

Rozhovor

CHTĚL JSEM Z BARRANDOVA UDĚLAT KRÁSNOU A BOHATOU NEVĚSTU

Rozhovor s Václavem Marhoulem

Martin Švoma

Václav Marhoul (*1960) absolvoval Střední průmyslovou školu filmovou v Čimelicích a obor produkce na FAMU (1984). Později působil jako produkční divadla Sklep a v produkčních profesích ve Filmovém studiu Barrandov. S Tomášem Vorlem produkoval filmy PRAŽSKÁ PĚTKA (1988) a KOUŘ (1990). V listopadu 1989 vedl na Barrandově stávkový výbor a Občanské fórum, na podzim 1990 se stal ředitelem studia, v letech 1991–1992 se podílel na jeho privatizaci. Z funkce ředitele společnosti AB Barrandov byl definitivně odvolán po sporech s novými vlastníky v roce 1997. V současnosti vlastní společnost Silver screen, v níž realizoval a sám režíroval film MAZANÝ FILIP (2003) podle vlastní divadelní hry. Je spoluzakladatelem výtvarné skupiny Tvrdohlaví.

* * *

Vaše působení na Barrandově by se dalo rozdělit do tří etap. První představují léta 1990 až 1993, kdy jste byl ředitelem ještě státního filmového studia, druhou léta 1993 až 1994, od privatizace po vaše první odvolání z funkce ředitele, a pak návrat v roce 1994, po kterém jste ve funkci pracoval až do druhého odvolání v roce 1997.

Já bych to ještě doplnil o čtvrté období – všechna ta léta, která jsem na Barrandově strávil do roku 1990. Jednak jako zaměstnanec, asistent a zástupce vedoucího produkce v letech 1984 až 1986 a pak i na volné noze, když jsem později produkoval filmy Tomáše Vorla PRAŽSKÁ PĚTKA a KOUŘ, jehož přípravy přerušil listopad 1989. Říkám to proto, abych zdůraznil, že v roce 1990 to nebyl nástup nějakého cizího člověka do funkce ředitele.

Ředitelem Barrandova jste se stal poté, co jste tam v listopadu 1989 vedl stávkový výbor.

Já jsem tehdy na shromáždění zaměstnanců vyskočil na pódium a vyzval jsem je do stávky. To nikdo jiný neudělal. Bylo to vlastně poprvé, co jsem „šéfoval“ Barrandov. Stalo se to 22. listopadu 1989.

S jistou nadsázkou by se tedy dalo říci, že jste tak „odstartoval“ samotný počátek cesty k privatizaci Barrandova.

To tedy hodně přeháníte! Ještě 23. listopadu přiběhla na setkání zaměstnanců hysterická maskérka, která křičela, že na Prahu jedou tanky, že nás rozstřílí na hadry a utopí v krvi. Měli jsme tehdy úplně jiné problémy, někteří chtěli z ateliérů utíkat, vystupovali ze stávkového výboru. Vyděsila je představa, že se budou v Praze stavět barikády. Já jsem ve funkci vedoucího stávkového výboru a šéfa Občanského fóra setrval jen dva měsíce. Chtěl jsem dělat film. A taky jsem ho dělal – s Tomášem Vorlem jsme natáčeli KOUŘ. Skončili jsme v květnu 1990. Pak mi zavolal Zdenek Sirový z FITESU, a snad díky mému kreditu z období revoluce a snad taky kvůli tomu, že si mě zařadili jako radikála, který bude schopen provést změny a nebát se, mi nabídl post ředitele Barrandova. Já jsem to ale odmítl.

Pak jste se ale zúčastnil konkurzu.

Zdenek Sirový mi pak volal dost často a trpělivě. Nakonec mě zlomil, takže jsem souhlasil, ale jen za předpokladu, že se vypíše konkurz. Oni mě totiž chtěli původně do té funkce jmenovat jen tak. Tenkrát ještě existovalo Ústřední ředitelství Československého filmu, pod které všechny podniky spadaly, vedl ho náměstek jménem Pivoda. Ten by mě do funkce po dohodě s FITESEM jmenoval. A to se mi nelíbilo. Nakonec byl konkurz vypsan, přihlásili se dva další kandidáti, z nichž jednoho později, jak já říkám, „osvítíl zdravý rozum“, takže odstoupil. Oba byli vedoucí produkce, jeden z nich byl Petr Čapek, můj šéf z filmu PAPILIO. Zúčastnili jsme se tedy konkurzu jen dva.

V té době už bylo jasné, že model kinematografie se musí změnit a že to zasáhne i Barrandov. S jakými představami o budoucnosti jste nastupoval do funkce?

Já jsem se s těmi představami nikdy netajil. Nejen na Barrandově, ale i v Občanském fóru a jinde. Tenkrát bylo zvykem vést všude veřejné diskuse a já jsem vždycky říkal, že Barrandov má přezaměstnanost, že vyrábí ideologické filmy a tak dále, a že se to musí změnit a počet zaměstnanců snížit. Říkal jsem to i na konkurzu. Na rozdíl od mého protikandidáta, který byl vybaven různými papíry a grafy, jsem tam seděl bez ničeho a mluvil jsem spatra dvě hodiny. Mou výhodou byla mnohaletá konkrétní zkušenost. Věděl jsem, jaký druh lidí tam funguje. Není pravda, co mi později předhazovali, že jsem vyhodil „profesionály“. Tihle barrandovští „profesionálové“ mi dlouho pili krev, nezažil jsem snad línější a neschopnější lidi. Barrandov jsem nepovažoval za nějaké centrum lidských a řemeslnických divů. Zažil jsem v jednotlivých dílnách lidi, kteří poctivě pracovali, ale i ty, kteří na to úplně kašlali. Osvětlovače, kteří nechtěli pracovat, byli naprosto neochotní vyhovět režisérovi. Všechno byl pro ně problém. Kazili nám filmy. Vzpomínám si na natáčení povídky „Směr Karlštejn“ z PRAŽSKÉ PĚTKY, kdy jsme točili v lese jeden složitý záběr a já jsem dal přivést na plac oběd o dvacet minut později. Osvětlovači se neuvěřitelně rozzuřili a jejich šéf, odborář, strčil do polévky teploměr, řekl, že je o dva stupně studenější, než je předpis, a že oni odmítají pracovat. Tak jsem

