

І С Т И Н И

ГЕНРІ
ФОРД



МОЄ ЖИТТЯ
ТА ПРАЦЯ

 FOLIO

І С Т И Н И

ГЕНРІ
ФОРД



МОЄ ЖИТТЯ
ТА ПРАЦЯ

Харків
«ФОЛІО»
2018

УДК 821.111(73)
Ф79

Серія «Істини» заснована у 2017 році

Переклад з англійської
Є. М. Тарнавського

Художник-оформлювач
О. А. Гугалова

ISBN 978-966-03-7836-0
(Істини)
ISBN 978-966-03-8265-7

© Є. М. Тарнавський, переклад українською, 2018
© О. А. Гугалова, художнє оформлення, 2018
© Видавництво «Фоліо», марка серії, 2017



В с т у п

ЩО ТАКЕ ІДЕЯ?

Наша країна тільки-но почала розвиватися. Що б не казали про наші вражаючі успіхи, ми ледь-ледь зборонували горішній шар ґрунту. Незважаючи на це, наші успіхи були все ж дивовижними. Але якщо порівняти зроблене з тим, що ще залишилося зробити, то всі наші успіхи обертаються в ніщо. Варто лише згадати, що для оранки землі витрачається більше зусиль, ніж у всіх промислових підприємствах країни разом узятих. Відтак одразу приходить розуміння можливостей, що постають перед нами. І саме тепер, коли стільки держав переживають процес бродіння, тепер, за повсюдного неспокою, настав, вочевидь, момент, коли доречно нагадати дещо з царини майбутніх завдань у світлі вже реалізованих рішень.

Коли хтось починає розмову про посилення могутності машини та промисловості, перед нашими очима легко виникає образ холодного металевого світу, в якому грандіозні заводи, що складаються із залізних машин і машин-людей, витіснили дерева, луки, птахів та квіти. Такої думки я не поділяю. Більше того, вважаю, що, якщо ми не навчимося краще використовувати машини, у нас забракне часу для того, щоб насолоджуватися цими деревами та птахами, квітами та луками.

Мені здається, що ми занадто багато зробили для того, щоб залякати радість життя думкою про протилежність понять «існування» та «добування коштів для існування». Ми марнуємо стільки часу й енергії, що нам мало що залишається на життєві втіхи. Сила і машина, гроші та майно корисні лише тоді, коли вони сприяють життєвій волі. Вони — лише засіб досягнення певної мети.

Я, наприклад, дивлюся на автомобілі, що мають моє ім'я, не лише як на транспорт. Якби вони були лише ним, я б зробив щось інше. Для мене вони — наочний доказ певної ділової теорії, яка, сподіваюся, є чимось більшим, ніж ділова теорія, а саме: є теорією, мета якої — перетворити світ на джерело радощів. Факт надзвичайного успіху «Форд Мотор Компані» важливий у тому сенсі, що він беззаперечно свідчить, наскільки слушною дотепер була моя теорія. Лише з цією передумовою я можу оцінювати наявні методи виробництва, фінанси та суспільство з точки зору людини, не поневоленої ними.

Якби я переслідував винятково жагу наживи, мені б не було потреби прагнути до зміни усталених методів. Якби я думав лише про зиск, теперішня система виявилася б для мене просто чудовою. Вона у надлишку забезпечує мене грошми. Але я пам'ятаю про обов'язок служіння. Теперішня система не дає вищого ступеня продуктивності, бо сприяє марнуванню в усіх його проявах — у безлічі людей вона відбирає результат їхньої праці. Вона позбавлена плану. Все залежить від ступеня планомірності та доцільності.

Нічого не маю проти загальної тенденції висміювання нових ідей. Краще ставитися скептично до всіх нових ідей і вимагати доказів їхньої правильності, ніж ганятися за будь-якою новою ідеєю у стані безперервного кругообігу думок. Скептицизм, що збігається з обережністю, —

компас цивілізації. Немає такої ідеї, яка була б хорошою винятково тому, що вона стара, або поганою тому, що вона нова. Але якщо стара ідея себе виправдала, то це вагоме свідчення на її користь. Самі по собі ідеї цінні, але будь-яка ідея, зрештою, лише ідея. Завдання в тому, щоб реалізувати її на практиці.

Насамперед я хочу довести, що ми застосовуємо ідеї, які можуть бути впроваджені скрізь, що вони стосуються не лише автомобілів або тракторів, а входять наче до складу якогось загального кодексу. Не маю сумнівів, що цей кодекс цілком природний, і мені хотілося б довести це з такою непохитністю, яка призвела б у підсумку до визнання наших ідей не новими, а природними.

Цілком природно працювати в переконанні, що щастя та добробут здобуваються лише чесною працею. Людські нещастя значною мірою є наслідком спроби звернути з цього природного шляху. Не маю наміру пропонувати нічого, що виходило б за межі безумовного визнання цього природного принципу. Виходжу з припущення, що ми маємо працювати. Досягнуті нами досі успіхи виказують, по суті, результат якогось логічного досягнення: якщо вже нам доводиться працювати, то краще працювати розумно та завбачливо; чим краще будемо працювати, тим краще будемо почуватися. Ось що підказує нам, як мені здається, елементарний здоровий людський глузд.

Одне з перших правил обережності вчить нас бути насторожі та не змішувати реакційні дії з розумними заходами. Ми тільки-но пережили строкатий період невизначеності й були завалені програмами та планами ідеалістичного прогресу. Але далі цього ми не пішли. Все вкупі схоже на балаган, а не на продуктивний рух. Довелося почути масу чудових пропозицій, але, прийшовши додому, ми збагнули, що полум'я у вогнищі згасло. Реак-

ціонери зазвичай використовують пригніченість, що настає вслід за такими періодами, і починають згадувати «старі добрі часи», здебільшого заповнені найлютішими зловживаннями. Ні далекоглядність, ні фантазія не притаманні ним, але ситуаційно такі реакціонери здаються «практичними людьми». Їхнє повернення до влади нерідко вітають як повернення до здорового глузду.

Основні галузі — землеробство, промисловість і транспорт. Без них неможливе суспільне життя. Вони зміцнюють світ. Обробка землі, виготовлення та розподіл продуктів споживання настільки ж примітивні, як і людські потреби, і все ж актуальніші, ніж будь-що інше. У них — квінтесенція фізичного життя. Якщо загинуть вони — зупиниться й суспільне життя.

Роботи — по горло. Бізнес — це не що інше, як праця. Спекуляція з готовими виробами не має нічого спільного з бізнесом — вона означає не більше і не менше, як найпристойніший, але різновид злодійства, яке неможливо викоринити через законодавство. Загалом через законодавство мало чого можна домогтися: воно ніколи не буває конструктивним. Бо не здатне вийти за межі поліційної влади. І тому чекати від наших урядових інстанцій у Вашингтоні чи в головних містах штатів того, що вони зробити неспроможні, означає даремно гаяти час. Доти, доки ми чекаємо від законодавства, що воно вилікує бідність і знищить привілеї, ми приречені споглядати, як і бідність зростає, і привілеї примножуються. Ми занадто довго поклалися на Вашингтон, і в нас занадто багато з'явилося законодавців. І хоча їм усе ж не настільки комфортно у нас, як в інших країнах, саме вони приписують законам силу, їм не властиву.

Якщо переконати країну, наприклад, нашу, що Вашингтон — небо, де на тронах сидять Усемогутність і Всезнан-

ня, то країна починає впадати в залежність, що не обіцяє нічого хорошого в майбутньому. Допомога прийде не з Вашингтону, а від нас самих. Більше того, ми самі, можливо, здатні допомогти Вашингтону як якомусь центру, де зосереджуються плоди нашої праці для їхнього подальшого розподілу в ім'я загального добра. Це ми можемо допомогти уряду, а не уряд нам.

Девіз «менше адміністративного духу в діловому житті і більше ділового духу в адміністрації» дуже гарний не лише тому, що він корисний і в бізнесі, і в управлінні державою, але й тому, що він корисний народу. Сполучені Штати були створені не внаслідок ділових міркувань. Оголошення незалежності — не комерційний документ, а Конституція Сполучених Штатів — не каталог товарів. Сполучені Штати — країна, уряд і господарське життя — винятково засоби для надання цінності життя народу. Уряд — лише слуга американців, і завжди має таким залишатися. Як тільки народ стає додатком до уряду, вступає в силу закон відплати, бо таке співвідношення неприродне й аморальне. Без ділового життя і без уряду обійтися неможна. Те й інше, відіграючи свою роль, так само необхідні, як вода і хліб. Але, починаючи панувати, урядовці діють урозріз із своїм призначенням. Турбуватися про добробут країни — обов'язок кожного з нас. Лише за цієї умови справу буде поставлено правильно та надійно. Обіцянки уряду нічого не варті, якщо він не здатен їх реалізувати. Правда, уряди можуть жонглювати валютою, як вони це робили в Європі (та як досі роблять це і робитимуть у всьому світі фінансисти до тих пір, поки чистий зиск потрапляє в їхню кишеню); при цьому бовкають багато урочистих дурниць. А тим часом робота і тільки робота спроможна виробляти цінності. У глибині душі це знає кожен.

Дуже неймовірно, щоб такий інтелігентний народ, як наш, здатен притлумити основні процеси господарського життя. Більшість людей інстинктивно відчуває, навіть не усвідомлюючи цього, що гроші — не багатство. Вульгарні теорії, які обіцяють усе що завгодно кожному і нічого не вимагають натомість, інстинкт пересічної людини відразу ж відкидає, навіть коли сама людина не здатна того логічно осмислити. Людина знає, що то брехня, і цього досить. Теперішній порядок, незважаючи на його незграбність, часті хиби та безліч недоліків, має ту перевагу, порівняно з будь-яким іншим, що він функціонує. Без сумніву, і теперішній порядок поступово перейде в інший, й інший порядок також буде функціонувати, але не стільки сам по собі, як у залежності від укладеного в нього людськи сенсу. Чи правильна наша система? Звісно, неправильна, в тисячі випадків. Неоковирна? Авжеж! З точки зору права та розуму вона давно мала б завалитися, але вона тримається.

Господарський принцип — це праця. Праця — це людська стихія, яка повертає собі на користь плодоносні пори року. Людська праця створила із сезону жнив те, чим він став нині. Економічний принцип свідчить: кожен із нас працює над матеріалом, який створений не нами й якого ми не можемо створити, над матеріалом, який дала нам природа.

Моральний принцип — це право людини на свою працю. Воно має різні форми вираження. Людина, яка заробила свій хліб, заробила і право на нього. Якщо інша людина краде у неї цей хліб, то краде більше, ніж хліб, — краде священне людське право.

Якщо ми не в змозі виробляти, то не в змозі й володіти. Капіталісти, що стали такими завдяки гендлярству

грішми, — тимчасове та неминуче зло. Вони можуть навіть виявитися не злом, якщо їхні гроші знову вливаються у виробництво. Але якщо їхні гроші спрямовуються на те, щоб ускладнювати розподіл, споруджувати бар'єри між споживачем і виробником, тоді вони справжні шкідники, чиє існування припиниться, як тільки гроші виявляться краще пристосованими до трудових взаємин. А це станеться тоді, коли всі усвідомлять, що лише праця, власне робота, виводить на слушну дорогу до здоров'я, можливості та щастя.

Немає підстав для того, щоб людина, яка бажає працювати, виявилася не в змозі працювати й отримувати повною мірою плату за свою працю. Так само немає підстав для того, щоб людина, яка може працювати, але не хоче, не отримувала б також повною мірою плату за це. За будь-яких обставин їй треба дати можливість отримати від суспільства те, що вона сама дала суспільству. Якщо вона нічого не дала суспільству, то й нічого не може вимагати від суспільства. Нехай їй нададуть можливість померти з голоду. Стверджуючи, що кожен повинен мати більше, ніж він, власне, заслужив (винятково тому, що дехто отримує більше, ніж йому належить по праву), ми далеко не підемо.

Не може бути твердження безглуздішого та шкідливішого для людства, ніж те, що всі люди рівні. У природі немає двох цілком ідентичних речей. Ми будуємо свої машини не інакше, як із замінними частинами. Усі ці запчастини схожі одна на одну так, як тільки можуть бути схожими при застосуванні хімічного аналізу, точних приладів і спеціалізованого виробництва. Отже, немає жодної потреби у випробуваннях. Коли порівнюєш два «форди», такі схожі зовні один на одного, що ніхто не зможе

їх розрізнити, із запчастинами настільки подібними, що їх можна встановити одну замість іншої, мимоволі визнаєш їх і справді однаковими. Але це аж ніяк не так. Вони різні у роботі. У нас є люди, які випробували сотні, тисячі «фордів», і вони стверджують, що немає навіть двох цілком однакових машин. Якщо проїхати новою машиною годину і цю машину потім поставити в шеренгу інших машин, які також випробовували впродовж години за однакових умов, водії хоча і не в змозі будуть розрізнити їх за зовнішнім виглядом, але ж розрізнять їх у їзді.

Досі я розповідав про різні предмети загалом, тепер перейдемо до конкретних прикладів.

Кожного варто було б розглядати так, аби масштаб його життя перебував у відповідному співвідношенні з користю, яку він надає суспільству. Дуже своєчасно сказати кілька слів на цю тему, бо ми тільки-но пережили період, коли щодо більшості людей питання про вагу їхньої користі стояло на останньому місці. Ми перебували на шляху до досягнення такого становища, коли б ніхто вже про цю користь і питав. Чеки надходили автоматично. Колись клієнт надавав честь продавцеві своїми замовленнями. В подальшому стосунки змінилися і продавець став надавати честь клієнту, виконуючи його замовлення. У діловому житті — це зло. Будь-яка монополія й усіляка гонитва за прибутком — зло. Для підприємства неодмінно шкідливо, якщо необхідність напружуватися є зайвою. Не буває підприємство здоровим, якщо воно не змушене шукати свого споживача самотужки. Все дуже легко діставалося в діловому житті. Похитнувся принцип певної реальної відповідності між цінністю й її еквівалентом. Відпала необхідність піклуватися про задово-

лення клієнтури. У певних колах узяла гору навіть мода посилати публіку під три чорти. Дехто визначав цей стан як «розквіт ділового життя». Але це в жодному разі не означало розквіту. Це була просто примарна гонитва за грішми, що не мала нічого спільного з діловим життям.

Якщо постійно не мати перед очима мети, дуже легко перевантажити себе грішми і потім, у безперервних зусиллях заробити ще більше, зовсім забути про необхідність забезпечувати публіку тим, чого вона насправді хоче. Робити бізнес на основі чистої наживи — справа вкрай ризикована. Це тип азартної гри, що протікає нерівномірно і рідко затримується довше, ніж на кілька років. Завдання підприємства — виробляти для споживання, а не для збагачення або спекуляції. А умова такого виробництва — щоб його продукти були доброякісні та дешеві, щоб ці вироби служили на користь народу, а не лише одного виробника. Якщо питання про гроші розглядаються не в тому ракурсі, то і продукція фальсифікується на догоду виробникові.

Добробут виробника, врешті-решт, залежить також і від користі, яку він приносить народу. Правда, якийсь час він може вести свої справи успішно, обслуговуючи самого себе, але це не надовго. Варто народу второпати, що виробник йому не служить, і той приречений. Під час військового підйому виробники дбали, головним чином, про те, щоб обслуговувати самих себе. Але як тільки народ побачив це — багатьом настав край. Ці люди стверджували, що вони потрапили в смугу «депресії», насправді ж це не так. Вони просто намагалися, озброївшись невіглаством, вступити у протистояння зі здоровим глуздом. А така політика ніколи не є успішною. Жадоба грошей — найпевніший спосіб їх не отримати. Але якщо слу-

жиш заради самого служіння, заради задоволення, яке народжується від усвідомлення вартості справи, то гроші самі собою з'являються у надлишку.

Вони, цілком природно, надходять у результаті корисної діяльності. Мати гроші абсолютно необхідно. Але не можна забувати при цьому, що мета грошей — не неробство, а примноження цінностей для корисного служіння. Для мене особисто немає нічого огиднішого за розгульне життя. Ніхто з нас не має на нього права. У цивілізації немає місця для дармоїдів. Усілякі проекти знищення грошей призводять лише до ускладнення питання, бо не можна обійтися без обмінних знаків. Певна річ, залишається під великим сумнівом, чи дає наша теперішня грошова система міцну основу для обміну. Це питання, якого я торкнуся детальніше в одному з наступних розділів. Моє головне заперечення проти теперішньої грошової системи полягає в тому, що вона часто трактується як самоціль. А за цієї умови вона багато в чому гальмує виробництво, замість того, щоб сприяти його розвитку.

Моя мета — простота. Загалом, люди мають так мало, і задоволення основних життєвих потреб (не кажучи вже про розкіш, на яку кожен, на мою думку, має певне право) обходиться настільки дорого, що майже все, вироблене нами, набагато складніше, ніж треба. Наш одяг, житло, інтер'єр — все могло б бути набагато простішим і водночас гарнішим. Це відбувається тому, що всі предмети в минулому виготовлялися певним чином, і теперішні виробники крокують вже второваним шляхом дорогою.

Не хочу цим сказати, що маємо впасти в іншу крайність. У цьому аж ніяк немає жодної потреби. Наш одяг не має складатися з лантуха з дірою для просовування голови. Правда, в цьому випадку його легко було б виго-

товляти, але він був би вкрай непрактичним. Ковдра — також не шедевр кравецької мистецтва, але ніхто з нас не напрацював би багато, якби ми розгулювали, на кшталт індіанців, у ковдрах. Справжня простота пов'язана з розумінням практичного та доцільного. Недолік усіх радикальних реформ у тому, що вони хочуть змінити людину та пристосувати її до певних предметів. Вважаю, що спроби запровадити для жінок «одяг реформ» неодмінно походять від потворних осіб, які бажають, щоб інші жінки також були потворними. Інакше кажучи, все відбувається навпаки. Треба взяти що-небудь, що довело свою придатність, й видалити з нього все зайве. Це, передусім, стосується взуття, одягу, будинків, машин, залізниць, пароплавів, літальних апаратів. Видаляючи зайві частини та спрощуючи необхідні, ми водночас скорочуємо і зайві витрати на виробництво. Логіка проста. Але, як це не дивно, процес найчастіше починається зі здешевлення виробництва, а не зі спрощення продукту. Ми ж маємо виходити з якості самого виробника. Важливо насамперед дослідити, чи насправді він такий хороший, як має бути, чи максимально реалізовує своє призначення? Чи застосований ним матеріал є найкращим із можливих чи лише найдорожчим? І нарешті, чи прагне він до спрощення конструкції та зменшення ваги? І таке інше.

Зайва вага, до речі, така ж безглузда в будь-якому предметі, як і значок на капелюсі візника, мабуть, навіть безглуздіша. Бо значок може, врешті-решт, служити для впізнання, тоді як зайва вага означає лише зайву витрату сили. Для мене загадка, на чому ґрунтується поєднання ваги та сили. Це виправдано в молоті для забивання паль, але навіщо застосовувати зайву вагу, коли цим нічого не досягається? Нащо обтяжувати додатковою вагою маши-

ну, призначену для транспортування? Чому б не перенести ту вагу на вантаж, який вона перевозить? Гладкі люди не в змозі бігати так швидко, як худорляві. Чому ж ми надаємо більшій частині наших транспортних засобів таку огрядність, немов мертва вага й об'єм додають швидкості?!

У справі позбавлення зайвої ваги ми маємо просуватися вперед. Наприклад, за рахунок деревини. Дерево — чудовий матеріал для певних запчастин, хоча й дуже неекономний. Той, що використовується у «фордах», містить близько 30 фунтів води. Безумовно, тут необхідні поліпшення. Треба винайти засіб, за допомогою якого буде досягнута однакова потужність і еластичність без зайвої ваги. Точно так само і в тисячах інших предметів.

Хлібороб занадто обтяжує свою щоденну працю. Мені здається, що пересічний фермер витрачає на насправді корисну роботу не більше п'яти відсотків своєї енергії. Якби влаштувати завод за взірцем типової ферми, його довелося б запрудити робітниками. Чимало фабрик у Європі організовані так само недосконало, як пересічне селянське господарство. Механічну енергію й електрику майже не застосовують. Не лише все робиться руками, але в більшості випадків навіть не звертається уваги на оптимізацію організації. Впродовж робочого дня фермер разів дванадцять, імовірно, підіймається хиткою драбиною та спускається вниз. Він буде роками надриватися, тягаючи воду, замість того щоб прокласти метр-другий водогінної труби. Якщо виникає потреба в додатковій роботі, то перша думка — додатково найняти робітників. Фермер вважає зайвою розкішшю витратити гроші на поліпшення. Тому продукти сільського господарства навіть за найнижчих цін усе ж занадто дорогі, а зиск фермера навіть за найсприятливіших умов — просто нікчемний.

У невинуваченій витраті часу та сил ховається причина високих цін і малого заробітку.

На моїй власній фермі в Дірборні все робиться за допомогою машин. Але хоча на багатьох ділянках сили задарма не марнуються, все ж ми ще далекі від реально економічно розвинутого господарства. Дотепер ми ще не мали можливості присвятити цьому питанню безперервну, впродовж п'яти-десяти років, увагу, щоб установити, що ще вимагає вдосконалення. Залишається зробити більше, ніж зроблено. І все ж ми постійно отримували, незалежно від ринкових цін, чудовий зиск. На нашій фермі працюють не фермери, а промисловці. Як тільки хлібороб навчиться оцінювати себе як промисловця, з усією властивою цьому останньому огидою до марнотратства щодо матеріалу та робочої сили, ціни на продукти сільського господарства впадуть настільки, і настільки збільшаться прибутки, що кожному вистачить на прожиток, і сільське господарство набуде репутації найменш ризикованої та найбільш вигідної галузі.

У недостатньому знайомстві з процесами та справжньою суттю професії, а також і найкращими формами її організації криється причина малої прибутковості сільського господарства. Але й усе, що буде організоване на зразок сільського господарства, приречене на неприбутковість. Фермер сподівається на щастя і на своїх працюючих. Він не має поняття про економію виробництва та про збут. Виробник, який нічого не тямить в економії виробництва і збуті, протримався б недовго. Те, що фермер тримається, лише доводить, наскільки дивовижно прибуткове сільське господарство саме по собі. Але найгірше те, що всюди існує тенденція ускладнювати навіть найпростіші речі...

Ось, наприклад, так звані покращення. Коли заходить мова про них, зазвичай передбачається видозміна про-

дукції. «Покращений» виріб — той, який змінили. Мое розуміння поняття «поліпшення» зовсім інше. Вважаю взагалі неправильним починати виробництво, поки не буде вдосконалений сам продукт. Це, звісно, не означає, що ніколи не слід вносити зміни у виріб. Я лише вважаю, що більш по-господарському лише тоді братися за досвід виробництва, коли набута повна впевненість у доброякісності та придатності розрахунків і матеріалу. Якщо такої впевненості при скрупульозному розгляді немає, краще спокійно продовжувати пошуки, поки ця впевненість не з'явиться. Виробництво має виходити із самого продукту. Фабрика, організація, збут і фінансові міркування самі пристосовуються до продукції. Цим шляхом загострюється різець підприємства, і врешті-решт виявиться, що час виграний. Форсування продукції без попередньої впевненості в самому виробі було прихованою причиною дуже багатьох катастроф. Скільки людей, либонь, упевнені, що найважливішими є облаштування фабрики, збут, фінансові засоби, ділове керівництво. А найважливіше — сам продукт, і будь-яке форсування продукції до того, як виріб удосконалений, означає даремну трату сил. Минуло дванадцять років, перш ніж я закінчив «Модель Т», що задовольняє мене в усьому, ту саму, яка тепер користується популярністю як «фордівська машина». Ми навіть не робили спочатку спроб розпочати виробництво, поки не отримали справжній продукт. І з того часу його істотно не змінювали.

Ми невпинно продукуємо досліди для застосування нових ідей. Проїжджаючи поблизу Дірборну, можна побачити всілякі моделі «фордів». Це експериментальні машини, а не нові моделі. Я не ігнорую жодної хорошої ідеї, але ухиляюся від того, щоб вирішувати негайно, чи добре це насправді. Якщо ідея виявляється дійсно хоро-

шою, або хоча б відкриває нові можливості, то я за те, щоб повноцінно її випробувати. Але від цих випробувань до змін — дуже далеко. Тоді як більшість виробників частіше зважаються на зміну в продуктах, ніж у методах їхнього виробництва, ми користуємося саме зворотним прийомом.

У методах нашого виробництва ми впровадили ряд значних новацій. У нас ніколи не буває застою. Мені здається, що з того часу, як ми збудували наш перший автомобіль за теперішньою моделлю, жоден із колишніх пристроїв не залишався без змін. Ось причина дешевизни нашого виробництва. Ті невеликі зміни, які впроваджені в наших машинах, мають на меті підвищити зручність під час їзди або посилити потужність. Матеріали, що використовуються у виробництві, змінюються, певна річ, також, — унаслідок вивчення і порівняння їхньої якості.

Так само ми хочемо убезпечити себе від затримок у виробництві або від необхідності підвищувати ціни у зв'язку з можливим браком якихось окремих матеріалів. У цих випадках ми майже для всіх запчастин маємо замінний матеріал. Наприклад, із усіх сортів сталі на наших підприємствах найпопулярнішою є ванадієва: найбільша міцність поєднується в ній із мінімальною вагою. Але ми були б усього-на-всього кепськими комерсантами, якби поставили все наше майбутнє в залежність від можливості отримувати ванадієву сталь. Тому ми знайшли метал, що її замінює. Всі сорти нашої сталі цілком своєрідні, але для кожного окремого сорту у нас є принаймні одна заміна, а то і кілька, причому всі випробувані, й усі виявилися придатними. Те ж саме можна сказати про всі різновиди наших матеріалів, а також про всі окремі частини. Спочатку ми самі виготовляли лише певні зап-

частини, а двигунів не виготовляли зовсім. Тепер ми самі виготовляємо двигуни, а також майже всі запчастини, бо це обходиться дешевше. Ми робимо це також і для того, щоб на нас не впливали ринкові кризи і щоб закордонні виробники не могли паралізувати нас своєю нездатністю постачати необхідне. За час війни ціни на скло піднялися на запаморочливу висоту. Ми були нагорі в переліку споживачів. Тепер узялися до спорудження власної фабрики скла. Якби ми всю нашу енергію витратили на зміну продукції, то недалеко зайшли б. Але оскільки ми ніяких змін у ній не впроваджували, то мали можливість зосередити всі сили на вдосконаленні методів виготовлення.

Найважливіша частина в зубилі — вістря. На цю думку наше підприємство спирається передусім. У зубилі багато залежить від тонкості вироблення, якості сталі та добротності кування. Але якщо в ньому немає вістря, то це не зубило, а лише шматок металу. Іншими словами, важлива справжня, а не уявна користь. Який сенс бити тупим зубилом з величезною напругою сил, якщо легкий удар загостреним зубилом виконає ту ж функцію? Зубило існує, щоб ним рубати, а не бити. Вдари — це лише супутній процес. Отже, якщо хочемо працювати, чому б не зосередити свою волю на роботі і не виконати її найлегшим способом? Вістря у промисловому житті є та лінія, по якій відбувається зіткнення продукту виробництва зі споживачем. Недоброякісний продукт — це продукт із тупим вістрям. Щоб проштовхнути його, потрібно витратити багато зайвої сили. Вістрями у фабричному виробництві є людина та машина, які виконують роботу разом. Якщо немає людини, то й машина не в змозі виконати роботу правильно, і навпаки. Вимагати, щоб на ту чи іншу роботу витрачалось більше сили, ніж це доцільно, означає бути марнотратником.

Відтак квінтесенція моєї ідеї полягає в тому, що марнотратство та жадібність гальмують реальну продуктивність. Але марнотратство та жадібність зовсім не неминуче зло. Марнотратство впливає здебільшого з недостатньо свідомого ставлення до наших дій або ж із недбалого їхнього виконання. Жадібність — різновид недалекоглядності. Моя ж мета полягає в тому, щоб виробляти з мінімальними витратами матеріалу та людської сили і продавати з мінімальним прибутком. Щодо сумарного прибутку я покладався на обсяги збуту. Так само моя мета в процесі такого виробництва — визначити максимум заробітної плати, інакше кажучи, — визначити максимальну купівельну спроможність. А оскільки цей прийом веде до мінімальних витрат, і оскільки ми продаємо з мінімумом прибутку, — ми в змозі привести наш продукт у погодження з купівельною спроможністю. Засноване нами виробництво приносить реальну користь. І тому мені хочеться поговорити про нього. Основні принципи нашого виробництва свідчать про наступне.

Перше. Не бійся майбутнього і не стався занадто шанобливо до минулого. Хто боїться майбутнього, тобто невдач, той сам обмежує коло своєї діяльності. Невдачі дають лише причину почати знову, і почати раціональніше. Чесна невдача не ганебна, ганебний страх перед невдачею. Минуле корисне лише в тому відношенні, що воно вказує нам шляхи та засоби до розвитку.

Друге. Не звертай уваги на конкуренцію. Нехай працює той, хто може робити це найкраще. Спроба розладнати чийсь справи — злочин, бо вона означає намагання зруйнувати життя іншої людини в гонитві за прибутком та встановити панування сили замість здорового глузду.

Третє. Роботу для загального добра став вище за вигоду. Так, без прибутку не може триматися жодна справа.

Добре налагоджене підприємство, приносячи значну користь, мусить приносити великий прибуток і буде його приносити. Але прибутковість має досягатися у результаті корисної роботи, а не лежати в її основі.

Четверте. Виробляти не означає дешево купувати та дорого продавати. Це швидше означає купувати сировину за доступними цінами та переробляти її з незначними додатковими витратами в доброякісний продукт, що потім розподіляється між споживачами. Вести азартну гру, спекулювати та чинити непорядно, означає лише ускладнювати процес.

