl mu cizí. Při práci neměl smyslu pro srdečnost, neměl rád dlouhých řečí a maření času. Mluvil vždy přesně, ukázněně i záměrně; jeho lakonické věty byly srozumitelné i nejprostšímu člověku.

Vnější Baťův život se odehrával za jeho pobytu ve Zlíně v továrně a v jeho vile. Vila Baťova je jednopatrový dům, ležící západně od trati spojující Otrokovice a Zlín, od níž je oddělena rozsáhlým sportovním hřištěm. Stavbu navrhoval pražský architekt prof. Kotěra. Dům leží na slunečném místě a je z něho krásný výhled na sportovní hřiště, komplex Baťových továren a na obytná stavení Nového Zlína ležící na zeleném svahu. V přízemí domu je hala s krásným velikým krbem, vedle je knihovna a malá pracovna, v přízemí je též jídelna, veranda, kuchyně a příslušenství bytu.

V prvním poschodí je jedna velká a dvě menší ložnice, hostinský pokoj a koupelna. Ve zvláštní budově u vily je ubytován domácí personál. Bydlí tam kuchařka, dvě služky a vrátný, který je zároveň zahradníkem a šoférem. Náklad na domácnost Baťovu činí ročně 500.000 Kč, z čehož polovice připadá na nejrozličnější dary. Velká část nákladu na domácnost připadá mimo to na platy domácímu personálu.

Baťa nosil zásadně boty vlastní výroby, občas si koupil druh určený pro zahraniční trh. Nedá se říci, že by byl Baťa nevěnoval svému oblékání vůbec žádné pozornosti, ale příliš důležitým to neshledával. Velice se mu nelíbilo zařízení, že muži musí nosit kravaty, jeho špatně uvázané kravaty byly příslovečné. Byl přesvědčen o tom, a také to řekl, že jen hochštapleři nosí stále dobře uvázané kravaty, slušný člověk si neumí uvázat pořádně žádnou kravatu.

Kruh přátel a známých Tomáše Baťu nebyl veliký. Kromě svých vedoucích zaměstnanců stýkal se s muži veřejného života československého. V posledních letech se o slavného zlínského ševce velice zajímaly zahraniční diplomatické a hospodářské osobnosti. Okolnost, že Baťa plyně mluvil anglicky a německy byla pro něho i ve společenském životě velmi výhodná.

Jeho rodinný život byl harmonický, bez konfliktů. Jako třicetšestiletý muž se Baťa oženil s dvacetiletou dcerou bývalého ředitele vídeňské Národní knihovny, slečnou Marií Menšíkovou. Vysoce vzdělaná mladá dáma byla pro továrníka Baťu družka života, po jaké vždy toužil. Po dvouletém manželství narodil se manželům syn Tomáš, jediný dědic Baťova jména. Baťova sestra Anna, která mu za jeho mládí byla tak nezištně nápomocna, když si zakládal existenci, žije v Kroměříži.

Starší bratr Tomáše Baťu Antonín, s nímž roku 1894 založil firmu, zemřel již před válkou na tuberkulosu. Jsou ještě nevlastní bratři z druhého manželství Baťova otce, nový šéf podniku Jan A. Baťa je jedním z nich.

Způsob života Tomáše Baťu nebyl asketický, byl však prostý. Nepil žádného alkoholu a nekouřil. Studoval životy vedoucích Američanů, presidenta Roosevelta, život Carnegiův, Johna G. Rockefellera a Fordův.

Baťovo sebevědomí bylo velmi výrazné a i v maličkostech se projevovalo. Tak na příklad časopis jeho závodů má vedle titulu „Zlín — sdělení zaměstnanců firmy Baťa“ ještě označení místa, kde vychází: „Zlín, město dobrých bot.“

Lidé, kteří Baťu blíže neznali a měli příležitost jen krátký čas Baťu a jeho metody pozorovati, prohlašují, že Baťa nebyl dobrým psychologem a to že byla jeho chyba. Pravda je, že nedovedl s některými lidmi zacházeti příliš zdvořile.

Baťa se zabýval ustavičně velikými plány a jeho fantazie ani chvíli neodpočívala. Když však šlo o uskutečňování těchto plánů a nastoupily přesné cifry, tu vstupovala v akci Baťova chladná hlava. Číslo přímo zbožňoval: „Jen čísla mohou člověka naladit optimisticky, neboť čísla jsou to, která člověka poutají k zemi.“ Víra v počty byla u něho jakýmsi druhem náboženství a všechna lidská činnost na zemi musela pro něho být vyjádřitelná v číslicích.

Byl bojovnická povaha, ke všem věcem přistupoval s chutí bojovat, byl ustavičně útočником.

V jedné důvěrné rozmluvě Baťa jednou řekl: „Ničeho na světě jsem nedobyl lehko. Neměl jsem potuchy o práci v koželužnách a o strojích. Své znalosti jsem si



vybojoval nejobtížnější cestou osobního poznání. Ale tato cesta je ta nejjistější.“

Baťa nebyl ani nacionalista ani antisemita, což je vzácnost v jeho kraji. Ve zlínských závodech nikdy nevznikly konflikty pro jazykovou rozdílnost. Ve své poslední veřejné přednášce, kterou měl Tomáš Baťa 30. června 1932 ke svým spolupracovníkům v exportním oddělení, pravil:

„Přicházíte-li do světa, používejte řeči toho národa, uprostřed kterého právě dlíte. Neovládáte-li této řeči, pak mluďte svou mateřštinou, ale pomalu, nikoli tak, jako byste se za svou vlastní mateřskou řeč styděli, ale zase tak, aby lidé, mezi nimiž žijete, se nedomnívali, že jimi pohrdáte pro jejich řeč. Jezte jídla národů, u kterých žijete. V Paříži se nemohou jísti knedlíky se zelím. Osvojte si zvyky zemí, do kterých přijdete a nemyslete si, že to jsou zvyky hloupé. Až přijdete do Japonska uvidíte, že Japonci nechávají klobouk na hlavě, ale odkládá v předsíni boty. Nemyslete si, že je to hloupost. Právě naopak. Tento obyčej je velmi chytrý, neboť obyčejně lpí špína ulice na botách a nikoli na klobouku.“

V jiné přednášce o cizích mravech a lidech řekl Baťa toto:

„Dvojí věci můžeme spatřiti ve světě; za prvé chytré a dobré, za druhé hlouposti a ničemnosti. Nemyslete si, že jsou země, kde panují jen hloupé a špatné zvyky. Mnozí spisovatelé cestovali do Ameriky a napsali odtamtud jenom věci o gangsterech a tajných kořalnách. Naproti tomu druzí jdou do Ameriky a píšou o tom, jak výborně tamní dělníci dovedou organisovat práci. Nemyslete si, že v Indii jsou jen hloupí chlapi, kteří vidí v kravách svatá zvířata, je tam také velmi mnoho rozumného. Záleží na Vás, čeho si v cizích zemích

všimnete a čemu se tam chcete naučit. Já jsem si vždycky vyhledával to, co bylo rozumné.“

O svých obchodních metodách řekl Baťa, že mu boj s konkurenty nejen není nepříjemný, ale naopak, že je přímo žádoucí. Velebil konkurenční boj a nebál se přivést své nejnebezpečnější konkurenty do zlínských dílen, prováděl je po celém závodě a každou maličkost jim ukázal. Vycházel při tom ze stanoviska, že přece jeho konkurenti jsou také ševci a Čechové. Jestli mu něco odkoukají a budou pak vyrábět levněji a lépe, lidu a zemi to jen prospěje.

Jeho obchodní smysl i v nejmenších věcech byl neobyčejně ostrý. O svátku práce, prvního máje, přicházelo do Zlína vždy 60.000 až 80.000 hostí, pro něž bylo velmi důležité, aby nezmeškali odjezdů vlaků. Správa Baťových závodů chtěla postavit ve Zlíně obrovské zdaleka viditelné hodiny. Takové hodiny by byly stály 20.000 Kč. Když Baťovi ukázali rozpočet, udeřil pěstí do stolu: „Ale poslechněte, jste vy lehkomyšní lidé! K čemu hodiny, které potřebujete jen na jeden jediný den v roce od pěti do osmi hodin? Dejte udělat ze dřeva ciferník o průměru 10 metrů a upevněte jej na nejvyšší budovu. Ručičky mohou být velké 4 metry. Za ciferníkem může stát chlapec s kapesními hodinkami v ruce a podle nich točit ručičkami velikých hodin. Bude šťasten, když dostane 200 korun, problém dne je rozřešen a všechno to nebude stát ani 5 procent toho, co by stál váš návrh!“

Ve všem svém konání byl Tomáš Baťa posedlý vášnivou chutí k činnosti. Byl impulsivní, všechno v něm jen hrálo. Jeho pracovní systém byl vlastně systém díte: všechno rozebrat a potom podle vlastních myšlenek dát zase dohromady. Při zavádění nového typu bot

dal nejprve model zkusit na noze a pak byla vyrobena malá serie takových bot v modelových dílnách. Stalo se, že mu práce modelových dílen nevyhovovala a že dal udělat model dvacetkrát vždy znovu. Když se mu práce nezamlouvala ani po jedenadvacáté, dal si zavolat dělníky k sobě do správní budovy a musili mu tu botu udělat na jeho psacím stole.

Nebyl spokojen, pokud všemu úplně nerozuměl. Inženýři, technici a profesori měli s ním mnoho námahy a starostí. Od teoretiků požadoval, aby mu své principy vysvětlili krátce, jasně a srozumitelně. Vyhrál ten, kdo to dokázal nejkratčeji, nejjasněji a nejsrozumitelněji.