jím řekl, ať se sbalí a jedou do Prahy, že už je nechci vidět. A byl z toho průšvih, ne pro mě, ale pro ně, protože se jednalo o vyloženou buzeraci. Byli tam řidiči, kteří rozhodovali o tom, kdy bude konec směny, stavba, která nebyla schopná rychle zatlouct hřebík. Z tohoto pohledu ta moje nenávist – a já se nebojím to slovo použít, mám na mysli nenávist k té lenosti a tuposti – byla tak obrovská, že jsem opravdu nebyl v zajetí sentimentu.

Nechci říct, že byli takoví všichni. Našlo se tam mnoho schopných a nadaných. Ale rozhodně jsem Barrandov neviděl černobíle. Barrandov byl složitý problém.

Abych to dokončil – nikdy jsem se s těmi názory netajil. A všichni to sice rádi poslouchali, ale nikdo ve skutečnosti nevěřil tomu, že se to stane. A pokud se to stane, že se to bude týkat právě jeho. Spousta mých známých a kamarádů předpokládala, že je z toho jaksi vynechám. Jenže já jsem to realizoval stylem „padni komu padni“. Osobní vztahy nehrály žádnou roli. A to byl pro mnoho lidí šok. Měli pocit, že jsem je zradil, že právě oni měli zůstat. Dneska už to nikomu zas až tak zvláštní nepřijde, že se propouští, ale tehdy se psal rok 1991! Pro spoustu lidí to bylo něco nepředstavitelného.

Už tehdy se začal rodit privatizační projekt?

Kdepak, to skáčete moc dopředu! Musíte si uvědomit, v jaké situaci Barrandov v té době, na přelomu let 1990/91 vůbec byl. Od 1. ledna 1991 se rušilo Ústřední ředitelství Československého filmu, a tím pádem se rozpadla veškerá ekonomická struktura filmové výroby. Do té doby to fungovalo tak, že veškeré příjmy z jednotlivých podniků šly na Ústřední ředitelství a všechny peníze se přerozdělovaly zase zpátky. I z Ústřední půjčovny filmů, která už tehdy distribuovala americké filmy, všechny zisky končily tam. Barrandov měl z toho ročně 300 milionů korun, což by i na dnešní dobu byly velké peníze. V přepočtu na dnešní ceny by to bylo kolem miliardy korun určených na výrobu filmů. A to všechno, ze dne na den, 1. 1. 1991, skončilo! Nikdo neměl ani korunu. Místo miliardy nebylo nic. Nebyla jediná koruna nějaké státní dotace.

Takže úplně prvotní ekonomická transformace Barrandova, ta nejkrvavější a nejbolestivější, byla daná obyčejným selským rozumem. Ve chvíli, kdy zaměstnáváte 2 700 lidí a nemáte peníze na výplatu, máte opravdu problém. Je leden a vy nemáte v kotelně uhlí a nemáte čím topit. Máte ve výrobě pětadvacet filmů a nejsou na ně peníze. Tahle první fáze trvala celý rok 1991. Došlo k propouštění, ke zrušení filmů ve výrobě. Já jsem nechal dokončit jen osm, ty, které byly skoro hotové. A jen jeden film jsem povolil do výroby od začátku, a to byla OBECNÁ ŠKOLA Honzy Svěráka. Jinak nic. Propouštění proběhlo v březnu a odešlo 1 700 lidí. To by i dneska vzbudilo poměrně velkou mediální pozornost, myslím propustit tolik zaměstnanců. Faktem zůstává, že se mi podařilo radikálně snížit náklady, zrušil jsem služební auta, předplatné novin, šetřili jsme na všem.

Tím se ovšem nic nevyřešilo, bylo třeba odněkud sehnat peníze na provoz a výrobu. I kdybyste Barrandov zavřel a nebyla tam ani noha a nesvítila by tam ani jedna žárovka, tak jen na temperování budov a na účetních odpisech by to stálo pořád 100 milionů ročně. Z toho vyplynulo, že Barrandov musí zapomenout na svou tradiční roli producenta českých filmů a celá strategie se musí přesunout na poskytování zakázkových služeb. Ale otázka byla komu. Tradičním zákazníkem byli Němci, hlavně Bavaria film, jenže

Německo se sjednotilo a Němci zdědili Babelsberg, celou bývalou DEFA. Neskromně se domnívám, že moje tehdejší úvaha byla správná – Němci k nám chodit už nebudou, protože budou v rámci národní pospolitosti prosazovat Babelsberg, musíme se orientovat na anglosaský svět. Nechal jsem tehdy vyrobit Vládou Michálkem a Martinem Dubou vůbec první showreel Barrandova a s ním se uskutečnila první cesta do USA, kde tehdy nikdo nevěděl, kde Barrandov je. Někteří chytřejší mluvili o Švýcarsku. Teprve v listopadu 1991 vykázal Barrandov první účetní zisk a vyhrabal se z toho úplně největšího hnoje.

A tehdy byla vládou vyhlášena tzv. velká privatizace. Vláda vypracovala seznam tzv. první vlny a Barrandov tam byl zařazen. To nebyl výmysl od nás, ani od nějakých spekulantů. O tom rozhodl stát v osobě Klause, Kočárníka, Dyby atd., naprosto direktivně. Žádná diskuse se na tohle téma nevedla. Zařadili nás na jeden seznam s ČKD Praha, Škodou Mladá Boleslav a stovkou dalších velkých podniků. Otázka už byla jen jak to provést. Já jsem tehdy nějak naprosto podvědomě, aniž bych k tomu měl důvod, nevěřil kupónové privatizaci. Měl jsem zkušenost, že domluvit se na něčem ve vedení i s deseti lidmi je problém, natož kdyby těch lidí bylo deset tisíc a většina by jich o filmu nic nevěděla.