Наступні розділи продемонструють, як усе це здійснюється, до яких призвело результатів і яке значення мало для суспільства загалом.



Розділ I

ПОЧАТОК БІЗНЕСУ

31 травня 1921 року «Форд Мотор Компані» випустила автомобіль № 5 000 000. Тепер він стоїть у моєму музеї поруч із маленьким газоліновим візочком, із якого я почав свої досліді й який уперше поїхав навесні 1893-го на моє превелике задоволення. Я їздив на ньому якраз тоді, коли шпаки прилетіли до Дірборну, а вони завжди повертаються 2 квітня. Обидва екіпажі — цілком різні за своїм зовнішнім виглядом і майже так само несхожі за будовою та матеріалом. Лише схема дивним чином майже не змінилася, за винятком певних деталей, які ми викинули в нашому сучасному автомобілі. Той маленький старий візок, незважаючи на свої два циліндри, пробігав двадцять миль на годину і проїздив із своїм резервуаром лише на 12 літрів повних шістдесят миль. І тепер він такий же, як і першого дня. Схема розвивалася не так швидко, як удосконалення техніки та пристосовуваність матеріалів. Певна річ, вона також удосконалилася: сучасний «форд» «Модель Т» має чотири циліндри, автоматичний пусковий пристрій і взагалі в усьому зручніший і практичніший екіпаж. Він простіший за свого попередника, але майже кожна його запчастина вже була у першій моделі. Зміни витікали з наших досліджень конструкції, а не з винаходження нового принципу. Відтак я

отримав звідси важливий урок: краще докласти максимум зусиль для вдосконалення хорошої ідеї замість гонити за новітніми ідеями. Гарна ідея дає саме стільки, скільки можна осилити відразу.

Життя фермера змушувало мене винаходити нові та кращі транспортні засоби. Я народився 30 липня 1863 року на фермі неподалік від Дірборну в Мічигані. І моє перше враження, про яке можу згадати, свідчить: у господарстві було занадто багато роботи порівняно з її результатами. І дотепер маю подібні відчуття щодо селянського життя.

Існує легенда, що мої батьки були дуже бідні і їм жилося нелегко. Вони дійсно були небагаті, але не йдеться про справжню бідність. Серед мічиганських фермерів вони були навіть заможні. Мій рідний будинок і досі ще цілий і разом із фермою входить до складу мого маєтку.

На нашій, як і на інших фермах, використовувалося занадто багато важкої ручної праці. Вже з ранньої юності я зрозумів, що багато чого можна робити інакше, якимось кращим чином. Тому захопився технікою. Та й моя мати завжди стверджувала, що я природжений технік. У мене була майстерня з усілякими металевими конструкціями замість інструментів до того, як я зміг назвати щось своєю власністю. У той час не існувало ще жодних новомодних іграшок, усе, що ми мали, то була наша власна продукція. Моїми іграшками були інструменти, як і тепер. Кожен уламок машини ставав моїм скарбом.

Найважливіша подія моїх дитячих років — зустріч із локомотивом, миль за вісім від Детройту, коли ми якось їхали до міста. Мені було тоді дванадцять. Другою за важливістю подією, яка припадає на той самий рік, став подарований мені годинник.

Я уявляю собі ту машину, ніби це було вчора; це був перший віз без коня, який я бачив у житті. Механізм головним чином призначався для використання молотарки та лісопилки і складався з примітивної пересувного агрегату з паровим котлом: позаду була приладнаний чан із водою і ящик із вугіллям. Правда, я бачив уже багато локомотивів, які перевозилися кіньми, але цей мав сполучний ланцюг, що вів до задніх коліс підводоподібної підставки, на якій стояв паровий казан. Машину встановили над паровим казаном, і один-єдиний чоловік на платформі позаду парового казана міг нагортати лопатою вугілля й керувати клапаном і важелем. Ця машина була збудована у «Ніколса, Шепарда і К^о» у Батл-Кріку. Про це я дізнався негайно. Машину зупинили, щоб пропустити нас із кіньми, і я, сидячи позаду воза, затіяв розмову з механіком, перш ніж мій батько, який правив, примітив це. Механік був дуже радий, що міг усе пояснити, адже пишався своєю машиною. Він показав мені, як знімається ланцюг із рушійного колеса й як одягається невеликий приводний пасок, аби урухомити інші машини. Він розповів, що машина робить двісті обертів на хвилину і що сполучний ланцюг можна відчепити, щоб зупинити локомотив, не зупиняючи дії машини. Останнє пристосування, хоч і в змінній формі, зустрічається і в нашому сучасному автомобілі. Воно не має значення в парових машинах, які легко зупинити і знову запускати, але дуже важливе в двигунах.

Цей локомотив спровокував мою зацікавленість автомобільною технікою. Я почав будувати моделі, і через кілька років мені вдалося створити одну цілком придатну. З того часу, як я дванадцятирічним хлопчиком зустрівся з локомотивом, і дотепер уся потуга мого інтере-

су спрямована на створення автоматичної рухомої машини.

Коли я їздив до міста, мої кишені завжди були набиті всіляким мотлохом: гайками й уламками заліза. Нерідко мені щастило роздобути зламаний годинник, і я намагався його лагодити. У тринадцять років мені це вдалося, і годинник потім працював відмінно. З п'ятнадцяти років я міг ремонтувати майже всі годинники, хоча мої інструменти були надзвичайно примітивними. Такий досвід напрочуд цінний. З книжок не можна навчитися нічому практичному, а машина для механіка — те саме, що й книги для письменника, і справжній механік мав би знати, як виготовляється все. Так він знайде ідеї, й якщо у нього є голова на плечах, то й спробує їх застосувати.

Я ніколи не міг ґрунтовно зацікавитися фермерською працею, бо хотів мати справу з машинами. Мій батько не дуже схвалював моє захоплення механікою. Він прагнув, аби я став фермером. Коли в сімнадцять років я закінчив школу і став учнем у механічній майстерні Драйдока, мене вважали майже втраченим. Навчання мені далось легко, без зусиль — усі необхідні для механіка знання я засвоїв задовго до закінчення терміну мого трирічного учнівства. Але до того у мене був ще й потяг до тонкої механіки й особлива пристрасть до годинників, тому ночами я працював у ремонтній майстерні одного ювеліра. Свого часу, в ті молоді роки, у мене було, якщо не помиляюся, понад 300 годинників. Я підрахував, що вже можу приблизно за 30 центів сам виготовляти справжні годинники, і хотів зайнятися цією справою. Однак облишив її, довівши собі, що годинники загалом не належать до безумовно необхідних предметів у житті, і саме тому не всі люди будуть їх купувати. Як я дійшов до цього дивовижного висновку, вже добре й не пам'ятаю. Я терпіти не міг

нудної роботи ювеліра та годинникаря, за винятком тих випадків, коли вона вимагала особливо важких завдань. Уже тоді я хотів створювати якийсь продукт для масового споживання. Приблизно в ті ж часи в Америці запровадили загальний час для залізничного руху. Доти орієнтувалися по сонцю, і довго залізничний час не збігався з місцевим, як і тепер, після запровадження літнього часу. Я багато експериментував, і мені вдалося виготовити годинник, який показував обидва часи. Він мав подвійний циферблат і вважався по всій окрузі безумовною пам'яткою.

1879 року, майже через чотири роки після моєї першої зустрічі з локомотивом Ніколса та Шепарда, я почав їздити на локомотивах, а коли моє учнівство скінчилося, — став працювати разом із місцевим представником компанії «Вестінгауз» як експерт із збирання та лагодження їхніх локомотивів. Та машина була дуже схожа на шепардівську, за винятком того, що тут машина розмістилася спереду, а паровий казан позаду, причому енергія передавалася заднім колесам за допомогою приводного паска. Машини проходили до дванадцяти миль за годину, хоча швидкість пересування відігравала в конструкції другорядну роль. Іноді їх застосовували також і для переміщення важких вантажів, а якщо власник випадково працював у той самий час і з молотарками, то він просто прив'язував свою молотарку й інші прилади до локомотива та їздив із ферми на ферму. Я замислився над питанням ваги та вартості локомотивів. Вони важили багато тонн і були такі дорогі, що лише великий землевласник міг їх придбати. Часто власниками були люди, які займалися молотьбою як фахом, або то були власники пилорам та інших виробництв, — їм були потрібні перевізні двигуни.

Ще раніше мені спала на думку ідея збудувати легкий паровий візок, який міг би замінити кінну тягу трактора в надзвичайно важкій оранці. Водночас мені подумалося, як я тепер неясно пригадую, що той самий принцип можна було б застосувати і до екіпажів, і до інших транспортних засобів. Ідея екіпажа без коней була тоді надзвичайно популярною. Вже багато років, по суті з часу винаходу парової машини, тривали про те розмови. Однак спочатку ідея екіпажа здавалася мені не настільки практичною, як ідея машини для важкої сільської роботи, а з усіх сільських робіт найважчою була оранка. Наші дороги були кепські, і ми не звикли багато їздити. Одне з найбільших завоювань автомобіля полягає в позитивному впливі, який він справляє на кругозір фермера, адже значно розширяє його. Звичайно, ми не їздили до міста, якщо там не було якихось важливих справ, та й тоді їздили не частіше, ніж раз на тиждень. А за негоди навіть і рідше.

Як досвідчений механік, в розпорядженні якого була пристойна майстерня на фермі, я з легкістю міг збудувати паровий візок або трактор. При цьому мені спало на думку використовувати його й як засіб пересування. Я був непохитно переконаний, що тримати коней не вигідно, беручи до уваги працю та витрати з їхнього утримання. Отже, потрібно було винайти та збудувати парову машину, достатньо легку, щоб тягти звичайний віз або плуг. Трактор здався мені найоптимальнішим. Перекласти важку, нестерпну роботу фермера з людських плечей на сталь і залізо — це завжди було головним предметом моїх мрій. Лише обставини винні в тому, що я спочатку звернувся до виробництва екіпажів. Я врешті-решт зрозумів, що люди виявляли більший інтерес до машини, на якій вони могли б їздити сільськими дорогами, ніж до знаряддя для польових робіт. Навіть маю сумнів, що легкий польовий

трактор узагалі міг прижитися, якби автомобіль поступово і переконливо не змінив світосприйняття фермера. Але я забігаю вперед. Тоді ж я думав, що фермер більше цікавитиметься трактором.

Я побудував візок із паровим двигуном. Він функціонував. Паровий казан опалювався нафтою, сила двигуна була великою, а контроль за допомогою запобіжного клапану був простим, впорядкованим і надійним. Але паровий казан містив у собі небезпеку. Для того, щоб досягти необхідної сили без надмірного збільшення ваги й об'єму двигуна, машина мала перебувати під високим тиском. А тим часом не дуже приємно сидіти на паровому казані під таким тиском. Щоб хоч якось убезпечити його, доводилося настільки збільшувати вагу, що цим неодмінно знищувалася перевага, набута високим тиском. Два роки я продовжував свої дослідження з різними системами парових казанів — і врешті-решт відмовився від ідеї дорожнього візка, що рухається парою. Я знав, що англійці використовують на своїх сільських дорогах парові екіпажі, які були справжніми локомотивами і могли тягти цілі обози. Не важко збудувати важкий паровий трактор, придатний для великої ферми. Але у нас немає англійських доріг. Наші дороги знищили б будь-який великий і потужний паровий трактор. Мені також здавалося, що не варто будувати важкий трактор, адже його могли б купити лише декілька заможних фермерів.

Але від ідеї безкінного екіпажа я не відмовився. Моя робота з представником компанії «Вестінгауз» зміцнила мою впевненість, що паровий двигун не придатний для легкого екіпажа. Тому я залишався на тій роботі ще лише один рік. Важкі парові машини та трактори не могли мене вже нічому навчити, і мені не хотілося гаяти час на роботу, яка нічого не дає. Кількома роками раніше, в часи мого

учнівства, я прочитав в одному англійському журналі про «тихий газовий двигун», який якраз з'явився в Англії. Гадаю, що то був двигун Отто. Він діяв зі світільним газом і мав один великий циліндр, тому передача була нерівномірною та вимагала надзвичайно важкого махового колеса. Що стосується ваги, то на фунт металу додавалося набагато менше роботи, ніж із паровою машиною, і це, здавалося, робило застосування світільного газу для екіпажів узагалі неможливим. Я зацікавився двигуном лише як машиною в принципі. Стежив за його розвитком в англійських та американських журналах, які опинялися у нашій майстерні, особливо цікавився кожним аргументом на користь заміни світільного газу іншим газом — отриманим із парів газоліну. Ідея газового двигуна була аж ніяк не новою, але тут сталася перша серйозна спроба винести цей продукт на ринок. Його зустріли швидше з цікавістю, ніж із захопленням, і мені не згадати нікого, хто вважав би, що двигун внутрішнього згорання може мати подальше поширення. Всі розумні люди беззаперечно доводили, що такий двигун не може конкурувати з паровою машиною. Вони не мали ні найменшого припущення про те, що колись він завоює собі місце під сонцем. Усі мудрі та досвідчені люди, що завжди точно знають, чому не можна зробити те-то і те-то, адже бачать усі межі та завади, — скептично ставилися до того двигуна. Тому я ніколи не беру на службу вузькопрофільних фахівців. Якби я хотів знищити конкурентів нечесними засобом, то порадив би їм саме таких фахівців. Отримавши масу «розумних» порад, мої конкуренти не могли б і приступити до роботи...

Мене цікавив газовий двигун, тому я стежив за його розвитком. Але я робив це, винятково з цікавості, приблизно до 1885-го чи 1886 року, коли відмовився від паро-

вої машини як двигуна для візка, якого хотів якось збудувати, і був змушений шукати нової рушійної сили. 1885-го я лагодив двигун Отто в «Іггл Айрон Воркс» у Детройті. В усьому місті не було нікого, хто знав би, як це робити достеменно. Подейкували, що я можу це зробити, і, хоча досі ніколи не мав справи з двигунами Отто, я взявся за роботу і щасливо її скінчив. Так я отримав можливість вивчити новий двигун із перших рук і 1887 року сконструював собі модель за наявним у мене чотиритактним взірцем лише для того, щоб переконатися, чи правильно я збагнув принцип. Чотиритактний двигун — це той, де поршень має чотири рази пройти крізь циліндр, щоб розвинути силовий ефект. Перший хід вбирає газ, другий його стискає, третій доводить до вибуху, а четвертий виштовхує зайвий газ. Маленька модель працювала дуже добре, вона мала однодюймовий діаметр і тридюймовий хід поршня, працювала на газоліні і хоча й віддавала трохи енергії, але була відносно легшою за всі машини, що були на ринку. Я подарував її згодом одному молодику, який хотів отримати її для певних цілей, ім'я його вже й забув. Двигун був розібраний, він став вихідним пунктом для моїх подальших робіт із двигунами внутрішнього згоряння.

У той час я жив знову на фермі, куди повернувся не стільки для того, щоб стати фермером, скільки для того, щоб продовжувати свої дослідження. Як учений-механік я влаштував тепер першокласну майстерню замість «іграшкової» майстерні дитячих років. Батько запропонував мені сорок акрів лісу, якщо забуду про машини. Я на якийсь час погодився, адже така робота дала мені можливість одружитися. Я організував пилораму, запасся перевізним двигуном і взявся рубати та пиляти дерева в лісі. Частина перших дощок і балок пішла на будиночок на нашій

новій фермі. Це було на самому початку нашого подружнього життя. Будинок був невеликий, усього 31 квадратний фут, півтора поверхи, але в ньому було затишно. Я збудував поруч майстерню і, коли не був зайнятий рубанням дерев, працював над газовими машинами, вивчаючи їхні властивості та функції. Я читав усе, що потрапляло в мої руки, але найбільше вчився на власному досвіді. Газова машина — таємнича річ, вона не завжди діє як треба. Уявіть лишень, як могли поводитися ці перші моделі.

1890 року я вперше став працювати з двома циліндрами. Одноциліндровий двигун був цілком непридатний для транспортної мети — махове колесо було занадто важким. Після закінчення роботи над першим чотиритактним двигуном Отто, і ще раніше, ніж я наважився взятися за двоциліндровий двигун, я виготовив чимало машин із залізних трубок для експериментальних цілей. Відтак отримав солідний досвід. Я дотримувався тієї думки, що двигун із двома циліндрами можна використовувати задля пересування, і вирішив спершу застосувати його до велосипеда в безпосередньому з'єднанні із шатуном, причому заднє колесо велосипеда мало служити маховиком. Швидкість мала регулюватися винятково клапаном. Однак я ніколи не здійснив цього задуму, тому що дуже скоро з'ясувалося, що двигун із резервуаром та іншими пристосуваннями був занадто громіздкий для велосипеда.

Два взаємодоповнюючі один одного циліндри мали ту перевагу, що на момент вибуху в одному циліндрі — в іншому виштовхувалися згорілі гази. Цим зменшувалася важкість махового колеса, необхідна для регулювання.

Робота почалася в моїй майстерні на фермі. Незабаром мені запропонували місце інженера та механіка в

«Детройтській електричній компанії» зі щомісячною платнею сорок п'ять доларів. Я погодився, адже це було більше, ніж я міг отримувати на фермі, та й я все одно вирішив покинути сільське господарство. Всі дерева вже були вирубані.

Ми орендували будинок на Беглі-авеню у Детройті. Майстерня переїхала зі мною і розмістилася в цегляній коморі позаду будинку. Багато місяців я працював в електричній компанії в нічну зміну, тому мені залишалося дуже мало часу для своєї роботи; згодом перейшов у денну зміну і зміг працювати щовечора і цілу ніч проти неділі над новим двигуном. Не можу навіть стверджувати, що робота була важкою. Ніщо, що справді нас цікавить, не є важким для нас. Я був упевнений в успіху. Він неодмінно прийде, якщо працювати старанно. І було надзвичайно важливим те, що моя дружина завжди вірила в мій успіх більше за мене.

Я був змушений почати з азів. Хоча й знав, що чимало винахідників працюють над створенням екіпажа без коня, але не міг вивідати про це якихось подробиць. Найбільші труднощі були пов'язані для мене з проблемою отримання іскри та питанням ваги. Мій досвід роботи з паровими тракторами дуже допоміг мені під час створення. 1892 року я вже мав свій перший автомобіль, та довелося чекати наступної весни, коли він по-справжньому поїхав, на моє превелике задоволення. Той перший екіпаж за своїм зовнішнім виглядом був дещо схожий на селянську бричку. У ньому були два циліндри діаметром два з половиною дюйми з шестидюймовим ходом поршня, розміщені разом над задньою віссю. Я виготовив їх із вихлопної труби однієї придбаної раніше парової машини. Потужність була до чотирьох кінських сил. Сила передавалася від двигуна за допомогою паска на привод-

ний вал і з останнього, за допомогою ланцюга, — на заднє колесо. У візку вміщалося двоє, причому сидіння були закріплені на двох стійках, а кузов розміщувався на еліптичних ресорах. У машини було дві швидкості: одна — десять, інша — двадцять миль на годину, які досягалися перетяганням паска. Для цієї мети слугував поміщений перед сидінням водія важіль із руків'ям. Швидка і водночас тиха хода досягалася його поштовхом уперед. За вертикального розташування хід був холостий. Щоб запустити машину, доводилося рукою повернути руків'я, перевівши двигун на холостий хід. Для зупинки необхідно було лише відпустити важіль і натиснути ногою на гальма. Заднього ходу не передбачалося, а інші швидкості, крім двох названих, досягалися регулюванням подачі газу. Залізні частини для остова візка так само, як сидіння і ресори, я купив. Колеса були велосипедні — двадцять вісім дюймів ширини, з гумовими шинами. Важіль керма я відлив за формою, виготовленою мною особисто. Також сам сконструював усі дрібні частини. Але дуже скоро виявилося, що бракує ще й регулюючого механізму, щоб рівномірно розподіляти наявну силу при криволінійному русі між обома задніми колесами. Весь екіпаж важив близько п'ятисот фунтів. Під сидінням розташувався резервуар, що вміщав дванадцять літрів газоліну, які живили двигун за допомогою маленької трубки та клапана. Запалювання досягалося електричною іскрою. Двигун мав спочатку повітряне охолодження, точніше кажучи, не мав жодного. Я дослідив, що він нагрівається після годинної або двогодинної їзди, і незабаром розмістив ємність із водою навколо циліндра, з'єднавши її трубою з резервуаром, розміщеним позаду екіпажа.

Всі ці деталі за небагатьма винятками я завбачливо продумав заздалегідь. Так я завжди чиню у своїй роботі:

перш ніж починаю будувати, я креслю план, в якому кожна деталь скрупульозно і остаточно розроблена. В іншому випадку під час роботи втрачається багато матеріалу на різні додаткові пристосування, і врешті-решт окремі запчастини не підходять одна до одної. Чимало винахідників зазнають невдач, бо не вміють розрізняти плано-мірну роботу й експериментування.

Головні труднощі виробництва полягали в пошуках відповідного матеріалу. Потім постало питання підбору інструментів. Деякі деталі потребували змін та виправлень. Але що мене найбільше затримувало, то це брак грошей і часу для придбання найкращих матеріалів для кожної окремої запчастини. Та попри всі перешкоди навесні 1893 року машина вже була готова настільки, що вжеможна було випробувати її конструкцію та матеріал на наших сільських дорогах. На моє превелике задоволення.



Розділ II

ЩО Я ЗРОЗУМІВ «ПРО БІЗНЕС»

Мій «газolinoвий візок» був першим і довгий час єдиним автомобілем у Детройті. До нього ставилися майже як до суспільного лиха, бо він учиняв багато галасу та лякав коней. Крім цього, він заважав вуличному руху. Я не міг зупинитися ніде в місті без того, щоб негайно навколо мого візка не зібралася юрба роззяв. Якщо я залишав його без нагляду хоча б на хвилину, зараз же знаходився хтось зацікавлений, хто пробував на ньому їздити. Зрештою, я став носити при собі ланцюг і був змушений прив'язувати візок до ліхтарного стовпа, якщо залишав його деінде. Потім ставалися неприємності з поліцією. Чому саме, навіть не знаю. Мені здається, тоді ще не існувало якихось правил щодо темпу їзди. Як би там не було, я мав отримати від адміністрації особливий дозвіл і таким чином якийсь час користувався привілеєм бути єдиним, офіційно затвердженим водієм Америки. У 1895—1896 рр. я із задоволенням проїхав кілька тисяч миль на цій маленькій машині, яку потім продав за 200 доларів Чарльзу Ейнслі з Детройту. Це був мій перший продаж. Мій екіпаж був, власне кажучи, не на продаж, бо я збудував його винятково для експериментальної мети. Але я хотів уже будувати новий, а Ейнслі зажадав мати його. Гроші могли мені знадобитися, і ми скоро зійшлися в ціні.

У мене зовсім не було намірів будувати автомобілі в такому величезному масштабі. У моїх планах було велике виробництво, але спершу мені потрібно було мати дещо для продукування. Не було жодного сенсу квапитися. 1896 року я розпочав будівництво другого автомобіля, який був дуже схожим на перший, лише дещо легшим за нього. Я зберіг пасок для передачі та відмовився від нього лише набагато пізніше. Ремені дуже гарні, але не в спеку. Саме з цієї причини я влаштував згодом замість них справжній привід. З цього автомобіля я пізнав для себе багато повчального.

Тим часом і в Америці, і в Європі зайнялися будівництвом автомобілів. Уже 1895-го я дізнався, що в Нью-Йорку в салоні Мейсі виставили німецький автомобіль Бенца. Я особисто поїхав, щоб подивитися новинку, але не знайшов у ньому нічого, що особливо привернуло б мою увагу. Бенцівський автомобіль також мав приводний пасок, але був набагато важчий за мій. Я надавав особливого значення зменшенню ваги — перевазі, яку іноземні виробники, вочевидь, ніколи не вмiли належно цінувати. А в своїй приватній майстерні я використовував три різних екіпажі, кожен із яких уже по кілька років бігав по Детройту. У мене і нині ще є перший екіпаж, який я через кілька років викупив за сто доларів в одного чоловіка, який відкупив його у пана Ейнслі.

Упродовж усього цього часу я працював у електричній компанії та поступово піднявся до провідного інженера з місячною зарплатою 125 доларів. Але мої досліді з газовими двигунами зустрічали з боку директора не більше співчуття, ніж раніше мій потяг до механіки з боку батька. Не те, що мій начальник мав щось проти експериментів, він був лише проти дослідів із газовими двигунами. У моїх вухах досі звучать його слова: «Електриці так, їй належить майбутнє. А газу — ні!»

Він мав усі підстави для скептицизму. Справді, ніхто не мав тоді навіть віддаленої уяви про велике майбутнє двигунів внутрішнього згоряння, а, з іншого боку, ми стояли ще на самому початку величезного підйому, який очікував електрику. Як це буває з кожною відносно новою ідеєю, від електрики чекали більшого, ніж вона обіцяє нам навіть тепер. Я не бачив користі від експериментів із нею для моєї мети. Екіпаж для сільських доріг не можна було збудувати за системою електричних трамваїв, навіть якби електричні дроти були не такі дорогі. Жодна батарея, маю визнати, навіть приблизно не задовольняла умови відповідної ваги. Електричний екіпаж за потребою має обмежену сферу застосування та вимагає апарату, який перебуває в невигідному становищі до виробленого струму. Цим я зовсім не хочу сказати, що мало ціную електрику, адже ми навіть ще не почали правильно користуватися нею. Але електрика має свою галузь застосування, а двигун внутрішнього згоряння — свою. Одне не може витіснити іншого, і це — велике щастя.

У мене тепер є динамо-машина, яку я мав обслуговувати із самого початку в майстернях «Детройтської едісонівської компанії». Коли я обладнав наше канадське відділення, то знайшов цю динамо-машину в одній офісній будівлі, куплену в електричній компанії. Я купив її, запустив, і вона впродовж довгих років чесно служила на нашій канадській фабриці. Коли ми внаслідок наростаючого збуту були змушені збудувати нову силову станцію, я звелів перевезти старий двигун до свого музею-кімнати в Дірборні, де зберігав багато технічних дивовиж.

Едісонівська компанія запропонувала мені керівництво справами на найвищому рівні за умови, що я покину свій газовий двигун і займуся справді корисною справою. Довелося вибирати між роботою й автомобілем. Я вибрав

автомобіль, тобто відмовився від своєї посади, адже про якийсь вибір не могло бути й мови: у той час уже знав, що успіх моєї машині забезпечений. 15 серпня 1899 року я звільнився з роботи, щоб повністю присвятити себе автомобільній справі.

Однак відповідальний крок, адже я не мав жодних заощаджень. Усе, що міг заощадити, витрачав на досліди. Але дружина була солідарна зі мною в тому, що я не міг відмовитися від автомобіля: тепер попереду була перемога або поразка. На автомобілі не було ніякого «попиту» — його не буває на жоден новий товар. Вони поширювалися тоді, як тепер аероплани. Спочатку екіпажі без коней вважалися примхою дикої фантазії; були розумники, які могли довести вам до найдрібніших подробиць, чому ці екіпажі завжди мали залишатися іграшками. Жоден багатий не уявляв собі можливості комерційно експлуатувати нову ідею. Мені незрозуміло, чому будь-який новий винахід у транспорті натрапляє на такий спротив. Навіть тепер іще є люди, що, хитаючи головою, торочать про розкіш авто і лише неохоче визнають користь вантажівки. Спочатку ж навряд чи хтось здогадувався, що автомобіль буде відгравати колись вагому роль у промисловості. Оптимісти щонайбільше годилися, що він буде розвиватися паралельно з велосипедом. Коли виявилось, що на автомобілях і справді можна їздити, і різні виробники взялися їх виробляти, миттю виникло запитання: який екіпаж найшвидший? Дивне і все ж доволі природне явище ця ідея перегонів. Я ніколи не надавав їй великого значення, але публіка завзято відмовлялася бачити в автомобілі щось інше, крім дорогої іграшки для гонитви. Тому і нам довелося, урешті-решт, узяти участь у перегонах. Для промисловості, однак, ця рання пристрасть до перегонів була шкідливою, тому що спокушала виробників ставитися з

посиленішою увагою до швидкості, ніж до суттєвих переваг автомобіля. Це широко відчиняло двері для спекуляцій. Після мого звільнення з електричної компанії група підприємців організувала на основі мого винаходу «Детройтську автомобільну компанію». Я був головним інженером і (в обмежених обсягах) акціонером. Три роки ми продовжували будувати автомобілі — всі більш-менш за мою першою моделлю. Однак ми мали дуже невеликий збут і я був цілком самотній у своїх прагненнях удосконалити автомобілі й таким чином залучити ширше коло покупців. У всіх була лише одна думка: набирати замовлення та продавати якомога дорожче. Головне було — нажитися. Через те що на посаді головного інженера за межами свого кола діяльності я не мав жодного впливу, то хутко втратив, що нова компанія не була придатна для здійснення моїх ідей, а винятково фінансовим підприємством, яке до того ж мало скромні прибутки. Тому в березні 1902 року я звідти звільнився, твердо вирішивши ніколи більше не займатися залежного становища. «Детройтська автомобільна компанія» перейшла врешті-решт у власність Леланда і була трансформована в компанію «Кадиллак».

Я орендував майстерню — одноповерхову цегляну комору на Парковій площі, 81, аби продовжувати свої дослідження і по-справжньому опанувати справу. Я вірив, що справи мають піти зовсім інакше, ніж у моєму першому підприємстві.