V konferencích, jež se konaly denně, přijímal Baťa vždycky ten nejlepší plán, i když to nebyl jeho vlastní, většinou však jeho plány byly skutečně ty nejlepší. Dokázal změnit docela náhle dosavadní metody, dokázal objednat zcela nové stroje a mobilisoval obrovské kapitály třeba pro maličkost. Neznal žádných technických překážek, nestrpěl ani lidského odporu. Jen tak se mu mohlo podařit uskutečnit své životní dílo, samosprávu dílen. Jeho vlastní způsob práce byl vtělená racionalisace, pracoval tak říkajíc na běžícím pásu. Tisíce kusů korespondence vyřizoval Baťa denně za pomoci své sekretářky, jež mu pořizovala z několika důležitých dopisů vždy krátké výtahy, v nichž byla věc vylíčena jen několika málo slovy.

Baťa měl velmi rád pořádek. Určité předměty denní potřeby nosil vždy v téže kapse, v levé horní kapse vesty notes, proslulý Baťův standardní zápisník s vyměnitelnými listy, v levé horní kapse kabátu kapesník, na černé šňůrce (v posledních letech na zlatém řetízku) upoutané plnicí pero upotřebitelné zároveň také jako tužka mělo své místo v pravé horní kapse u vesty. Do svého zápis-

níku si zapisoval každý nápad, ne však jako poznámku, ale už ve formě rozkazu určeného lidem, kteří tento rozkaz mají provést. Když přišel do kanceláře, vyňal volné lístky ze zápisníku a dal je své sekretářce, aby je rozdělila. Žádný list nesměl zůstat v zápisníku déle než jeden den. „Tímto způsobem jsem vybudoval Baťovy závody“, řekl spokojeně jednomu zahraničnímu hostu. Také na cestách plnil tento zápisník svou povinnost.

Nejdelší a nejzajímavější z jeho cest byl známý let přes 13.000 kilometrů ze Zlína do Východní Indie a zpět.

Byl zahájen v prosinci 1931 a skončil se 17. ledna 1932. První etapou letu byla Afrika. S letadla pozoroval Baťa nekonečné karavany velbloudů táhnoucí po poušti do nitra Afriky. Při prvním přistání v Africe informoval se Baťa ihned, co stojí velbloud, jaká je mzda pohaněče velbloudů, jaké břemeno velbloud unese, co žere a co to žrádlo denně stojí. Když letěl Fokker dále, ležel Baťa v lehátku letadla a kalkuloval půl dne ceny karavanního transportu z přístavu až do nejvnitřnějšího nitra černé Afriky. Kreslil také četné modely velbloudích postrojů, které by se hodily pro dopravu Baťových bot. Z nejbližšího letiště, kde přistal, poslal své kresby, výpočty a rozkazy do Zlína: „V zoologické zahradě ve Zlíně máte velblouda, sestrojte ihned tato sedla a postroje a vyzkoušejte je na živém velbloudu!“

Jednou podnikl spěšnou obchodní cestu do Ameriky. Když byla loď uprostřed oceánu, nastala hustá mlha a loď za stálého pískání sirén zůstala stát. Noc, den, ještě noc... Tomáš Baťa byl hrozně vzrušen. „Jaká ztráta času! Kolik práce mohly udělat ty tisíce lidí za dobu, kterou tady musí neúčinně ztrávit. Tento ztracený čas má cenu nejméně sto milionů dolarů. Proč



nevypíší lodní dopravní společnosti ceny, řekněme deset milionů dolarů na potírání mlhy?!"

Batův průvodce, inženýr, Batovi vysvětlil: „Cen je vypsáno dost, ale penězi se to nedá udělat. Zkoušelo se už všechno možné — nikdy se člověk nestane pánem nad mlhou oceánu.“

„To je vyloučeno! Zkusilo se už opravdu všechno?“

„Ano, všechno, co bylo v lidských silách.“

„Pak se o to pokusím já.“

„Učíte to, Mister Bata,“ řekl šéfinženýr lodi, „učíte to a dokážete-li to, nebudete musit za svého života vyrobit už ani jediné boty, neboť ten vynález vám vynese desetkrát tolik.“

Bata chvilku přemýšlel a pak řekl: „To by mě těšilo, ale ševcoviny bych přece nenechal.“

Měl nespoutanou vůli udělat všechno lepší než to je. Při jednom letu nad Moravou řekl svému průvodci: „Kdyby tak přišlo jednou pořádné zemětřesení, které by zpusťlo celý kraj, aby se tyhle ubohé chalupy tady zbořily! Pak by se mohly postavit pro lid nové domy a svět by žasl, jaký lid by mohl povstati z našich Slováků a Hanáků...“

Na svém statku, který si po válce koupil, dal vysekati a vytrhati všechny slabé stromy a rostliny. Jeho zásada byla, že jen ti nejsilnější mají žít a alespoň ve své zahradě chtěl tuto svou zásadu uplatnit. Když sázel stromy, dal je postavit vždy v hodně velikých vzdálenostech od sebe, aby měly hodně slunce.

Jak smýšlel Bata o vědě? Jednou před ním chválili generálního ředitele velkých železáren jako výborného matematika. „Až bude prodávat kilo železa za 60 haléřů a při tom vydělávat, pak bude v mých očích velkým matematikem.“ Jeho stanovisko k vědám a umění bylo do-

cela zvláštní. Pod vlivem návštěv v museích byla mu kultura totožná s hliněnými hrnci a s bezinocnými hliněnými figurami.

O literatuře měl mínění poněkud lepší. Ve svých vzpomínkách vypráví, že nejsilnějším duševním zážitkem byla pro něho první kniha, kterou četl jako malý školák. Byly to ilustrované dějiny národa českého. Celé dny chodil jako omámen hlubokými dojmy, které v něm toto první setkání s literaturou zanechalo. Od té doby četl knihy velmi rád. Četl česky, německy a anglicky. Ke čtení používal většinou večerních hodin a nedělí. V posledních letech mu předčítala jeho paní. Zajímal-li se o nějaký problém, dal nakoupiti všechna důležitější díla o tomto tematu a pořizovati z nich výtahy. Zvláště v posledních letech mnoho četl o Sovětském Rusku a pročítal četná sociálně-politická a filosofická díla. Za svého mládí hltal ruskou literaturu. Znal díla Tolstého, nenáviděl je však pro pasivitu jejich hrdinů. Nenáviděl také Dostojevského a jeho románové postavy. Od Uptonu Sinclaire četl velmi mnoho, neboť tento spisovatel líčí stinné stránky amerických milionářů, avšak necenil ho příliš, neboť vždy ke konci dává svým hrdinům padnout. Za to Jack London byl jeho miláček.

Bata mínil, že spisovatelé mají vytvářeti jen postavy takových lidí, kteří chtějí vpřed. Podle jeho mínění měla literatura a nakladatelský obchod pracovati podle těchže zásad jako výroba bot. Známý pražský feuilletonista Eduard Bass vypráví, že ho volal Bata telefonem jednou v sedm hodin ráno ze Zlína. Bata právě četl Bassovu knihu o jeho holandské cestě, byl jí nadšen a rozvinul ihned plán, jak by se mohla vydat tato kniha a sto podobných za jednotnou cenu, nejvýše za 5 Kč každá. Myšlenka vyráběti knihy na běžícím

pásu nedala pak Baťovi pokoje. Když se Baťa za několik měsíců potom seznámil se spisovatelem v divadle, začal ihned mluvit o tomto tematu. Jeho myšlenka byla už zcela propracována, knihy měly být pouze po koruně.

Interview, který poskytl Baťa pražskému novináři Maxu Hellerovi uvedenou charakteristiku dokresluje:

„Pane Baťo“, tázal se novinář, „co vás vede k tomu, že se tak drčete? Jiný by si byl už dávno koupil jachtu a žil by svým zábavám.“

„Zábavám? Lidé myslí, že zábava se dá neléztí jenom tam, kde jsou úplně vzdáleni od své práce. Já jsem shledával nejkrásnějšími vždy právě ty krajiny, kde jsem měl zrovna co dělat. Mluvíte o jachtě — jak bych mohl na jachtě dělat boty?“

„Odhaduji, že je na vaší práci svou existencí závislých lidí nejméně 80.000. Máte starost o budoucnost, o udržení a další vedení svého podniku?“

„Mé dílo nemůže zaniknout a nezanikne. Tyto budovy — možná, budovy, komíny, stroje — to jsou jen hromady cihel a starého železa. Ale můj systém zůstane k užítku všech, kteří přijdou po nás. Už nikdy nebudou lidé vyrábět boty tak nerozumně a prodávat tak, jak jsme toho byli svědky. Naše práce a zajištění pro budoucnost spočívá především v řešení problémů a v tom, že se snažíme systematicky vynalézati, mysliti, že usilujeme o pokrok. My při své ševcovině řešíme problémy právě tak jako je řeší umělci.“

„Právě jste řekl o umělcích, že také řeší problémy a přeče se zdá, že máte respekt jen k činnosti, která přináší konkrétní hmotný užitek.“

„Ach, umělci by také mohli přinášeti sobě i jiným materiální užitek, kdyby jen skutečně se pouštěli do problémů, kdyby si ukládali úkoly, při kterých je ještě co řešiti. Malují stále ještě les, nebe, moře — tady už není problémů — ty už jsou dávno rozřešeny. Hledám malíře, který by dokázal hezky roztomile a účinně namalovat člověka, který má radost ze svých nových bot. Myslíte že to není umělecký problém? Myslíte že najdu takového malíře?“

Je otázka, měl-li Baťa kromě ševcoviny ještě nějaké záliby, něco co obecně rozumíme libůstkami. Měl některé. V dřívějších letech byla to jízda autem, ale automobilové neštěstí ho přimělo k tomu, že toho nechal.