Na kom záleželo, jaká forma privatizace bude zvolena?

Na vedení podniku. To muselo ze zákona způsob privatizace navrhnout. Na výběr byla kupónová metoda, prodej zahraničnímu partnerovi nebo tzv. přímý prodej českým, respektive československým občanům. Tato cesta měla pravidlo, že se prodávalo jen za účetní cenu. Někdy to byla výhoda, jindy nevýhoda, protože existovaly majetky, jejichž tržní hodnota byla hluboko pod hodnotou účetní, a naopak. To byl i případ Barrandova, jehož tržní hodnota byla nepoměrně vyšší. Účetní hodnota byla 500 milionů korun a byla jasně určená zákonem o účetnictví. Takže vést diskusi o tom, jak mohl někdo koupit Barrandov „pod cenou“, je bezpředmětné. Bylo to na základě platných zákonů a asi bych byl na hlavu, kdybych s tím nesouhlasil, když to bylo výhodné.

My jsme tedy rozhodli o privatizaci přímým prodejem, ale musela to ještě schválit vláda, ministerstvo kultury a Fond národního majetku. A dalších asi patnáct institucí. Celé to trvalo tři čtvrtě roku. A teprve když to všichni schválili, začala ta obrovská bitva o to, jak to vlastně prakticky koupit. Založil jsem za tím účelem společnost Cinepont, později AB Barrandov a dopustil jsem se té chyby, že jsem byl demokrat a všem jsem dal stejný podíl jako sobě, což se nakonec obrátilo proti mně. Nicméně já nechtěl, abychom si vypůjčili od banky a zaplatili Barrandov jednorázově, protože bychom zbankrotovali. My jsme půl miliardy neměli a Barrandov nemohl v dohledné době takovou částku vyprodukovat. Horko těžko jsme dali dohromady milion, abychom měli na zákonem stanovené základní jmění akciové společnosti. Proto jsem vyjednal na vládě a na Fondu národního majetku, aby se kupní cena splácela po dobu deseti let bezúročně, s dvouletým odkladem na začátku. Samozřejmě, mohl jsem, jako tehdy spousta českých grázlů, jít do banky a půjčit si 500 milionů s tím, že už to nikdy nikdo neuvidí. A tomu, kdo by ten úvěr podepsal, dát z toho dvacet. Byl to Divoký západ, ve kterém jsem, troufám si říct, hrál podle pravidel. Při jednání na vládě jsem měl tu výhodu, že jsem mohl dokázat, že stávající management už s Barrandovem něco udělal, *de facto* ho zachránil a myslí to

s ním vážně. Ale proti mně stála celá umělecká fronta FITES, která změněnou situaci po listopadu vůbec nepochopila.

Jak došlo k tomu, že se postoj FITESU k vám tak změnil?

Jeden důvod jsem zmínil už dříve: spousta lidí nevěřila tomu, co jsem říkal. A pak, bylo mi tehdy devětadvacet let. Oni si možná i mysleli, že když jsem tak mladý, udělají si ze mě kašpárka, který bude poslouchat jejich příkazy. A že mě ani ta funkce neopravňuje dělat nějaká velká rozhodnutí. Ale to opravdu hodně špatně odhadli a podcenili mě. Mnohokrát jsem byl na FITESU na koberečku. Dodnes mám v paměti, jak si mě jednou pozvali na schůzi do Domu železničářů na Náměstí míru, abych se tam zpovídal jako před inkvizicí. Představte si pět set lidí v sále a všichni na vás křičí, jste veřejný nepřítel číslo jedna a nejrady by vás lynčovali, nebo defenestrovali na Mírák. To bylo docela drsné. A přitom jsem se opravdu snažil, třeba u těch výpovědí, situaci všem trpělivě vysvětlovat. Nepodepsal jsem najednou tzv. od zeleného stolu sedmnáct set výpovědí, ale všechny ty lidi postupně osobně oslovil – samozřejmě po skupinách – a všem jsem řekl do očí, jaký je stav věcí a že jiné východisko nevidím. A pokud mají jiný nápad, jak vydělat na své platy, aby mi ho navrhli. Ale většinou stáli jako zařezaní. Někteří se mi ještě smáli, protože ve mně vůbec neviděli ředitele. Měl jsem džíny a ruksak na zádech, a oni byli zvyklí na ta tlustá komunistická prasata, která jezdí šestsettřináctkou a nemůžou dát ani stehna k sobě. Já jsem jezdil na Barrandov autobusem. To vůbec nedokázali pochopit. Smáli se mi tenkrát lidé z Dermacolu, když jsem jim říkal, že konkurence na trhu bude obrovská a že bychom mohli zkusit vyrábět léčebnou kosmetiku. A to je dneska docela dobrý byznys.

Jaké byly poměry mezi akcionáři Cinepontu, později AB Barrandov? Obecně se tvrdí, že tam vznikly dva zneprátelené tábory, jeden kolem vás, prosazující mezinárodní servis, a druhý kolem vašich odpůrců, kteří byli údajně orientovaní spíše na domácí projekty.