За рік до заснування «Форд Мотор Компані» я майже повністю занурився у дослідження. У моїй маленькій майстерні, що складалася з однієї кімнати, я працював над удосконаленням чотирициліндрового двигуна, а тим часом у навколишньому світі намагався дізнатися, яким насправді було комерційне життя, і чи справді потрібно брати участь у жадібному, егоїстичному полюванні за грішми, яке

я повсюдно спостерігав під час моєї першої короткої участі в бізнесі. Починаючи з мого першого досвіду, до заснування теперішнього підприємства я збудував ужедесь приблизно двадцять п'ять автомобілів, з них дев'ятнадцять — для «Детройтської автомобільної компанії». Автомобільна справа тим часом вийшла з початкової стадії свого розвитку, коли задовольнялися фактом, що машина взагалі могла рухатися, і перейшла в ту фазу, коли стали висувати вимоги до швидкості. Александр Вінтон із Клівленду, той, що збудував так званий вінтонівський автомобіль, був чемпіоном перегонів Америки і був готовий помірятися силами з будь-ким. Я сконструював двоциліндровий двигун дещо компактнішого типу, ніж усі раніше мною побудовані, установив його на шасі, виявив, що він розвиває велику швидкість та домовився з Вінтоном про змагання. Ми зустрілися на іподромі Гросс-Пойнт у Детройті. Я переміг. Це було моєю першою гонитвою, і створило для мене єдиний тип реклами, який публіка цінує найбільше.

Публіка зневажала екіпаж, якщо він не їхав прудко і не обганяв інших. Моє честолюбство, яке поставило собі за мету побудувати найшвидший автомобіль у світі, привело мене до чотирициліндрового двигуна. Але про це пізніше.

Найбільш вражаючим у всій автомобільній промисловості того часу була увага, що приділялася чистому прибутку за рахунок якості. Мені здавалося, що це вивертає навиворіт природний процес, в якому гроші були результатом праці. Друге, що мене дивувало, — це байдужість усіх до вдосконалення методів виробництва; досить було виставити на продаж готові продукти й отримати за них гроші. Одним словом, продукт, либонь, виготовлявся не заради тих послуг, які він надавав публіці, але лише для того, щоб заробити більше грошей. Чи задовольняв він

покупця, виглядало вже несуттєвою справою. Досить було його позбутися. На невдоволеного покупця витріщалися не як на людину, довірою якої зловживали, а як на вельми набридливу персону, або як на об'єкт експлуатації, з якого можна знову вичавити гроші, доводячи до ладу роботу, яку із самого початку треба виконувати як годиться. Так, наприклад, дуже мало цікавилися подальшою долею автомобіля після продажу: скільки бензину він витрачав на одну милю, якою була його реальна потужність. Якщо він не годився, і вимагав замінити окремі запчастини, тим було гірше для власника. Вважали за можливе продавати окремі запчастини якнайдорожче, виходячи з теорії, що конкретна особа, купивши автомобіль цілком, мусить мати запчастини за будь-яку ціну, тому готова добряче переплатити за них.

На мою думку, автомобільна промисловість працювала не на добродесних підставах, не кажучи вже про те, що можна було б назвати науковою основою, однак у ній усе було не гірше, ніж в інших галузях промисловості. То зародилась, як відомо, епоха великого грюндерства¹. Фінансисти, що дотепер спекулювали винятково на залізницях, захопили нині й усю промисловість. Тоді, як і тепер, я виходив із принципу, що ціна, прибуток і взагалі всі фінансові питання врегульовуються самі собою, якщо виробник справді добре працює, і що виробництво потрібно починати спочатку в малих обсягах і лише поступово розширювати за допомогою власного прибутку. Якщо прибутку немає, то для власника це ознака того, що він даремно гає час і не придатний для цієї справи. Досі я не бачив потреби змінювати свої погляди, але дуже скоро

¹ *Епоха грюндерства* — період в економічному розвитку Німеччини й Австро-Угорщини в XIX ст. аж до економічної кризи 1873 року, коли Центральну Європу охопила індустріалізація.

з'ясував, що вельми проста формула «роби пристойно роботу, і вона дасть зиск» у сучасному діловому житті вважається застарілою. План, за яким усі працювали частіше, полягав у тому, щоб розпочати з максимальним капіталом, а потім продати якомога більше акцій та облігацій. Те, що залишалось після продажу акцій і за вирахування витрат на посередництво, вельми неохоче повертали в бізнес на його розширення. Доброю справою вважалося те, що давало можливість поширити за високим курсом велику кількість паїв та облігацій. Акції й облігації — ось що було важливо, а не робота. Я ніяк не міг збагнути, яким чином нове або хоча б старе підприємство може накидати на свої товари високий відсоток і, незважаючи на це, продавати їх на ринку за такою ціною. Цього ніколи не розумів і не міг також осягнути, за якою теорією потрібно обчислювати відсоток на початковий капітал, укладений у справу. Серед ділових людей так звані фінансисти стверджували, що гроші коштують 6% або 5% і що підприємець, який укладає в справу 150 тисяч доларів, має право вимагати за них стільки-то відсотків, адже якщо б він уклав відповідну суму замість підприємства в банк або перетворив на цінні папери, то отримував би звідси конкретний зиск. Тому певна надбавка до виробничих витрат у справі називається відсотком на вкладений капітал. Ця ідея стала причиною багатьох банкрутств і більшості невдач. Гроші взагалі нічого не варті, оскільки самі по собі не можуть створювати цінності. Їхня єдина користь у тому, що їх можна використати для купівлі або для виготовлення знарядь. Тому гроші коштують рівно стільки, скільки можна на них купити або виробити, нітрохи не більше. Якщо хтось вважає, що гроші принесуть 6% або 5%, то він має помістити їх туди, де може одержати цей прибуток, але капітал, поміщений у справу, не є тягарем для справи

або принаймні не повинен ним бути. Він перестає бути грішми і стає засобом виробництва або хоча б має стати ним. Тому він коштує стільки, скільки виробляє, а не певну суму, яка обчислюється за принципом, який не має нічого спільного з цією справою. Зиск завжди має йти за виробництвом, а не передувати йому.

Ділові люди тоді міркували, що можна зробити з підприємством усе, якщо його «фінансувати». Якщо з першого разу це не вдалося, рецепт такий: «фінансувати знову». Так зване рефінансування полягало в тому, що вкидали певні гроші вслід за сумнівними. У більшості випадків «рефінансування» спричинене кепським керівництвом; його наслідком є те, що поганим керівникам платять для того, щоб вони ще якийсь час продовжували своє недолуге господарювання. День Страшного суду цим лише відсувають: рефінансування — це виверт, вигаданий махлярами. Всі їхні гроші даремні, якщо неможливо помістити їх туди, де вони справді працюють, а вдається помістити лише туди, де організація справи страждає якимись недоліками. Спекулянти уявляють, що вони з користю поміщають свої гроші. Це помилка — вони їх марнують.

Виробник зовсім не попросився зі своїм покупцем після укладення угоди. Навпаки, їхні взаємини лише почалися. Продаж автомобіля означає до того ж певну рекомендацію. Якщо екіпаж погано служить покупцеві, то для виробника було б краще, якби він ніколи не мав такої рекомендації, адже в цьому випадку він отримав найменш вигідну рекламу з усіх — невдоволеного покупця. У дитячі роки автомобіля продаж розглядався як справа, коли покупець мав радити собі сам, — такою була короткозора точка зору комісіонерів. Вони отримують за свої продажі лише відсотки, і від них не можна вимагати, щоб вони особливо турбувалися про покупця, з якого вже нічого не

можна отримати. Однак саме в цьому аспекті ми запровадили новинку, яка найбільше свідчила на користь автомобіля Форда. Вже самі ціна й якість могли забезпечити йому певний і навіть непоганий збут, але ми пішли ще далі. Хто придбав наш автомобіль, мав у моїх очах право на постійне користування ним. Тому, коли щось ламалося, ми були зацікавлені в тому, щоб екіпаж знову якнайшвидше був придатним до вжитку. Цей принцип послуги був вирішальним для успіху Форда. Для більшості дорожчих автомобілів того часу не існувало жодних ремонтних сервісів. Коли щось ламалося, доводилося звертатися в місцеву ремонтну майстерню, хоча, якщо чесно, варто було б звернутися до виробника. Щастя для власника, якщо хозяїн майстерні мав пристойний вибір запасних частин на своєму складі, хоча багато екіпажів і зовсім не мали замінних частин. Однак якщо господар майстерні був далекоглядним, проте не мав достатньої обізнаності в автомобільній справі та надмірного ділового чуття, то навіть невелика поломка могла призвести до простою автомобіля на цілі тижні й до величезних рахунків, які неодмінно доведеться оплатити, щоб отримати свій екіпаж назад. Ремонт автомобіля був якийсь час найбільшою небезпекою для автомобільної промисловості. Навіть у 1910—1911 рр. кожен власник автомобіля вважався заможною людиною, яку варто притиснути. Ми зустрілися з таким станом справ із самого початку. Ми не могли дозволити, щоб наш збут осоромився через дурнуватих розбійників.

Але я знову забіг у своєму викладі на цілі роки наперед. Хотів лише сказати, що перевага фінансових інтересів утрачала принцип служіння, затим що весь інтерес спрямований на миттєвий зиск. Якщо головна мета полягає в тому, щоб заробити певну суму грошей, то мають настати особливо щасливі обставини або ж виявитися певний над-

лишок коштів для корисної роботи, який дозволив би і трудовому виробникові грати свою роль, щоб справа за-втрашнього дня не було принесена в жертву сьогоднішньому долару. Крім цього, у багатьох ділових людей я помічав схильність вважати свою професію тягарем. Вони працюють для того дня, коли могли б покинути роботу і, віддалившись, жити на свої ренти, відтак якомога швидше вийти з боротьби. Життя уявляється їм битвою, якій потрібно якнайшвидше покласти край. Це знову ж таки був пункт, якого я ніяк не міг уторопати. Бо думав навпаки — що життя полягає не в боротьбі, а якщо в боротьбі, то проти важкості, проти зворотного руху, проти «заспокоєння». Якщо наша мета — укритися іржею, то нам залишається лише одне: віддатися нашій внутрішній лінії; якщо ж наша мета — зростання, то потрібно щоранку прокидатися знову і не спати весь день. Я бачив, як великі підприємства валилися, стаючи тінню свого імені, тільки тому, що хтось вважав за можливе, щоб вони і далі управлялися так, як це робилося раніше. Життя, як я його розумію, не зупинка, а подорож. Навіть той, хто думає, що він «зупинився відпочити», не перебуває в спокої, а, цілком імовірно, котиться донизу. Все перебуває в русі і з самого початку було призначене для цього. Життя тече. Ми живемо, можливо, постійно на одній і тій самій вулиці і в тому ж будинку, але людина, яка живе там, із кожним днем стає іншою.

З такого ж самообману, що вважає життя битвою, яку може програти кожен мінус, завдяки помилковому ходу виникає потужна любов до регулярності. Люди звикають бути лише наполовину живими. Швець рідко засвоїть «новомодний спосіб» підшивати підшву, ремісник лише вельми неохоче перейме нову методику праці. Звичка спокушає до певної тупості, всіляка завада відлякує, як горе або неща-

стя. Згадайте, коли свого часу проводилися дослідження методів фабричної праці, щоб навчити робітників економити на виробництві енергію та зусилля, саме вони найбільше цьому пручалися. Адже підозрювали, певна річ, і те, що все це суцільна змова, щоб вичавити з них іще більше, але найдужче вони були невдоволені порушенням їхнього звичного існування. Гендлярі гинуть разом із своєю справою тому, що вони прив'язуються до старої методи торгівлі і не можуть зважитися на новації. Їх зустрічаєш скрізь — тих, хто не знають, що вчора — це вчора, хто прокидається вранці з торішніми думками. Можна було б майже встановити правило: хто думає, що винайшов свою методу, нехай заглибиться в себе і ґрунтовно досліджує, чи не перебуває частина його мозку уві сні. Небезпека полягає і підкрадається до нас разом із переконанням, що ми «забезпечили себе в житті». Це переконання загрожує тим, що при найближчому оберті колеса нас викинуть.

Крім цього, панівну роль займає страх смішного. Стільки людей бояться, що їх вважатимуть телепнями. Визнаю, що громадська думка — велика поліційна сила для тих людей, яких треба тримати в шорах. Може, навіть справедливо, що більшість людей не можуть обійтися без примусу з боку громадської думки. Відтак громадська думка може зробити людину кращою, ніж вона була б без неї, хоч і не в моральному сенсі, але, вочевидь, як члена суспільства людей. Незважаючи на це, зовсім не так кепсько бути бовдуром в ім'я справедливості. Найменш утішне, що такі бевзі живуть достатньо довго, щоб довести, що вони зовсім не нетями, або ж розпочата ними робота продовжує жити і доводити це.

Грошовий фактор — прагнення отримувати зиск із «вкладеного капіталу» і нехтування та збиток для роботи, що впливає звідси, отже, і для корисної служби — про-

явився для мене в різноманітних формах. Цей фактор спричинив найбільше труднощів. Він став причиною низької заробітної плати — без хорошої роботи не можна платити високої винагороди. Й якщо всі прагнення не спрямовані на роботу, вона не може бути виконана добре. Більшість людей воліють бути вільними у своїй роботі. За існуючої системи це неможливо. На початках моєї діяльності я також не був вільний, адже не міг надати своїм ідеям довільної аргументації. Все мало бути спрямоване на те, щоб заробити якомога більше грошей. Робота була на останньому місці. Але найдивніше у всьому цьому твердженні, що важливі гроші, а не праця. Нікому не здавалося нелогічним, що гроші тут поставлені попереду праці, хоча всі мають визнати, що прибуток виникає винятково з неї. Здається, всі шукали найкоротшої дороги до грошей і при цьому обходили пряму — ту, яка провадить через працю.

Ось, наприклад, питання конкуренції. Я чув, що конкуренція нібито є небезпекою і що спритний махляр усуває свого конкурента, створюючи собі штучним чином монополію. При цьому виходять із твердження, що число покупців обмежене, тому потрібно утискати конкуренцію. Багато хто ще пам'ятає, що дещо пізніше цілий ряд автомобільних виробників вступив у спілку на основі патенту Селдена¹, і це в строго законних рамках забезпечило їм можливість контролювати ціни й обсяги виробництва автомобілів. Вони керувалися при цьому абсурдною ідеєю, що зиск можна підвищити зменшенням, а не збільшенням продуктивності роботи. Ця ідея, наскільки я знаю, стара, як світ. Ні тоді, ні тепер я не міг збагнути, що для

¹ Джордж Болдвін Селден (1846—1922) — діяч початку автомобільної ери, винахідник, патентний юрист. 1895 року отримав у США патент на автомобіль. Власник компанії Selden Motor Vehicle Company, що випускала автомобілі в 1909—1912 рр. і вантажівки в 1913—1930 рр.

того, хто чесно працює, не знайдеться роботи. Час, який витрачається на боротьбу з конкурентами, марнується на даремно; було б краще використати його на роботу. Завжди знайдуться люди, готові охоче, навіть усередині, купувати за умови, що їх постачають за схожими цінами і тим, чого вони справді потребують. Це стосується як персональних послуг, так і товарів.

У цей період роздумів я аж ніяк не залишався бездіяльним. Ми працювали над нашим великим чотирициліндровим двигуном і над двома великими автомобілями для перегонів. У мене було для цього достатньо часу, я постійно перебував при справах. На мою думку, людина інакше й не може, як постійно працювати. Удень має думати про роботу, а вночі — вона йому сниться. Ідея працювати лише в робочий час, братися за неї вранці та кидати ввечері й до наступного ранку не повертатися до неї навіть подумки — ніби й приваблива. Її можна реалізувати без проблем, якщо лише ми згодні мати над собою когось усе життя, бути службовцями, можливо, навіть і відносно самостійними службовцями, усім чим завгодно, але тільки не директорами або відповідальними управителями. Людині фізичної праці навіть треба обмежувати свої робочі години — інакше вона хутко виснажить свої сили. Якщо вона має намір усе життя займатися фізичною працею, то мусить забувати про свою роботу в ту мить, коли пролунає фабричний гудок. Але якщо хоче йти вперед і чогось досягти, то гудок — лише сигнал помізкувати над своїм трудовим днем і з'ясувати, як би виконувати роботу краще, ніж раніше.

Хто наділений вищою розумовою силою та працездатністю, неодмінно матиме успіх. Не беруся стверджувати і не в змозі перевірити, чи є щасливішим наполегливий працівник, нерозлучний зі своєю справою, який безупин-

но думає про успіх і тому встигає, ніж той, хто навіть подумки справі присвячує лише робочий час. Це питання не вимагає вирішення. Двигун у десять кінських сил дає менші результати, ніж двадцятисильний. Той, хто свою розумову діяльність укладає в рамки робочого часу, обмежує цим свої кінські сили. Якщо він згоден тягнути лише тягар, на нього покладений, тоді все гаразд. Це його особиста справа, нікого не стосується, але він не повинен виголошувати претензії, якщо хтось інший, примноживши свої кінські сили, заробить більше та досягне успіху. Неробство і праця дають різні результати. Хто прагне спокою і створює собі дозвілля, не має підстав скаржитися. Він не може одночасно й лікуватися й пожинати плоди роботи.

Загалом мої найважливіші висновки з досвіду того року, доповнені спостереженнями наступних років, можна звести до наступного:

1) Замість роботи на перший план виносяться фінанси, що загрожує роботі гальмуванням та применшує значення наполегливої праці.

2) Переважна турбота про гроші, а не про роботу, тягне за собою страх невдачі, цей страх гальмує правильний підхід до справи, викликає застереження перед конкуренцією, змушує остерігатися зміни методів виробництва, переживати за кожен крок, який вносить зміни у стан справ.

3) Кожному, хто мислить насамперед про наполегливу працю, про найкраще виконання своєї роботи, відкритий шлях до успіху.



Розділ III

СПРАВЖНІЙ БІЗНЕС ПОЧИНАЄТЬСЯ...

У маленькій цегляній коморі на Парковій площі, 81 мені випала добра нагода розробити план і методологію виробництва нового автомобіля. Але навіть коли мені вдалося створити організацію цілком у моєму смаку — створити підприємство, яке визначило основним принципом своєї діяльності високу якість виробів і задоволення запитів публіки, то і тоді я ясно бачив, що наразі залишаються актуальними головолонні методи виробництва, що немислимо створити першокласний автомобіль, який виправдовує свою вартість.

Будь-хто знає, що одна і та ж річ удруге вдається краще, ніж уперше. Не знаю, чому промисловість того часу не зважала на цей основний принцип. Виробники немов квапилися випустити на ринок товар і не мали часу належним чином до цього підготуватися. Працювати «на замовлення» замість того, щоб випускати вироби серіями, либонь, звичка чи традиція, успадкована нами від періоду кустарно-ремісничого виробництва. Спитайте сто людей, у якому вигляді вони хотіли б отримати конкретний предмет. Вісімдесят із них не зуміють відповісти і віддадуть це на розсуд виробника. П'ятнадцятеро будуть почуватися зобов'язаними щось бовкнути, і лише п'ятеро обґрунтують розумні побажання та вимоги. Перші дев'я-

ністю п'ять осіб, які нічого не тямлять, однак усвідомлюють це, і ті, які точно так само нічого не петрають, але не зізнаються в цьому — це і є справжній контингент покупців вашого товару. П'ятеро людей, які висувають особливі вимоги, або в змозі оплатити спеціальне замовлення, або неспроможні. У першому випадку вони стануть покупцями, але число таких украй обмежене. З дев'яноста п'яти осіб знайдуться хіба десять або п'ятнадцять тих, хто погодиться платити більше за кращу якість, інші ж звертають увагу винятково на ціну, незважаючи на якість. Правда, їхнє число поступово зменшується. Покупці вчаться купувати. Значна частина починає звертати увагу на якість і прагне отримати більше за кожен зайвий долар. Отже, якщо ми вивчимо, який товар найкраще задовольняє потреби та смаки цих 95%, і розробимо методику виробництва, що дозволять випускати на ринок високоякісний товар за найнижчою ціною, попит настільки зросте, що його можна буде вважати універсальним.

Не маю на увазі нормалізацію (стандартизацію). Термін «нормалізація» може викликати непорозуміння, бо під ним мається на увазі певна негнучкість виробництва та конструкції, і виробник, зрештою, зупиняється на такому типі товару, який продається найлегше і з найбільшою вигодою. На прагнення споживачів як при виробництві продукції, так і при калькуляції ціни не звертається належної уваги. З поняттям нормалізації завжди пов'язане уявлення про «вибивання» якомога більшої кількості грошей. Завдяки масовому виробництві одного і того ж предмета настає неминуча економія у виробництві та збільшується прибуток виробника, який використовує цей зиск для все більшого розширення виробництва. Коли

він отямлюється, ринок уже насичується товаром, що не має збуту. Тим часом товар цей збут отримав би, якби виробник задовольнився нижчою ціною.

Купівельна сила в готівки є завжди, та не завжди вона миттєво реагує на зниження ціни. Якщо дорогий товар раптово знижується в ціні внаслідок затримки в торгівлі, то помітного впливу на попит не спостерігається. Причина зрозуміла. Покупець став обережний. У раптовому зниженні він підозрює якусь махінацію і починає вичікувати, коли встановиться стійка дешевизна. Щось подібне ми пережили торік. Якщо економія виробництва відразу ж віддзеркалюється в зниженні ціни й якщо виробник у цьому обізнаний, то покупці ставляться до нього з довірою і реагують негайно. Вони вірять, що виробник дає високу хорошу якість виробу. Таким чином, нормалізація є неприбутковою справою, якщо водночас немає здешевлення продукту. Потрібно пам'ятати, і це має стати звичкою, що ціна виробу має зменшуватися в зв'язку зі зменшенням витрат виробництва, а не тому, що люди перестали купувати, вважаючи ціну занадто високою. З іншого боку, потрібно домагатися, щоб покупець постійно дивувався, як можна за таку низьку ціну давати таку високу якість.

Нормалізація в тому вигляді, як я її розумію, аж ніяк не означає вибору продукції, яку продати найлегше і найпростіше організувати її виробництво. Під нею треба розуміти щоденне, впродовж років, вивчення, по-перше, такого типу товару, який найкраще вдовольняє потреби та прагнення споживача, і, по-друге, методів його виготовлення. Деталі процесу виробництва з'ясуються при цьому самі собою. Якщо після цього ми поставимо в основу виробництва не прибутковість, а продуктивність та

якість, то лише тоді організуємо справжню справу, в прибутковості якої сумніватися не доведеться.

Усе це здається мені цілком очевидним. Це логічна основа для кожного ділового підприємства, яке поставило собі за мету обслуговувати 95% ринку. Ніяк не збагну, чому на такій основі не будується абсолютно все ділове життя. Корисно відмовитися від звички гнатися за кожним зустрічним доларом так, ніби цей долар — єдиний у світі. Частково ми здолали цю звичку, і великі та життєздатні американські підприємства вже перейшли до твердої системи цін. Єдиний подальший крок, який залишається зробити, — це відмовитися від системи встановлювати ціну, виходячи з кон'юнктури ринку, натомість класти в основу цін лише витрати виробництва, які своєю чергою намагатися неухильно зменшувати. Якщо конструкція виробу розроблена та вивчена ґрунтовно, то зміни в самій конструкції будуть потрібні дуже рідко і через великі проміжки часу; тим часом зміни в способах виробництва, навпаки, будуть відбуватися дуже часто та викристалізуються самі собою. Принаймні такий мій досвід у всіх справах, до яких я причетний.

Пізніше я покажу, яким чином усі зміни виникали самі собою, тут же хочу вказати лише на ту обставину, що неможливо концентрувати виробництво на одному конкретному предметі, не витративши необмеженої кількості часу на його попереднє вивчення. Не можна в один день вирішити всі питання та розробити всі плани.

Упродовж року мого експериментування такі думки стали набувати все чіткіших обрисів. Більшість дослідів було присвячено створенню автомобіля для перегонів. У той час переважала точка зору, що першокласна машина мусить розвивати й високу швидкість. Особисто я не

поділяв цієї точки зору, але виробники ґрунтувалися на прикладі велосипедів для гонитви і вважали, що перемога на перегонах зверне увагу публіки на якість автомобіля, хоча я вважаю, що менш надійну характеристику важко собі й увявити. Але якщо інші це робили, то й мені доводилося. 1903 року я разом із Тімом Коппером збудував дві машини, орієнтовані винятково на швидкість. Обидві були абсолютно однакові. Одну ми назвали «999», іншу — «Стріла». Якщо треба було прославити автомобіль швидкістю, я поставив собі за мету змусити балакати про мої автомобілі й досяг мети. Я поставив чотири гігантських циліндри потужністю 80 к. с., що в ті часи було нечувано. Вироблений ними шум міг наполовину вбити людину. Авто мало лише одне сидіння. Досить було одного людського життя на кожну машину. Я випробував обидві машини, Коппер також. Ми дали їм повну швидкість. Важко описати пережите нами відчуття. Спуск із Ніагарського водоспаду порівняно з цим мав здатися приємною прогулянкою. Я не захотів узяти на себе відповідальність — кермувати машиною «999», яка була випущена першою, на змаганнях, не захотів цього і Коппер. Але він заявив, що знає одну людину, схиблену на швидкій їзді. Будь-яка швидкість здається їй недостатньою. Коппер телеграфував до Солт-Лейк-Сіті, і до нас негайно з'явився чоловік на ім'я Баррі Олдфілд, велосипедний змагун за покликанням. Він жодного разу не їздив на автомобілі, але мав непереборне бажання відчутти це задоволення. За словами Олдфілда, він мав випробувати все.

Знадобився всього тиждень, щоб навчити його їздити. Цей чоловік не знав, що таке страх. Він жадав лише одного — навчитися кермувати чудовиськом. Управління найшвидшим сучасним автомобілем для перегонів —

ніщо порівняно з нашою машиною «999». Рульове колесо на той час ще не винайшли. Усі виготовлені мною до того часу автомобілі були забезпечені лише одним руків'ям. Однак на автомобілі «999» встановили подвійне руків'я, адже для утримання машини в потрібному керунку докладалася повна сила однієї людини. Змагання проходили на трасі протяжністю три милі. Нашу машину змагуни не знали, і ми про всяк випадок тримали в таємниці деталі, надаючи іншим просторікувати на свій розсуд. Маю сказати, що в той час траси для перегонів ще не будувалися на строго наукових принципах, адже нікому не спадало на гадку, до якої швидкості можна довести автомобіль. Олдфілд чудово усвідомлював, із яким двигуном йому доведеться мати справу. Сідаючи в автомобіль, він пожартував, поки я крутив руків'я: «Знаю, що в цьому візку мене може спіткати смерть, але принаймні вони будуть змушені визнати, що я мчав, як дідько».

І він справді мчав, як диявол! Навіть не смів обернутися. Навіть не забарився на закрутах. Він просто відпустив автомобіль, і той зірвався з місця. В результаті прийшов до фінішу на півмилі раніше за інших.

Машина «999» досягла поставленої мети, вона показала всім, що я можу збудувати швидкісний автомобіль, і за тиждень після цих перегонів з'явилася «Форд Мотор Компані», в якій я був віце-президентом, креслярем, головним інженером, наглядачем і директором. Капітал становив 100 тисяч доларів з моєю часткою в 25,5%. Готівкою реалізували близько 28 тисяч доларів. Це був єдиний капітал, який мала в своєму розпорядженні компанія, крім тих грошей, які ми отримували від продажу виробів.

Спочатку я мирився з роботою в компанії, в якій моє становище не було домінантним, але небавом відчув необхідність мати у своєму розпорядженні більшість голосів.

Унаслідок цього 1916 року я придбав зі своїх заробітків достатнє число акцій і став учасником із 51%, а незабаром і 59%. Все нове обладнання, разом із будівлями підприємства, було зроблене за мої гроші.

З огляду на те, що частина акціонерів не погоджувалася з моєю господарською політикою, мій син Едзел придбав 1919 року решту 41% акцій. Йому довелося заплатити за курсом 12,5 тисячі доларів за номінальні 100 доларів, що склало загалом близько 75 мільйонів.

Первісне обладнання компанії вирізнялося крайньою примітивністю. Ми орендували столярну майстерню Стрелова на Мак-авеню. Розробляючи свої проекти конструкції машин, я водночас розробляв план виробництва, але, на жаль, за браком грошей машини будувалися хоча і за моїми кресленнями, але частково на кількох сторонніх заводах, причому майже все наше збирання полягало в тому, що ми постачали їх колесами, шинами та кузовами.

Власне кажучи, такий спосіб виробництва виявився б найдешевшим, якби при виготовленні окремих запчастин дотримувалися тих принципів виробництва, які я детальніше описав вище. Найощадливіший метод виробництва в майбутньому буде полягати в тому, що всі частини виробу виготовлятимуться не під одним і тим самим дахом. Маю на увазі складний виріб. Кожна окрема запчастина з'являтиметься там, де зроблять найкраще, збиратися ж усі частини будуть у центрах споживання. Такому методу ми намагаємося слідувати і тепер сподіваємося розвинути його ширше. При цьому цілком байдуже, чи будуть фабрики, які виготовляють окремі запчастини, належати одному і тому ж товариству або власнику, або різним особам, важливо, аби всі окремі фабрики дотримувалися в своїй методиці принципу продуктивності. Як-

що трапляється нагода купити готові запчастини такої якості, як ми виробляємо самі, й якщо ціна помірною, то вважаємо за краще не виробляти таких, за винятком тих випадків, коли хочемо мати готовий запас під рукою. Частково корисно, якщо фабрики, які виготовляють окремі запчастини, належать різним власникам.