První nehoda se mu stala v mládí. Přešel ho povoz tažený koňmi. Baťa si při tom zlomil klíční kost. O patnáct, dvacet let později najelo jeho auto na selský povoz, kočí i kůň byli na místě mrtvi, auto bylo úplně rozbito, Baťa si zlomil čelní kost a 24 hodin ležel v bezvědomí. Od té doby měl na čele hlubokou jizvu.

Později ho zajala jiná vášeň: letectví. „Stále jen do výše, stále jen k pánubohu na návštěvu!“ volal nadšeně, když viděl svá letadla připravená ke startu. V letadle ho stihlo smrtelné neštěstí.

## BAŤOVA ÚLOHA VE VEŘEJNÉM ŽIVOTĚ

Příznačné pro Baťu je, že nikdy neusiloval o to, hrátí nějakou úlohu ve veřejném životě jen proto, aby nějakou měl. Přes to se stal důležitým činitelem v životě své domoviny. Byl jakýmsi národním hrdinou. Jeho lidé byli na něho pyšní, na nejbohatšího muže, na největšího poplatníka republiky, na muže, jehož světová proslulost



dala se srovnávat jen se slávou presidenta Masaryka nebo s popularitou ministra pro zahraničí dra Beneše. Ačkoli nebyl aktivním politikem, byl přece jen Tomáš Baťa věrným synem své vlasti a občanem, který si byl vědom své povinnosti. V prvních letech mladé Československé republiky tázal se Baťa jednou ministra financí dra Rašína, kdo je největším poplatníkem republiky.

„Proč?“ tázal se udiveně ministr.

„Já totiž mám ctížádost obsadit toto místo sám,“ odpověděl Baťa.

A svého cíle dosáhl.

V době, kdy se kdekdo namáhal a pokoušel získati státní subvence, svaliti vlastní břemena na veřejnost, ukázal se Baťa jako podnikatel v nejlepším smyslu toho slova, jako podnikatel, který se spoléhá jen sám na sebe. Učinil vše, co mohl, nejen aby mohl platit nejvyšší daně, nýbrž pracoval také účinně pro aktivní obchodní bilanci své země. Možná, že měl o správě státu své vlastní myšlenky, a kdyby se mu byla dala příležitost, byl by snad stát od základů přestavěl a postavil na obchodní základ.

Za světové války získal Baťa množství akcií místní dráhy Otrokovice—Vizovice, na které leží Zlín. Akciová společnost byla protokolována ve Vídni, po převratu převzalo provoz dráhy Československo a zákon přijatý roku 1920, kterým se upravuje poměr československých místních drah v majetku zahraničních majitelů k státním drahám, postihl také Baťovu dráhu. Baťa byl též majitelem místní dráhy mezi Prostějovem a Moravskou Třebovou. Státní provoz se Baťovi vůbec nezamlouval, neboť byl drahý a těžkopádný a pohltil skoro celý akciový kapitál aniž uspokojil potřeby Zlína. Když Baťa

nemohl prosaditi, aby mu byl ponechán provoz dráhy, zahájil proti státu proces.

Zahájil tažení tiskem pro zlepšení železniční dopravy, dal vypracovati plán, který zahrnoval velmi příznivé spojení mezi Prahou a Slováckem po dosavadních tratích místních drah a chtěl vésti tuto dráhu ve vlastní režii, s vlastními lokomotivami a vlastním vozovým parkem a s vlastním personálem. Dokazoval, že tato trať, která měla být elektrisována, může poskytnouti cestujícím mnohem větší pohodlí a rychlejší dopravu za nižší tarify a přece ponese užitek. Konečně se Baťa ve své při o vedení provozu své místní dráhy se státem vyrovnal. Stavební plány zůstaly ze zásadních důvodů neprovedeny, stát setrval na svém dopravním monopolu.

Velikou starost znamená pro Zlín otázka zásobování vodou. Nedostatek vody je často katastrofální. Již dávno mělo býti celé vodní hospodářství Moravy regulováno. Jednoho dne byla zlínská veřejnost překvapena zprávou, že vláda vypracovala předlohu zákona o vodním hospodaření, a že ji právě předložila parlamentu. Na regulaci řeky Moravy a na zásobování východní Moravy vodou nebylo v předloze pamatováno. Nad tím se Baťa velmi rozhorlil. Do projednání vládní předlohy v parlamentě zbýval ještě týden. Baťa svolal své vlastní inženýry a inženýry z Brna ke konferenci:

„Pánové, do týdne se musí v zájmu zásobování Moravy vodou státi víc, než se stalo od diluviálních dob. Musíme přepracovati vládní předlohu a vypracovati zákonný základ pro zavodnění Moravy.“

Horečná činnost se začala, staré archivy byly prohledány, nepřetržitě ve dne v noci za Baťova vedení zpracovával se shledaný materiál. Šestého dne byla hotova předloha i se skizzami, výpočty atd. a byla vpravena

v bezvadnou juristickou formu. Baťa uložil svému šéfredaktorovi Cekotovi dáti brožuru do 24 hodin v Brně vytisknout. Pozdě v noci přišel Cekota k majiteli tiskárny.

„Nemožno! Vyloučeno!“

„Nic není nemožné, nic není vyloučeno! Brožura musí být zítra večer v Praze!“

Majitel tiskárny kapituloval: „Dělejte tedy co chcete.“

Použitím Baťových metod se Cekotovi podařilo vzbudit ctizádost majitele tiskárny i dělníků. Vrhli se do práce, dopoledne byla brožura hotova, Baťa ji vzal s sebou letadlem do Prahy a večer ji odevzdal poslancům a vládě.

Dvě léta před svou smrtí byl Baťa jmenován členem moravského zemského zastupitelstva jako hospodářský poradce. To bylo nejvyšší veřejné místo, které kdy zastával. Nejdůležitějším však pro něho i pro jeho okolí bylo starostenství v městě Zlíně, které zastával nepřetržitě od roku 1923. Až do té doby se o správu městečka pramálo staral. Když však viděl, jak špatně hospodaří městští otcové, kteří stavbou nové radnice zatížili obec velkými dluhy, rozhodl se, že se do věci jak se patří pustí. Obyvatelstvo města se už tehdy skládalo z větší části z jeho zaměstnanců. Založil stranu, Skupinu zaměstnanců firmy T. & A. Baťa a při nejbližších obecních volbách získal 25 z 30 mandátů v obecním zastupitelstvu. Byl zvolen starostou. Jeho prvním úředním činem bylo, že převzal dluhy města ve výši 4,300.000 Kč, zaplatil totiž věřitelům města, takže nyní bylo město dlužno jen jemu. Ve své závěti městu tento dluh prominul.

Peněžní hospodaření obce je nyní usnadněno tím, že firma T. & A. Baťa každého roku vlastními prostředky

schodek vyrovnává. Roku 1930 vyrovnala firma schodek ve výši 3,099.851 Kč. Mimo to plynou dvě třetiny všech obecních příjmů z pokladen největšího poplatníka města, firmy T. & A. Baťa, jež je kromě toho ještě také majitelkou čtyř pětín domů v celém Zlíně.

S přírůstkem obyvatelstva se zvětšovalo také obecní zastupitelstvo. Z 42 členů nynějšího obecního zastupitelstva ve Zlíně je 41 zástupců Baťovy strany. Za necelých deset let co byl Baťa starostou Zlína, stalo se ze zapadlého venkovského městečka bohaté průmyslové město s 30.000 obyvateli. Má největší školy na okrese, nejlepší nemocnici, plynárnu a elektrárnu. Právě dokončené stavební plány projektují do roku 1938 výstavbu Velkého Zlína, který bude mít 50.000 obyvatelů. Počet obchodů ve městě stoupl za třicet let s 68 na 300. Dokonce i továrny na obuv vznikly ve Zlíně: konkurenční podniky v Baťově městě.

## ODPŮRCI

Člověk tak výrazné osobnosti jako Tomáš Baťa, muž, který se stal jedním z nejvýznamnějších hospodářských činitelů své domoviny, muž, který svými pracovními metodami a výrobní kapacitou svých závodů obhájce starých výrobních metod vítězně porazil, musil nutně počítati s protivníky a odpůrci. Baťa měl odpůrce po celou dobu svého zápasu, který bojoval až do poslední své hodiny, neboť boj byl jeho živlem.

Jako symbol dávných zaprášených časů, které Baťa svou aktivitou zneklidňoval a děsil, stál na konci města zámek bývalého císařského a královského vyslance ve Švýcarsku, barona Haupta-Buchenrode. Byl obklopen velkým parkem, vysokými mřížemi odděleným od obecného



lidu. Dlouhý, dlouhý čas kladl jeho majitel Baťovi rozhořčený odpor a když už byl přesvědčen o tom, že musí podlehnout nové době, bránil se stále ještě tomu prodání svůj zámek ševci, ačkoliv švec ze zámku nechtěl udělat suad dílny nýbrž klubovní dům. Baťa stál o zámek v prvé řadě pro ten park, potřeboval ho a jeho zdravého vzduchu pro své dělníky a jejich děti. Po desítiletém těžkém zápase získal Baťa konečně zámek i s parkem, ovšem za cenu, která opravdovou hodnotu objektu několikrát převyšovala; ale Baťa měl dosti učinění v tom, že jednoho dne dal strhnouti zdi kolem krásného parku a do parku i do zámku pana barona vtáhli Baťovi lidé.