To není přesné. Co se týče výrobní náplně, byli jsme všichni zajedno. Bylo evidentní, že Barrandov může vydělat jen na zakázkových službách. Ale taky jsme chtěli dělat české filmy a dělali jsme je, přestože jsme dávali peníze jen do tří až čtyř projektů ročně a přestože jsme neustále čelili obviněním, že žádné neděláme. Na některé z nich jsem dodneska hrdý. Třeba na KRVAVÝ ROMÁN Jardy Brabce, za který jsem se pral a prosadil jsem ho. Takový film by dneska vůbec nevznikl! Stejně jako ZÁHADA HLAVOLAMU od Petra Kotka nebo DON GIO bratrů Cabanů. Když jsem v roce 1997 odcházel, nechal jsem si vyjet seznam. Za těch sedm let jsme se koprodukčně podíleli asi na třiceti českých filmech. A některé jsme platili vyloženě ze svého.

V tom tedy problém nebyl. Nicméně jsme měli jinou koncepci řízení. V životě obecně poznáte dva druhy lidí. Jedni nevědí, co je čeká za rohem, a mají to rádi, a druzí za ten roh raději nejdu, protože to nesnáší. Já patřím k těm prvním. Baví mě riskovat a něco zkoušet. Když to převedeme do teorie řízení, první typ sází na individualismus, osobní zodpovědnost, vlastní rozhodování. Druzí jsou rádi v jakémsi stádu, kde ta odpovědnost není adresná.

Ve chvíli, kdy jsem řekl, že Barrandov bude decentralizován, což v lidské řeči znamená, že nevíme, co bude za rohem, a že se podnik rozdělí na 16 divizí, z nichž každá bude operovat sama pod svým jménem a s vlastním bankovním účtem, a kdy každý ředitel bude zodpovědný sám za sebe, s tím, že se funkce náměstků zruší, nastal u druhého typu lidí problém. Taky část akcionářů, kterých bylo 26, tvořili právě ti náměstci. Představte si, že předstoupíte před akcionáře a řeknete jim, že jim zrušíte funkce. Ale jiná cesta nebyla, Barrandov začal po těch dvou letech zamrzat. Bylo potřeba jej zefektivnit a změnit strukturu řízení. A taky bylo potřeba, aby ti lidé přijali Barrandov za svůj. Řídící pracovníci musí mít pocit, že pracují pro sebe. Principy decentralizace tu nechci popisovat, je to příliš složité. Důležitější je druhý problém, který nastal a který jsem si neuvědomil.

Předstoupil jsem před ně a přednesl jsem jim – ve svých třiceti letech – svou vizi, že za deset až patnáct let z toho studia opravdu něco uděláme. Patnáctiletý plán. Jenže mi nedošlo, že některým z nich je přes padesát let. Pro ně to bylo pozdě. A někteří začali přemýšlet. Chtěli prodat a mít peníze.

Zatímco já jsem chtěl budovat a stavět. Přes jasně vyjádřený odpor jsem pak strašlivou silou vůle tu vizi prosadil na valné hromadě, která se konala v jedné hospodě na Zlíchově. Trvalo to celý den a já celou dobu bojoval proti většině. Nakonec jsem vyhrál, přesvědčil jsem je. Nebo jsem si to aspoň hloupě myslel. Za týden jsem odjel na Šumavu číst nějaké scénáře. A oni mě zatím sesadili. To bylo na jaře 1994. Vrátil jsem se na Barrandov a zavolali mi Theodor Pištěk s Miroslavem Ondříčkem, kteří byli mluvčími těch „renegátů“, a pozvali mě do restaurace Reykjavík v Karlově ulici. Tam mi řekli, že bylo rozhodnuto o mém odvolání, že to dostanu v pondělí písemně na stůl a že mám čtyřicet hodin na opuštění Barrandova.

Kdo další byl mezi „renegáty“?

Většinu těch lidí nebudete znát. Byl mezi nimi třeba Petr Prejda, ale i Miloš Forman. Každopádně toho pak zejména Pištěk s Ondříčkem litovali a Mirek se mi za to čas od času omlouvá dodnes. Oni sice byli akcionáři, ale vlastně na Barrandově nikdy ve vedení nepracovali, neměli ode mě informace. Já udělal chybu, že jsem s nimi málo komunikoval. Byl jsem strašně přepracovaný, pořád jsem seděl v kanceláři, a při tom všem jsem zapomněl, že je třeba dělat taky politiku. Zatímco mí nepřátelé politiku dělali neustále.

Proč jste se tenkrát nevzdal?

Pochopil jsem, že mým protivníkům jde o peníze, ne o budoucnost Barrandova. Takže pokud seženu peníze a chytře se to naaranžuje, podaří se mi koupit jejich podíly. Začal jsem obcházet všechny banky. Ale jelikož jsem nikomu nenabídl úplatek, a ani by mě to nenapadlo, žádná banka mi – „překvapivě“! – nepůjčila. Přitom to byla zlatá doba Soudků a Stehlíků.¹⁾ Vzpomínám si, jak jsem byl jednou u Václava Havla na diskusi ve vile

1) Lubomír Soudek byl ředitelem a šéfem představenstva Škody Plzeň od roku 1992 až do odvolání v únoru 1999. O rok později byl obviněn z nezákonných finančních transakcí, které se týkaly údajně nevýhodných úvěrů Soudkově firmě NERo, poskytovaných z prostředků Škody Plzeň. Tyto půjčky měly v letech 1995 až 1996 dosáhnout 300 milionů korun. Vladimír Stehlík, v 90. letech šéf ocelářského podniku

Amálce, kam byli pozváni kapitáni českého průmyslu – bylo jich asi čtyřicet, ředitelé největších podniků v Čechách. A Vašek se nás ptal, v čem spatřujeme největší problém. Já jsem řekl, že nemůžu sehnat dobrý úvěr a že na trhu nejsou peníze. Tenkrát tam stál právě Lubomír Soudek a přede všemi se mi vysmál, že jsem úplný idiot a neschopný manažer, když si neumím sehnat finance. To byla hrůza. Přišlo mi, že mě všichni považují za pitomce. Teprve pak jsem se dozvěděl, jak to dělal on – převáděl mezi svými firmami stovky milionů a banky obelhával.