Мої дослідження схилялися головним чином до зменшення маси. Щодо ролі маси існують найбезглуздіші ідеї. Невідомо, з якого дива ми звикли змішувати поняття маси та сили. Гадаю, що в цьому винні примітивні конструкції старих часів. Старовинний фургон, який перевозили воли, важив до 100 центнерів. Його маса була така велика, що сила тяги виявлялася занадто малою. Щоб перекинути кількості пудів маси пасажирів із Нью-Йорку до Чикаго, залізниці будують потяг, який важить десятки тисяч пудів. У результаті марна трата сили та неймовірне марнування енергії на мільйонні суми. Малий коефіцієнт корисної дії залежить від неправильного співвідношення між масою та силою. Важкість корисна хіба в паровому казані, але більше ніде.

Спроектований мною автомобіль був легший за всі попередні. Я б зробив його ще легшим, якби зумів, але в той час не мав відповідного матеріалу. Пізніше мені таки вдалося збудувати легшу машину.

Першого року ми побудували «Модель А», випустивши в продаж шасі за 850 доларів і кузови за 100 доларів. Ця машина забезпечувалася двоциліндровим двигуном у 8 к. с. і ланцюговою передачею. Ємність баку була 20 літрів. Упродовж першого року продали 1708 автомобілів, що свідчить про загальне визнання, заслужене ними.

Кожна з випущених тоді одиниць «Моделі А» має свою історію. Так, наприклад, збудований 1904 року № 420 при-

дбав полковник Кольєр із Каліфорнії. Поїздивши кілька років, він його продав і купив собі новий «форд», а 420-й переходив із рук у руки, поки не став власністю такого собі Едмунда Джейкобса, який живе в Рамоні серед високих гір. Джейкобс експлуатував машину впродовж кількох років для найважчої роботи, відтак купив новий «форд», а старий продав. 1915 року автомобіль потрапив у власність такого собі Кантелло, який зняв двигун і пристосував його до водяної помпи, а до шасі прилаштував голоблі, відтак нині двигун сумлінно помпує воду, а шасі, в яке впрягається мул, замінює селянську підводу. Мораль усієї історії така: автомобіль «форда» можна розібрати на частини, але знищити неможливо. Подам витяги з нашої першої реклами:

«Мета нашої роботи — випустити на ринок автомобіль, зумисне пристосований для повсякденного вжитку та повсякденних потреб, придатний для ділових поїздок, для поїздок із метою відпочинку та для родинного користування, автомобіль достатньо швидкий, щоб задовольнити потребу середньостатистичного клієнта, але не розвиває шалену швидкість, яка останнім часом викликає стільки нарікань; ми хочемо створити автомобіль, який за своєю міцністю, простотою, надійністю, практичністю, зручністю і, нарешті, своєю вкрай низькою ціною заслужив би визнання осіб обох статей і різного віку. Низька вартість мала створити йому багатотисячний контингент покупців із числа тих, хто не може або не бажає платити шалені гроші за автомобілі інших фірм. Особливо підкреслюються наступні аспекти:

- Дуже добрий матеріал.
- Простота конструкції (більшість автомобілів того часу вимагали від водія дуже високої майстерності та спритності).

- Висока якість двигуна.
- Надійність запалювання, яка забезпечувалася подвійною батареєю по шість сухих елементів кожна.
- Автоматична подача мастила.
- Простота і легка керуваність планетарного зчеплення.
- Надійне виконання».

Ми ніколи не розраховували на розваги, маючи на увазі насамперед ужитковість автомобіля. У своїх перших рекламах ми писали:

«Як часто чуємо ми приказку «час — це гроші», а тим часом, наскільки рідко зустрічаються ділові люди, які справді дотримуються цієї приказки».

«Люди, які постійно скаржаться на брак часу, запевняють, що їм бракує днів у тижні, люди, для яких утрата п'ятох хвилин дорівнює втраті одного долара, люди, для яких запізнення на п'ять хвилин спричиняє втрату багатьох доларів, — користуються ненадійними, незручними та незадовільними способами сполучення, наприклад, конкою, трамваем тощо і не зважаються вкласти незначну суму на купівлю бездоганного надійного автомобіля, який позбавить їх від усіх турбот і від спізнення, збереже час і надасть в їхнє розпорядження розкішний транспортний засіб, який очікує лише кивка».

«Автомобіль завжди готовий, завжди забезпечений».

«Він збудований саме для того, щоб зберегти ваші час і гроші».

«Він збудований, щоб доправити вас усюди, куди вам треба, і вчасно привезти вас назад».

«Він збудований, щоб привчити вас до точності та підтримати у вас гарний настрій і ділову енергію».

«Ви можете користуватися ним як для ділових, так і для розважальних поїздок — на ваш розсуд».

«Він зберігає ваше здоров'я, м'яко везучи вас по кепській дорозі й дозволяючи впродовж довгого часу дихати свіжим незіпсованим повітрям».

«Ви пануєте над швидкістю. Якщо бажаєте, то поїдете кроком тінистою алеєю, натисніть ногою на важіль, і помчите із запаморочливою швидкістю, лічачи верстові стовпи».

Я процитував лише витяги з реклам, із наміром показати, що ми із самого початку намагалися створити щось корисне, ніколи не маючи на увазі спортивної мети.

Справа стала набирати розмаху, наче за помахом чарівної палички. Наші автомобілі набули гучної слави, здобувши репутацію надійних машин. Вони були міцні, прості та надійні. Я розробляв проект нової простої та базової моделі, але нам бракувало коштів для спорудження відповідної будівлі заводу та його обладнання. Ми все ще використовували такий матеріал, який був на ринку. Правда, ми купували завжди найкраще, але не мали в своєму розпорядженні коштів для наукового вивчення матеріалу та для власних випробувань.

Мої співники не уявляли собі, що можна обмежитися однією-єдиною моделлю. Автомобільна промисловість наслідувала велосипедну, де кожен виробник вважав своїм обов'язком випустити нового року таку модель, яка якнайменше була б подібна на всі попередні, тому власник старого велосипеда відчував велику спокусу обміняти свою машину на нову. Це вважалося вмінням «робити справи». Такої ж тактики тримаються творці жіночої моди. У цьому випадку виробники керуються не бажанням створити щось краще, а лише прагненням дати щось нове. Дивовижно, наскільки глибоко проникло переконання, що прибуткова справа та постійний збут товару залежать не від створеного раз і назавжди.

Завоювати довіру покупця, відтак спершу змусити його витратити гроші на купівлю предмета, а потім переконати, що він повинен замість цього предмета купити новий.

Я розробив план, який на той час ми ще не могли реалізувати. Кожна окрема запчастина мала бути змінною, щоб у майбутньому, якщо знадобиться, її можна було замінити досконалішою запчастиною, а автомобіль загалом мав служити необмежений час. Питанням мого честолюбства є те, щоб кожен окрему запчастину машини, кожен дрібну деталь зробили настільки міцно та сумлінно, що нікому не спадало б на гадку їх замінювати. Високоякісна машина мала бути також і довговічною, як хороший годинник.

На другому році нашої виробничої діяльності ми спрямували свою енергію на створення двох різних моделей. Ми випустили в продаж чотирициліндровий автомобіль для туризму «Модель В» за дві тисячі доларів; «Модель С» — трохи вдосконалену заміну «Моделі А» і на 50 доларів дорожчу за початкову «Модель А» і, нарешті, «Модель F» — автомобіль для туризму за одну тисячу доларів. Таким чином, ми роздрібною своєю енергією та збільшили ціну. В результаті продали менше машин, ніж попереднього року, всього 1695.

«Модель В» — чотирициліндрову машину для туризму — треба було ще рекламувати. Найкращою рекламою служила в той час перемога на перегонах або побиття рекорду. Тому я переобладнав стару машину «Стріла», тобто збудував, по суті, нову машину і за вісім днів до відкриття Нью-Йоркської автомобільної виставки випробував її під своїм особистим керівництвом на визначеній ділянці довжиною в одну англійську милю, всуціль по льоду.

Цієї поїздки не забуду ніколи! Лід здавався гладким, як дзеркало, настільки гладким, що якби я не випробував особисто шлях, ми б склали рекламу, що зовсім не відповідає дійсності. Насправді всю поверхню льоду вкривали непомітні тріщини та нерівності. Я відразу побачив, що ці тріщини додадуть мені багато клопотів, як тільки перейду на повну швидкість. Проте відмовлятися від поїздки було запізно, і я пришпорив свою стару «Стрілу». На кожній тріщині автомобіль підстрибував. Я не знав, чим скінчиться ця подорож. Якщо я не летів у повітрі, то мене кидало ліворуч і праворуч, але мені вдалося, врешті-решт, якимось дивом утриматися на треку і не перевернутися. Рекорд був побитий і отримав всесвітній розголос.

Успіх «Моделі В» був забезпечений, але не настільки, щоб виправдати її підвищену ціну. Випадковий рекорд і реклама недостатні для міцного завоювання ринку. Ця справа не те ж саме, що спорт. Потрібна ділова етика.

За нарощуваних масштабів виробництва наша маленька столярна майстерня аж ніяк не задовольняла потреби, і 1906 року, позичивши з оборотного капіталу необхідну суму, ми збудували триповерхову фабричну будівлю, чим спровокували солідну організацію виробництва. Цілий ряд деталей стали виробляти у себе і потім збирати, але, по суті, ми продовжували бути складальним підприємством.

У 1906—1907 рр. ми випустили лише дві нові моделі: чотирициліндровий автомобіль за дві тисячі доларів і автомобіль для туризму за тисячу доларів, проекти яких склали роком раніше. Незважаючи на це, наш збут упав до 1599 машин.

На думку багатьох, причина зменшення збуту полягала в тому, що ми не вигадували нових моделей. Я осо-

бисто вважав, що причину потрібно шукати в дорожніх машинах для 95% покупців. Тому наступного року, придбавши більшість акцій, я змінив організацію справи. У 1906—1907 рр. ми повністю відмовилися від виробництва розкішних автомобілів, випустивши замість цього три невеликі моделі міського типу, призначених для легкого туризму.

Як за способом виробництва, так і за характером окремих запчастин, ці машини мало відрізнялися від попередніх моделей, будучи несхожими лише зовнішнім виглядом. Головна ж відмінність полягала в тому, що найдешевший автомобіль коштував усього шістсот доларів, а найдорожчий — не більш семисот п'ятдесяти. Результат вражав і довів, яку роль відіграє ціна: ми продали 8423 машини, тобто майже вп'ятеро більше, ніж у найприбутковіший із попередніх років. Ми досягли рекорду на 15 травня 1908 року, коли впродовж одного тижня, тобто за шість робочих днів, зібрали 311 автомобілів. Це була межа нашої спроможності. Головний майстер позначав на чорній дошці крейдою кожен новий автомобіль, готовий для випробувань. На дошці місця не вистачало. Наступного місяця, червня, ми впродовж одного дня збирали до 100 автомобілів.

Наступного року ми дещо відійшли від програми, що дала настільки вражаючі результати. Я збудував великий шестициліндровий автомобіль у 50 к. с., призначений для замських подорожей. Водночас ми продовжували виробництво і своїх малих машин, але після наслідків паніки 1907 року і завдяки нашому продукуванню дорожчої моделі, збут скоротився і склав усього 6398 машин.

Ми мали вже п'ятирічний досвід. Наші автомобілі стали поширюватися в Європі. Наш завод набув репутації

солідного та надійного підприємства. Грошей було достатньо. Власне кажучи, якщо не брати до уваги самого першого року, ми жодного разу не відчували скрути. Продаючи лише за готівку, не користуючись кредитами, ми при цьому намагалися обходитися без посередників. Весь час трималися в цілком певних рамках, не входячи в обтяжливі борги, і жодного разу не зарвалися. Я ніколи не мав потреби акумулювати грошові кошти, бо коли всі зусилля спрямовані на продуктивну працю, допоміжні засоби нагромаджуються настільки швидко, що не встигаєш вигадувати способи їх витратити.

У виборі продавців ми чинили обачно. Спочатку залучення хороших продавців відбувалося з труднощами, адже автомобільна справа вважалася тоді несолідною. Вона розглядалася, як торгівля предметами розкоші. Зрештою, ми доручили продаж цілому ряду агентів, вибираючи найкращих із них і виплачуючи їм платню, що значно перевищувала той заробіток, який вони самі могли б отримати з продажу. На початках наші зарплати були не надто високі, бо ми самі тільки почали спинатися на ноги. Але в міру того, як справа міцніла, ми вирішили оплачувати кожну послугу якнайвище, зате й використовувати лише першокласні сили.

Нашим агентам ми висували такі основні вимоги:

- 1) Прагнення до успіху й усі чесноти, які характеризують сучасну енергійну та розвинуту ділову людину.
- 2) Наявність достатнього складу для запасних частин, що дає можливість швидко виконати будь-який ремонт і підтримувати всі автомобілі Форда цього району в стані безперервної справності.
- 3) Солідне, чисте, велике торгове приміщення, що не шкодило б репутації нашої фірми.

4) Хороша ремонтна майстерня, забезпечена всіма необхідними для ремонту машинами, інструментами та пристосуваннями.

5) Механіки, які ґрунтовно знають догляд за автомобілями Форда та їхнє лагодження.

6) Правильна бухгалтерія та докладна реєстрація, з яких у будь-який момент можна було б бачити баланс різних відділень агентури, стан складу, імена всіх власників автомобілів Форда та прогнози на майбутнє.

7) Кришталева чистота в усіх відділеннях. Не можуть бути не протертими вікна, запилженими меблі, брудними підлоги тощо.

8) Гарна вивіска.

9) Безумовно чесні прийоми ведення справ і повне дотримання комерційної етики.

У наших інструкціях агентам вказувалося, між іншим, наступне:

«Торговий агент має знати імена всіх жителів свого району, які можуть стати покупцями автомобіля, зокрема й тих, кому ідея покупки ще не спадала на гадку. Кожного з них він має за можливості навідати особисто, в крайньому випадку зробити письмову пропозицію, всі результати перемовин повинен записувати, щоб можна було знати думку кожного окремого жителя про купівлю автомобіля. Якщо вам важко виконати таку роботу в своєму районі, це означає, що ваш район занадто великий для одного агента».

На нашому шляху зустрічалися і терни. Ведення справ загальмувалося грандіозним судовим процесом, вчиненим проти нашої компанії з метою примусити її приєднатися до синдикату автомобільних виробників. Останні виходили з хибного припущення, що ринок для збуту ав-

томобілів обмежений, і тому необхідно монополізувати справу. Це був знаменитий процес Селдена. Витрати на судові витрати іноді сягали для нас дуже великих сум. Сам Селден, який нещодавно помер, мав мало спільного зі згаданим процесом, який затіяв трест, прагнучи за допомогою патенту домогтися монополії. Становище зводилося до наступного.

Джордж Селден заявив ще 1879 року патент на винахід, охарактеризований такими словами: «спорудження простого, міцного та дешевого вуличного локомотива, що має невелику вагу, легко керованого і достатньо потужного, щоб долати середні підйоми».

Ця заявка була законно зареєстрована в департаменті привілеїв під відповідним вхідним номером, поки 1895 року за нею не був виданий патент. 1879 року при заявці ніхто ще й поняття не мав про автомобіль, у момент же видачі патенту самохідні екіпажі давно вже були в експлуатації.

Багато механіків, зокрема й я, хто багато років займався проектуванням автомобілів, одного чудового дня з подивом дізналися, що розробка самохідного екіпажа була захищена патентом багато років тому, хоча заявник патенту вказав лише ідею і нічого не зробив у сенсі її практичної реалізації.

Предмет привілею був охарактеризований у заявці шістьма абзацами, з яких жоден, на мою думку, не міг претендувати на оригінальність навіть 1879 року. Департамент привілеїв визнав такою, що заслуговує видачі патенту, одну з комбінацій і видав на неї так званий комбінаційний патент, який визначає предмет привілею таким чином:

Зчеплення:

а) вагону, забезпеченого рульовим механізмом і рульовим колесом;

б) підйимального механізму та передачі, що служить поступальному руху;

в) двигуна.

Такий опис не пасував нашим екіпажам. Я був переконаний, що мій автомобіль не має нічого спільного з ідеєю Селдена. Але могутня група промисловців, яка виступала під ім'ям «законних виробників», бо вони працювали в злагоді з власником патенту, порушила проти нас процес, як тільки наша фірма стала відігравати помітну роль на автомобільному ринку. Процес затягнувся. За його допомогою нас хотіли залякати та змусити відмовитися від своєї справи.

Ми зібрали цілі томи доказів, і, нарешті, 15 вересня 1909-го відбувся генеральний бій. Суд виніс вирок не на нашу користь. негайно після цього наші супротивники розвинули пропаганду, що мала на меті застерегти наших майбутніх покупців від купівлі. Таку ж кампанію вони провели ще раніше, на початку процесу 1903 року, сподіваючись змусити нас скласти зброю.

Я ні на хвилину не втрачав упевненості, що процес ми виграємо, адже знав, що ми маємо рацію. Проте програв процесу в першій інстанції виявився для нас важким ударом, адже ми мали підстави побоюватися втратити численний контингент покупців, заляканих погрозами, що ті, хто купують «форди», будуть притягнені до судової відповідальності, хоча наше виробництво і не оголосило під заборону. Поширювалися чутки, що кожен власник автомобіля Форда відповідатиме перед законом. Найенергійніші опоненти приватно розповсюджували чутку, що купівля «форда» є карним учинком і кожен покупець таким чином опиняється під ризиком бути заарештованим.

Ми реагували на ці чутки оголошенням, що зайняло чотири шпальти в найвпливовіших місцевих газетах. Ми виклали обставини справи, висловили впевненість в остаточній перемозі й наприкінці оголошення вказали:

«На закінчення доводимо до відома тих покупців, у яких під впливом початої нашими супротивниками агітації виникають якісь сумніви, що ми готові видати кожному окремому покупцю облігацію, гарантовану особливим фондом у 12 мільйонів доларів, щоб кожен покупець був забезпечений від будь-яких випадковостей, підготовлених тими, хто прагне заволодіти нашим виробництвом і монополізувати його».

«Таку облігацію ви можете отримати на першу вимогу. Тому не погоджуйтеся купувати вироби нижчої якості за шалено високими цінами на підставі тих чуток, які поширює поважна компанія наших ворогів.

NB. У згаданому процесі «Форд Мотор Компані» спирається на юридичну допомогу з боку чільних американських фахівців із патентного права».

Ми вважали, що облігації стануть головним засобом привертання тих покупців, хто сумнівається. Насправді вийшло трохи інакше. Ми продали більше вісімнадцяти тисяч автомобілів, тобто майже вдвічі більше, ніж попереднього року, причому не більше п'ятдесяти покупців зажадали облігацій.

Зрештою, ніщо такою мірою не сприяло популярності «Форд Мотор Компані», як цей судовий процес. Ми виявилися об'єктом несправедливого ставлення, і симпатії публіки опинилися на нашому боці. Об'єднані виробники мали капітал у 70 мільйонів доларів, наш же капітал на початку процесу не сягав і тридцяти тисяч.

Я ні хвилини не сумнівався в успішному результаті, проте процес висів над нашою головою, як Дамоклів меч,

і ми могли б чудово обійтися і без нього. Вважаю цей процес одним із найкороткозоріших учинків із боку групи великих американських промисловців. Він показав, до яких несподіваних наслідків може призвести необдуманий об'єднаний виступ, що має на меті знищити одне з промислових підприємств. Вважаю великим щастям для американської автомобільної промисловості, що ми залишилися переможцями і що синдикат перестав після цього відігравати помітну роль на ринку. 1908 року наші справи, незважаючи на процес, йшли настільки добре, що ми могли почати рекламувати і здійснювати будівництво нового задуманого мною автомобіля.



Розділ IV

ТАЄМНИЦЯ ВИРОБНИЦТВА ТА СЕРВІСУ

Хочу підкреслити ту обставину, що історія розвитку «Форд Мотор Компані» оприлюднюється мною аж ніяк не для особистих цілей. Я зовсім не хочу проповідувати: йдіть і робіть так само, як я. Моя мета — показати, що сучасні способи створення капіталу не цілком придатні.

Після описаного в попередньому розділі періоду мої справи були настільки успішними, що дозволили мені відкинути старі методи, і з цього часу починається період безприкладного успіху «Форд Мотор Компані».

Ми трималися загалом тих методів, які існували в автомобільній промисловості. Наші машини виявилися не такими складними, як машини інших фірм. У нашому підприємстві не було чужих капіталів. Але загалом ми мало чим відрізнялися від інших фірм, якщо не брати до уваги, по-перше, блискучого успіху нашого підприємства, і, по-друге, твердо впровадженого принципу: купувати лише за готівку, весь прибуток вкладати знову в підприємство і, маючи позитивне сальдо, завжди мати у своєму розпорядженні оборотні засоби. Ми постачали автомобілі на всі перегони. Ми пускали в хід рекламу й енергійно організовували виробництво. Головна відмінність наших автомобілів, крім простоти, полягала в тому, що ми уникали розкішного салону. Наші машини нічим не були гіршими

за інші машини, призначені для туризму, але не мали розкішної зовнішньої обробки. На замовлення ми могли виконати все, що завгодно, і, ймовірно, за особливо високу плату погодилися б випустити особливо розкішний автомобіль.

Наше підприємство процвітало. Ми могли б просто скласти руки і сказати: «Ми створили справу. Тепер залишається утримати створене за собою».

І справді певна тенденція до цього була. Серед акціонерів багато хто серйозно стривожився, коли наша продуктивність досягла ста автомобілів на день. Вони хотіли зробити щось, аби завадити руйнуванню компанії і були невимовно обурені, коли я відповів: «Сто автомобілів на день — це ніщо, я сподіваюся, що скоро число досягне тисячі». Як я дізнався пізніше, вони цілком серйозно радилися про те, щоб подати на мене до суду. Якби я скорився наполяганню своїх товаришів, то залишив би виробництво в колишньому обсязі, вклав наші гроші в елегантну будівлю для правління, намагався досягти угоди з дуже неспокійними конкурентами, винаходив час від часу нові типи, щоб привернути публіку, і мало-помалу обернувся б на спокійного, вихованого буржуа зі спокійною, гречною справою.

Такий сценарій у мої плани не входив. Наші успіхи спонукали мене до нових успіхів. Вони слугували лише визначенням, що ми стоїмо тепер на шляху, коли можемо надавати людству реальні послуги. День у день я переносився в минулі роки з планом універсальної моделі. Публіка засвідчила, як вона реагує на різні моделі. Автомобілі, що перебували у вжитку, перегони та пробні поїздки давали блискучі вказівки, на які зміни треба звернути увагу, і вже 1905 року мені стало ясно до найдрібніших подробиць, як буде виглядати задуманий мною автомо-

біль. Але мені бракувало необхідного матеріалу, щоб досягти задуманої потужності при найменшій вазі. Відповідний матеріал я знайшов майже випадково.

1905 роуц я опинився на перегонах у Палм-Бічі. Сталося грандіозне зіткнення, і французький автомобіль розтрощили уцент. Ми були представлені машиною «Модель К» — велика шестициліндрова машина. Мені здавалося, що чужий автомобіль виглядав гарнішим і краще збудованим, ніж усі нам відомі. Після нещастя я підібрав уламок шпинделя вентиля. Він був дуже легкий і дуже твердий. Я спитав, із чого він зроблений. Ніхто цього не знав. Я передав його своєму помічникові. «Спробуйте дізнатися якомога більше, — сказав я, — це той сорт матеріалу, який нам потрібен для наших автомобілів».

Урешті-решт він виявив, що уламок був зі сталі з умістом ванадію, яку виробляли у Франції. Ми послали запит у всі сталеливарні заводи Америки — жоден із них не міг постачати нам ванадієву сталь. Я виписав з Англії одного чоловіка, який умів добувати ванадій заводським способом. Але треба ще було знайти завод, який міг би цим зайнятися. Тут виникла нова перепона. Для добування ванадію потрібна температура 3000° за Фаренгейтом. Для звичайних плавильних печей максимальна межа — 2700°. Нарешті я знайшов невеликий сталеливарний завод у Кантоні (штат Огайо), який погодився на це. Я запропонував правлінню заводу відшкодувати можливі збитки, якщо вони отримають необхідну температуру. Вони погодились. Перший експеримент не вдався. У сталі залишилася лише мінімальна кількість ванадію. Я просив повторити дослід, і цього разу він увінчався успіхом. До цього часу ми мали вдовольнятися сталлю з опором на розрив від 60 до 70 тисяч фунтів, а з ванадієм цей опір підвищився до 170 тисяч фунтів.

Забезпечивши себе ванадієм, я зайнявся розбиранням усіх наших моделей, щоб випробувати найточнішим чином окремі їхні запчастини та з'ясувати, яка сталь найпридатніша для кожної з них — тверда, крихка чи еластична. Наскільки я знаю, ми були першим великим підприємством, яке для своїх власних продуктивних потреб визначало з науковою точністю необхідні сорти сталі. В результаті ми вибрали для різних запчастин двадцять два різних сорти сталі. До складу десятих із них входив ванадій. Ванадій використовувався всюди, де були потрібні міцність і легкість. Звісно, є різноманітні сорти ванадієвої сталі. Решта елементів, що входять до її складу, змінюються залежно від того, чи повинна певна запчастина піддаватися сильному зношуванню, чи бути еластичною. Коротко кажучи, зважаючи на висунуті до неї вимоги. До цих дослідів, наскільки я знаю, в автомобільній промисловості використовували не більше чотирьох різних сортів сталі. Подальшими дослідями нагрівання нам удалося ще більше підвищити міцність сталі та відповідно зменшити вагу машини. 1910 року французький Департамент торгівлі та промисловості вибрав сполучні стійки нашого рульового механізму як об'єкт для порівняння, і порівняв їх із відповідною запчастиною найкращого на той час французького автомобіля за допомогою різних випробувань. У результаті з'ясувалося, що наша сталь виявилася міцнішою в кожному окремому випадку.

Ванадієва сталь створила можливість значної економії у масі. Решта приналежності для моєї універсальної машини я вже опрацював. Тепер треба було розглянути окремі запчастини в їхніх поєднаннях однієї з одною. Відмова від роботи однієї окремої запчастини може спричинити втрату людського життя. Найбільші катастрофи можуть статися через недостатню силу опору деяких зап-

частин. Труднощі, які доводилося вирішувати при проектуванні універсального автомобіля, відтак впливали з прагнення надати всім запчастинам можливо однакового опору, беручи до уваги їхнє реальне призначення. Крім цього, двигун мав бути міцний «до ідіотизму». Це само по собі було нелегкою справою, адже бензиновий двигун за своєю природою — дуже чутливий апарат і може, за бажання, без жодних зусиль ґрунтовно розладнатися. Тому я обрав наступне гасло:

«Якщо хтось відмовиться від мого автомобіля, я знаю, що в цьому винен саме я».

З того дня, як на вулиці з'явився перший автомобіль, я був упевнений у його необхідності. Ця впевненість привела мене прямим шляхом до однієї мети — створити автомобіль для широкого вжитку. Всі мої зусилля спрямовувалися тоді, та й тепер також, на те, щоб виробити один-єдиний автомобіль — універсальну модель. З року в рік я намагався за постійного зниження ціни виправити, поліпшити та вдосконалити цей автомобіль. Універсальна машина мала вирізнятися наступними перевагами:

1) Першокласний матеріал для найтривалішого та найчастішого вжитку. Ванадієва сталь — найміцніша, вона не крихка і має найбільший опір. З неї виготовлені шасі та кузов автомобіля. Вона є для цього найпридатнішою з усіх сортів сталі, і її ціна не повинна відгравати жодної ролі.

2) Простота — тому що користувачі не є механіками.

3) Достатня потужність двигуна.

4) Повна надійність — адже автомобіль має служити найрізноманітнішим потребам на хороших і поганих дорогах.

5) Легкість. В автомобілі Форда на один кубічний дюйм поверхні поршня припадає лише 7,95 фунта ваги; це при-

чина, чому «форд» ніколи не відмовляється служити, байдуже, їде він по піску чи по багнюці, по льоду, снігу, калюжах чи в гору, полями чи рівнинами без доріг.

6) Безпека в їзді. Варто завжди бути господарем швидкості їзди, щоб попередити будь-який сумнівний випадок, чи це серед великого міста, чи на небезпечних дорогах. З передачею планетарної системи на «форді» може впоратися кожен. Це стало підставою для наступної фрази: «Кожна дитина може керувати «фордом». Ним можна їздити майже всюди.

7) Чим важчий двигун, тим більше потрібно бензину, оливи та мастил. Чим легша вага, тим менші витрати на рух. Незначна маса автомобіля Форда вважалася спочатку недоліком, тепер ця думка змінилася.

Моделлю, на яку я нарешті зважився, була «Модель Т». Характерною особливістю цієї нової моделі, яку я мав намір зробити єдиною у виробництві, якщо мені вдасться її реалізувати, на що я виразно розраховував, була її простота. Автомобіль складався лише з чотирьох конструктивних одиниць: силовий агрегат, автомобільний кузов, передня та задня осі. Всі ці запчастини можна було всюди легко дістати, і вони були спроектовані так, що не було потреби в особливій спритності для їхнього ремонту або заміни новими. Вже тоді я вважав, хоча у зв'язку з новизною ідеї мало про неї поширювався, що було б можливо виробляти всі запчастини такими простими та дешевими, що всі дорогі лагодження в майстернях виявилися б абсолютно зайвими. Різні запчастини мали бути настільки дешевими, щоб було дешевше купити нові, ніж ремонтувати старі. Вони повинні бути в будь-який торгівлі залізом, як цвяхи чи замки. Моє завдання як автора полягало в тому, щоби спростити автомобіль до краю — його мав розуміти кожен.

Чим менш складний предмет, тим легше його відновлення, тим нижча його ціна і тим більше шансів на його продаж.

Залишається лише викласти технічні деталі і, можливо, тут якнайдоречніше зробити огляд різних моделей, адже «Модель Т» замикає їхній ряд, і покладений в основу її діловий принцип спрямував мою справу на цілком новий шлях.