Za boje o zámek Haupt-Buchenrodův pronajímal zámecký pán zdi kolem parku všem možným i nemožným Baťovým odpůrcům, kteří na zdech a kolem nich štváli proti Baťovi nejrůznějšímu nápisy, plakáty a letáky. Bylo to nejpodivnější shromáždění Baťových nepřátel, kterým starobylé feudální zdi poskytovaly své pohostinství. Nejen političtí odpůrci, strany a dělnické organizace, ale také ševci, kteří pronásledovali Baťu celých dvacet let vztekem a kletbami, používali služeb těchto feudálních zdí. Byl to beznadějný boj, při němž všichni ti nepřátelé nemohli počítati se sympatiemi širokého obyvatelstva a všichni musili také od počátku pochopiti, že ani zákony jim na pomoc přijíti nemohou. Baťa vyráběl laciné, stále lacinější boty, a výhoda, které poskytovala tato velká láce, byla pro všechno obyvatelstvo tak oslňující, že úmysly malých i větších ševců na své existenci ohrožených, mobilisovati miliony spotřebitelů proti Baťovi, byly zmařeny už předem.

Tak prakticky jak Baťa vyřídil svou věc s dělnickými organizacemi, pokusil se i ševcům vzít vítr s plachet. Když boj zuřil nejdivočeji a živnostenská strana, jež

v parlamentě zastupuje zájmy ševců a obchodníků s obuví, chtěla provést proti Baťovi podkopy na poli zákonodárství, rozšířil Baťa plakáty a novinami návrh svým odpůrcům, který Baťu bojovníka výborně charakterisuje.

Bylo to v roce 1931. Baťa předložil ministerstvu obchodu plán, jehož účelem bylo zachrániti obuvnický stav v Československu. Nabídl svým kolegům pomoc. Myšlenkový pochod, který rozvinul, byl tento:

V roce 1927 bylo v Československu podle úředních statistik 37.262 ševců. Přijetím 12.000 nových dělníků do Baťových závodů klesl tento počet do roku 1930 na 30.000. Z tohoto počtu asi 17.000 ševců provozuje živnost jen v zimě, v létě jsou činní jako zemědělci. Jsou to výhradně selští ševci, kteří netrpí a netrpěli nikdy nouzí o práci a pro které obuvnický průmysl není vůbec žádnou konkurencí. Pokroky strojové výroby bot postihly pouze 12.000, nejvýše 13.000 ševců, kteří bydlí ve městech. Z těchto zase aspoň 5000 až 6000 nalezlo výnosné zaměstnání v tom, že vyrábějí obuv na míru pro lidi, kteří kladou na svou obuv mimořádné požadavky pokud jde o tvar a vzhled, nebo pro lidi, kteří trpí nemocemi nohou. Pomocná akce by se tedy týkala 6000 až 7000 ševců. Baťovy závody zaměstnají do roka nově asi 3000 lidí ve svých dílnách a ve filiálkách. Na tato místa potřebuje Baťa především vyučené ševce. Mezi šesti nebo sedmi tisíci ševců, kteří potřebují pomoci, budou přirozeně takoví, kteří nebudou nakloněni tomu přijmouti zaměstnání u firmy Baťa, protože se nechtějí vzdáti své samostatnosti.

Ale zbytek jistě bude chtít převzítí vedení správkáren bot, jež zamýšlí firma Baťa zříditi podle jednotného principu v celém Československu. Baťa navrhoval, aby ministerstvo těm ševcům, kteří jsou odhodláni převzítí ve-

dení Baťových správkáren poskytlo každému subvenci ve výši 70 procent zařizovacích nákladů. Zařízení takové správkárny pro jednoho ševce by stálo 3200 Kč, zařízení kolektivní dílny, v níž by našlo zaměstnání 20 ševců, by stálo 54.000 Kč. Subvence 2 milionů Kč by zcela postačila k zařízení nutných dílen a ševci ohrožení na své existenci by byli zachráněni. Ale nejde jen o samotné ševce, ale též o jejich příslušníky. V Baťových závodech bylo vypočteno, že 14.7 milionů obyvatelů Československa potřebuje služeb 20.000 správkářů, 35.000 pedikuristů a 50.000 čističů bot. Baťovy závody se uvolují všechny rodinné příslušníky ševců vycvičiti za vedení lékařů, chemiků, techniků a pedagogů v opatrování pedikur a v ošetřování bot a tím jim hodlají poskytnouti možnost obživy ve městech i na venkově. Pěstěná noha a čistá bota nemají býti už privilegiem jen pro zámožné vrstvy.

K návrhu byly připojeny přesné kalkulace, z nichž jasně vysvítá, že švec, který by si sám pro sebe zřídil správkárnu bot, musil by vydělati nejméně 427 Kč, zatím co členové kolektivních dílen mohou počítati s týdenním výdělkem 608 Kč. To jsou příjmy, které daleko převyšují dosavadní výdělky těchto ševců a mají mimo to výhodu stálosti. Také seznam a vyobrazení zařízení dílen bylo připojeno k návrhu a to počínajíc od strojů až k nejmenšímu předmětu.

Baťa se obrátil na ševce s provoláním, v kterém jim vyložil, že jsou sváděni od cizích, k živnosti nenáležících elementů, do služeb politických cílů a vyvrátil v tomto provolání obecně rozšířené pomluvy, že stát prominul Baťovým závodům daně a že na tom spočívá konkurenční síla Baťových cen. Dokázal, že v roce 1927 přesně 60 procent příjmové a obrátové daně z živnosti obuvnické v Československu zaplatil sám, ačkoli jeho vý-

roba dosáhla tehdy jen 40 procent veškerého konsumu. V roce 1930 zaplatil Baťa plných 80 procent daní z živnosti obuvnické v Československu. „Tvrdí-li obuvníci, že to byly daně,“ napsal Baťa, „co ohrozilo jejich existenci, pak je firma Baťa připravena zaplatiti příjmovou a obrátovou daň za všechny obuvníky v republice, kteří pracovali bez pomocného personálu. Všichni ševci Československa ani se svými rodinnými příslušníky nestačí vyhověti potřebě československého publika pokud jde o nové boty, opravy a ošetřování nohou.“

Návrh ministerstvu obchodu a toto provolání Baťovy odpůrce na delší čas zase umlčelo. Největší nepřátelé Baťových metod nejsou mezi dělníky ani mezi drobnými ševci, nýbrž jsou to velcí obuvníci průmyslníci celého světa, kteří se spojili proti Baťovi, získali politické a diplomatické vlivy a vynaložili mnoho peněz, aby se zbavili nepříjemného konkurenta, který svými výrobními metodami boří i nejvyšší celní hradby. Nejprve se polemisovalo s Baťou pouze v odborných listech, později vystoupila mezinárodní konkurence zastřené také na mezinárodních odborových sjezdech, ba i Svaz národů byl zvolen za místo útoku. Mezinárodní úřad práce nařídil proto oficiální vyšetřování v Baťových závodech.

V posledních letech boj proti Baťovi skoro ustal. Úspěšné uskutečnění Baťových projektů, četné návštěvy odborníků i laiků ve Zlíně, ustavičné snižování cen v Baťových obchodech, poznání, že Baťa na svých penězích nesedí, nýbrž dává jim stále cirkulovat, to vše působí, že se Baťa znenáhla počíná objevovat v příznivějším světle. Proti skutečnostem je konečně těžko bojovat. Útoky na prvních stranách listů zvolna vymizely, ale charakteristické Baťovy inseráty na jejich posledních stranách se objevují stále den ze dne. Z neznalosti



skutečností a pravých příčin hospodářské tísně dali se ještě počátkem roku 1932 pohnouti živnostníci a obchodníci k tomu, že žádali, aby vláda připravila speciální zákon proti Bafovi, aby znemožnila Bafovy tak zvané dumpingové ceny. Ale tento útok proti Bafovi zatím vystřídal obecný boj států, boj, který v době letecké katastrofy u Otrokovic vyvrcholil dovozními zákazy a devisovými opatřeními.

### Z INDICKÉHO ZÁPISNÍKU

„Účel mé cesty do Indie spočívá v tom, aby obyvatelé Indie dostali laciné boty.“

V Indii jest 350,000.000 obyvatel, ale jen asi 10,000.000 má možnost se obouti. 340,000.000 lidí chodí boso. Není tam sice mrazů jako u nás, ale je tam ještě horší nepřítel lidských nohou, a sice žhavé slunce, které v letních měsících rozpálí kameny tak, že se na nich mohou péci buchty. Je větší trýzní pro člověka choditi po těchto žhavých kamenech holou nohou nežli choditi holou nohou po ledě.

\*

Z Říma po vyřízení pasových záležitostí jsme startovali druhý den v 11 hodin. Radiotelegrafista Mareš se náležitě informoval o počasí, ale zprávy o nepříznivém počasí na celé Sicilii, jakož i na africkém pobřeží a dále zprávu o zákazu přistání v Cantanii, která byla za námi dodatečně vyslána z Říma, zachytil, až když jsme byli nad Neapolí, právě v sousedství Vesuvu. Ale neštěstí chodí vždycky v páru. Najednou nám spadlo na hlavy všechno, co jsme měli na políčkách nad sebou, a také židličky utekly pod námi. Tyto žertíky působila atmosféra Vesuvu.