Po nějaké době jsem potkal jednoho architekta, který pracoval pro finanční skupinu I. Silas, byla to leasingová skupina ze severní Moravy. Poradil mi, že oni by mi ty peníze mohli půjčit. Tak jsem se s nimi sešel a opravdu jsme si plácli – půjčili mi 147 milionů. Pak jsem najal producenta Jaroslava Boučka, který se začal tvářit, že má peníze, a nabízet těm mým nepřátelům, že jejich akcie odkoupí. Tak se taky stalo. Zároveň jsme měli uzavřenou smlouvu, že veškeré nakoupené akcie po šesti měsících – abychom neplatili daně – převede na mě. Už předtím na mě smluvně převedl hlasovací právo. Tak jsem koupil všechny své nepřátele, s výjimkou Ondříčka, Pištěka, Formana a dalších, kterým o peníze nešlo a kteří dodnes zůstali – spolu se mnou – minoritními akcionáři.

Pak jsem sezval valnou hromadu a jako v hloupém americkém filmu jsem jim řekl, hoši, já vlastním 75 procent a vy máte všichni padáka! Nešlo o pomstu, ale o něco, co bylo třeba udělat, aby mi podruhé nevrátili kudlu do zad. Jedna věc je odpouštět a druhá nezapomínat. Já jsem jim všem odpustil, ale zároveň jsem nikdy nezapomněl.

Zdá se, že projekt Barrandova byl pro vás opravdu důležitý.

Věnoval jsem mu sedm let života. Každý den. Je to moje dítě. Já nejsem spekulant, ale entuziasta. Mým velkým vzorem byl Miloš Havel. Měl jsem fotku starého barrandovského vedení na stěně v kanceláři. Četl jsem Havlovu knihu o zakládání Barrandova.²⁾ Neskromně jsem se považoval za jeho následovníka. A kapitalismus mě strašně bavil. Takový ten bafovský, kdy člověk usilovně pracuje a dělá strašně moc pro budoucnost. Lidé mě neustále podezírali a napadali v novinách, že rozkrádám Barrandov, že rozprodám pozemky. Uplynulo sedmnáct let od privatizace a nic rozprodáno a rozkradeno není. Ani noví majitelé, ke kterým mám velké výhrady, Barrandov nerozprodali a nerozkradli. A dnes už naštěstí nikoho takové věci ani nenapadají.

Je hrozně těžké čelit pomluvám. To je, jako když vám je deset let a někdo napíše křídou na zeď vašeho domu „Martin kouří“. Ačkoli to není pravda. A přečte si to váš otec a vrazí vám facku a ptá se, jak je to s tím kouřením. A prohledává vám kapsy a vy máte jen slzy na krajíčku a pocit nespravedlnosti. Cítil jsem jako strašnou nespravedlnost, že mě i lidé, jejichž filmů jsem si vždycky vážil, odsuzují a panuje mezi nimi totální presumpce viny. Dodnes si někteří myslí, že jsem člověk úplně bez skrupulí, kterého zajímá jen

Poldi Kladno, kterému je připisována vina za jeho úpadek, byl později spolu se svým synem Markem Stehlíkem obviněn ze zneužívání informací v obchodním styku a porušování povinností při správě cizího majetku, když neoprávněně vložili část majetku oceláren do nově založené firmy Poldi Steel. Škoda byla vyčíslena na více než 300 milionů korun. (Podle zdrojů ČTK a *Hospodářských novin*.)

2) Václav Maria H a v e l, *Mé vzpomínky*. Praha: NLN 1993.

majetek. A já jsem s tím musel žít. Člověku se nežije dobře jako veřejnému nepříteli. Nebyl den, aby mě v novinách někdo nějakým způsobem nenapadal. Samozřejmě, později to všechno utichlo. Ukázalo se, že to není pravda, že Barrandov je schopen fungovat, že přicházejí zahraniční zakázky, měli jsme zisk.

S jakými záměry podle vás vstupovali do Barrandova lidé z I. Silas, později Moravia Steel? Proč jste se pak s nimi dostal do sporu?

Oni samozřejmě nevěděli o Barrandovu nic. A bohužel o něm dodnes nevědí tolik, kolik by bylo třeba. Přestože se už hodně naučili. Nejsou to lidé od filmu a ten podnik má svá specifika, která oni v životě nepochopí. Každopádně do toho šli proto, že věděli, že se za málo peněz dostanou k velkému majetku. Barrandov se kupoval za 500 milionů, jeho tržní hodnota se podle mého názoru pohybovala okolo miliardy. Někteří lidé to odhadovali na dvě a půl nebo i tři, ale to je hloupost, protože tržní cena se řídí nabídkou a poptávkou. A I. Silas se dostala za cenu 147 milionů k majetku v hodnotě miliardy, respektive k podílu na něm ve výši 75 procent. Takže viděli, že je to dobrý obchod, skoro „kauf století“. Vypůjčené peníze jsem jim vrátil v akcionářském podílu. Tím pádem jsem tam ty lidi přitáhl, a když mi to někdo vytýká, tak to беру. Má pravdu. Na druhé straně, co jsem měl dělat, když mi žádná banka nepůjčila a nikdo jiný se zkrátka nenašel?

Lidé z I. Silas do toho tedy šli čistě selským rozumem. Co s tím budou později dělat, to ještě vůbec netušili. Ještě neexistovala žádná Moravia Steel ani plán na koupi Třineckých železáren. Ve chvíli, kdy se k Barrandovu dostali, mi nechali úplně volnou ruku. To musím uznat. Mohl jsem dosadit své lidi, provést decentralizaci. To celé trvalo skoro rok, pak se firma začala obracet tím směrem, kam jsem chtěl. Nedobytné pohledávky klesly o čtyřicet procent, zvýšila se efektivita jednotlivých divizí. Začali jsme víc vydělávat a tak dále. Abych to zjednodušil, výsledek decentralizace splnil účel, bylo více lidí odpovědných za sebe sama a svou práci, své zákazníky. Z mého pohledu to byl ale jen další krok. I tak zbylo mnoho lidí, kteří by jako zanícení svazáci nejradši dál plnili rozkazy v centrálně řízeném systému, který já nesnáším. Já jsem byl horizontalista, oni vertikalisté. Hovno padá shora. A to nesnáším taky.