Загалом «Моделі Т» передували вісім різних моделей: «Модель А», «Модель В», «Модель С», «Модель F», «Модель N», «Модель R», «Модель S» і «Модель K». З них «Модель А», «Модель В» і «Модель F» мали розташовані один навпроти одного горизонтальні двоциліндрові двигуни. У «Моделі А» двигун розмістився за сидінням водія, а в усіх інших моделях — спереду під кожухом. «Модель В», «Модель N», «Модель R» і «Модель S» мали чотирициліндрові вертикальні двигуни. «Модель K» була шестициліндровою; «Модель А» розвивала вісім кінських сил, «Модель В» — двадцять чотири, при циліндрі в 4,5 дюйма і ході поршня в 5 дюймів. Найбільшу силу розвивала шестициліндрова «Модель K» із 40 к. с. Найбільші циліндри були у «Моделі В», найменші — у «Моделі N», «Моделі R» і «Моделі S». Їхній діаметр дорівнював 3,5 дюйма, а хід поршня — 3 і 3/8 дюйма. Запалювання відбувалося в усіх за допомогою сухих батарей за винятком «Моделі В», яка мала акумуляторні батареї, і «Моделі K», яка мала і батареї, й електромагнітне запалювання. У сучасній моделі електрогенератор умонтований, і він становить частину силового пристрою.

Перші чотири моделі мали конічні зубчасті приводи, а останні чотири, так само як і теперішня модель, працювали з кількома планшайбними передачами. Всі автомобілі мали передачі за допомогою планетарної системи

шестерень. «Модель А» мала ланцюговий привід; «Модель В» — привід за допомогою колінчастого валу; дві наступні моделі — знову ланцюговий привід, а всі пізніші — знову привід за допомогою колінчастого валу. Відстань між осями в «Моделі А» становила сімдесят два дюйми, у досить міцній «Моделі В» — дев'яносто два, в «Моделі С» — сімдесят вісім, у «Моделі К» — сто двадцять і в інших моделях — вісімдесят чотири дюйми. Сучасна модель має відстань сто дюймів від однієї осі до іншої. У п'яти перших моделях усі шини та приладдя оплачувалися окремо. Наступні три моделі продавалися лише частково забезпеченими цими речами. Нині шини та приладдя входять у ціну автомобіля. «Модель А» важила 1250 фунтів. Найлегшими були «Модель N» і «Модель R», вони важили по 1050 фунтів, але призначалися головним чином для їзди містом. Найважчий був шестициліндровий автомобіль, який важив 2000 фунтів, тоді як сучасний автомобіль важить лише 1200 фунтів.

«Модель Т» не мала жодної якості, якої не містилося б уже в зародку в тій чи іншій зі старіших моделей. Усі деталі випробовувалися дуже сумлінно. Тому її успіх не базувався на випадковості, а був неминуче забезпечений, адже машина створювалася не один день. Вона містила в собі все, що я хотів укласти в автомобіль у сенсі ідеї, вправності та досвіду, плюс правильний матеріал, який мені вдалося отримати тут уперше. Ми випустили «Модель Т» до сезону 1908—1909 рр.

Компанія святкувала тоді п'ять років свого існування. Спочатку фабрика займала площу в 0,28 акра. Першого року у нас було залучено 311 людей, випущено 1780 автомобілів, і ми мали лише одну філію. 1908 року площа, зайнята нашою фабрикою, збільшилася до 2,65 акра, й усі будівлі перейшли в нашу власність. Число службовців

збільшилося в середньому до 1908 осіб. Наша продуктивність доходила до 6181 автомобіля, і ми мали 14 філій. Справа процвітала.

У сезоні 1908—1909 рр. ми продовжували випускати «Модель R» і «Модель S», чотирициліндрові міські та вантажні автомобілі, тобто ходові досі моделі, які ми продавали по 700—750 доларів, поки «Модель T» абсолютно їх не витіснила. Наш оборот дійшов до 10 607 автомобілів — більше, ніж продавала будь-коли будь-яка компанія. Ціна на автомобіль для туризму складала 850 доларів. На такому ж шасі ми збирали міський автомобіль за 1000 доларів, автомобіль для ґрунтових доріг за 825 доларів, купе за 950 доларів і ландо за 950 доларів.

Той операційний рік однозначно довів мені, що настав час запровадити нову ділову практику. Наші агенти до того, як я оголосив про нову політику, зробили з нашого великого обороту такий висновок, що збут міг би ще збільшитися, якби у нас було більше моделей. Дивно, що як тільки якийсь предмет увійде в широкий ужиток, одразу виникає звідкілясь думка, що він продавався б ще краще, якби його зробити трохи інакшим. Переважає певна схильність проводити експерименти з різними стилями та типами і псувати хорошу річ переробками. Агенти наполягали на своїй думці — збільшити асортимент. Вони прислухалися до 5% випадкових покупців, які висловлювали свої особливі побажання, і не звертали уваги на 95%, які купували без якихось забаганок. Жодна справа не може удосконалюватися без того, щоб не звертати педантичної уваги на труднощі та вказівки. Якщо помічається недогляд із боку службовців, варто негайно провести якнайсуворіше розслідування; але якщо мова йде про щось зовнішнє, про стиль або тип, то спершу краще переконатися, чи не є це результатом особистого настрою. Про-

давці ж воліють поступатися настроям своїх клієнтів, замість того щоб набути достатньо знань і пояснити прихлилим покупцям, що ви охоче задовольните усі їхні побажання з огляду на те, певна річ, що ваш предмет продажу справді відповідає цим побажанням.

І ось одного чудового ранку 1909 року я оголосив без будь-якого попереднього повідомлення, що в майбутньому ми будемо випускати лише одну модель, а саме «Модель Т», і що всі машини будуть мати однакове шасі. Я заявив: «Кожен покупець може фарбувати свій автомобіль за бажанням, якщо автомобіль чорний».

Не можу стверджувати, що я зустрів схвалення з будь-якого боку. Продавці, звісно, не могли враховувати всіх переваг, які надаються виробництвом однієї-єдиної моделі. Вони вважали, що наша продуктивність була дотепер вельми хорошою, і серед них панувало тверде переконання, що зниження цін зменшить і оборот, адже покупці, які шукають хорошої якості, будуть цим налякані. У той час панувала ще дуже примарна уява про автомобільну промисловість. Автомобіль вважався, як і раніше, предметом розкоші. Виробники самі посприяли поширенню цього переконання. Якийсь жартівник винайшов назву «розважальний екіпаж». Тому вся реклама підкреслювала передусім розважальний бік справи. Заперечення продавців були не позбавлені сенсу, особливо коли я виступив із таким оголошенням:

«Маю намір створити автомобіль для широкого вжитку. Він буде достатньо великий, щоб у ньому помістилася вся родина, але й досить малий, щоб одна людина могла ним керувати. Він буде виготовлений із найкращого матеріалу, збудований першокласними робітниками та сконструйований за найпростішою методикою, яка тільки можлива в сучасній техніці. Незважаючи на це, ціна буде

такою низькою, що кожна людина, яка отримує пристойну якість, зможе придбати собі автомобіль, щоб насолоджуватися зі своєю сім'єю відпочинком на вільному, чистому повітрі».

Це оголошення багато хто прочитав не без задоволення. Але загалом воно було витлумачене так: «Якщо Форд зробить це, то через шість місяців йому каюк». Вважалося, що хороший автомобіль не можна виготовити за низьку ціну, та й узагалі було б недоцільно будувати дешеві автомобілі, оскільки останні купували лише заможні люди. Обороти 1910 року в 10 тисяч автомобілів переконали мене в тому, що нам потрібна нова фабрика. Ми вже мали велике сучасне приміщення — фабрику на розі Пікет-стріт. Вона була така ж хороша, як і будь-яка автомобільна фабрика в Америці, а, можливо, й навіть трохи краща. Але я бачив, що їй не впоратися з оборотом та продуктивністю, яку в разі потреби доводилося запровадити. Тому я купив ділянку в шістдесят акрів у Гайленд-парку, який у ті часи був розташований за містом. Розміри придбаної мною ділянки та мої плани нової фабрики, більшої, ніж будь-коли бачив світ, породили сильне збентеження в людей. Постало запитання: «Коли ж той Форд збанкрутує?»

Ніхто не підозрює, скільки тисяч разів підіймалося з того часу це питання; ніхто не хотів тямити, що тут працював принцип, а не людина, принцип настільки простий, що здавався майже таємничим.

У 1909—1910 рр. я трохи підвищив ціни, щоб покрити витрати по нову ділянку та споруди. Це треба було неодмінно зробити, і, врешті-решт, це послужило покупцеві на користь, а не на шкоду. Те ж саме зробив я і кілька років тому для того, щоб збудувати фабрику на Рівер-Руж — точніше, я не знизив ціну, як це щороку робив за своєю звичкою. Необхідний надзвичайний капітал довелося б в

обох випадках добувати за допомогою позик, а це лягло б на підприємство тривалим тягарем, який довелося б розкласти і на всі пізніші автомобілі. На всі типи була зроблена надбавка в 100 доларів; виняток становили вантажні автомобілі, ціну на які підвищили лише на 75 доларів, і ландо і міські автомобілі, які зросли в ціні на 150 і 200 доларів. Ми продали загалом 18 664 автомобілі і в 1910—1911 рр., коли я мав у своєму розпорядженні нові засоби виробництва, я зменшив ціну на автомобілі для туризму з 950 доларів до 780 доларів і досяг обороту в 34 528 машин. Це було початком для планомірного, безперервного зниження цін, незважаючи на підвищення витрат на матеріали та збільшення заробітної плати.

Порівняємо 1908-й і 1911 роки. Фабрична ділянка збільшилася з 2,65 до 32 акрів; чисельність службовців у середньому зросла з 1908 до 4110, а число вироблених машин — із 6 тисяч до майже 45 тисяч. Крім цього, варто зазначити, що число службовців не зросло в прямій пропорції до суми виробництва.

Здавалося, в одну ніч ми стали великим підприємством. Але як усе це сталося?

Винятково завдяки дотриманню непорушного принципу, планомірно застосованій силі та механізації.

Точне проходження однаковим методом виробництва із самого початку знизило ціну автомобілів Форда та покращило їхню якість. Ми переслідували виключно одну ідею. Одна ідея стала життєвим ядром підприємства. Ось вона: винахідник або майстерний робітник виробляє нову та досконалішу ідею для задоволення якоїсь обґрунтованої людського вимоги. Ідея отримує своє підтвердження, і люди хочуть нею скористатися. Таким чином виявляється, що одна людина стає душею, життєвим ядром усього підприємства. Але для побудови тіла, остова цього під-

приємства, кожен, хто входить із ним у зіткнення, вносить свою частку. Жоден виробник не має права стверджувати: «Я створив цю справу», якщо при її зведенні працювали тисячі людей. Виробництво тоді стає загальним. Кожен службовець допомагав йому. Завдяки своїй продуктивній праці він відкриває можливість усьому світу покупців звернутися в підприємство і таким чином за допомогою всіх співпрацівників укорінюється ділова галузь, виробляється звичка, яка їх годує. Так виникло і наше підприємство. Як це трапилося зокрема, розповім у наступному розділі.

Тим часом компанія завоювала собі всесвітню популярність. У нас були філії в Лондоні й Австралії. Наші автомобілі вирушали в усі частини світу: особливо в Англії нас починали знати так само добре, як і в Америці. Завезення автомобілів до Англії зустріло труднощі внаслідок невдачі американського велосипеда. Ґрунтуючись на тому, що американський велосипед не був придатний для англійської вжитку, продавці передбачали, що і всі американські автомобілі не знайдуть відгуку на лондонському ринку — твердження, яке вони постійно повторювали. Дві «Моделі А» потрапили в Англію 1903 року. Газети наполегливо відмовлялися повідомити цей факт. Автомобільні підприємства — також. Подейкували, що вони складаються головним чином із мотузок і дроту і що їхні власники можуть вважати себе щасливими, якщо вони проїснують два тижні! Першого року увійшло у вжиток близько тузину автомобілів, наступного — вже трохи більше. Що ж стосується міцності тієї «Моделі А», то сміливо можу стверджувати, що більшість машин ще й сьогодні, через майже двадцять років, несуть в Англії якусь службу.

1905 року наш агент доправив до Шотландії нашу «Моделі С» для випробування на витривалість. У той час в

Англії випробування на витривалість були найулюбленишим типом перегонів. Можливо, й справді ще не підозрювали, що автомобіль — не проста іграшка. Шотландські пробні поїздки відбувалися на просторах 800 англійських миль гористим і твердим ґрунтом. «Форд» пройшов дистанцію лише з однією, і то мимовільною, зупинкою. Це був початок фордівської справи в Англії. Того ж року в Лондоні з'явилися автомобілі для перевезення пасажирів (таксомотори). За наступні роки обороти збільшилися. Автомобілі Форда стартували на всіх пробних поїздках на витривалість і завжди виходили переможцями. Брайтонський агент улаштував із десятьма автомобілями Форда впродовж двох днів поспіль щось на кшталт гонитви з перешкодами через Південний Доунс, і всі машини повернулися неушкодженими. Результатом було те, що того ж року продали 600 машин. 1911 року Генрі Александер виїхав на «Моделі Т» на вершину Бен-Невіс, 4600 футів висоти. Того ж року до Англії переправили для продажу 14 060 автомобілів, і з того часу вже не було потреби більше робити жодних заяв про автомобіль Форда. Зрештою, ми відкрили в Манчестері нашу власну фабрику.



Розділ V

ПЕРЕХОДИМО ДО МАСОВОГО ВИРОБНИЦТВА

Якби існував спосіб заощадити час на 10% або підвищити продуктивність на 10%, то невикористання такої нагоди означало б десятивідсотковий податок на все виробництво. Якщо, скажімо, час однієї людини коштує 50 центів на годину, то десятивідсоткова економія складе зайвий заробіток у п'ять центів. Якби власник хмарочоса міг збільшити свій зиск на 10%, він охоче віддав би половину цього додаткового доходу лише для того, щоб дізнатися, як це зробити. Чому він спорудив собі хмарочос? Бо науково доведено, що певні будівельні матеріали, застосовані певним чином, дають певну економію простору та збільшують орендну плату. Тридцятиповерхова будівля не вимагає більше фундаменту і землі, ніж п'ятиповерхова. Дотримання старомодного способу будівництва коштує власнику п'ятиповерхової будівлі річного прибутку з двадцяти п'яти поверхів.

Якщо 12 тисяч службовців збережуть кожен по десять кроків щодня, то станеться економія простору та сили в п'ятдесят миль.

Ось такими були методи, на яких базувалося виробництво мого підприємства. Все робилося майже само собою. Спочатку ми пробували брати механіків. Але коли знадобилося підняти продуктивність, то з'ясувалося, що ми не могли набрати достатньої кількості механіків, але

незабаром виявилось, що нам для цього і не потрібні кваліфіковані робітники. Звідси зародився принцип, який я надалі поясню докладно.

Маємо визнати наперед, що не всі люди однаково обдаровані. Якби кожен етап нашого виробництва вимагав уміння, то нашого виробництва просто не існувало б. Кваліфікованих робітників у тих кількостях, в яких вони нам були тоді потрібні, не вдалося б зібрати навіть упродовж ста років. Два мільйони кваліфікованих робітників не могли б виконати руками, навіть приблизно, нашої щоденної роботи. Не знайшлося б до того ж людини, яка захоче керувати мільйонами людей. Ще важливішим є той факт, що продукти цих мільйонів ізольованих рук ніколи не могли б доправлятися за ціною, що відповідає купівельній спроможності. Але навіть якщо б ми уявили собі таке збіговисько людей, належним чином керованих, і досягли узгодженості в роботі, то уявіть собі приміщення, в якому вони працюватимуть! Яким великим було б число осіб, зайнятих непродуктивною роботою, тобто виключно переправлянням виробів із одного місця в інше? За таких обставин не було б можливості платити більше 10—20 центів на день, адже насправді платню виплачує не працедавець. Він лише керує грішми. Зарплату нам платить продукт, а керівництво організовує виробництво так, аби виріб міг це робити.

Справді економічні методи виробництва з'явилися далеко не всі водночас. Вони впроваджувалися поступово так само, як і ми поступово, з плином часу, стали виробляти самотужки наші автомобільні запчастини. «Модель Т» була першим автомобілем, який ми збудували самі. Головна економія почалася зі збирання запчастин і перебралася пізніше й на інші відділи виробництва, тому тепер, хоча ми і маємо великий штат навчених механіків,

вони не будують автомобілі, а присутні для того, щоб полегшувати виробництво іншим. Наші кваліфіковані робітники та службовці — це люди, зайняті дослідженнями, механіки та виробники інструментів і взірців. Вони можуть посперечатися з будь-яким робітником на світі — атож, вони занадто важливі, щоб гаяти свій час на предмети, які можуть бути зроблені краще за допомогою виготовлених ними машин. Значна частина зайнятих у нас робітників не ходила до школи; вони вивчають свою роботу впродовж кількох годин або днів. Якщо впродовж цього часу вони не збагнуть суті справи, то ми не можемо винаймати їх. Багато з них — іноземці; все, що ми від них вимагаємо, перш ніж призначити їх на місце, — щоб вони потенційно були спроможні виконати достатньо роботи, аби оплатити той простір, який вони займають на фабриці. Їм не потрібно бути напрочуд дужими. Ми маємо, правда, й кремезних робітників, хоча їхнє число хутко скорочується, але у нас є і робітники, які не мають надмірної фізичної сили, і в цьому сенсі їх могла б замінити навіть трирічна дитина.

Неможливо простежити крок за кроком усе наше виробництво та продемонструвати, як усе сталося, без того, щоб не зупинитися детально на різних технологічних процесах. Навіть не знаю, чи це взагалі можливо, бо щодня впроваджується щось нове, і ніхто не може встежити за всім. Візьму навмання кілька новацій. За ними можна буде приблизно скласти собі уяву про те, що станеться, коли світ поставить виробництво на правильний фундамент, і наскільки більше ми платимо за речі, ніж по суті потрібно, наскільки нижча заробітна плата проти тієї, яка була б доцільною, й наскільки неосяжно поле, яке ще підлягає дослідженню. Компанія Форда завоювала наразі лише мінімальну ділянку.

Автомобіль Форда складається приблизно з 5 тисяч запчастин, сюди входять гвинти, гайки тощо. Деякі запчастини достатньо об'ємні, інші ж, навпаки, не більші за частинку годинникового механізму. При будівництві перших взірців ми збирали автомобіль, починаючи з будь-якої запчастини, на землі, і робочі приносили потрібні для цього запчастини за порядком на місце збірки — цілком так само, як споруджують будинок. Коли ми стали самі виготовляти запчастини, вийшло само собою, що для кожної запчастини були влаштовані певні відділи і в більшості випадків один і той же робітник виконував усе, що необхідно для виробництва невеликої запчастини. Швидке зростання і темп нашої продуктивності, однак, вельми скоро зажадав винаходження нових виробничих рішень для того, щоб різні робітники не заважали один одному. Ненавчений робітник потребує більше часу на розвідку та постачання матеріалу й інструментів, ніж навчений, тому отримує меншу платню, адже цей час прогулянки не надто високо цінується!

Перший успіх у збиранні полягав у тому, що ми стали доправляти роботу до робітників, а не навпаки. Нині ми сповідуємо два серйозні загальні принципи на всіх роботах — змушувати робітника, за можливості, не робити ніколи більше одного кроку і ніколи не допускати, щоб йому доводилося на роботі нахилитися вперед або набік. Правила, яких дотримуються при складанні, свідчать:

1) Розміщуй інструменти, як і робітників, за порядком майбутньої роботи, щоб кожна запчастина під час процесу складання проходила якнайменший шлях.

2) Користуйся візочком або іншими транспортними засобами, щоб робітник міг після закінчення роботи над предметом покласти його завжди на одне і те ж місце, яке зазвичай має бути якнайближче. Якщо можливо, вико-

ристову силу тяжіння, щоб підвезти відповідну запчастину наступному робітнику.

3) Користуйся складальними шляхами, щоб привозити та відвозити потрібні запчастини в зручні проміжки часу.

Остаточним результатом виконання цих основних правил є скорочення вимог, які висувають до розумових здібностей робітника, і скорочення його рухів до мінімуму. За можливості, йому доводиться виконувати одну і ту ж операцію одним і тим же рухом.

Збирання шасі, з точки зору недосвідченої людини, є найцікавішою та найбільш знайомою процедурою. Був час, коли вона була найважливішим процесом. Тепер ми збираємо окремі запчастини саме на місцях їхнього розподілу.

Десь так 1 квітня 1913 року ми реалізували наш перший досвід зі складальним процесом. Це сталося при збиранні електрогенератора.

Експерименти ми проводимо спочатку в невеликому масштабі. Якщо відкриваємо кращу робочу методу, то не вагаючись беремося навіть до ґрунтовних змін, але мусимо лише безумовно переконатися в тому, що нова методика справді найкраща, перш ніж приступимо до кардинальних змін.

Мені здається, що це був перший рухомий складальний конвеєр, який будь-коли реалізували. Загалом він був схожий на пересувні шляхи, якими користуються чиказькі укладальники м'яса при дробленні туш. Спершу, коли весь складальний процес іще перебував у руках одного робітника, останній міг зібрати від 35 до 45 електрогенераторів упродовж дев'ятигодинного робочого дня, тобто йому знадобилося близько двадцяти хвилин на один пристрій. Пізніше його робота ділилася на двадцять дев'ять

різних окремих дій, і завдяки цьому час збирання скоротився до тринадцятьох хвилин і десятих секунд. 1914 року ми підняли конвеєр на вісім дюймів і час скоротився до семи хвилин. Подальші дослідження темпів роботи довели час складання до п'ятьох хвилин. Коротко кажучи, результат такий: за допомогою наукових методів робітник у змозі дати вчетверо більше порівняно з тим, що він давав лише кілька років тому. Збирання двигуна, яке раніше також проводив один робітник, розпадається зараз на сорок вісім окремих рухів, і працездатність зайнятих цим робітників збільшилася втричі. Відтак ми випробували те ж саме і для шасі.

Найвища продуктивність, досягнута нами при стаціонарному збиранні шасі, дорівнювала в середньому дванадцятьом годинам і восьми хвилинам для одного шасі. Ми спробували тягти шасі за допомогою гаків і линви протягом 250 футів.

Шість monterів пересувалися разом із ним і збирали під час шляху запчастини, приготовані неподалік. Цей недосконалий досвід скоротив час до п'ятьох годин і п'ятдесятьох хвилин для одного шасі. На початку 1914 року ми проклали складальний конвеєр вище. У цей проміжок часу запровадили принцип вертикального розташування при роботі. Один конвеєр перебував на висоті 26 і 3/4 дюйма, а інший на 24,5 дюйма над землею, щоб підігнати їх до різного зросту робітників у бригадах. Підняття робочої площини на висоту руки і подальше дроблення робочих рухів, причому кожна людина робила все менше рухів руками, — призвели до подальшого скорочення робочого часу до однієї години 33 хвилин для шасі. Спершу шасі збиралося за допомогою цілої серії одиничних робіт. Монтаж кузова відбувався на Джон Р.-стрит — знаменитій вулиці, яка перетинає наші фабрики в Гайленд-парку.

А тепер увесь автомобіль збирається за таким же принципом.

Не варто думати, що все це сталося так швидко і легко, як розповідається. Темп роботи спочатку ретельно випробували.

Для електрогенераторів ми спочатку вибрали швидкість просування у шістдесят дюймів на хвилину. Це було занадто скоро. Потім спробували вісімнадцять дюймів на хвилину. Занадто повільно. Нарешті ми встановили темп у 44 дюйми на хвилину. Першою умовою стало, щоб жоден робітник не поспішав — йому надали необхідні секунди, але жодної зайвої. Після того, як приголомшливий успіх збирання шасі спонукав нас реорганізувати весь наш спосіб виробництва і ввести в усьому складальному відділенні конвеєри, що приводяться в дію механічним способом, ми встановили для кожної окремої складальної роботи відповідний темп праці. Наприклад, складальний конвеєр для шасі рухається зі швидкістю шість футів на хвилину; конвеєр для збірки передніх осей — 148 дюймів на хвилину. При складанні шасі виконуються сорок п'ять різних рухів, і влаштоване відповідне число зупинок. Перша робоча група зміцнює чотири запобіжних кожухи до остова шасі; двигун з'являється на десятій зупинці тощо. Деякі робітники виконують лише один або два невеличкі рухи рукою, інші — набагато більше. Робітник, у чій обов'язки входить установлення якоїсь запчастини, не закріплює її — ця запчастинка іноді закріплюється лише після багатьох операцій. Людина, яка вганяє болт, не закручує одночасно й гайку; хто ставить гайку, не закручує її міцно. При русі № 34 новий двигун отримує бензин, попередньо будучи змащений оливою; при русі № 44 радіатор наповнюється водою, а при русі № 45 — готовий автомобіль виїжджає на Джон Р.-стрит.

Точно такі ж методи застосовувалися і під час складання двигуна. У жовтні 1913 року складання двигуна вимагало дев'ятох годин і 45-х хвилин; шість місяців по тому, завдяки системі ковзної складальної дороги, час скоротився до п'ятох годин і 56-х робочих хвилин. На нашій фабриці кожна окрема робоча частина перебуває в русі; або вона просувається на великих ланцюгах, прикріплених вище людського зросту, в послідовному порядку, для монтажу, або котиться відповідними шляхами, або за допомогою сили тяжіння. Вирішальним є той факт, що, крім сировинних матеріалів, ніщо не підіймається і не волючиться. Сировина доставляється, куди слід, на вантажівках за допомогою частково зібраних фордівських шасі, які настільки рухливі та спритні, що без проблем ковзають у проходах туди і сюди. Жодному робітникові не доводиться нічого тягати або підіймати. Для цього у нас існує окремих відділ — транспортний.

Ми почали з того, що зібрали весь автомобіль на одній фабриці. Потім стали самі виробляти окремі запчастини і зараз же влаштували відділи, в кожному з яких вироблялася лише одна якась запчастина. У тому вигляді, в якому наше виробництво існує нині, кожен відділ продукує лише одну певну запчастину або збирає її. Кожен відділ сам по собі — невеличка фабрика. Запчастина доходить туди у вигляді сировинного матеріалу або відлитої форми, проходить там через цілий ряд машин або нагрівальних процесів або ще через якийсь спеціальний відділ і залишає свій відділ вже у вигляді готового продукту. На початку нашого виробництва різні відділи були розташовані достатньо близько один від одного, і це зробили для полегшення транспортування. Я не припускав, що можна провести такий суворий різнобічний розподіл; але у міру зростання виробництва та збільшення числа відділів ми

призупинили виробництво цілих автомобілів і перетворилися на фабрику для виробництва автомобільних запчастин. Потім ми зробили ще одне відкриття: немає потреби виготовляти всі запчастини на тій самій фабриці. Правду кажучи, це не було відкриттям, бо, по суті, я лише повернувся по колу до мого початкового пункту, коли купував двигуни і добрих 90% різних запчастин деінде. Коли ми почали виготовляти запчастини самотужки, то нам видалося природним, щоб усі вироблялися на одній фабриці — ніби виходила якась перевага, якщо весь автомобіль створювався під одним і тим же дахом. Тепер ми дійшли цілком іншого висновку. Якщо в майбутньому знадобиться будувати ще інші великі фабрики, то це трапиться лише тому, що окремі запчастини мають виготовлятися в таких величезних обсягах, що для цього буде потрібен дуже великий масштаб. Сподіваюся, що з часом велика фабрика в Гайленд-парку обмежиться лише двома різновидами діяльності. Виливання запчастин проводиться тепер уже на фабриці в Рівер-Ружі. Таким чином ми опинилися на шляху повернення туди, звідки й почали — з тією лише різницею, що тепер замість того, щоб виписувати запчастини ззовні, як ми робили це раніше, постачаємо їх самі.

Такий розвиток справ дає нам право робити вагомі висновки. Це означає, як я ще зазначу в наступному розділі, що надзвичайно нормалізована та диференційована промисловість жодним чином не повинна концентруватися в одній-єдиній фабричній будівлі, а повинна брати до уваги пов'язані з виробництвом витрати з перевезення та труднощі через далекі відстані. Тисяча чи п'ять тисяч робітників мають скласти законний максимум, реквізит для однієї фабрики. Цим самим вирішилося б важке завдання — доправляти робітників на місце роботи і назад.

Не було б перенаселених робочих кварталів і всіляких неприродних осель, які нині є неминучим наслідком колосального виробництва, що вимагає поселення поблизу нього величезної кількості робітників.

У Гайленд-парку тепер працює 500 відділів. Фабрика Пікет має лише 18 відділів; раніше в Гайленд-парку було лише 180. Звідси випливає, наскільки далеко ми зробили крок у виробництві окремих запчастин.

Не минає тижня, щоб не з'явилося якесь покращення в машинах або в процесі виробництва, іноді навіть у повній суперечності до прийнятих у країні «найкращих виробничих метод». Я, наприклад, пам'ятаю, як ми викликали одного власника машинобудівного заводу, щоб обговорити з ним побудову однієї спеціальної машини. Машина мала випускати 200 одиниць на годину.

«Це, мабуть, помилка, — здивувався виробник машин. — Ви маєте на увазі 200 одиниць на день, адже не існує машин, які могли б видавати 200 одиниць на годину».

Працівник нашої компанії послав за інженером, який збудував машину, і виклав йому свої побажання.

«Гаразд, а що ще?»

«Абсолютно неможливо, — енергійно заперечив виробник машин, — немає машини з такою продуктивністю. Це неможливо!»

«Неможливо? — вигукнув інженер. — Якщо схочете пройти зі мною на перший поверх, я покажу вам її на повному ході; ми самі збудували одну таку машину, щоб переконатися, чи це можливо, а тепер нам потрібно кілька машин такого типу».