Co teď? Letíme vstříc špatnému počasí a přistání v Catanii není dovoleno. Po celou cestu jsme neviděli jediného regulérního nebo alespoň nouzového letiště. Všechna jsou na druhé straně pásma hor. Protože slunce jasně svítilo, byli jsme nakloněni ignorovati zprávy o špatném počasí, tak jako jsme to provedli minulého dne při cestě z Benátek do Říma. O příčině radiotelegrafického zákazu přistání v Catanii neměli jsme určitého názoru.

Letěli jsme do mračen a v okamžiku narazili na jejich neproniknutelnou zeď. Prudký, tropický dešť ve chvíli zalil nám i pilotům okna, takže jsme byli bezmocni.

Filosofování nepomáhalo, musili jsme se vrátit. Chtěl jsem dát rozkaz vystoupit nad mraky, odradila mne však vysvětlující radiotelegrafická zpráva o nemožnosti jakéhokoliv přistání v Catanii a na ostatních sicilských letištích, protože jsou čtrnáctidenní dešti zcela rozmoklá.

Nezbylo než dolů!

Zahlédli jsme první nouzové letiště a snesli jsme se.

Letiště Nicotera mohlo se chlubit již přistáním čtyř letadel před námi, všechna se však rozbila. Můžete si tedy představit, jak bylo obyvatelstvo hrdé na své letiště i nás, když takové veliké letadlo přistalo hladce, bez pohromy.

V Nicotera jsme se setkali s dalším nepřítelem letectví — pískem. Kola letadla se do něj hluboko zaryla, takže jsem měl oprávněnou obavu, že stroj již nevzlétne. Vyprázdňili jsme proto docela letadlo a my, všichni cestující, odjeli i se zavazadly vlakem do Palerma v naději, že nás letadlo druhého dne sáhne a dopraví do Tunisu.

\*

Tripolis. Velbloud zde stojí italských lir 600 až 700, unese 400 až 600 kg, urazí 100 kilometrů za 3 dny. Poplatek za člověka a velblouda je denně asi 20 lir. Osel stojí 60 až 100 lir, urazí 20 km denně a unese 100 kg. Poplatek za osla a za člověka 6 až 10 lir. Nutno uvážit, že v této zemi, chudé na obyvatelstvo, budou vzdálenosti 1500 km. Není ponyšlení, aby obchodovodoucí mohl zboží dostávat poštou neb autem. Nutno dopravovat lodí do nejbližšího přístavu a z tohoto do vnitrozemí velbloudem. To je jistě jediný dopravní prostředek, který přijde v úvahu a ostatní musí si obstarat obchodovodoucí sám. Přístavy jsou od sebe vzdáleny asi 100 km a málo prodejen bude od přístavu vzdáleno více jak 100 km.

\*

Turecko. Když jsem slezl s vlaku, prohlédl jsem si obuv pasantů. Až na malé výjimky nosí všichni lidé oběho pohlaví i děti — gumové přezůvky. Není divu. V tomto ročním čase není možno jít po ulici ani v Cařihradě bez přezůvek. Poznal jsem to sám na sobě; za několik hodin měl jsem promočenou svou obuv.

\*

Palestina. Přistali jsme v Ramle. Hned jsme odjeli do Jerusalema. Ráno jsme navštívili osadu Ramle, Tel-Aviv, sídlo židovské kultury a Jaffu. Připadám si jako osel. Všechno, co jsem o této zemi myslel, bylo naopak. Konečně, už jsem si na toto mínění o sobě zvykl. Dotsud každá země, kterou jsem navštívil, vypadala docela jinak než jsem si ji představoval. Velký prospěch by mi přinesla tato cesta, kdybych na tuto zkušenost nezapomněl. Kdybych si uvědomil, že nemám právo rozhodnutí o věcech, kterých neznám, které jsem nikdy neviděl.

Bagdad. Je zde továrna obuvnická a koželužská. Patří Ali Kederyiovi. Prohlédl jsem továrnu obuvnickou i koželužskou dokonale. Je těžko věřit, že boxcalf, z kterého jsou boty vyrobeny, je vyroben v koželužně primitivně založené jako je tato. Vyrábí tam všechny druhy kůže i nábytkové v dílničce velmi nepatrné, postrádající veškeré systematické organisace. Totéž platí o obuvnické dílně. I podešve z kruponů vykrajují ručně. A přece prodává tento muž levněji tuto botu než my a docíluje zajisté slušného výdělku. Má pověst zámožného člověka. Mimochodem řečeno přiznal se továrník ke své síle. Přiznal se, odkud čerpá vědomosti. Čte naše knihy a řídí se přesně podle nich a uskutečňuje z našich zásad bod za bodem. Tento muž pochopí lépe zásady naší práce než my.

\*

Čistič bot v Bagdadu si počínal následovně. Napřed očistí obuv důkladně hadrou od prachu. Pak namydlí štětcem obuv jako při holení. Na zabarvení přidá tekutý krém, dá trošku červeného a trošku žlutého krému, podle toho, jakou chce docílit nuanci a roztře na botě. Pak nanese tuhý krém z škatulky, jako je náš, načeš bavlněnou látkou obuv přetře. Pak přetře vlněnou látkou a opět natírá botu důkladně tuhým krémem. Když botu rádně vyleštil, opět ji natírá krémem. Roztok mýdelný si udělá z obyčejného mýdla. Tekutý krém pochází z továrny Cobra Blyth & Platt, Ltd. Watford. Krém od Columbus Polish Mfg. 81 Greenest, N. Y. Krabička tekutého krému stojí 7 annas, Polish 8 annas v detailu.

\*



Letectví je nejmladším členem lidské společnosti a je to nejzdařilejší dítě, jaké kdy lidstvo porodilo. Jeho nejvyvinutější vlastností je vědomí lidské vzájemnosti. Jest to ta vlastnost, jíž lidstvo děkuje za vládu nad světem, nad ostatním tvorstvem, vlastnost, která ho činí nepřemožitelným.

Aviatica vychovává v člověku potřebu sloužiti a od-pouštěti. Učí ho spoléhati jen na sebe. Učí ho vědomí, že jeho zdar, jeho život leží v rukou jiných lidí.

Léčí člověka z nenávisti k jiným národům. Několik hodin letu, nepříznivé počasí a on se mimovolně ocitá v jejich středu, odkázán na jejich služby.

\*

Ze všech zemí, které jsem dosud poznal, vyniká v tomto duchu služby nejvíce Itálie a její osady Tripolsko a Kyrenaika. To proto, že ministerstvo letectví v Římě řídí muž odchovaný aviatikou. Ne tou od zeleného stolu, nýbrž tou skutečnou aviatikou, tou nadpozemskou, která povznese člověka blíže k Bohu a učí ho sloužiti lidem.

Z Tobruku jsme startovali v 6.30 hod. Teď je 8 hodin. Nalézáme se na hranicích mezi Kyrenaikou a Egyptem. Loučíme se s Lybií a Itálií. Vzpomínáme všech těch velkých i malých služeb, které nám prokázaly. Z Alexandrie požádáme naše vyslanectví v Římě, aby poděkovalo ministerstvu letectví a ministerstvu kolonií.

To je snadné a laciné. Obtížnější je, jak najíti možnost oplatiti všechny tyto služby skutky.

Musíme se utéci k moudrosti matky, která má syna v cizině. Snaží se posloužiti každému pocestnému v naději, že to bude oplaceno jejím synovi.

Jistě že i jejich služby vycházely z tohoto šlechetného

citou. Vždyť nám sloužili i lidé, již o nás ničeho nevěděli a nevěděli ani o existenci ČSR.

Po nouzovém přistání v Nicotera cestou do obce zatahl mne otrhaný hošík za rukáv a ukázal mi na suchý chodník. Nemohl se se mnou jinak domluvit. Neumím, žel, italsky. Celou cestu upozorňoval mne pak na nej-pohodlnější místa. Při rozchodu podával jsem mu liru. Chlapec po ní dychtivě natáhl ruku. V očích se mu zablesklo. V jeho hlavě byla již jistě zpracována myšlenka, jak ji investuje. V tom se po nás ohlédl starší hoch a vrhl pohled na chlapce. Chlapec trhl rukou zpět. V jeho očích objevil se výraz zděšení. Jistě by si dal ruku raději uříznouti, než aby byl vzal moji liru. Takových odmítnutých peněz za vykonané služby mám plné kapsy. Velice mne tíží.

Nad službou a odměnou se tady myslí mnoho.

Viděti to z toho, že druhý chlapec vedl mne do hořejší obce na telegrafní úřad, patrně z rozkazu toho staršího. Cesta trvala hodiny, nežli jsem vylezl těch 600 metrů vysoko a nebyl bych tam nikdy šel, kdybych byl měl ponětí o obtížnosti cesty. V osadě se mi chlapec ztratil, nebo spíše, já jsem se ztratil chlapci nevědomky. Odjel jsem z telegrafního úřadu autem. Chlapec přišel na nádraží za mnou a připomínal mi, že nedostal zapláceno. Způsob, jak to učinil, byl správný a jistě byl na poradě u dospělejší osoby, co má dělat.

Jejich pojetí těchto dvou případů bylo asi toto: Chlapec, který mi ukazoval lepší cestu z letiště do dolejší obce, šel na letiště z vlastní vůle, pro svoji zá-bavu a rovněž z letiště. Služba z letiště nestála ho žádný čas a námahu a nebyla objednána. Druhý hoch šel do hořejší obce jen k vůli mně. Byl objednán tím starším a zasloužil si odměny. I tento chlapec se mi líbil a byl

bych rád, kdyby přijal místo v mém internátě pro mladé muže.

Jiné to bylo v té staré Itálii. Tehdy nikdo nemyslel na službu. Všichni, ať velcí nebo malí, natahovali ruce jen po bakši. Teď je to zrovna naopak.