Decentralizace byla dokončena v roce 1995, o rok později vznikl holding. Důvod založení holdingu vyplynul z rozdílu mezi majetkem, který Barrandov reálně vlastnil, mezi jeho tržní cenou, jeho účetní hodnotou a základním jměním společnosti. V roce 1996 bylo základní jmění společnosti stále jen jeden milion korun, celá dlouhá léta nedošlo k jeho navýšení. A protože nikdo, ani I. Silas, nechtěl dát reálně několik desítek milionů na navýšení, rozhodlo se, že se Barrandov rozdělí na holding, tvořený čtyřmi základními složkami: AB Barrandov jako mateřská společnost, Barrandov Biografia, která se zabývala produkcí filmů a distribucí, Barrandov Studio, zaměřené čistě na výrobní služby, a Barrandov Panorama, který spravoval pozemky a další nemovitosti. Postup byl takový, že původní Barrandov si nechal znalecky ocenit jmění, majetky a know-how a to vše vložil do dceřiných společností jako základní jmění. Cílem bylo, aby se konečně projevila skutečná hodnota Barrandova, jeho tržní síla. Já jsem patřil k velkým propagátorům vzniku holdingu. Barrandov Biografia měla najednou základní majetek 300 milionů korun, Barrandov Panorama dokonce 700 milionů.

Nastala tím pak třeba i úplně jiná situace pro úvěrování, protože když viděl tehdejší hloupý bankovní úředník základní jmění jeden milion, býval problém získat slušný úvěr. To byl jeden důvod. Druhý byl ten, aby se jasně oddělily různé složky podnikání, které se do té doby prolínaly, jako například zakázková činnost studia s produkcí českých filmů.

Bylo důležité, aby se mezi jednotlivými složkami vytvořily jasné ekonomické vazby, aby si vzájemně prodávaly a kupovaly služby. Účetnictví se pak stalo transparentním a konečně bylo vidět, kolik co stojí. Do té doby to byl jeden z největších problémů, zjistit reálné ceny, stanovit kalkulační jednice, ačkoli se to nezdá.

Třetí důvod, přiznávám, byl pochybný, a bylo jím moje vlastní megalomanství. Vzal jsem si do hlavy, že z Barrandova udělám mediální impérium. Jednou z prvních akvizic byl odkup rozhlasové licence rádia Golem, ze kterého pak vzniklo Rádio Limonádový Joe. Za to se ovšem nestydím, ačkoli jsme na něm prodělali asi šest milionů. Bylo nesmírně populární a dodnes se na něj vzpomíná. Také jsme koupili časopis *Kinorevue*. Ani ten se nám nevyplácel, nebyli jsme schopni konkurovat *Cinemě*, a nakonec zkrachoval. Dalším z podobných záměrů byla investice do firmy, která dělala reklamu v pražském metru. Měli jsme v ní asi dvacet procent. Jednal jsem i s Melantrichem o koupi *Svobodného slova*. Myslel jsem to tak, že je třeba Barrandov přetavit do obrovské ekonomické síly, aby se pro něj konečně našel pořádný investor. Barrandov nakupoval a stále žil jen z toho, co si vydělal. Mými chybami jsme ztratili možná 15 až 20 milionů, ale vydělali jsme 150. Pak ovšem, ve chvíli, kdy vás věší na větev, nikoho nezajímá, co jste udělal dobře.

Zkrátka jsem celou dobu toužil po tom, sehnat pro Barrandov silného partnera, který má spoustu peněz, a byl by schopen do něj tzv. narvat 500 milionů nebo miliardu investic. Dobudovat studio, opravit ateliéry, koupit nové kamery, světla, auta, vysázet zeleň. Měl jsem plán, ze kterého si spousta lidí dělalo legraci. Například jsem tam chtěl vybudovat heliport. Karel Smyczek se mi na nějaké schůzi smál, že jsem se zbláznil. Před čtyřmi roky jsem navštívil jedno natáčení na Barrandově. Na pozemku byly odparkovány čtyři helikoptéry. Přiznávám, že jsem v tu chvíli pocítil ješitné zadostiučinění. Já jsem za ty roky objel mnoho studií po světě, a viděl jsem, že se heliport často používá. A mnoho jiných věcí, které jsem chtěl zrealizovat. Ale zkrátka pro lidi určitého způsobu myšlení byla ta představa úletová a kapitalisticky zcestná.

V roce 1997 na mě vytáhli špatné ekonomické výsledky studia a celého holdingu. Což ovšem vzniklo tím, že když se vkládal majetek do dceřiných společností, nešlo o daňově odečitatelné položky. Ty vám zůstanou viset jako minusové v účetnictví, aniž by měly nějaký zásadní vliv na cash-flow. Tím pádem se účetně, nikoli fakticky, dostaly všechny společnosti do ztráty.

V účetnictví bylo pak dejme tomu minus 180 milionů, reálně jsme byli 80 milionů v plusu. V bance peníze, na papírech minusy. Oni na mě vytáhli právě ty účetní výsledky, a protože se v tom málokdo z obyčejných lidí vyzná, byl jsem představen veřejnosti jako ten, kdo pomalu přivedl Barrandov k bankrotu.

Kdyby se tedy předtím navýšilo základní jmění, tak by k tomu nedošlo?

Přesně tak. Ale je těžké to někomu vysvětlit. Ano, byly tam reálné ztráty z rádia a z *Kinorevue*, ale ty byly proti ziskům studia minimální. To se zkrátka při podnikání stává, že děláte chyby...