У своєму виробництві ми не нотуємо проведення дослідів. Заготівельники і контролери пам'ятають зроблене. Якщо якусь методу вже одного разу випробували без результату, то хтось про це пам'ятатиме, мені байдуже, що

люди будуть посилатися на те, що дослід проводив хтось інший. Інакше у нас незабаром накопичилося б море нездійснених речей. У цьому й полягає шкода від занадто сумлінної реєстрації. Цілком нелогічно припускати, що експеримент має щоразу не вдаватися лише тому, що проводиться певною особою, певним чином і зазнав невдачі.

Подейкували, що сірий чавун неможливо виливати за нашою цінною методикою, адже існував цілий ряд невдалих дослідів. Незважаючи на це, ми тепер це робимо. Той чоловік, якому це нарешті вдалося, нічого не знав про попередні експерименти або не звернув на них уваги. Так само нам доводили, що абсолютно неможливо виливати гарячий метал із плавильних печей прямо в форми. Зазвичай метал спочатку тече по лотках, відстоюється там трохи і перед виливанням у форму розтоплюється ще раз. Але на фабриці в Рівер-Ружі ми виливаємо метал безпосередньо з круглих печей, які наповнюються з доменних печей.

У нас немає так званих експертів. Ми навіть відпустили всіх, хто вважали себе експертами, бо ніхто, хто добре знає свою роботу, не переконуватиме себе, що знає її досконало. Хто добре знає роботу, той настільки ясно бачить помилки та можливості для виправлень, що невпинно прагне вперед і не має часу міркувати про свої потреби. Це постійне прагнення вперед створює віру та самовпевненість, тому з часом ніщо не здається неможливим. Але якщо довіритися «експерту», то з'являються речі, які видаються нездійсненими.

Я навідріз відмовляюся вважати щось неможливим. Не переконаний, що на землі є хоча б одна людина, яка була б настільки обізнаною в певній царині, щоб мати змогу з упевненістю стверджувати про можливість або неможливість чогось. Правильний шлях досвіду, правиль-

ний шлях технічної освіти мали б насправді розширювати кругозір і обмежувати число неможливостей. На жаль, це не завжди так. У більшості випадків технічна освіта і так званий досвід служать лише до того, щоб показати наслідки невдалих дослідів. Замість того, щоб оцінювати такі невдачі за їхньою суттю, вони стають кайданами для успіху. Нехай прийде хтось, оголосить себе авторитетом і скаже, що це або це нездійсненне, і цілий ряд безглузвих послідовників повторюватиме: «Це нездійсненно!»

Наприклад, лиття. При ливарних роботах завжди втрачалось багато матеріалу; також ця справа настільки стара, що її обплутує ціла сіть традицій. Унаслідок цього покращення запроваджуються лише з неймовірними труднощами. Один авторитет заявив іще до того, як ми почали наші досліді: той, хто стверджує, що зможе впродовж року знизити витрати на лиття, — дурисвіт.

Наша ливарня була майже така ж, як і всі інші. Коли 1910 року ми відливали наші перші циліндри «Моделі Т», усі роботи відбувалися вручну. Лопати й тачки використовувалися по повній. Були потрібні навчені та ненавчені робітники, ми мали своїх формувальників і своїх робітників. Тепер маємо в своєму розпорядженні не більше 5% ґрунтовно навчених формувальників і ливарників; інші 95% — ненавчені або, точніше, вони мають навчитися лише одному руху, який може освоїти навіть найменш освічена людина за два дні. Відливають винятково машини. Кожна запчастина, яку треба відлити, має свою єдність або групу єдностей, зважаючи на передбачене виробничим планом число. Машини, призначені для цього, пристосовуються для відливання, а робітники, причетні до цієї єдності, мають виконувати лише один, постійно повторюваний рух рукою. Єдність складається з вільно підвішеного до балок шляху, на якому влаштовані через

певні проміжки маленькі платформи для ливарних форм. Не вдаючись у технічні подробиці, хочу ще вказати, що виготовлення форм-шишок відбувається тоді, коли робота на платформах триває.

Метал виливається в форму в іншому місці в той час, як робота просувається далі, і поки форма з налитим у неї металом дійде до кінцевої стадії, вона вже охолоне достатньо, щоб автоматично піддатися очищенню, машинній обробці та збиранню, тоді як платформа просувається далі за новим навантаженням.

Інший приклад — складання поршня.

Навіть за старою системою ця процедура вимагала лише трьох хвилин — здавалося, що вона не заслуговує на особливу увагу. Для цього були поставлені два столи і загалом було залучено двадцять вісім людей: упродовж дев'ятигодинного робочого дня вони збирали всього-навсього 175 поршнів — тобто їм було потрібно рівно три хвилини і п'ять секунд на кожен. Ніхто не спостерігав за цим, і багато поршнів виявлялися непридатними при складанні двигуна. Весь процес був загалом простий.

Робітник витягав валик із поршня, змащував його, вставляв на місце шатун, і валик через шатун і поршень укручував один гвинт і підтягував інший, і справа була закінчена. Заготівельник піддав весь процес точній перевірці, але не мав змоги сказати, чому на це знадобилося цілих три хвилини. Він проаналізував тоді різні рухи за хронометром і з'ясував, що при дев'ятигодинному робочому дні чотири години витрачалися на пересування вріз-нобіч. Робітники не ходили далеко, але вони мали рухатися то туди, то сюди, щоб принести матеріал і відкласти набір готову запчастину. Під час усього процесу кожен робітник робив вісім різних рухів рукою. Заготівельник запропонував новий план, причому він розклав весь про-

цес на три дії, підігнав до верстата візок, поставив трьох осіб із кожного боку й одного контролера наприкінці. Замість того, щоб виконувати всі рухи, кожен робітник виконував лише третину з них — стільки, скільки можна було зробити, не рухаючись навсібіч. Групу робітників скоротили з двадцяти вісьмох до чотирнадцятьох осіб. Рекордна продуктивність двадцяти восьми людей була — 175 одиниць на день. А тепер семеро впродовж восьмигодинного робочого дня випускають 2600 одиниць. Справді варто обчислити економію.

На покриття лаком задньої вісі раніше витрачалося багато часу. Вісь занурювалася вручну в цеберко з емалевим лаком, для чого знадобилися різні рухи двох людей. Тепер усю цю роботу проводить одна людина за допомогою особливої, винайдені нами та збудованої машини. Робітнику потрібно лише підвісити вісь на рухомий ланцюг, на якому вона просувається до цеберка. Два важелі підштовхують кріплення до цапф, прикріпленим до діжки, остання підіймається вгору на шість футів, вісь занурюється в лак, потім діжка знову опускається, а вісь просувається далі в піч для сушіння. Вся процедура займає 13 секунд.

Радіатор — справа складніша, а запаювання вимагало певної вправності. Воно складається з дев'яноста п'яти трубок, які треба приладнати та запаяти вручну; ця робота вимагала терпіння та спритності. А тепер усе робить одна машина, яка за вісім годин випускає 1200 радіаторів — порожніх тіл; їх переправляють механічним шляхом до печі й там запаюють. Ковалі та навчені робітники стали зайвими.

Раніше ми прикріплювали частини кожуха до самого кожуха за допомогою пневматичних молотів, які вважались тоді новітнім винаходом. Потрібно було шістьох, аби

тримати молоти, шістьох близько кожуха, і шум був неймовірний. Тепер же автоматичний прес, який обслуговує одна людина та виконує вп'ятеро більше, ніж робили ці дванадцятьох впродовж одного дня.

На фабриці «Пікет» циліндр під час лиття мав спершу пройти відстань близько 4 тисяч футів; тепер ми скоротили цей шлях до 300 із хвостиком футів.

Жоден матеріал не обробляється у нас руками, жоден процес не проводиться вручну. Якщо можна досягти того, щоб машина функціонувала автоматично, то так і є. Про жоден ручний рух ми не думаємо, що він є найкращим і найдешевшим. При цьому лише 10% наших машин — спеціалізовані; інші ж — цілком звичайні машини, але пристосовані для певних дій. І всі ці машини стоять близько одна від одної! Ми встановили на площі в один квадратний фут більше машин, ніж будь-яка фабрика в світі — кожен зайвий лікоть означає непотрібне підвищення витрат із виробництва. А ми ж не хочемо непотрібного дорожчання. Незважаючи на це, місця не бракує — кожен займає стільки місця, скільки треба і не більше. Поряд із цим не варто забувати, що всі за частини сконструйовані так, аби за можливості спростити їхнє виконання. А економія? Хоча порівняння трохи кульгає, але ефект все ж вражаючий: якби за нашої реальної продуктивності припадало таке ж число службовців на автомобіль, як 1913 року, зважаючи на обсяги нашого виробництва, причому ця робоча сила застосовувалася лише для роботи з монтажу, ми повинні були б мати близько 200 тисяч робітників. Насправді ж число наших робітників тепер, коли наша продуктивність досягла межі в 4 тисячі машин на день, не дійшло ще й до 50 тисяч.



Розділ VI

МАШИНИ ТА ЛЮДИ

Найбільші труднощі та зло, з яким доводиться боротися за спільну працю більшого числа людей, полягає в надмірній організації та тяганині, яку вона провокує. На мою думку, немає небезпечнішого покликання, ніж так званий організаційний геній. Він любить вигадувати жажливі схеми, які, наче генеалогічне дерево, створюють розгалуження влади до її останніх елементів. Весь стовбур дерева обвішаний гарними круглими ягодами, які мають імена осіб чи посад. Кожен має свій титул і певні обов'язки, строго обмежені обсягом і сферою діяльності своєї ягоди.

Якщо начальник бригади робітників хоче звернутися до свого директора, то його шлях проходить через молодшого начальника майстерні, старшого начальника майстерні, завідувача відділенням і через усіх помічників директора. Поки він передасть кому слід те, що хотів сказати, цілком імовірно, воно перестане бути актуальним. Минає шість тижнів, поки папірець службовця з нижньої лівої ягідки в кутку великого адміністративного дерева доходить до голови або президента наглядової ради. Коли ж він щасливо проштовхнувся до цієї всесильної особи, обсяг звернення збільшився, як лавина, цілою горою критичних відгуків, пропозицій і коментарів. Рідко трапляється, що справа доходить до офіційного «затвердження» рані-

ше, ніж минув уже момент для її виконання. Папери мандрують із рук у руки, і кожен намагається звалити відповідальність на іншого, керуючись зручним принципом, що «одна голова добре, а дві краще».

Але, на мою думку, підприємство — зовсім не машина. Це робоче спілкування людей, завдання яких, як я вже казав, — працювати, а не обмінюватися записками. Одному відділенню зовсім немає потреби знати, що відбувається в іншому. Той, хто серйозно зайнятий своєю роботою, не має часу виконувати іншу. Справа керівників, які складають весь план роботи, — стежити за тим, щоб усі відділення працювали узгоджено для спільної мети. Збори для встановлення контакту між окремими особами або відділеннями абсолютно зайві. Щоб працювати пліч-о-пліч, немає потреби любити один одного. Занадто близьке товариство може бути навіть злом, якщо воно призводить до того, що хтось намагається приховувати помилки іншого. Це шкідливо для обох сторін.

Коли ми працюємо, то маємо ставитися до справи серйозно, коли веселимося, то на повну силу. Безглуздо змішувати одне з іншим. Кожен повинен поставити собі за мету добре виконати роботу й отримати за неї хорошу винагороду. Коли робота закінчена, можна й веселитися. Тому фордівські фабрики та підприємства не знають жодної організації, жодних посад із особливими обов'язками, жодної розробленої адміністративної системи, дуже мало титулів і ніяких конференцій. У нашому бюро працює рівно стільки службовців, скільки треба, якихось «документів» немає зовсім, отже, немає й тяганини.

Ми покладаємо на кожного всю відповідальність повністю. У будь-якого працівника є своя робота. Начальник бригади відповідає за підлеглих йому робітників, начальник майстерні — за свою майстерню, завідувач відді-

ленням — за своє відділення, директор — за свою фабрику. Кожен має знати, що відбувається навколо нього. «Директор» — неофіційний титул. Фабрика підпорядкована вже багато років одному-єдиному керівнику. Поруч із ним стоять дві особи, які ніколи не отримували якогось певного кола завдань, але взяли самостійно на себе завідування деякими відділеннями. В їхньому розпорядженні перебуває штаб, десь шестеро працівників, із яких ніхто не має якихось особливих обов'язків. Вони вибрали собі роботу — коло їхніх обов'язків не обмежене раз і назавжди. Вони з'являються там, де їхнє втручання необхідне. Один зайнятий інвентарем, інший узяв на себе інспекцію.

На перший погляд, це сумнівно і пахне випадковістю, але це не так. Для групи людей, які знають лише одну мету — працювати і творити, шлях відкривається сам собою. Вони об'єднуються один із одним не повноваженнями, адже титули не становлять якоїсь цінності. Якби в їхньому розпорядженні були канцелярії з їхніми «тому» і «тому», вони незабаром почали б заповнювати свій час канцелярською роботою та ламати собі голову над тим, чому їхнє бюро не краще, ніж сусіднє.

Оскільки у нас немає ні титулів, ні службових повноважень, то немає й тяганини та якихось перевищень влади. Кожен працівник має доступ до всіх. Ця система настільки увійшла в звичку, що начальник майстерні навіть не відчуває себе ображеним, якщо хтось із його робітників звертається через його голову безпосередньо до керівника фабрики. Правда, у робітника рідко виникає причина для скарг, адже начальники майстерень чудово знають, як своє власне ім'я, що будь-яка несправедливість дуже скоро виявиться, і тоді вони перестануть бути начальниками майстерень. Несправедливість у нас належить до

числа тих речей, які не можуть бути терпимими. Якщо у людини замакітрилося в голові від високої посади, то це виявляється, і потім його або виганяють, або повертають до верстату.

Робота, винятково робота є нашою вчителькою та керівником. Це також одна з підстав нашої нелюбові до титулів. Більшість людей може здолати роботу, але легко дає титулу звалити себе. Титули справляють дивовижну дію. Занадто часто вони служать вивіскою для звільнення від роботи. Нерідко титул дорівнює відзнаці з девізом: «Власник цього не зобов'язаний займатися нічим іншим, крім оцінки свого високого значення та незначною оцінкою інших людей».

На жаль, титул часто має невігідні наслідки не лише для свого носія, але й для оточення. Здебільшого приватне невдоволення в цьому світі походить від того, що носії титулів і сановники не завжди реально є справжніми вождями. Кожен готовий визнати природженого вождя — людину, яка може мислити та наказувати. Коли зустрічається справжній вождь, який водночас є й володарем титулу, то доводиться дізнаватися про його титул у когось іншого. Він особисто не виставляє його напоказ.

У діловому житті надавали занадто багато ціни титулам, і сама справа страждала від цього. Один зі шкідливих наслідків цього полягає в поділі відповідальності між різними титулованими особами; це інколи заходить настільки далеко, що знищується будь-яка відповідальність узгалі. Там, де відповідальність розділена на дрібні частини між безліччю відомств, причому кожне відомство підпорядковане шефу, який своєю чергою оточений цілою плеядою підлеглих чиновників із гарними гучними титулами, важко знайти того, хто б справді почувався відповідальним. Усі знають, що означає пересилати папірець зі столу

в стіл. Цю гру винайшли, імовірно, в тих виробництвах, де різні відділи просто звалюють відповідальність один на одного. Користь і шкода виробництва залежать від того, чи усвідомлює кожен окремий його учасник, незважаючи на його становище, що все, що може посприяти процвітання підприємства, якщо випадково потрапило йому на очі, є його надзвичайно особистою справою. Цілі залізничні товариства на очах департаментів розвалювалися під три чорти лише з однієї цієї причини: «Це не стосується нашого департаменту. Департамент Х, який розташований на відстані сотні миль, відповідає за це».

Чиновникам часто давали добру пораду не ховатися за титул. Але необхідність давати такі поради вказує на ситуацію, за якої простими порадами не зарадиш. Вихід лише в одному: скасувати титули. Одні, можливо, неминучі на вимогу закону, інші слугують дороговказом для публіки, щодо решти залишається застосувати просте правило: «Геть їх усіх!»

Фактично справжня ділова кон'юнктура достатньо сприятлива, щоб знищити наші старі титули. Ніхто не хизуватиметься тим, що він директор збанкрутілого банку. Курс, якого набуло ділове життя, не був настільки блискучим, щоб додати багато слави тим, хто стояв біля керма. Сучасні носії титулів, які чогось варті, готові забути про свої титули, повернутися до первинних умов роботи та досліджувати, в чому полягає причина загальних помилок. Вони повернулися до своїх посад, із яких піднялися договори, щоб спробувати будувати з фундаменту. Хто справді працює, той не потребує довгого титулування. Його робота є для нього достатньою честю.

Весь наш персонал як для фабрики, так і для бюро, звертається в різні відділи. Як уже було згадано, ми ніколи не запрошуємо компетентних осіб. Кожен повинен почи-

нати з нижнього щабля робочої драбини — старий досвід у нас не враховується. Через те що ми не цінуємо минуле наших працівників — воно ніколи і не компрометує їх. Я особисто ще жодного разу не зустрічав цілком лихої людини. Дещо добре ховається у кожній людині, їй потрібно лише дати нагоду розкритися. З цієї причини ми ніколи не питаємо про минуле людини, яка шукає у нас роботи, адже ми починаємо не минуле, а майбутнє. Якщо хтось сидів у в'язниці, то немає підстав припускати, що він знову потрапить до неї. Гадаю, навпаки — якщо йому дати можливість, то він буде ретельно намагатися не потрапити туди знову. Тому наше бюро службовців нікому не відмовляє на підставі його колишнього способу життя — чи виходить він із Гарварду, чи з Сінг-Сінгу¹, нам байдуже; ми навіть не питаємо про це. Він повинен мати лише одне: бажання працювати. Якщо цього немає, то, цілком імовірно, він не буде домагатися місця у нас, бо загалом дуже добре відомо, що у Форда займаються справою.

Повторюю: ми не питаємо про те, ким була людина. Якщо хтось відвідує університет, то, звісно, посувається вгору швидше за інших, але втім він повинен почати знизу та спершу показати, що може. Кожен сам тримає своє майбутнє в руках. Занадто багато базикають про невизнаних людей. У нас кожен отримує максимально точно той ступінь визнання, на який заслуговує.

Чесній людині у нас напрочуд легко пробитися в люди. Однак багато тих, хто вміє працювати, не вміють міркувати, особливо думати над чимось. Такі люди підіймаються вгору настільки, наскільки на це заслуговують. Людина заслуговує бути підвищеною за свою старанність,

¹ *Сінг-Сінг* — в'язниця з максимально суворим режимом у місті Оссінінг (штат Нью-Йорк), назва якої походить від індіанських слів «sint sinks» («камінь на камені»).

проте це неможливо, бо їй бракує необхідних навичок для ролі начальника. Ми живемо не в світі снів. Вважаю, що в грандіозному процесі відбору на нашій фабриці кожен, зрештою, потрапляє туди, куди заслуговує.

Ми ніколи не задовольняємося методами, якими виконуються різні функції в різних відділах нашої організації. Ми завжди мізкуємо, що все можна зробити краще, і що, врешті-решт, будемо робити це краще. Хвиля все одно винесе кмітливую людину на місце, яке їй належить. Можливо, вона не отримала б його, якби організація — слово, яке я дуже неохоче використовую — була б суворою, якби існувала певна запропонована рутина, що автоматично просуває вперед. Але у нас настільки мало титулів, що кожен, хто насправді міг би знайти собі застосування для чогось кращого, дуже скоро це краще отримує. Те, що для нього немає «вільних» посад, не є завадою, бо у нас, власне кажучи, немає якихось «посад». У нас немає готових постійних місць — наші найкращі працівники самі створюють собі місце. Це неважко для них, бо роботи завжди багато і, якщо потрібно, замість того, щоб винаходити титули, слід дати роботу комусь, хто бажав би посунути вперед, — для його підвищення не існує жодних перешкод. Призначення не пов'язане з якимись формальностями; ця особа відразу опиняється при новій справі й отримує нову винагороду.

Таким чином пройшов свою кар'єру весь наш персонал. Керівник фабрики почав із механіка. Директор великого підприємства в Рівер-Ружі спочатку виготовляв взірці. Керівник одного з наших найважливіших відділів прийшов прибиральником сміття. В усьому нашому виробництві немає нікого, хто не прийшов би до нас просто з вулиці. Все, що ми зробили дотепер, створене людьми, які своїм умінням засвідчили свої здібності. На щастя, ми не обтяжені якимось традиціями і не маємо наміру ство-

рювати їх. Якщо у нас і є традиція, то хіба одна: «Все можна зробити краще, ніж робилося досі». Прагнення все робити краще та швидше, ніж раніше, містять у собі вирішення майже всіх фабричних проблем. Відділи створюють собі репутацію кількістю продукції. Кількість і витрати виробництва — два чинники, які необхідно строго розрізняти. Начальники майстерень і спостерігачі надаремно витратили б свій час, якби забажали одночасно контролювати витрати всіх своїх відділень. Є постійні поточні витрати, наприклад, заробітна плата, відсотки за землю та споруди, вартість матеріалів тощо, які вони могли б контролювати, але про них не піклуються. Що підпорядковане їхньому контролю, то це кількість виробництва у відділеннях. Оцінка відбувається через поділ готових запчастин на число зайнятих робітників. Щодня начальник майстерні контролює своє відділення — число завжди має під рукою. Контролер веде опис усіх результатів. Якщо в одному відділенні щось негаразд, довідка про продуктивність негайно засвідчує це, інспектор проводить розслідування, і начальник майстерні починає прискорюватися. Стимул до вдосконалення методів праці значною мірою базується на цій, надзвичайно примітивній системі контролю виробництва. Начальник майстерні зовсім не мусить бути бухгалтером — це ні на йоту не збільшить його цінності як начальника майстерні. У коло його обов'язків входять машини і люди його відділення. Він має рахуватися лише з кількістю виробітку. Немає жодних підстав зменшувати його сили, відволікаючи в іншу царину.

Така система контролю змушує начальника майстерні просто забути про особистий елемент — про все, крім заданої роботи. Якби він надумав вибирати людей на свій смак, а не за їхньою працездатністю, відомість його відділення дуже скоро викрила б його.

Відбір не важкий. Він відбувається сам собою всупереч будь-яким балачкам про неможливість просунути вперед. Середньостатистичний працівник більше цінує пристойну роботу, ніж підвищення.

Не більше 5% усіх, хто отримує заробітну плату, погодиться взяти на себе пов'язані з підвищенням оплати відповідальність і збільшення обсягу праці. Навіть число тих, хто хотів би піднятися до начальника бригади, становить лише 25%, і більшість із них виявляють готовність до цього лише тому, що оплата тут краща, ніж біля машини. Люди з потягом до механіки, які бояться власної відповідальності, здебільшого переходять до виготовлення інструментів, де оплата значно вища, ніж у звичайному виробництві. Переважна більшість, однак, бажає залишатися там, де вона є. Бажають бути керованими, жадають, щоб у всіх випадках інші все вирішували за них і зняли з них відповідальність. Тому головна проблема, незважаючи на велику пропозицію, полягає не в тому, щоб знайти тих, хто заслуговує підвищення, а тих, хто бажає його отримати.

Як я вже казав, кожен у нас може вільно ознайомитися зі способами та прийомами всіх наших робіт. Якщо у нас і є достатньо жорстка теорія і жорсткі правила, якими ми керуємося, то це впевненість, що все ще робиться недостатньо добре. Всі керівники фабрики охоче приймають пропозиції, які до них надходять; ми навіть організували вільну систему, завдяки якій кожен працівник може оприлюднити будь-яку ідею і втілити її в життя.

Економія в один цент на одній одиниці іноді може виявитися надзвичайно прибутковою. За наших теперішніх обсягів виробництва це становило б 12 тисяч доларів на рік. Заощадження в один цент у кожній окремій галузі дало б навіть багато мільйонів на рік. Наші порівняльні каль-

куляції тому й вираховують до тисячної частки цента. Якщо нова метода дає якусь економію, що у відповідний термін, скажімо, в межах трьох місяців, покриє витрати новації, то само собою зрозуміло, що вона буде впроваджена в життя. Ці новації, проте, аж ніяк не обмежуються прийомами підвищення продуктивності або зниження витрат. Багато, можливо, навіть більшість, слугують полегшенню роботи. Ми не хочемо важкої праці, яка виснажує людей, тому навряд чи її можна у нас зустріти. Певна річ, виявляється, що полегшення роботи для працівника спричиняє водночас і зменшення витрат виробництва. Перелічені умови праці та прибутковість фактично тісно пов'язані між собою. Точно так само обчислюється до останнього дробу, чи дешевше купувати певну запчастину, чи слід виготовляти її самотужки.

Ідеї прилітають до нас із усіх боків. З іноземних робітників найвинахідливішими мені здаються поляки. Один із них, який не вмів навіть розмовляти англійською, дав зрозуміти, що зношування зменшилася б, якби одне пристосування у його машині поставити під іншим кутом. До цього ця запчастина витримувала лише від чотирьох до п'яти нарізів. Він мав рацію. Таким чином збереглося багато грошей на відточення. Інший поляк, зайнятий на свердильному верстаті, вигадав маленьке пристосування, щоб зробити зайвою остаточну обробку після свердління. Це пристосування запровадили всюди, що принесло вагомий заощадження. Люди часто намагаються зробити маленькі винаходи на наших машинах, адже зазвичай, якщо вони зосереджуються на певній справі та мають талант, то, врешті-решт вигадують якесь покращення. Чистота машини, хоча й її зміст — у порядку, не входить в обов'язки наших робітників, але вона слугує показником інтелігентності зайнятого при ній робітника.

На закінчення ще два слова про певні ідеї: транспортувати автоматичним конвеєром, підвісною дорогою, передавати відлиті запчастини з ливарної майстерні на фабрику — означали економію в сімдесят людей у транспортному відділі. Коли наше виробництво було меншим за теперішнє, сімнадцятеро осіб займалися поліруванням запчастин, — важка, неприємна робота. Тепер четверо людей виконують учетверо більше за те, що раніше робили сімнадцятеро — більше того, робота стала для них легкою. Ідея заварювати прут у шасі замість того, щоб виготовляти його з одного шматка, означала (при значно меншому виробництві, ніж тепер) негайну економію, в середньому в півмільйона доларів щорічно. Виготовлення деяких трубок із пласкої бляхи замість прокатного заліза також дало величезну економію.

Колишній спосіб виготовлення одного приладу вимагав чотирьох різних процесів, причому 12% споживаної сталі гинуло як відходи. Правда, ми утилізуємо більшу частину наших відходів і, врешті-решт, навчимося утилізувати їх усі, але це не підстава відмовлятися від зменшення відходів: сам по собі той факт, що не всі відходи є чистою втратою, не може слугувати достатнім вибаченням за недбалість. Один із наших робітників винайшов новий, вельми простий спосіб виготовлення, за якого залишався лише 1% відходів. Інший приклад: колінчастий вал треба нагрівати, щоб поверхня затверділа, але всі виробники виходили з печі зігнутими. Навіть 1918 року нам доводилося тримати тридцять сім людей, аби молотами виправляти стрижні. Ряд осіб експериментували близько року, поки вони не винайшли печі, в якій стрижні не згиналися. 1921-го виробництво помітно зросло; незважаючи на це, для всього процесу знадобилися тільки вісім людей.

Крім цього, ми зменшуємо наші вимоги до майстерності робітників. Наш старий керівник процесом гартування в інструментальному відділенні був, у повному розумінні слова, майстром своєї справи. Він мав установлювати градуси розжарювання. Йому траплялося вгадувати, а часом і ні. Це було справжнім дивом, що йому так часто щастило. Процес розжарювання за гартування сталі — дуже важлива річ: усе залежить від того, чи досягнута потрібна температура. Примітивні методи тут не годяться. Необхідний точний розрахунок. Ми запровадили систему, за якої людина у доменній печі не має справи з температурою. Він зовсім не бачить пірометру — приладу, що вимірює температуру. Кольорові вогні слугують йому сигналом.

Жодна машина не будується у нас абияк. Її принцип завжди ретельно досліджується, перш ніж здійснюється перший крок до її виготовлення. Іноді будуються дерев'яні моделі або окремі частини викреслюються в натуральну величину. Ми не дотримуємося якоїсь традиції, але нічого не віддаємо їй нагоді, тому ми не збудували жодної машини, яка б не функціонувала. В середньому 90% усіх наших експериментів були вдалими.

Всім, чого ми навчилися з плином часу, всім нашим умінням і майстерності ми зобов'язані нашим працівникам. Я переконаний, що якщо дати людям свободу розвитку й усвідомлення службового обов'язку, вони завжди докладуть усіх своїх зусиль й усе своє вміння навіть до найменшого завдання.



Глава VII

ЖАХ МАШИНИ

Одноманітна робота — постійне повторення одного і того ж, одним і тим же способом — є для деякого чимось відразливим. Для мене думка про це сповнена жаху; для інших, навіть для більшості людей, покаранням є необхідність мислити. Ідеальною уявляється їм робота, яка не висуває жодних вимог до творчого інстинкту. Роботи, які вимагають мислення в поєднанні з фізичною силою, рідко знаходять охочих — ми постійно змушені шукати людей, які любили б справу заради її важкості. Середньостатистичний працівник шукає, на жаль, роботи, за якої він не повинен напружуватися ні фізично, ні особливо духовно. Люди, ми б сказали, творчо обдаровані, для яких завдяки цьому будь-яка монотонність уявляється жахливою, легко схиляються до думки, що й їхні ближні так само неспокійні, як вони, і цілком марно відчувають співчуття до робітника, який день у день виконує майже одну і ту ж роботу.