\*

Budoucnost pouště. Jak jinak vypadá země ve skutečnosti než na mapě! Mapa vyznačuje spoustu řek a říček. Pod řekou představujeme si tekutou vodu. Ve skutečnosti nenalezl jsem na celém pobřeží Severní Afriky v délce asi 3000 km ani kapky vody v řekách, leda až v Egyptě v Nilu.

Pochopil jsem, proč zde platí za větší nemrav nedopítí podanou sklenici vody nežli nedojístí předložené jídlo. Tady má voda tentýž význam jako život. Tak tomu rozumějí i rostliny. Vyhledaly si za své bydliště nejhlubší koryta řek. Myslí si: Lépe zemřít až při katastrofální povodni nežli ihned nedostatkem vody. Jak málo lidí dosud vykonali pro svůj život. Nedovedeme ani zdržeti vodu, aby neodběhla do moře dříve, nežli se mohla v život proměnit. A kolik teprve zbytečné vody jest v moři? Nedovedeme dosud využití těchto velikých reservoirů vodních, abychom z nich zavlažili pouště, aby hluboká koryta zdejších řek byla naplněna vodou tekoucí s vrchů dolů po celý rok, jak jest to v zemích kultivovaných, musí téci nejdříve zdejší řeky od moře do středu země. Tuto velikou práci po stránce technické nemohl vykonat ani otrok, ani jeho silnější nástupce kůň. Tuto velikou práci mohou vykonat jen přírodní síly, jak na ně upozornil první Watt, teprve před 100 lety svým prvním parním strojem. Chemická stránka tohoto problému bude rozřešena, až se lidstvu

narodí Watt-chemik. Chemii připadá úkol odloučiti rozpuštěné, život ničící nerosty v mořské vodě od životoplodné tekutiny a oboje přeměnit v život vegetabilní a biologický.

Takto vznikne mohutný život v poušti. Ten si již pak dovede vytvořit sám atmosféru, ve které nastane přirozená cirkulace tekutiny. Pak potekou řeky svojí přirozenou cestou. Pak se bude roditi na zeměkouli potravy více, než kolik jest třeba pro 10 miliard obyvatel. Pak se přesune těžiště života zase do těch míst, odkud vyšlo. Sem, na Středoziemní moře a směrem k Asii.

\*

Z Egypta do Palestiny. Nádherný pohled na krajinu Nilu. Jest to zelený ráj, tak vítaný našim zrakům po cestě 3000 km dlouhé samým pískem.

Tento ráj bude brzo končit. Tam zase začíná nekonečná poušť. Naše nadšení kalí nám trochu neklid letadla, způsobený silným větrem. Ve které vzdušné výšce máme teď letět, abychom se trochu usadili? Mareš tlučte do radia, ale radiostanice Cairo mlčí. Konečně dlouhá depeše. V Egyptě jest vítr 8000 stop vysoko. V Palestině 3000 stop a silný vítr. Dobrá. Půjdeme nahoru. A tamhle od jihu se blíží písečná bouře.

Nikdy jsem jí neviděl a neprožil. Máme z ní strach. Jako ze všeho neznámého. Musíme teď rychleji nahoru. Jsme již 2000 m vysoko, ale to nestačí. Kapitán Stack běží do kabiny pro zimník. Musíme aspoň na 3000 m. Tam by to dlouho nevydržel. Všichni lezeme do zimníků. I ty jsou studené. Měli jsme se teple obléci dříve.

Bouře se blíží a Stack nestoupá dosti rychle. Teď rozumím. Zatačí k severu. Chce se raději vyhnout. Obává se asi, že by ztratil orientaci. Že by pro písek



neviděl zem. Škoda. Tak rád bych viděl a prožil písečnou bouři. Aspoň v letadle. Kapitán Stack ji asi prožil a netouží po ní. Zahýbá raději nad moře, aby jí utekl.

Bouře zůstává více a více na jihu a bude brzy docela za námi. Byla to jistě docela malá bouře, jinak bychom jí tak snadno neutekli. Jistě by nám nic nebyla udělala, leda by nás trochu pohoupala.

Hůře, kdyby nás byla zdržela. Jsme i tak velice zpoždění. Vyletěli jsme o 13.25, tedy o hodinu později, než jsme měli, a mimo to máme protivítr. Přistaneme na letišti u Jerusalema v Ramle beztak již ze šera.

Stack podává depeši Marešovi. Má se zeptat, kdy zapadá slunko v Ramle. Má strach, že už zatmíme. Slunce jest skutečně těsně nad západem. Jak zapadne, bude za několik minut tma. Však již jsme blízko. Stack přidal mému levému motoru 100 obrátek. To musím zarazit. Nutí mne k tomu přátelství uzavřené s motorem po letu poslední noci.

\*

Z Bushire do Beludžistanu. Město má 30.000 obyvatel, avšak žádný hotel. Ještě donedávna musili si piloti a cestující vařit svůj čaj na letišti sami. Teprve v poslední době zřídil p. Kazerooni poblíže letiště z nějaké farmy noclehárnu. Jsou tam 3 až 4 ložnice. Zařízení odpovídající zdejším poměrům. Byli jsme spokojeni. Jest zde nádherný mořský vzduch a čisto. Pan Kazerooni, dobrý a agilní obchodník, důležitý muž pro celou jižní Persii, mluví dobře anglicky a jest všude. Jí s námi a dal nám velmi cenné informace o obchodě. Spali jsme pohromadě v dvou pokojích. Tento útulek zařídil na svůj účet, jinak provozuje špedici celé Persii;

exportuje a importuje různé druhy zboží ze všech zemí světa.

Letíme dvě hodiny a máme příznivý vítr. Budeme mít dopoledne za sebou 850 km. Letíme nad městem Lingah; stává tam anglická linka, ale neviděli jsme žádné letiště.

Teď se uklidnil vítr do té míry, že moře pod námi jest jako zrcadlo. S letadla možno sledovati celá mohutná podmořská horstva. Blížíme se k Arabii, brzo uvidíme její výběžek.

Zrovna tím směrem počínají se zvedat mraky a naše letadlo začíná dělati velmi nervosní pohyby. Jaký div? Máme stále západní vítr a při tom mraky od jihovýchodu se k nám rychle blíží a stávají se hrozivějšími. Kapitán Stack ukazuje, že uteče severně. Škoda, nevidíme ani kousek Arabie. Stack umí utíkat. Je to snadné: když otočí letadlo po větru, dostaneme tak velkou rychlost jako bouře a ještě 150 km za hodinu k tomu. Utekl jí směrově i výškově — zůstala stranou.

Letíme vysoko nad jejími prvními posly. Stín našeho letadla barví mraky tisícerymi barvami. Okolo jeho stínu tvoří se barevný kruh — duha. Létám často nad mraky, ale ještě nikdy jsem nespátřil tak krásný obraz. Bouře nás obelstila. Rozprostřela se široko a vysoko nad celým jihovýchodem, kam letíme a kde musíme přistát. Stack zamířil proti ní. Uvidíme. Však on vybojoval již nejednu vojnu v tropech. Mareš si hledí radiové stanice, nikdo neodpovídá. Či přece? Již jsme obklopeni bouří se všech stran. Letadlo se kymácí se strany na stranu. Za námi ještě pruh světla. Tam bude Stack utíkat, když bude nejhůře. Jsme dobře vyzbrojeni. Máme ještě spoustu benzínu a můžeme zůstat hodiny ve vzduchu. Stack se snesl dolů, jsme již jen ve výšce několika set metrů,

což při velkých pohybech letadla nahoru a dolů jest nepřijemné. Prší — okolo nás šlehaají blesky. Žel, že se dal Stack zahnat dolů, já bych byl rád nad nimi. I blesky řídí se zákonem o přitažlivosti zemské. Tlukou shora dolů. Toužíme býti nad nimi. Jsme v rukou božích. Letíme nad úplně plochou zemí. Je to snad Arabie? Před námi zase moře. Ale, co je to tam? Světlo. Stack se obrací a ukazuje rukou kupředu. Směje se. To vždycky, když vyhraje. Bouře je za námi. Jen husté, písečné mraky drží s námi ještě krok. Již jsme je také předhonili. Jsme o 150 km rychlejší. Letadlo sebou ještě hází. Není ještě z ovzduší bouře. Stack ale ví, co chceme. Chceme klid. Proto stoupá. Nemáme sice ještě telegrafických zpráv o stavu výškového větru, víme ale ze zkušenosti, že tam, nahoře, nalezneme klidnou vrstvu.

V Cap-Djask, jako na všech letištích, bylo mnoho formalit. Policie nám nedovolila vzdálit se od letadla, pokud nás neprohlédl lékař. Lékař zakázal nám město. Přiletěli jsme z kraje zamořeného choleroou. Musíme ihned odstartovati a to také chceme. Je teprve 12 hodin a chceme udělat dnes rekord 1250 km. Vzlétáme do Čabaru, jen co si vezmeme benzin. Nesmíme ani do restaurace k obědu; mají tam beztak jen čaj. Ten si vaříme sami. Lékař byl tak laskav a donesl nám vlastnoručně vodu.