Ale zpět k I. Silas. Ta strašně podporovala rozdělení Barrandova na holding, já jsem ale celou dobu nevěděl vlastně proč. Byl jsem příliš zahleděný do sebe – zase do práce a zase do Studia a nepřemýšlel jsem o jejich strategických plánech. Pochopil jsem to až někdy v roce 1997 na jaře. Oni už pomalu rok plánovali koupit jednapadesáti procent Třineckých železáren. To je gigantický podnik za miliardy korun. Museli si na to půjčit a něčím za to ručit. V jejich šílených hlavách se bez mého vědomí zrodil plán, že budou ručit Barrandovem. Aniž bych o tom věděl, zastavili akcie Barrandov Panorama, Barrandov Studio a AB Barrandov České spořitelně a vypůjčili si na ně dvě miliardy korun. To mohli udělat jako většinoví vlastníci mateřské společnosti, ale neproběhlo to valnou hromadou, byl to prostě podfuk. Vypukla mezi námi válka, protože shodou okolností už jsem v té době jednal o vstupu Českého Telecomu jako majoritního vlastníka do Barrandova. Součástí dohody byla i jejich investice do oprav ve výši 700 milionů.

Zatímco I. Silas si hrála svoji hru, já zbednělec jsem si pořád hrál na Barrandov. Nevěděl jsem, co pečou, když se na mě pořád tvářili jako miloušové s tím, že jsem ten nejlepší a bezva chlápek a tak vůbec. V následné bitvě jsem podlehl, přitlačili mě pekelně ke zdi. Nechal jsem se až vydírat a hlavně přinutit k tomu, že jsem to dodatečně podepsal, což byla další strašná chyba. Chlácholili mě tím, že ze zisku železáren bude mít následně Barrandov svůj profit, že z jejich zisku budou do Barrandova investovat. Telecom samozřejmě okamžitě od předběžné smlouvy odstoupil.

Moje válka s I. Silas trvala do května 1997. Nakonec jsem prohrál, byl jsem znovu ze dne na den odvolán – pochopili, že nejsem a nikdy nebudu jejich člověk.

Nejde jen o spory, jak nakládat se společným majetkem, ale i o určitý styl. Oni jezdili například střílet krokodýly někam do Afriky. Z jednoho metru prásknout krokodýla brokovnicí do palice. Lyžování třeba v Argentině. Najímali si parníky, pořádali golfové večírky. Já tohle nenávidím, ty velkopanské móresy, nikdy jsem se toho neúčastnil. Ale kdo chce s vlky žít, musí s nimi výti. A já jsem s nimi nevytl. To všechno se sčítalo do gilotiny, která v tom květnu dopadla. Tenkrát jsem svůj zápas o Barrandov prohrál definitivně.

V médiích máte dodnes obraz člověka, který dostal Barrandov pod nadvládu těchto lidí.

To je pravda. Však já to přiznávám, vysvětlil jsem, jak i proč se to stalo. Na druhou stranu, je tu určitý posun. V době, kdy mě vyhodili z Barrandova, jen přemýšleli, kde by co prodali a co má jakou cenu. Například jednali s nějakou kanadskou společností jménem Kodiak a tvářili se, že už je ruka v rukávě. Mně stačilo pouhých třicet minut na internetu, abych zjistil, že žádná taková firma neexistuje, není zapsaná u jediného soudu v USA ani v Kanadě. Oni s nimi jednali osm měsíců a zobali jim z ruky. Do klubu Mat přišel zástupce Kodiaku, Američan, chlap jako medvěd, zlaté Rolexky, metr dlouhý doutník a řekl, že milion dolarů není problém. Jakmile tohle někdo řekne, věřte, že to problém vždycky je. Skutečný obchodník, který zná cenu peněz, zvažuje každý dolar a každý cent. Když má někdo doutník a boty z aligátora a všechno je pro něj O.K., můžete se vsadit, že je to idiot a podvodník. Což ovšem hoši z Třince nepoznali. Když jsem kvůli tomu napsal na Barrandov dopis, nikdo mi ani neodpověděl. Pak ale pravda vyšla najevo. Kodiak splasknul jako bublina.

Nicméně, díky tomu tlaku, který jsem vyvíjel nejen já, ale třeba i Miloš Forman, který vyzýval, aby nevyráběli na Barrandově cedníky, a díky té pečeti jakýchsi „buranů“, kteří filmu nerozumějí a mají se studiem nekalé úmysly, díky tomu stigmatu, které si oceláři s sebou nesli, došlo nakonec k jakési kultivaci a změně jejich poměru k Barrandovu. Železárny se jim rozjely, začaly vydělávat neskutečné peníze, z pana Chrenka se stal multimiliardář. Ti si většinou dopřávají nějaký další byznys, který je trochu víc sexy než výroba kolejnic. Letos poprvé po třinácti letech se zachovali jako skuteční majitelé a postavili nový ateliér, zainvestovali. Pochopili, že Barrandov je příliš citlivá záležitost a že by si jeho prodejem mohli uříznout ostudu.

Jak to, že ho za celou dobu nedokázali prodat?

Protože si nedokázali vybrat, nerozuměli poměrům, nedokázali odhadnout, kdo je kdo v tomhle byznysu. Umějí prodat kolejnice do Bolívie, ale film chce přece jen něco jiného, pohybuje se v něm jiný druh lidí, než jsou oni. Navíc na přelomu století nastal boom zahraničních zakázek a oni viděli, že i Barrandov dokáže vydělat spoustu peněz. A to je ten hlavní důvod, proč si ho nechali. Oni by jinak neměli trpělivost něco dlouhodobě budovat, jako jsme měli my. Chybí jim srdce, v jejich jednání je patrná jen brutální ekonomická mentalita: vydělává – ano, nevydělává – pryč s tím! Kdyby studio prodělávalo, nakonec by se ho určitě zbavili, neztráceli čas přemýšlením, jak to změnit.