Якщо дивитися в корінь, то майже будь-яка робота є одноманітною. Кожна ділова людина змушена пунктуально здійснювати певне коло завдань; щоденна праця директора банку базується майже виключно на рутині; робота молодших чиновників і банківських службовців — найчистіша рутина. Для більшості людей встанов-

лення певного кола завдань та одноманітна організація здебільшого роботи є навіть життєвою необхідністю, бо інакше вони не могли б заробити достатньо на своє існування. Навпаки, немає жодної потреби прив'язувати творчо обдаровану людину до монотонної праці, адже попит на творчо обдарованих людей усюди напрочуд великий. Ніколи не буде нестачі в роботі для того, хто справді щось уміє, але ми повинні все ж визнати, що прагнення до творчості найчастіше відсутнє. Навіть там, де воно є, часто бракує рішучості та наполегливості у вивченні. Одного бажання створити щось конкретне аж ніяк недостатньо.

Існує дуже багато гіпотез про те, якою має бути справжня природа людини, і занадто мало турбуються про те, якою вона є насправді. Так, наприклад, подекують, що творча робота можлива лише в духовній царині. Ми балакаємо про творче обдарування в духовній сфері: у музиці, живопису й інших мистецтвах. Відтак намагаються обмежити творчі функції предметами, які можна повісити на стіну, прослухати в концертній залі або виставити щось напоказ — там, де пусті та перебірливі люди мають звичку збиратися і взаємно захоплюватися своєю «культурністю». Але той, хто справді прагне творчої активності, має наважитися вступити в ту ділянку, де панують вищі закони, ніж закони звуку, лінії та барви, — він має звернутися туди, де панує закон особистості. Нам потрібні художники, які володіли б мистецтвом промислових взаємин. Нам потрібні майстри індустріального методу з точки зору як виробника, так і виробів. Нам потрібні люди, здатні перетворити безформну масу в здорову, добре організовану цілісність у політичному, соціальному, промисловому й етичному аспектах. Ми занадто звузили творчий хист і зловживали ним для тривіальних цілей. Нам потрібні лю-

ди, які можуть скласти план роботи для всього, у чому бачимо право, добро й об'єкт наших бажань. Добра воля і ретельно вироблений план роботи можуть утілитися в справу та призвести до чудових результатів. Цілком можливо поліпшити умови життя робітника не тим, аби давати йому менше роботи, а тим, щоб допомагати йому наростити її. Якщо світ вирішить зосередити свою увагу, інтерес та енергію на створення планів для справжніх цінностей і користі людства, то ці плани можуть перетворитися в бізнес. Вони виявляться солідними та надзвичайно корисними як у загальнолюдському, так і в фінансовому питанні. Чого бракує нашому поколінню, то це глибокої віри, внутрішнього переконання в живій і реальній силі чесності, справедливості та людяності в промисловості. Якщо нам не вдасться прищепити ці чесноти індустрії, то було б краще, якби її зовсім не існувало. Більше того, дні промисловості будуть полічені, якщо ми не допоможемо цим ідеям стати справжньою силою. Але цього можна досягти, ми вже стоїмо на правильному шляху.

Якщо людина не в змозі без допомоги машини заробити свій хліб, то чи справедливо тоді забирати у неї машину лише тому, що її обслуговування монотонне? Чи ми маємо залишити її помирати з голоду? Чи не краще сприяти їй у досягненні пристойних умов життя? Чи може голод зробити людину щасливішою? Якщо ж машина, не будучи ще доведеною до межі своєї працездатності, поліпшує, незважаючи на це, добробут робітника, чи не значно зросте якість його життя, якщо він стане виробляти ще більше, отже, й отримувати в обмін великий обсяг винагороди?

Я не зміг і досі встановити, щоб одноманітна робота шкодила людині. Салонні експерти, щоправда, не раз мене запевняли, що одноманітна робота руйнує тіло та ду-

шу, проте наші дослідження це заперечують. У нас був робітник, який день у день мав виконувати лише один-єдиний рух ногою. Він запевняв, що цей рух робить його однобічним, хоча й лікарське дослідження дало негативну відповідь, але він, звісно, отримав нову роботу, при якій була задіяна інша група м'язів. Кілька тижнів тому він попросив повернути його на стару роботу. Незважаючи на це, цілком природно припустити, що виконання одного і того ж руху впродовж восьми годин на день має справити потворний вплив на тіло, однак у жодному випадку ми не могли констатувати цього. Наші люди зазвичай переміщуються за їхнім бажанням; було б легкою справою здійснити це всюди, якби тільки наші люди погодилися. Однак вони не люблять жодних змін, не запропонованих ними самими. Деякі з наших прийомів, без сумніву, дуже монотонні — настільки одноманітні, що навряд чи можна повірити, щоб робітник бажав виконувати їх тривалий час. Одна з найпримітивніших функцій на нашій фабриці полягає в тому, що людина бере сталевим гачком прилад, бовтає ним у діжці з мастилом і кладе його в кошик поруч себе. Рух завжди однаковий. Він знаходить прилад завжди на тому ж місці, робить завжди те ж число збовтувань і кидає його знову на старе місце. Йому не потрібно для цього ні мускульної сили, ні інтелігентності. Він зайнятий лише тим, що тихенько водить руками в один бік і назад, бо ж сталевий гачок дуже легкий. Незважаючи на це, чоловік вісім довгих років залишається на тому ж місці. Він настільки добре вклав свої заощадження, що тепер має статок близько 40 тисяч доларів, і наполегливо опирається будь-якій спробі дати йому іншу роботу.

Навіть найретельніші дослідження жодного разу не виявили деформуючої або виснажливої дії на тіло або дух.

Хто не любить одноманітної роботи, той не повинен залишатися при ній. У кожному відділенні робота залежно від її цінності та спритності, що вимагається для її виконання, розділяється на класи А, В і С, із яких кожен своєю чергою обіймає десять різних функцій. Робітники з бюро особового складу зараховуються спершу до класу С; навчившись чогось, — до класу В і таке інше до класу А, звідки вони можуть просунути або в інструментальну майстерню або на посаду контролера. Від них залежить створити собі репутацію. Якщо вони залишаються при машинах, то лише тому, що їм там подобається.

В одному з попередніх розділів я вже зазначив, що тілесні недоліки не є підставою для відмови кандидатам на роботу. Цей принцип набув чинності 12 січня 1914 року одночасно з установленням мінімальної оплати 5 доларів на день і восьмигодинного робочого часу. В зв'язку з цим постановили, що нікого не можна звільняти на підставі тілесних недоліків, певна річ, за винятком заразливих недуг. Я дотримуюся тієї думки, що в промисловому підприємстві, яке строго виконує своє завдання, службовці загалом мусять мати такі ж чесноти, як і в будь-якому посередньому шарі людського суспільства. Хворі та каліки зустрічаються всюди. Серед більшості панує доволі шляхетний погляд, що все, не здатне до праці, має лягати тягарем на суспільство й утримуватися за рахунок громадської добродійності. Правда, є випадки, наприклад, з ідіотами, коли, наскільки я знаю, не можна обійтися без суспільної добродійності, проте це виняток, і за розмаїття функцій, що існують на нашому підприємстві, нам удавалося майже кожному забезпечувати існування участю в корисній праці. Сліпий чи каліка, якщо його поставити на відповідне місце, може зробити абсолютно те ж саме й отримати ту ж платню, що і цілком здорова людина.

Ми не робимо переваги для калік, але ми показали, що вони можуть заробити собі повну винагороду.

Це йшло б у розріз із усіма нашими заходами, якби ми запрошували людей заради їхніх недоліків, давали їм меншу платню і вдовольнялися меншою продуктивністю. Це також був би спосіб допомагати людям, але далеко не найкращий. Кращий спосіб завжди полягає в тому, щоб ставити цих осіб на один щабель зі здоровими та продуктивними працівниками. Гадаю, на світі залишається вельми мало місця для добродійності, принаймні як форми роздачі милостині. У будь-якому разі бізнес і добродійність несумісні, адже мета фабрики — виробництво.

Вона кепсько служить суспільству, якщо виконує не до крайньої межі свого навантаження. Занадто часто ми схильні думати, що повнота сил є основною умовою для максимальної продуктивності у різного ґатунку роботі. Щоб точно визначити реальні умови, я звелів детально класифікувати різні функції в нашому виробництві з точки зору необхідної працездатності: чи є фізична робота легкою, середньою або важкою, волога вона чи суха, а якщо волога, з якою рідиною пов'язана, чиста вона чи брудна, поблизу печі — простої чи доменної, на чистому чи забрудненому повітрі, для двох рук чи для однієї, стоячи або сидячи, галаслива вона чи тиха, при природному чи штучному освітленні, чи потребує вона точності, на яке число годин для обробки окремих запчастин розрахована, вага вживаного матеріалу, необхідна при цьому напруга з боку робітника... Виявилось, що нині на фабриці є 7882 розмаїті функції. З них 949 визначили як важку роботу, що вимагає цілком здорових і дужих людей, 3338 вимагали людей із пересічно розвиненою фізичною силою. Решта 3595 функцій не вимагали жодної тілесної напруги, їх могли б виконуватися навіть кволі, слабкі чоловіки

і навіть із однаковим успіхом жінки чи підлітки. Ці легкі роботи своєю чергою класифікувалися, щоби встановити, які з них вимагають природного функціонування кінцівок та органів чуття, і ми констатували, що 670 робіт можуть виконувати безногі, 2637 — люди з однією ногою, дві — безрукі, 715 — однорукі, десять — сліпі. З 7882 різних типів діяльності 4034 вимагали певної, хоча й не повної фізичної сили. Отже, цілком розвинена промисловість у змозі дати максимально оплачувану роботу великому числу придатних робочих рук, ніж у середньому можна знайти в людському суспільстві. Можливо, аналіз роботи в іншій галузі промисловості або в іншому виробництві дасть зовсім іншу пропорцію, проте я переконаний, що якщо тільки провести достатній поділ праці, а саме — до вищих меж господарювання, ніколи не буде нестачі в роботі для фізично знедолених людей, яка дала б їм повну заробітну плату за повний обсяг праці. З точки зору народного господарства, надзвичайно марнотратно покладати на суспільство тягар утримання фізично малоцінних людей, навчати їх такій побічній діяльності, як, наприклад, плетінню кошиків або іншому малоприбутковому ручоділлю, не для того, щоб дати їм засоби до життя, але виключно для того, щоб урятувати їх від нудьги.

Коли наше бюро особового складу наймає людину на певне місце, воно завжди ставить перед собою завдання вказати йому роботу, відповідну до його фізичних можливостей. Якщо він уже має роботу, і здається, що не в змозі її виконати, або вона суперечить його нахилам, то він отримує перевідне свідоцтво для переходу в інше відділення і після лікарського обстеження стає для проби на роботу, яка більше відповідає його тілесному стану та схильностям. Люди, які стоять у фізичному стосунку нижче середнього рівня, будучи поставлені на належне міс-

це, можуть виробити стільки ж, як і ті, хто стоять вище за цей рівень. Так, наприклад, один сліпий був приставлений до складу, щоб лічити гвинти та гайки, призначені для відправки до філій. Двоє інших здорових людей були зайняті тією ж роботою. Через два дні начальник майстерні зробив запит до відділу переміщень і просив призначити обом здоровим іншу роботу, адже сліпий міг разом із своєю роботою виконувати обов'язки й двох інших.

Ця економічна система допомоги та заощаджень може ще розширюватися. Загалом, само собою зрозуміло, в разі каліцтва робітник повинен бути визнаний непрацевдатним і йому має призначатися рента. Однак у більшості випадків є період одужання, особливо при переломах, коли він цілком здатен працювати, а зазвичай і прагне роботи, бо навіть найвища рента за каліцтво не може все ж дорівнювати нормальному щотижневому заробітку. Інакше це означало б подальші перевантажені витрати виробництва, які, безумовно, мали б позначитися на ринковій ціні продукту. Виріб мав би менший збут, і це призвело б до зменшення попиту на працю. Такі неминучі наслідки, які завжди варто мати на увазі.

Ми проводили досліді з лежачими в ліжку, з пацієнтами, які могли сидіти прямо. Ми розстеляли на ліжку чорні церати та змушували людей прикріплювати гвинти до маленьких болтів, робота, яку виконували руками, й якою зазвичай зайняті від 15 до 20 осіб у відділенні електрогенераторів. Ті, хто лежить у лікарні, виявилися придатними для цього нітрохи не гірше за службовців на фабриці та заробляли таким чином свою звичну заробітну платню. Їхня продуктивність була навіть, наскільки я знаю, на 20% вищою за звичайну фабричну продуктивність. Нікого, певна річ, до роботи не примушували, але всі її праг-

нули. Робота допомагала гаяти час, поліпшувалися сон і апетит, й одужання просувалося швидкими кроками.

Глухонімі не вимагають від нас особливої уваги. Їхня працездатність дорівнює 100%. Сухотні — в середньому близько тисячі осіб — зазвичай працюють у відділі зберігання матеріалів. В особливо заразливих випадках їх переводять усіх разом у спеціально споруджені для цього дерев'яні бараки. Всі вони, за можливості, працюють на свіжому повітрі.

Під час останнього статистичного підрахунку у нас працювало 9563 людини, які стоять у фізичному стосунку нижче середнього рівня. З них 123 були з понівеченою або ампутованою кистю чи рукою. Один утратив обидві руки, четверо були цілком сліпі, 207 майже сліпі на одне око, 37 глухонімих, 60 епілептиків, четверо позбавлених ступні або ноги. Решта мали не такі значні ушкодження.

Для навчання різного типу робіт потрібні такі витрати часу: для 43% загального числа робіт достатньо одного дня, для 36% — від одного до восьми, 6% — від одного до двох тижнів, 14% — від місяця до року, 1% — від одного до шести років. Наприклад, така робота, як виготовлення інструментів і паяння, і зовсім вимагає особливого мистецтва.

Дисципліна всюди сувора. Дріб'язкових приписів ми не знаємо. До існуючих приписів, щиро кажучи, не можна причепитися. Довільні або несправедливі розрахунки виконуються наперед тим, що право розрахунку належить одному начальнику відділення особового складу, який ним користується рідко. Остання статистика ведеться з 1919 року. Тоді зареєстрували 30 155 випадків змін в особовому складі. У 10 334 випадках люди були відсутні більше десятих днів, не даючи про себе знати, й унаслідок цього були викреслені зі списків. За відмову виконувати

призначену роботу або за невмотивовані прохання про переміщення звільнені ще 3702 людини. Відмова вчитися в школі англійської мови слугувала в 38-х випадках приводом для звільнення; 108 осіб вступили до війська; близько 3 тисяч перейшли на інші фабрики. Приблизно таке ж число виїхало на батьківщину, на ферми або на інші роботи, 82 жінки були звільнені тому, що працювали їхні чоловіки, а ми принципово не беремо заміжніх жінок, чоловіки яких мають роботу. З усього цього великого числа лише 80 осіб звільнили безумовно; мотиви були такі: шахрайство в 56 випадках, вимога шкільного відділу в 20 випадках, небажання в чотирьох випадках.

Безумовно, треба бути суворим при невинуватих прогуглах. Наші робітники не можуть приходити і йти, коли їм заманеться; їм завжди надається можливість просити начальника майстерні про відпустку; якщо ж хтось відсутній, не заявивши про це попередньо, то після повернення його мотиви строго перевіряються і в разі необхідності робітників спрямовують до медичного відділення. Якщо причини поважні, то він може повертатися до праці. В іншому випадку працівник може бути звільнений. При наймі на роботу питають лише ім'я, адресу і вік; одружений чи ні; число осіб, які перебувають на його утриманні, та чи працював раніше у «Форд Мотор Компані». Запитань про його минуле не задають. Але ми маємо так званий формуляр відмінностей, де кваліфікований робітник може вказати відділу особового складу характер свого колишнього ремесла. Таким чином ми завжди в змозі отримати фахівців безпосередньо в нашому виробництві. Водночас інструментальним майстрам і формувальникам відкривається, між іншим, і такий шлях до швидкого просування вгору. Мені знадобився одного разу швейцарський годинникар. Прислали картотеку — він виявився

зайнятим біля свердлильного верстата. Теплове відділення шукало досвідченого випалювача цегли. Він також виявився зайнятим біля свердлильного верстата і тепер служить старшим інспектором.

Особистого спілкування у нас майже немає; люди виконують свою роботу і йдуть додому, врешті-решт, фабрика — не салон. Але ми намагаємося бути справедливими, й якщо у нас непопулярне рукостискання, адже ми не наймаємо спеціально джентльменів, то ми намагаємося, за можливості, запобігати ворожим стосункам. У нас є стільки відділів, що ми складаємо майже весь замкнутий світ; різного штибу людей приймають сюди, наприклад, забіяк. Войовничість — у природі людини, і здебільшого вона вважається приводом для негайного звільнення. Але ми переконалися, що цим не можна допомогти забіякам, вони лише зникають із нашого поля зору. Тому начальники майстерень стали винахідливими в вигадуванні покарань, які не завдають шкоди сім'ї винного і не займають самі по собі багато часу.

Неодмінною умовою високої працездатності та гуманної атмосфери виробництва є чисті, світлі та добре провітрювані фабричні приміщення. Наші машини стоять тісно одна біля одної — кожен зайвий квадратний фут простору означає, природно, певне підвищення витрат виробництва і разом із додатковими затратами транспорту, які виникають навіть у тому випадку, якщо машини відсунуті на 6 дюймів далі, ніж необхідно, вони лягають тягарем на споживача. При кожній операції точно вимірюється простір, потрібний робітникові; зазвичай його не можна обмежувати, бо це було б марнотратством. Але якщо він і його машина вимагають більше місця, ніж слід, то це також марнотратство. Тому наші машини розставлені тісніше, ніж на будь-який іншій фабриці в світі. Не-

досвідченій людині може здатися, що вони просто нагромаджуються одна на одну; однак вони розставлені за науковими методиками не лише в чергуванні різних операцій, а й відповідно до системи, яка кожному робітнику дає необхідний йому простір, але, за можливості, жодного квадратного дюйма — і вже, звісно, жодного квадратного фута — понад норму. Наші фабричні будівлі розплановані не у вигляді парків. Це тісне розташування у будь-якому разі вимагає максимуму запобіжних пристроїв і вентиляції.

Запобіжні пристосування на машинах — особлива річ. Жодна машина у нас, якою б великою не була її продуктивність, не вважається придатною, якщо вона не цілком безпечна. Ми не використовуємо жодної машини, яку вважаємо небезпечною; незважаючи на це, нещасні випадки іноді трапляються. Зумисне призначений для цього науково освічений чоловік досліджує причини кожного нещастя, і машини вивчають знову, щоб цілком виключити в майбутньому можливість таких випадків.

Коли будувалися наші старі будівлі, вентиляція не була така досконала, як тепер. У всіх нових будівлях колони стоять усередині порожні, через них випомповується зіпсоване повітря і надходить свіже. Цілий рік ми піклуємося про підтримку можливо рівномірної температури, і вдень ніде немає потреби в штучному освітленні. Близько 700 осіб зайняті винятково чищенням фабричних приміщень, миттям вікон і фарбуванням. Темні кути, які спокушають до неохайності, фарбують у біле. Без чистоти немає й моралі. Нетерпимість до неохайності у нас така ж, як і до недбалості у виробництві.

Фабрична праця не обов'язково має бути небезпечною. Якщо робітник змушений занадто напружуватися і дуже довго працювати, він переходить у стан духовного

розслаблення, яке безпосередньо провокує нещасні випадки. Одна частина завдання в запобіганні нещасних випадків полягає в тому, щоб уникати такого душевного стану; інша частина — в тому, щоб запобігти недбальству та захистити машини від безглузвих рук. За свідченням експертів, нещасні випадки головним чином пояснюються такими причинами:

- 1) недоліки конструкції;
- 2) зіпсовані машини;
- 3) брак місця;
- 4) відсутність запобіжних пристроїв;
- 5) неохайність;
- 6) кепське освітлення;
- 7) погане повітря;
- 8) невідповідний одяг;
- 9) легковажність;
- 10) невігластво;
- 11) психічне розслаблення;
- 12) відсутність згуртованості в роботі.

З дефектами конструкції та машин, із браком місця, з неохайністю, з забрудненим повітрям та освітленням, із кепським станом духу та відсутністю згуртованості — з усім цим ми легко впоралися. Ніхто з наших людей не перевтомлювався на роботі. Вирішення питання про заробітну плату усуває дев'ять десятих психологічних запитань, а конструктивна техніка вирішує інші. Залишається ще захиститися від незручного одягу, легковажності, невігластва та безглузвих рук. Це найважче там, де застосовуються приводні паски. В усіх нових конструкціях кожна машина має свій власний електродвигун, але в старих ми не можемо обійтися без ременів. Усі паски встановлені, однак, під укриття, автоматичні транспортні шляхи всюди перекриті дошками, тому жодному робітнику не

треба минати їх у небезпечному місці. Скрізь, де загрожує небезпека від літаючих металевих частинок, робітників змушують одягати запобіжні окуляри, ризик зменшується, крім цього, ще й тим, що машини оточені сітками. Гарячі печі відокремлені ґратами від решти приміщення. Ніде в машинах немає відкритих частин, за які міг би зачепитися одяг. Усі проходи залишаються вільними. Вимикачі у пресах забезпечені великими червоними загорджувальними пристосуваннями, які потрібно зняти, перш ніж обертається вимикач, тому неможливо запустити машину в хід через неухважність. Робітники ні за що не хочуть зняти недоречний костюм, наприклад, краватки, широкі рукави, які можуть заплутатися. Контролери мають наглядати за цим і здебільшого ловлять порушників. Нові машини випробовуються з усіх точок зору, перш ніж надходять у виробництво. Внаслідок цього важких нещасних випадків у нас майже ніколи не трапляється. Промисловість не вимагає людських жертв.



Глава VIII

ЗАРОБІТНА ПЛАТА

Серед ділових людей постійно можна почути вислів: «Я також виплачую стандартну зарплату». Однак той самий підприємець навряд чи став би заявляти про себе: «Мої товари не кращі і не дешевші, ніж у інших». Жоден виробник при здоровому глузді не став би стверджувати, що найдешевша сировина дає і кращі товари. Звідки ж ці чутки про «здешевлення» робочої сили, про вигоду, яку дає зниження платні, — хіба це не означає зниження купівельної спроможності та звуження внутрішнього ринку? Яка користь із промисловості, якщо вона організована настільки невміло, що не може створити для всіх, хто бере участь у ній, гідного людини існування? Немає питання важливішого за питання про зарплати — значна частина громадян живе на ці гроші. Рівень їхнього життя й їхні винагороди визначають добробут країни.

В усіх фордівських виробництвах ми запровадили мінімальну винагороду шість доларів на день. Раніше було п'ять доларів, і спочатку ми платили те, що від нас вимагали. Але було б неадекватною мораллю і дуже кепською діловою системою, якби ми забажали повернутися до старого принципу «стандартної зарплати».

Немає звички називати службовця компаньйоном, а все ж він не хто інший, як компаньйон. Кожна ділова лю-

дина, якщо їй одній не впоратися з організацією своєї справи, бере собі товариша, з яким управляє справами. Чому ж виробник, який також не може впоратися з виробництвом за допомогою своїх двох рук, відмовляє тим, кого він запрошує до виробництва, в титулі компаньйона? Кожна справа, яка вимагає залучення більше однієї людини, є певним чином товариством. З того моменту, коли підприємець залучає людей для допомоги своїй справі, навіть якби це був хлопчик-посильний, він вибирає собі компаньйона. Він сам може бути, правда, єдиним власником знарядь праці й єдиним власником бізнесу; але лише в тому випадку, якщо він залишається єдиним керівником і виробником, може претендувати на повну незалежність. Ніхто не може бути незалежним, якщо залежить від допомоги іншого. Це ставлення завжди взаємне — директор є компаньйоном свого робітника, а робітник товаришем свого директора; тому безглуздо стверджувати, хто з них потрібніший.

Честолюбство кожного працедавця мало б полягати в тому, щоби платити вищу зарплату, ніж усі його конкуренти, а прагнення робітників — у тому, щоб практично полегшити здійснення цих амбіцій. Звісно, в кожному виробництві можна знайти робітників, які, мабуть, вважають, що будь-яка зайва продукція вигідна лише підприємцю. Шкода, що така ідея взагалі може існувати. А вона справді існує і навіть, можливо, не позбавлена підстав. Якщо підприємець змушує своїх людей працювати щосили, а вони за якийсь час переконуються, що не отримують за це оплати, то цілком природно, що вони знову починають працювати неохоче. Якщо ж вони зауважують результати своєї праці в своїй розрахунковій книжці, бачать там доказ того, що підвищена продуктивність означає і підвищену платню, вони навчаються тямити, що і

вони входять до складу підприємства, що успіх справи залежить від них, а їхній добробут — від стану бізнесу.

Скільки має платити працедавець? Скільки мають отримувати робітники? Все це — другорядні питання. Головне питання ось у чому: скільки може платити підприємство? Одне ясно: жодне підприємство не може витратити більше, ніж отримує. Якщо колодязь помпувати швидше, ніж до нього притікає вода, то він хутко висохне, а, якщо криниця вичерпається, то ті, хто черпав із неї, страждатимуть від спраги. Якщо ж вони гадають, що можуть вичерпати один колодязь, аби потім пити із сусіднього, то це лише питання часу, коли всі криниці вичерпаються. Вимога справедливої заробітної плати нині стала загальною, але не можна забувати, що й заробітна плата також має свої межі. На підприємстві, яке дає лише 100 тисяч доларів надходжень, не можна витратити 150 тисяч доларів. Справа сама визначає межі оплати. А от сама справа хіба має межі? Вона сама ставить собі кордони, керуючись помилковим принципом.

Якби робітники, замість того щоб торочити, що «підприємець має платити стільки-то», заявляли б краще «підприємство має бути так організоване та розширене, щоб могло давати стільки-то прибутку», вони досягли б більшого. Бо лише саме підприємство може виплачувати зарплату. У будь-якому разі підприємець неспроможний зробити це, якщо підприємство не дає гарантій. Однак, якщо підприємець відмовляється платити вищі зарплати, хоча підприємство дає підстави для цього, що тоді робити? Звісно, підприємство годує стількох людей, що з ним не можна поводитися легковажно. Просто злочинно завдавати шкоди підприємству, на якому працює значна кількість людей і на яке вони дивляться, як на джерело своєї праці та свого існування. Працедавець ніколи нічого не

виграє, якщо оцінить своїх службовців і задасть собі запитання: «наскільки я можу знизити їхню платню?» Насільки ж мало користи робітнику, коли він погрожує підприємцю п'ястуком і питає: «Скільки я можу вичавити з нього?» В остаточному підсумку обидві сторони мають триматися підприємства і ставити собі запитання: «Як можна допомогти заводу чи фабриці досягти плідного існування, щоб воно дало нам усім забезпечене та комфортне життя?» Але працедавці та робітники далеко не всі мислять послідовно — звичку діяти короткозоро важко зламати. Що можна зробити тут? Нічого. Закони та приписи не допоможуть, лише просвітництво та розуміння власних інтересів можуть привести до мети. Правда, освіта поширюється повільно, але врешті-решт вона має ж справити свою дію, адже на підприємстві працюють обоє — як працедавець, так і робітник, із однією метою служити йому. Що ми загалом розуміємо під високою зарплатою? Ми розуміємо під цим платню, вищу за ту, яку виплачували десять місяців або десять років тому, а зовсім не ту вищу винагороду, яка має виплачуватися логічно. Високі сьогodenні зарплати можуть через десять років виявитися низькими.

Насамперед необхідно чітко усвідомити, що умови для високих зарплат створюються всередині самої фабрики. Якщо їх немає, то високої платні не буде і в розрахункових книжках. Не можна винайти систему, яка обходила б працю. Про це потурбувалася природа. Вона не наділила нас бездіяльними руками та ногами. Праця є в нашому житті основною умовою здоров'я, самоповаги та щастя. Вона не прокляття, а найбільше благословення. Сувора соціальна справедливість виникає винятково з чесною праці. Хто багато створює, той багато приносить додому. Доброчинності немає місця в тарифному питанні. Робітник,

який віддає підприємству всі свої сили, є для підприємства найціннішим. Але не можна вимагати від нього хорошої праці постійно без відповідної її оцінки. Робітник, який підходить до своєї буденної справи з таким відчуттям, що, незважаючи на всі його потуги, вона ніколи не в змозі дати йому достатньо коштів, аби позбавити його від нужди, то цей робітник і не в такому настрої, щоб добре виконувати свою роботу. Він сповнений страху та турбот, які шкодять його роботі.

І навпаки, коли робітник відчуває, що його справа не лише задовольняє його насущні потреби, але понад те дає йому можливість чогось навчити своїх хлопців і давати задоволення своїй дружині, тоді праця буде його добрим приятелем, і він віддасть їй усі свої сили. І це добре як для нього, так і для підприємства. У робітника, який не отримує певного задоволення від своєї справи, пропадає добра частина його платні.

Велика справа — наша щоденна праця. Робота — той наріжний камінь, на якому спочиває світ. У ній перебуває наша самоповага. І працедавець зобов'язаний виконувати ще більше праці за свій робочий день, ніж його підлеглі. Підприємець, який серйозно ставиться до свого обов'язку перед світом, має бути і хорошим працівником. Він не сміє казати: «Я змушую працювати на себе стільки тисяч людей». Насправді справа виглядає так, що це він працює для тисяч людей. І чим краще працюють своєю чергою ці тисячі, тим енергійніше він має намагатися постачати на ринок їхню продукцію. Заробітна плата фіксується у вигляді певної суми, і це необхідно, щоб створити тверду основу для калькуляції. Платня, власне кажучи, є не що інше, як певна, наперед виплачувана частка прибутку. Часто, проте, наприкінці року виявляється, що може бути виплачена велика сума прибутку. У тако-

му випадку вона мусить бути виплачена. Хто співпрацює на підприємстві, той має і право на частку прибутку чи то в формі пристойної платні, чи особливої винагороди. Цей принцип уже починає знаходити загальне визнання.