Rozumujeme o bouři. Mareš myslí, že nebylo možno dostati se nad tuto bouři. Odhaduje její výšku na 10.000 metrů. Tak vysoko Fokker nevzlétne. Ukazuje na blízké hory, jak tam řádí vítr. Vrhá se s hor do údolí a z údolí se zvedá na hory. Cesty větru jsou zde viditelné: nesou veliké množství písku. To by bylo zlé pro letadlo. Toto divadlo se k nám rychle blíží. Ale vždyť je to naše bouře; ona nás dohnala. Honem benzin a honem na-

horu. Konec s čajem. Oloupané studené zemáčky z Bushire válí se v písku. Uvazujeme křídla provazy, aby nám bouře letadlo nepřevrhla, kdybychom jí nestačili utéci. Rychle pryč! Konec plnění. Musíme odletět s dvěma nádržemi.

Jsme ve vzduchu. Bouři nebude za několik minut ani vidět. V utíkání jsme chlapíci. Letadlo se houpá. Proč letí Stack opět tak nízko? Brouček podává mi lístek. Nelze prý letěti výše, je tam protivítr. I to ne! Tomu již umíme rozumět. Protivítr je dole. Ukazují to mořské vlny, narážející na břehy. Nahoře máme dobrý vítr. Ukazují to stíny mraků, běžící po zemi.

Této převahy ve vědomostech letectví musíme teď plně využít k posílení autority pasažérů. Napíšeme to pilotům velkými písmeny. Účinkovalo to. Piloti kapitulují. Stack naznačuje rukou, že stoupáme. Vydrží-li dobrý vítr, přeletíme dnes celou Persii a přistaneme až v Beludžistanu, v Gwattaru. Otázkou je, kdy tam zapadá slunce. Mareš se to namáhá zjistit radiem. Nutno zkontrolovat naše hodiny. Záleží na každé minutě.

Taurus. Na zpáteční cestě z Indie nebylo kdy myslet na podrobnosti našeho letu. V letadle jsme byli zaměstnání řešením obchodních otázek, které nabyly na zpáteční cestě konkrétních forem.

Tak se stalo, že jsem dal jen suchý, stručný rozkaz stran směru letu. Teprve v Malé Asii, v Aleppu, vzdáleném od Zlína jen dva dny letu, jsem byl donucen zabývat se opět naší cestou. Vrchní pilot, kapitán Stack, měl tisíc výmluv, proč nemůžeme startovati z Aleppa na Cařihrad. To mi připomnělo četné jeho výklady o nebezpečí letu přes Turecko v zimě a jmenovitě za



únorových deštů. Pro svá tvrzení o špatném stavu letišť v Turecku, o službě na radiostanicích, o špatném počasí, o vysokých horstvech našel množství svědků na letišti v Aleppu.

Uznával jsem, že jest nutno počítati s těmito potížemi a vyzbrojiti se proti nim. Ale upustiti od směru jsem mohl tím méně, čím překážky se jevily nepřekonatelnějšími.

Účelem mé cesty letadlem bylo naléztí nejkratší cestu do Indie a poznati všechny překážky této cesty.

Turecko leží na nejkratší cestě. Tato skutečnost vy-  
lučovala shodu s naším vrchním pilotem. Dal jsem mu najevo rozhodným způsobem, že poletíme přes Turecko — buď s ním nebo bez něho.

Na toto moje prohlášení si kapitán Stack odnesl svůj majetek z letadla. Mohli jsme se obejítí bez něho. Mareš i Brouček projevíli ochotu letěti přes Turecko i bez Stacka.

Kapitán Stack letěl přes Turecko čtyřikrát. Jeho pesimismus byl opřen o zkušenosti, ochota ostatních pilotů jen o jejich statečnost. Moje stanovisko se počalo podobati umíněnosti. Až dosud se mi podařilo docílit jednomyslnosti všech členů výpravy. Podle Stacka jsme před nejobtížnějším úsekem naší cesty. V takových případech jest jednota nejpotřebnější. Mimo to jsem si uvědomoval postavení Stackovo. Vložil do výpravy své jméno, čas, námahu. Jeho odchod bude mít pro něho zlé následky mravní i finanční, protože by znemožnil, aby mu byly vyplaceny prémie, smluvené za zdar výpravy.

Upozornil jsem Stacka dopisem na tyto jeho i naše ztráty, když zůstaneme při starém stanovisku. Kapitán Stack přišel. To bylo vítězství jeho i naše.

Letíme již hodinu nad zálivem Alexandretským. Na

vzdáleném obzoru se rýsuje horstvo Taurus. Toto slovo slyšel jsem vyslovovati od aviatiků často s jakýmsi přízvukem, jehož význam jsem nechápal.

Stack zvedá letadlo na 3000 stop a Mareš se marně pokouší spojití se s některou tureckou radiostanicí. Jsme docela v horách. Po pravé straně, severovýchodně, táhnou mraky, halící nevlídné hory. Nevadí nám. Naše cesta vede na štěstí severozápadně, a tam jest viděti obzor daleko bez mraků. Přes Taurus přeletíme jistě hladce. Letadlo stoupá rychle, ale žel, stoupá i rychlost větru proti nám. Mraky ze severovýchodu nás tlačí stále jižněji a svádějí nás s naší cesty. Kdybychom jim uhýbali, dostali bychom se zpět do Aleppa. Musíme do toho! Šlo by to snadno, kdybychom věděli, co jest před námi a jak vysoko sahají mraky. Ale Mareš se svou radiotelegrafií sedí bezmocně, bezradně. Nemá žádného spojení. Musíme se stále vraceti, abychom se vyprostili z mraků. Letíme ve výšce 4300 m. Jsme ve vzduchu již 4 hodiny a stále nenalzáme žádné průrvy, kterou bychom mohli proletěti.

Podle našeho výpočtu jsme měli přeletěti vrchol horstev za 1<sup>1</sup>/<sub>2</sub> hodiny. Počítáme benzin. Máme ho již jen na 2 hodiny letu. Konec pokusům! Teď musíme začít myslet na sebe. Tak končí naše radiotelegrafická konference, známá jen aviatikům. Nepotřebuje slov a elektriky. Kapitán Stack obrací. Kde přistaneme? V Adana? To nelze. Jsme vzdáleni od Adana 3<sup>1</sup>/<sub>2</sub> hodiny letu. Ostatně jest tam malé letiště. Tam nelze velikému cestovnímu letadlu přistáti. To tvrdil Stack a to dokazovali všichni letci v Aleppu. Kde tedy jinde? Snad tam někde na břehu moře. Tam vystačíme s benzinem jistě. Avšak Stack tvrdil, že na pobřeží Malé Asie není místa pro přistání pro strmé břehy.

Zatím letíme k Adana. Máme štěstí. Vítr, který byl dříve proti nám, nás nezahladil. Teď nám vane do zad. Nalezli jsme vrstvu, ve které vane vítr rychlostí 70 km. Ten nás donese jistě včas do Adana. Již nás netrápí malost tamního letiště. Lepší malé než žádné.

Jsme v Adana. Oblételi jsme celý kraj Adany několikrát, ale letiště jsme nenalezli nikde. Poplašili jsme všechna zvířata i lidi v celém kraji stálým lítáním naší velikou obludou těsně nad jejich hlavami. Letadlo se nemůže udržet ve vzduchu bez benzínu. Musíme dolů. Sedli jsme šťastně na louku.

Sedíme v rychlíku na nádraží v Adaně. Zprávy o počasí byly po celé dopoledne beznadějně a práce nepočká. Rozednívá se. Z vlaku viděti na Taurus. Jest jasněji. Snad to dnes přece půjde!

Jsme zase ve vzduchu. Jest čistý — jako horská pramenitá voda. Letíme přímou čarou proti zasněženému horstvu Taurus. Za malou chvíli jsme dohonili rychlík, který vyjel čtyři hodiny před námi, s mými přáteli a zavazadly. Plazil se dlouhými objíždkami mezi horami a zmizel za několik minut našim zrakům.

Fokker stoupá těžce. Má špatnou stravu. V Adaně jsme nedostali leteckou směs, nýbrž jen obyčejný automobilový benzín. Štěstí, že jsem utekl svým společníkům a zavazadlům z vlaku. S nimi by to šlo ještě hůře. Výškoměr ukazuje 12.000 stop. A tam před námi jsou ještě nějaké pahorky.

Dívám se na svůj levý motor. Počítadlo obrátek ukazuje 1700 obrátek. O 100 více, nežli na kolik stačí. A já mu slíbil přátelství a věrnost! Mám pocit věrolomnosti. Co dělat? Při menším počtu obrátek se neudržíme v řídkém vzduchu, panujícím v této výšce.

Mareš, který vidí všechny tři motory současně, uka-

zuje prstem na měřič teploty a tlaku oleje u mého motoru. Ručičky měřičů spěchaly rychle k nule. Mareš se tváří velmi vážně. Je porušeno mazání. Zamrzl olej. Není času na rozumování. Nutno rychle zastavit motor, aby se nezavařil. Jsme již nad nejvyššími vrcholy horstva Taurus. Pod námi rokle a nezměrné spousty sněhu.

Stack odebrává pomalu raněnému motoru rychlost. Zkouší, jestli nás zbylé dva motory udrží ve vzduchu. Udrží.

Zraky nás všech jsou obráceny na náš pravý motor. Je to náhradní — za rozbitý motor v Severní Africe. Namontován byl v rychlosti na poušti v Syrtě. Častěji nám již selhal. Teď musí dělat práci i za mého přítele po levici.

Horstva Taurus nemají konce. Letíme tři hodiny. Dole vidíme jen průrvy a skaliska pokrytá ledem. Alpy jsme proletěli za necelou hodinu ve výšce 2000 m.

Letíme nízko. Musíme šetřit motory. Poraněnému se těžko vyskakuje. Držíme se podle možnosti bagdadské dráhy, abychom našli pomoc pro případ nouzového přistání.