Nicméně největší lidskou zásluhu na tom zmiňovaném boomu nemají oni, ale lidi jako Matthew Stillman, Petr Moravec, Tomáš Krejčí nebo třeba Vašek Eisenhammer.³⁾ To jsou ti lidé, kteří tam díky osobním kontaktům a zkušenostem tahají největší zakázky.

Celými devadesátými lety se táhl problém tzv. zlaté akcie, kterou se měl český stát chránit proti nežádoucímu nakládání s Barrandovem ze strany nových vlastníků.

„Zlatá akcie“ byl výmysl FITESU, který trpěl neustále onou presumpcí viny: Oni rozkradou Barrandov! Musí tam být dohled státu! Kdybych tehdy nepřistoupil na návrh „zlaté akcie“, přestože jsem věděl, že je to blbost, tak bychom Barrandov nikdy nemohli zprivatizovat, neprošlo by to. Dělat politiku znamená dělat kompromisy. Vláda věděla, že musí FITESU něco dát, aby se trochu uklidnil. Tak to vzniklo. Ovšem zákon říká, že taková akcie se zvláštními právy může vzniknout pouze za dvou podmínek. Za prvé, ji může emitovat pouze Zemědělský fond nebo Fond národního majetku, který je jejím nositelem. Za druhé, ten fond musí být spoluzakladatelem společnosti, což nebyl. Tím pádem byla „zlatá akcie“ od začátku neplatným, impotentním nástrojem. Ale já jsem o tom mlčel, nechal jsem si to pro sebe, protože jsem věděl, že to tak musí být. Teprve když nastalo rozdělení na holding, začalo ministerstvo najednou „prudit“. Protože FITES už v tom viděl tu chystanou krádež: Vidíte, už tunelují Barrandov, převádějí majetek do jiných společností! To, že ty společnosti jsou ze sta procent vlastněné AB Barrandov, jim uniklo. Ministerstvo podlehl jejich tlaku a začalo se stavět na hlavu. A teprve v tom

3) Britský producent Matthew Stillman založil v roce 1993 v Praze firmu Stillking Films, která zprostředkovává produkci filmů v ČR. Stejnou činností se zabývá Eis Production Ltd. Václava Eisenhammera a Etic Films Petra Moravce.

okamžiku jsem odkryl karty a řekl jsem jim, nezlobte se, vy tomu nemůžete zabránit, protože k tomu nemáte oprávnění. Tím začala bitva s ministerstvem.

Jak vznikl problém pozdních odvodů peněz z prodeje uváděcích práv starších českých filmů do Fondu kinematografie v roce 1997? Souvisí to nějak s tehdejšími ekonomickými potížemi Barrandova?

Ten problém vznikl právě neshodami s ministerstvem. Když se vrátím o několik let zpátky do doby privatizace, pak je na místě se zmínit, že v jedné věci skutečně zákon dodržen nebyl. Ten totiž zcela jasně určoval, že každý podnik musí být privatizován včetně jeho duševního majetku a značky. To se nestalo. Veškerá autorská práva výrobce, jejichž vykonavatelem byl zcela jasně a adresně od roku 1956 právě Barrandov, byla z privatizovaného majetku protiprávně vyjmuta a přičtena státu. Ten pak potom podepsal se studiem provizní smlouvu o jejich obchodování. Já to vždy cítil jako jeden z největších podrazů, ke kterému došlo. Velmi nás to poškodilo. Marně jsem tehdy argumentoval s pomocí posudku, který vypracovala Univerzita Karlova. Když už tedy začala bitva s ministerstvem ohledně „zlaté akcie“, rozhodl jsem se otevřít i tuhle Pandorinu skříňku a jít do toho po hlavě. V podstatě to znamenalo změnou obstaravatelských smluv vyvolat soudní spor, který bychom určitě vyhráli.

Když se dnes z odstupu podíváte na celou poprivatizační historii Barrandova, myslíte, že se mohla vyvíjet nějak jinak a lépe?

Samozřejmě. Bylo několik možností. Za prvé, vláda nemusela dát Barrandov do privatizace a mohl zůstat dodnes státní. To byla zcela reálná možnost. Ale Klaus jako drsný reformátor prohlásil, že celá ekonomika bude privatizována. Výjimek bylo jen několik – plyn, telekomunikace, ČSA a tak dále – podniky, které se privatizují až dnes. Bylo vyčleněno jakési „rodinné stříbro“, ale Barrandov tam nepatřil.

Druhá možnost by byla, že bych nebyl demokrat a idealista a rovnou při založení AB Barrandov bych si zajistil jednapadesát procent akcií. To jsem udělat mohl, moje pozice to dovozovala. Pak by bylo taky všechno jinak, nemusel bych nikdy odejít. Nemusel bych si půjčovat u lidí, které jsem neznal, tím pádem by se lidé z 1. Silas na Barrandov nedostali a nebyl by použit jako zástava. V tom případě by Barrandov dnes asi vlastnila nějaká velká mezinárodní filmová společnost, které bych svůj podíl prodal. Vždycky jsem chtěl z Barrandova udělat krásnou a bohatou nevěstu, kterou všichni budou chtít a budou se o ni prát.

Ale kdyby je kdyby a kdyby jsou chyby. A ví bůh, že já jich nasekal v dobré víře fakt dost.

Citované filmy:

Don Gio (Michal Caban a Šimon Caban, 1992), *Kouř* (Tomáš Vorel, 1990), *Krvavý román* (Jaroslav Brabec, 1993), *Mazaný Filip* (Václav Marhoul, 2003), *Obecná škola* (Jan Svěrák, 1991), *Papilio* (Jiří Svoboda, 1986), *Pražská pětka* (Tomáš Vorel, 1988), *Záhada hlavolamu* (Petr Kotek, 1993).