Všichni myslíme na vzdálenost příštího letiště Konia. Na štěstí jsme včera telegrafovali, aby nám je označili praporky. Neexistuje i toto letiště jen v úředních aktech jako letiště Adana? Nevozí tam také ředitel větrný pytel, označující letiště, v autě?

Konečně Konia. Poznáváme je podle rozsáhlého nádraží. Raději bychom je však poznali podle rozsáhlého letiště. Upíráme zraky na levo — na pravo — před sebe. Letiště nikde! Snad jsme se přehlédli pro vysoký sníh a závěje. Příští letiště jest až v Eskişehir, vzdáleném 300 mil. Stack kývá vážně hlavou a letí dál.



Není nic pochopitelnější, než otázka co bude s Baťovými závody, s tímto obrovským koncernem, bez Tomáše Baťi. Výstavba, organizace a duch Baťových závodů je mimo Zlín jen velmi málo znám. Jsou vyslovovány hlasitě, přehlasitě nejrůznější domněnky, jedna pravdě méně podobná než druhá. Všechny vznikají v nejlepším případě z nevědomosti a úplné neznalosti věcí.

Baťa učinil na případ smrti dobrá opatření. V dubnu 1931 o svých padesátých pátých narozeninách napsal Baťa do novin článek, v kterém praví:

„Problém svého nástupce počal jsem řešit před 36 lety, když jsem přizval k svému verpánku prvního pomocníka.

Nikdy bych si nebyl přizval pomocníky a mnoho pomocníků, kdybych organizoval svou práci tak, abych byl při ní nepostradatelným.

Práce, kterou organizujeme, nemůže potřebovat lidí, kteří touží po nepostradatelnosti. Stejně nemůže tato práce potřebovat těch, kteří chtějí zůstatí nádeníky. Propustil jsem před lety pomocníka ve skladě, který nosil balíky na zádech, místo co by se postaral o jejich dopravu samospádem, když mi odpověděl, že je to starost a práce ředitelská, kdežto on chce zůstatí vždy poctivým dělníkem.

Žádný podnik nevyroste k velikosti, pokud si nevyalezne způsob, jak měnití nádeníky v ředitele. V ten den, kdy se nám podařilo rozřešit tento problém, rozřešili jsme také otázku vedení našeho závodu v budoucnosti.“

Baťa skutečně vytvořil podnik, který je vybudován tak organicky, že výměna osob ani na místech nejvyšších nemůže jeho chodu ublížití. Po jediném dni otřesu šel

provoz podniku dál stejně nerušeně jako dříve. 18. července, pět dní po své smrti, byl by mohl živý Tomáš Baťa s uspokojením zjistití, že ani smrt vůdcova dílo nepoškodila, že zakladatelova vychovatelská a organizační námaha nebyla marna.

Decentralisace závodu, autonomie dílen, to přešlo do masa a krve jeho spolupracovníků. Každý z desítitisíců zlínských spolupracovníků je svou existencí závislý na trvání závodů. Svě nejužší, nejbližší spolupracovníky vychoval Baťa na schopné vůdce a systém sám pečuje už o to, aby se ve Zlíně nerozmohla byrokracie, jak tomu bývá v jiných tak rozsáhlých průmyslových podnicích.

Mnohými předpovídané uvážnutí ve výrobě se neuskutečnilo. O finančních potížích nemůže býti řeči. Banky nemají možnosti vypovědětí úvěry, protože v knihách bank jsou vedeny Baťovy závody jen jako věřitelé, nikde jako dlužníci. Výplaty vkladů Baťových zaměstnanců se pohybují v normálních mezích, není ruuů, není poruch, není zastávek — práce pokračuje, závod běží dále.

Na židli v kanceláři šéfa sedí urostlý štíhlý mladý muž, nov ý š é f J a n A. B a ě a, čtyřiatřicetiletý nevlastní bratr zemřelého. Podle zákona Baťovy rodiny i on je švec, v podniku je zaměstnán od svých čtrnácti let. Je ženat a otcem čtyř dětí. Za svého mládí pracoval v německých a amerických obuvnických továrnách, dvě léta ztrávil v jižní Americe, v Asii a v Africe jako nakupovač i jako prodavač. Již čtyři léta je v ředitelství jako šéf organizace výroby, od dvou let má prokuru a disposiční právo. Správný Baťův muž, schopný, vzdělaný a neúnavný, takový, jakého si ho přál mít Tomáš Baťa.

Obchodně politická agenda je v rukou bývalého vyslance a zmocněného ministra Československé republiky ve Vídni, inženýra Hugo Vavrečky, osobního

přítele Baťovy rodiny. Jeden z nejschopnějších národohospodářů své otčiny a až do světové války pracovník národohospodářského tisku zaměnil vyslanec Vavrečka dobrovolně svou skvělou diplomatickou dráhu na jaře 1932 za místo ředitele v Baťově koncernu. Inženýr Vavrečka, jehož diplomatická kariéra se začala versailleskou konferencí, bývalý generální konsul v Hamburku a později vyslanec v Pešti a ve Vídni vede ve dvou tucetech nebo ve větším ještě počtu zemí obchodně politické akce koncernu.

Duší vnitřní služby podniku je prokurou pověřený ředitel Dominik Čipera, muž právě čtyřicetiletý, který začal svou kariéru před čtrnácti lety jako správní úředník ve Zlíně. Jako bývalý bankovní úředník nabyl brzy vynikajících znalostí v zahraničním obchodu, takže už po dvouleté činnosti v zlínských závodech stal se členem ředitelství, spolehlivým rádcem a zástupcem Tomáše Bati.

Stará garda vedoucích spolupracovníků — mezi nimi někteří, jako správce konfekčního oddělení Václav Rojt, správce dílen na gumovou obuv John Hoza, vedoucí závodní rady Josef Bruna, ředitel rozsáhlé tiskové služby závodů Antonín Cekota, správce sociálně hygienické služby Dr. R. Gerbec, primář Dr. Albert a mnozí jiní, jejichž jména by se musila zaznamenati v silné knize — stará garda vedoucích spolupracovníků stojí na svých místech. Závod jde dál. Odešel z něho jen jeden člověk, byť ten, který jej vymyslel a vybudoval.

Z tichého, květy pokrytého hrobu v horách nad Zlínem napomínají slova, jež stojí na počátku testamentu Tomáše Bati:

*První podmínkou prospívání našeho závodu je, abyste se nedomnívali, že závod je jen váš, jen pro vás. Závod náš nebyl k tomu účelu zbudován, aby zajistil existenci jen jeho zakladatelům. Vyšší pohnutky to byly, které na nás působily, abychom potlačovali své vášně a choutky, pokud jsme je viděli závodem škodlivy. Nebylo to jednou, co jsme byli odhodláni životy své obětovati ve prospěch závodů a jeden z naší rodiny jim za oběť již padl. To se nedálo jen proto, aby se zajistil majetek. V rozvoji našeho závodu spatřovali jsme rozvoj a zajištění blahobytu celého našeho kraje. Bylo naší chloubou a pohnutkou k další neúporné práci, vidouce, že závodem naším přinášíme nový, do toho času nepoznaný život do našich krajů, že zvedá se jeho rozvojem všeobecný blahobyt a vzdělání našeho lidu. Byla to touha tvořit, poskytnout stále a stále většímu množství lidí účast na výhodách, které náš závod jak spolupracovníkům, tak zákazníkům poskytoval. Pokud budete této velké ideji sloužit, potud budete ve shodě se zákony přírodními i lidskými. Jakmile ale budete každý pamatovati sám na sebe, jakmile přestanete sloužit svému závodů všeobecně, stanete se zbytečnými a padnete neodvratně.*

Odkaz šťastného, jemuž bylo dopřáno prožiti svůj život v tvůrčí práci, uskutečniti své myšlenky, povznésti svůj lid, sloužiti svým bližním.

Takový člověk byl Tomáš Baťa.



Autor na tomto místě vyslovuje upřímný dík spolupracovníkům zlínských závodů, kteří z části svou tichou prací u strojů a psacích stolů, z části cennými vysvětlivkami umožnili mu jasný pohled do zlínského pracovního společenství a do života jeho tvůrce.

V první řadě náleží tento dík panu šéfredaktoru Antonínu Cekotovi a jeho spolupracovníkům, pánům redaktorům Bertovi Wewerkovi, Stanislavu Jandíkovi a ostatním.

Kromě několika set časopiseckých článků českých, německých, anglických a francouzských bylo použito jako psaných pramenů těchto děl:

Baťa Tomáš: Mé začátky, Zlín 1928.

Baťa Tomáš: Základ pro úpravu vodního hospodářství na Moravě, Zlín 1931.

Baťa Tomáš: Reorganisace obuvnictva, Zlín 1931.

Cekota Antonín: Baťa Zlín 1928.

Cekota Antonín: Pozadí zahraničních útoků na práci závodu T. & A. Baťa, Zlín 1928.

Cekota Antonín: Lidé a noviny, Zlín 1932.

Devinat Paul: Die Arbeitsbedingungen in einem rationalisierten Betrieb. (Vydal Mezinárodní úřad práce v Ženevě 1930.)

Piskač Inž. dr. Josef: Batův Zlín po stavební stránce, Praha 1932.

Verunáč Dr. Václav: Baťa. 1927.

Při vydání této knihy poskytl autoru účinné pomoci redaktor F. K. Zeman z Brna.

---

Vydalo nakladatelství Archa Zlín 1990 jako svou první publikaci.  
Repro a tisk Grafia Zlín. 192 stran — 1. vydání.  
Náklad 35 000 výtisků.