Тепер ми вже ставимо певну вимогу, щоб людському фактору в промисловому житті надавалося таке ж значення, як і матеріальному. І ми стоїмо на слушному шляху до здійснення цієї вимоги. Питання лише в тому, чи підемо ми правильним шляхом — шляхом, який збереже нам матеріальний бік, нашу теперішню опору, — або хибним, який відбере у нас усі плоди праці минулих років. Наше ділове життя становить наше національне буття, воно є дзеркалом економічного прогресу та створює нам наше становище серед народів. Ми не сміємо легковажно ризикувати ним. Чого нам бракує, то це уваги до людського елемента в нашому діловому житті. І вирішення всієї проблеми полягає у визнанні товариських взаємин людей між собою. Поки кожна людина не є чимось самодостатнім і не може обійтися без якоїсь допомоги, ми не можемо відмовитися від цих товариських стосунків.

Це основні істини тарифного питання. Вся справа полягає лише в розподілі прибутку між працівниками.

Платня має покрити всі витрати по зобов'язаннях робітника за межами фабрики; всередині фабрики вона оплачує всю працю та думки, які дає робітник. Продуктивний робочий день є найбільш невичерпною золотою жилою, яка будь-коли була відкрита. Тому платня мала б щонайменше покривати витрати за всіма зовнішніми зобов'язаннями робітника. Але вона мусить також позбавити його турботи про старість, коли він уже буде не здатен працювати та й, правду кажучи, не повинен більше працювати. Але для досягнення навіть цієї скромної мети промис-

ловість має бути реорганізована за новою схемою виробництва, розподілу та винагороди, щоб залатати й дірки в кишнях тих осіб, які не займаються жодною продуктивною працею. Треба створити систему, яка не залежала б ні від доброї волі добродіїв, ні від злостивості егоїстичних працедавців. Але для цього потрібно виконати першу умову, збудувати реальний фундамент.

Один день праці вимагає таких самих зусиль, скільки вартує бушель¹ пшениці — долар чи 2,5 долара, а тузин яєць — 12 чи 90 центів. Який вплив вони справляють на одиницю сили, потрібну людині для одного дня продуктивної праці?

Якби при цьому мова йшла лише про самого працівника, про витрати його власного утримання та прибутку, що справедливо йому належить, то все це було б вельми простим завданням. Але він не є відокремленим індивідом. Він водночас і громадянин, який вносить свою частку в добробут нації. Він глава сім'ї, можливо, батько дітей, і має зі свого заробітку навчити їх чомусь корисному. Ми повинні взяти до уваги всі ці обставини. Як оцінити й обчислити всі ті обов'язки з утримання будинку та сім'ї, які лежать у його щоденній праці? Ми платимо людині за її роботу: скільки повинна дати ця робота оселі, родині? Скільки йому самому як громадянину держави? Або як батькові? Чоловік виконує свою роботу на фабриці, а жінка — вдома. Фабрика має сплатити за обох. За яким принципом ми маємо розцінювати ці зобов'язання, пов'язані з обійстям і сім'єю, на сторінках нашої видаткової книги? Можливо, витрати працівника на його власне утримання мають бути вказані як «витрати», а робота з утримання житла та родини — як «надлишки» або «прибуток»? Або ж

¹ Бушель — 35,239072 л.

строго обчисляти зиск на підставі результатів його робочого дня, на підставі тієї готівки, що залишається після задоволення потреб його та його родини? Або ж усі ці приватні зобов'язання мають бути віднесені до витрат, а прихід має обчислюватися цілком незалежно від них? Іншими словами, після того, як трудар виконав свої зобов'язання щодо самого себе та сім'ї, після того, як він одягнув, прогонував, виховав і забезпечив їм переваги, відповідні до його життєвого рівня, чи має він ще й право на надлишки в формі заощаджень? І все це має лягати тягарем на розрахунки нашого робочого дня? Вважаю, що так! Бо в іншому випадку ми будемо мати перед очима жахливий образ дітей і матерів, приречених на рабську працю поза домом.

Усі ці питання вимагають точного дослідження й обчислення. Можливо, жоден фактор нашого економічного життя не таїть у собі стільки несподіванок, як точне обчислення витрат, які припадають на наш робочий день.

Вочевидь, можливо точно вирахувати, хоча і не без серйозних труднощів, енергію, яка витрачається людиною при виконанні її щоденної праці. Але було б немисливо обчислити витрати, потрібні для того, що загартувати її для роботи наступного дня, і настільки ж неможливо визначити природне та неухильне зношування сил. Наука політичної економії досі ще не створила фонду для винагорода за втрату сил трударя, виснаженого за свій робочий день. Правда, можна створити певного штибу фонд у формі ренти на старість. Але ренти та пенсії ніяк не беруть до уваги надлишків, які мали б залишатися в результаті робочого дня, щоб покривати особливі потреби, тілесні втрати та неминучий спад сил людини фізичної праці.

Найвища винагорода, яка нині виплачується, все ще далеко недостатня. Наше народне господарство все ще

кепсько організоване, і його цілі ще занадто нечіткі. Тому воно може платити лише малу частку тих коштів, які, власне й повинні виплачуватися. Тут ще чекає велика робота. Розмови про скасування заробітної платні не наближають нас до вирішення питання. Система заробітної платні досі дає єдину можливість винагороджувати за внесок у виробництво за його цінністю. Варто знищити тариф, і запанує анархія. Вдоскональте систему оплати, і ми прокладемо дорогу для справедливості.

Впродовж довгих років я достатньо багато навчився в тарифному питанні. Передусім вважаю, що, крім усього іншого, наш власний збут до певної міри залежить від зарплат, які ми виплачуємо. Якщо ми в змозі платити достойно, то цим викидаємо багато грошей, які сприяють збагаченню крамарів, торгових посередників, виробників і робітників інших галузей, а їхній добробут вплине і на наш збут. Повсюдна висока винагорода рівносильна загальному добробуту — певна річ, припускаючи, що високі ставки є наслідком підвищеної продуктивності. Підвищення платні та зниження якості продукції було б початком занепаду господарського життя.

Нам потрібен якийсь час, щоб зорієнтуватися в тарифному питанні. Лише тоді, коли почалося масове виробництво нашої «Моделі Т», ми отримали нагоду обчислити, наскільки високими мають бути, власне, тарифні ставки. Але ще раніше ми вже запровадили певну «участь у прибутках». Після закінчення кожного року ми розділяли між робітниками певний відсоток нашого чистого прибутку. Так, наприклад, 1900 року було розподілено 80 тисяч доларів на підставі терміну праці робітників. Хто працював у нас рік, отримав 5% свого річного прибутку, при дворічній праці додавалося 7,5%, а при трирічній — 10% до річного прибутку. Єдине заперечення проти цього

плану розподілу полягало в тому, що він не був прив'язаний до щоденного виробітку кожного. Робітники отримали свою частку набагато пізніше після того, як їхній робочий день скінчився, і до того ж ніби у вигляді подарунка. Але завжди небажано змішувати добротинність із питаннями оплати.

При цьому платня не стояла в якомусь співвідношенні з роботою. Робітник, який виконував функцію «А», міг отримати нижчу платню, ніж його товариш із функцією «В», тоді як насправді «А» вимагала, можливо, набагато більшої спритності та сили, ніж «В». Нерівність дуже легко вкрадається в ставки, якщо працедавець, як і робітник, обоє не впевнені, що платня базується на чомусь певнішому, ніж проста оцінка на око. Тому з 1913 року ми почали виробляти хронометричні вимірювання багатьох тисяч функцій у наших виробництвах. Завдяки хронометражам теоретично стало можливим визначити, наскільки великим має бути виробіток кожного. На підставі цих хронометричних таблиць ми змогли нормалізувати всі функції нашого підприємства і встановлену платню. Поштучної роботи у нас не існує. Частково працюю оплачують погодинно, частково поденно, але майже в усіх випадках потрібні жорсткі норми виробітку, які, як ми очікуємо, робітник у змозі виконати. В іншому випадку ні робітник, ні ми не знали б, чи справді заслужена його платня. Певна сума роботи має даватися щодня до того, як може бути виплачена правильна оплата. Сторожі оплачуються за свою присутність, робітники — за свою працю.

На підставі цих чітко встановлених фактів у січні 1914 року ми сповістили про план участі в прибутках і реалізували його. Мінімальна платня за будь-який тип роботи за певних умов була встановлена на рівні п'ятих доларів щодня. Водночас ми скоротили робочий день із

десяти до восьми годин, а робочий тиждень — до 48 робочих годин. Усе це було проведено цілком добровільно. Всі наші ставки запроваджувалися не з примусу. На нашу думку, це відповідало справедливості, і, врешті-решт, цього вимагала і наша власна вигода. Усвідомлення, що робиш інших щасливими, до певної міри можеш полегшити тягар своїм ближнім, створити надлишок, звідки виникають радість і заощадження, — це усвідомлення завжди дає щастя. Добра воля належить до числа небагатьох справді важливих речей у житті. Людина, яка усвідомлює свою мету, може досягти майже всього, що собі запланує: але якщо не вміє сотворити в собі доброї волі, то здобуток буде незначним.

При всьому тому тут не було жодної краплі добродійності. Це було не всім зрозуміло. Багато підприємців гадали, що ми оприлюднили свій план тому, що наші справи йшли добре, і нам була потрібна подальша реклама; вони жорстоко засуджували нас за те, що ми покинули старий звичай, поганий звичай платити робітникові рівно стільки, скільки він згоден був узяти. Такі звичаї та порядки нікуди не годяться; вони мають бути і будуть колись подолані. Інакше ми ніколи не усунемо злиднів у світі. Ми запровадили реформу не тому, що хотіли платити більше і переконалися, що можемо стільки платити, — ми хотіли платити багато, щоб поставити наше підприємство на міцний фундамент. Усе це зовсім не було роздачею — ми лише будували з думкою про майбутнє. Підприємство, яке платить мало, завжди нестійке.

Небагато промислових заяв викликали стільки ж коментарів у всіх частинах світу, як наша, однак майже ніхто не збагнув її правильно. Майже всі робітники вважали, що отримають поденну платню п'ять доларів цілком безвідносно до того, яку роботу вони виконають.

Факти не відповідали загальному очікуванню. Наша ідея була розділити прибуток. Але замість того, щоб чекати, поки цей зиск надійде, ми заздалегідь обчислили його, наскільки це було можливо, щоб за певних умов долучити його до заробітної плати тих, хто перебував на службі у суспільства не менш, ніж півроку. Брала участь у прибутках працівники, розділені на три категорії, і частка кожного була різною. Ці категорії склалися з:

1) одружених людей, які жили зі своєю сім'єю і добре дбали про неї;

2) неодружених, старших за 22 роки, з явно вираженими господарськими звичками;

3) молодих чоловіків, молодших за 22 роки, і жінок, які слугували єдиною опорою для якихось родичів.

Насамперед робітник отримав свою справедливую платню, яка на той час була на 15% вищою, ніж пересічна поденна плата. Крім цього, він мав право на певну частку в прибутках. Платня плюс частка в прибутку обчислювалися так, що він отримував, як мінімальну винагороду, п'ять доларів на день. Частка прибутку обчислювалася на підставі погодинного розрахунку і була узгоджена з погодинною оплатою таким чином, що той, хто отримував найнижчу погодинну плату, отримав вищу частку в прибутку, яка йому виплачувалася що два тижні разом із його звичайною платнею. Так, наприклад, робітник, який заробляв 34 центи на годину, отримав, як частку в прибутку, 28,5 цента на годину, тобто денний заробіток у п'ять доларів. Хто заробляв 54 центи на годину, отримав погодинний прибуток у 21 цент — його денний заробіток становив шість доларів.

Усе це становило певного штибу план, який передбачає загальний добробут, і з яким пов'язувалися певні умови. Робітник і його житло мали відповідати певному рівню, висунутому чистотою та правами громадянина. Патріар-

хальна мета була нам чужою! Незважаючи на це, все одно стали розвиватися своєрідні патріархальні стосунки, тому весь план і наш відділ соціального забезпечення згодом реорганізували. Первісна ідея, проте, полягала в тому, щоб створити безпосередній стимул до кращого способу життя, а кращий стимул, на нашу думку, полягав у грошовій премії. Хто добре живе, той добре працює. До того ж ми хотіли не допустити того, щоб знизився рівень продуктивності завдяки підвищенню ставок. Війна дала докази того, що занадто швидке підвищення ставок часом лише пробуджує жадібність у людях, але зменшує їхню працездатність. Тому, якби ми спочатку просто передали б їм у конверті надбавку до заробітку, рівень виробництва, цілком імовірно, знизився би. Приблизно у половини робітників на підставі нового плану плата подвоювалася; існувала небезпека, що на це додаткове утримання дивитимуться, як на «легко зароблені гроші». А така думка неминуче підриває працездатність. Небезпечно занадто швидко підвищувати платню — байдуже, заробляла ця особа один чи сто доларів на день. Навпаки ж, якщо платня особи зі ста доларами одного чудового ранку підійметься до трьохсот доларів, то можна закластися на десять проти одного, що ця особа наробить більше дурниць, ніж робітник, заробіток якого підвищився з одного до трьох доларів на годину.

Запропоновані норми праці не були дріб'язковими, хоча інколи вони, можливо, застосовувалися дріб'язковим чином. У відділенні соціального забезпечення було зайнято близько 50 інспекторів у середньому, обдарованих незвичайно сильним здоровим глуздом. Правда, і вони хибили, адже про хиби завжди тільки й чуєш. Наказали, щоб одружені люди, які отримують премію, жили зі своїми родинами та піклуватися про них. Потрібно було ого-

лосити похід проти поширеної серед іноземців звички брати в оселю мешканців та утриманців. Вони дивилися на своє обійстя, як на такий собі заклад, з якого можна отримувати прибуток, а не як на місце для проживання. Молодь до 18 років, яка мала родичів, також отримувала премії, як і парубки, які ведуть здоровий спосіб життя. Найкращий доказ корисного впливу нашої системи дає статистика. Коли наш план запровадили, негайно право на прибуток було визнане за 60% чоловіків; це число підвищилося через шість місяців до 78%, а через рік — до 87%; через півтора року не отримував премії всього лише 1%.

Підвищенням платні досягли й інших результатів. 1914 року, коли вступив у дію перший план, ми мали 14 тисяч службовців, і було необхідно пропускати щорічно 53 тисячі людей, аби контингент робітників підтримувався на рівні 14 тисяч. 1915-го ми взяли на роботу лише 6508 осіб, і більшість із них запросили тому, що наше підприємство розширилося. За старого плинного робочого складу і наших нових потреб ми були б тепер змушені щорічно наймати близько 200 тисяч людей, а це майже неможлива річ. Навіть при виключно короткому навчальному часі, який потрібен для вивчення майже всіх наших операцій, все ж було б неможливо щодня, щотижня або щомісяця наймати новий персонал, бо, хоча наші робітники здебільшого через два-три дні вже спроможні виконувати задовільну роботу в задовільному темпі — вони все ж після річного досвіду працюють краще, ніж спочатку. З того часу нам не доводилося ламати голову над питанням про плинність робочого складу; точні довідки отримати скрутно, адже ми змушуємо частину наших робітників змінювати свої місця, щоб розподіляти роботу між максимальним числом працівників. Тому нелегко провести

відмінність між добровільним і недобровільним відходом. Тепер ми взагалі не ведемо жодної статистики в цій царині, адже питання про зміну персоналу нас цікавить мало. Наскільки ми знаємо, зміна персоналу становить щомісяця десь 3—6%.

Хоча ми зробили певні зміни в системі, але принцип залишився той самий:

«Якщо ви вимагаєте від когось, аби він віддав свій час та енергію справі, потурбуйтеся про те, щоб він не відчував фінансової скрути. Це окупається. Наші прибутки доводять, що, незважаючи на пристойні тарифи та преміальну винагороду, яка до реформи нашої системи складала щорічно близько десяти мільйонів доларів, високі ставки є найвигіднішим діловим принципом».



Розділ ІХ

ЧОМУ Б ЗАВЖДИ НЕ РОБИТИ ХОРОШІ СПРАВИ?

Працедавець має планувати весь рік. Робітник також має планувати весь рік. Але обоє працюють зазвичай по-тижнево. Вони беруть замовлення та роботу, які їм пропонують, за тією ціною, яку їм пропонують. У хороші часи замовлень і роботи є в достатку, в «тихий» у діловому аспекті час їх бракує. У діловому житті завжди панує зміна — «твердо» і «слабо»; справи йдуть «добре» або «зле». Ніколи ще на землі не було надлишку продукції — інакше мав би настати надлишок щастя та добробуту, та, незважаючи на це, ми бачимо іноді дивне видовище: світ відчуває товарний голод, а індустріальна машина — трудовий голод. Між двома поняттями — попитом і засобами для його задоволення — вторгаються непереборні труднощі з грошми. Виробництво, як і ринок праці, — хиткі та нестійкі фактори. Замість того, щоб постійно просуватися вперед, ми рухаємося поштовхами — або занадто швидко, або стоїмо на місці. Якщо є надлишок покупців, говоримо про нестачу товарів, якщо ніхто не хоче купувати, — про надвиробництво. З особистого досвіду скажу, що ми завжди мали недолік товарів і ніколи — перевиробництва. Можливо, з часом спостерігався надлишок у будь-якому невідповідному ґатунку товару, але це ж не перевиробництво — це виробництво, позбавле-

не плану. Можливо, на ринку викидають іноді великі кількості занадто дорогих товарів. Але і це також не перевиробництво — або помилкове виробництво, або помилкова капіталізація. Справи йдуть добре або погано залежно від того, вправно ми їх ведемо чи ні. Чому ми сіємо хліб, розробляємо рудники або виробляємо товари? Тому, що люди мають їсти, грітися, одягатися та мати необхідні предмети побуту. Немає якихось інших підстав, проте це дало ґрунт постійно прикриватися тезою, що люди пнуться не для того, щоб служити суспільству, а щоб заробляти гроші. А все лише тому, що ми винайшли фінансову систему, яка замість того, щоб бути зручним засобом обміну, іноді є прямою завадою для такого обміну. Але про це згодом.

Лише тому, що ми невдало господарюємо, нам доводиться часто потрапляти в смуги так званих невдач. Якби у нас був страшний неврожай, то можу собі уявити, що країні довелося б голодувати. Але не можу уявити, що ми приречені на голод і злидні лише завдяки невправному господарюванню, яке виникає через нашу безглузду фінансову систему. Певна річ, війна розладнала господарство нашої країни. Вона весь світ вибила з колії. Але не одна війна винна. Вона оголила численні хиби нашої фінансової системи і насамперед незаперечно довела, наскільки незабезпечена та дія, що базується лише на одній фінансовій підставі. Не знаю, чи є погані речі наслідком нерозумних фінансових методів, чи невдалі фінансові методи створені помилками в нашому діловому житті. Знаю лише одне: було б неможливо просто викинути всю нашу фінансову систему, але, звісно, було б бажано по-новому організувати наше ділове життя на принципах корисної служби. Наслідком цього і стане найкраща фінансова си-

стема. Сучасна система зникає тому, що у неї немає права на існування, але весь процес може відбутися лише поступово.

Стабілізація, зокрема, може початися за індивідуальною ініціативою. Правда, певних результатів можна досягти без співпраці з іншими, але якщо хороший приклад із плином часу стане відомим, інші наслідуватимуть його, і мало-помалу вдасться занести інфляцію ринку разом із її двійником депресією ринку до розряду усунених недуг. За безумовно необхідної реорганізації промисловості, торгівлі та фінансів цілком можливо усунути з індустрії, якщо не саму періодичність, то її кепські наслідки і водночас періодичні депресії. Сільське господарство вже перебуває на шляху до такого перетворення. Коли сільське господарство та промисловість закінчать свою реорганізацію, вони доповнюватимуть одне одного: вони поєднані, а не окремі комплекси. Як приклад, хотів би згадати нашу фабрику клапанів. Ми збудували її в селі, на відстані 18 англійських миль від міста, щоб робітники могли водночас займатися землеробством. У майбутньому, за винайдення відповідних машин, у землеробстві витратиться лише частина того часу, що необхідний тепер. Час, якого потрібно природі для виробництва, набагато значніший, ніж робочий час людини при сівбі, обробленні ґрунту та жнивах. У багатьох галузях промисловості, продукти яких невеликі за обсягом, доволі байдуже, де саме ведуть виробництво. За допомогою сили води на селі багато що можна добре влаштувати.

Тому ми будемо мати в набагато ширших обсягах, ніж тепер, робітничий клас, який виявиться водночас і селянським, і працюватиме за максимально господарських і

здорових умов. Сезонна індустрія вже здобуває собі робочі руки таким трибом. Дещо іншим способом можна буде подбати про правильне чергування продуктів залежно від пори року й умов постачання; іншими засобами ми зуміємо, за ретельної організації, вирівняти хороші та погані періоди. Уважне вивчення будь-якого питання могло б указати тут правильні шляхи.

Періодичні депресії є найгіршим злом із двох, адже їхня сфера настільки велика, що вони видаються не підлеглими контролю. Поки не скінчиться вся реорганізація, з ними не можна буде впоратися цілком, але кожна ділова людина до певної міри може сама допомогти собі і, допомагаючи значною мірою своєму підприємству, може принести користь й іншим. Фордівське виробництво ніколи не стояло під знаком хороших чи поганих справ. Незважаючи на будь-які умови, воно рухалося вперед своїм прямим шляхом, за винятком 1917—1919 рр., коли пристосовувалося для військових цілей. 1912—1913 рр. вважалися поганим періодом у ділових стосунках, хоча тепер він уже вважається «нормальним». Ми майже подвоїли тоді наш збут; 1913—1914 рр. були вкрай тихими: ми збільшили наш збут на третину. 1920—1921 рр. вважалися одними з найважчих, які пам'ятає історія: наш збут становив, проте, 1,25 мільйона автомобілів, тобто майже вп'ятеро більше, ніж у 1912—1913 рр. — так званого нормального періоду. За цим не криється якоїсь особливої таємниці. Як і за всіх інших обставин нашої справи, це було логічним наслідком принципу, який можна застосувати до будь-якого підприємства.

Тепер ми платимо без будь-яких обмежень мінімальну винагороду шість доларів щодня. Люди настільки звикли отримувати високі ставки, що нагляд став зайвим. Кожен

робітник отримує мінімальну винагороду, як тільки досягає мінімуму в своєму виробництві, а це залежить винятково від його прагнення працювати. Ми додаємо до ставок оплати наш очікуваний зиск і виплачуємо тепер вищі ставки, ніж за високої військової кон'юнктури. Але, як завжди, ми виплачуємо їх як винагороду за фактичну роботу. Що люди справді працюють, видно з того, що приблизно 60% робітників одержують платню, вищу за мінімальну. Шість доларів на день — це не середня, а мінімальна оплата.

У наших міркуваннях ми зовсім не дотримуємося статистики і теорій політекономістів про періодичні цикли добробуту та депресії. Періоди, коли ціни високі, у них вважаються сприятливими, але справді сприятливий час визначається на підставі цін, одержаних виробниками за свою продукцію. Нас тут переймають не милозвучні фрази. Якщо ціни на товари вищі, ніж прибутки народу, то потрібно пристосувати ціни до прибутків. Зазвичай цикл ділового життя починається процесом виробництва, щоб закінчитися споживанням. Але коли споживач не хоче купувати того, що продає виробник, або йому бракує грошей, виробник звалює провину на споживача і стверджує, що справи йдуть зле, не усвідомлюючи, що він своїми скаргами запрягає коней позаду воза.

Виробник існує для споживача чи навпаки? Якщо споживач не хоче або не може купувати того, що пропонує йому виробник, то це провина виробника чи споживача? Чи винен у цьому взагалі хоча б хтось? Якщо ж ніхто не винен, то виробник має згорнути справи.

Але який бізнес починався колись із виробника та закінчувався споживачем? Звідки походять гроші, які змушують вертатися колеса? Певна річ, від споживача. Успіх

у виробництві залежить винятково від мистецтва виробника служити споживачеві, пропонуючи те, що останньому подобається. Йому можна догодити якістю або ціною. Найбільше йому можна догодити вищою якістю та низькими цінами; і той, хто зможе дати споживачеві кращу якість за нижчими цінами, неодмінно очолить промисловість — байдуже, які товари він виробляє. Це — непоганий закон.

То навіщо сидіти і чекати хороших часів? Зменшуйте витрати вмілишим управлінням, зменшуйте ціни відповідно до купівельної спроможності. Зниження заробітної плати — найлегший і водночас найогидніший спосіб упоратися з важким становищем, не кажучи вже про його антилюдяність. Насправді це означає звалити нездатність адміністрації на робітників. Придивившись уважно, маємо визнати, що будь-яка депресія на господарському ринку є стимулом для виробника — внести побільше мізків у свою справу, досягти розважливостю й організацією того, чого інші домагаються зниженням заробітної плати.

Експериментувати з платнею, коли не проведена загальна реформа, означає ухилятися від реальної проблеми. Якщо ж із самого початку по-справжньому взятися за реальні труднощі, то зниження платні взагалі непотрібне. Такий принаймні мій досвід. Практично суть справи полягає в тому, що потрібно бути готовим у цьому процесі пристосування погодитися на певні збитки. Але ці збитки може собі дозволити лише той, кому є що втрачати. Тут слово «збитки», власне кажучи, вводить в оману. Насправді немає тут ніяких збитків. Тут є лише відмова від певної частки тимчасового прибутку заради більшого прибутку в майбутньому. Нещодавно я спілкувався з продавцем залізних виробів із одного маленького містечка. Він мені сказав:

«Тепер я готовий до того, що доведеться втратити близько 10 тисяч доларів із моєї готівки. Але насправді я зовсім не втрачаю аж так багато. Ми, продавці залізних товарів, зробили вельми вигідні справи. Мій товар я значною мірою купував дорого, але вже кілька разів поповнював його з хорошим прибутком. Крім цього, 10 тисяч доларів, які, як я казав, мені доведеться втратити, зовсім іншого ґатунку гроші, ніж попередні. Це певним чином спекулятивні кошти. Це не ті добротні долари, які я купував по 100 центів за кожен. Тому мої збитки, хоча вони і здаються високими, насправді зовсім не такі великі. Водночас я даю можливість моїм співгромадянам продовжувати спорудження будинків, не лякаючись великих витрат на залізні складові».

Той чоловік був розумним крамарем. Він вважав за краще задовольнятися меншим прибутком і зберегти нормальний перебіг ділового життя, ніж тримати у себе дорогий товар і гальмувати прогрес усього суспільства. Такий крамар — знахідка для кожного міста. Це світла голова: він вважає правильнішим вирівняти свій баланс за допомогою інвентаря, ніж знижувати платню своїм працівникам і відтак їхню купівельну спроможність.

Він не сидів без діла зі своїм преїскурантом і не чекав, поки щось трапиться. Він тямив те, про що всі, либонь, забули, що підприємець, за своєю природою, має іноді втрачати гроші. І нам також траплялося зазнавати збитків.

І наш збут звужується потроху, як і всюди. Ми мали великий склад. Зважаючи на вартість сировини та готових запчастин, ми не могли постачати їх нижче, ніж за встановленою ціною. Але ця ціна була вищою, ніж покупець погоджувався платити за тодішніх труднощів у справах. Ми зменшили ціну, щоб розв'язати собі руки.

Ми опинилися перед вибором: списати 17 мільйонів доларів із ціни нашого інвентаря або зазнати ще більших збитків за повної зупинки бізнесу. По суті, у нас і вибору не було.

Перед такою ситуацією іноді постає кожна ділова людина. І може добровільно записати в бухгалтерські книги свої збитки та працювати далі або зупинити всі справи та зазнати збитків від бездіяльності. Але збиток від повної бездіяльності здебільшого набагато значніший, ніж фактична втрата грошей, бо періоди застою позбавляють також і сили ініціативи, і якщо застій триває довго, то вже неможливо знайти в собі достатньо енергії, щоб почати знову.

Зовсім недоречно чекати, поки справи одужають самі собою. Якщо виробник справді хоче виконати своє завдання, то має знижувати ціни, поки покупець не зможе і не захоче платити. Певну ціну, хоча б низьку, можна отримати завжди, бо покупці, яким би кепським не був стан справ, завжди можуть і жадають платити за справді потрібні предмети; якщо є бажання, то можна підтримати цю ціну на певному рівні. Але для цього не можна ні погіршувати якість, ні вдаватися до короткозорої економії — це породжує лише невдоволення робітників. Навіть старанність і метушня не допоможуть справі. Єдине, що важливо, — це підвищення працездатності та збільшення виробництва. З цієї точки зору можна зважати на будь-яку так звану ділову депресію як на прямий заклик, звернений до розуму та мозку ділового світу цього суспільства, що спонукає його працювати краще. Однобічна орієнтація на ціни замість на роботу безпомилково визначає той тип людей, який не має морального права вести справи і бути власниками засобів виробництва.

Це лише інше висловлення вимоги, щоб продаж товарів відбувалася на природній основі реальної цінності,

рівнозначної до витрат із перетворення людської енергії на продукти торгівлі та промисловості. Але ця проста формула не вважається «діловою». Для цього вона недостатньо складна. Махлярство захопило із самого початку галузь найчеснішої з усіх людських діяльностей і змусило її служити спекулятивним хитрощам тих, хто зумисне викликає нестачу продуктів харчування й інших предметів першої необхідності з метою викликати штучно підвищений ажіотаж. Так неприродна затримка змінюється штучним підвищенням цін.

Принцип трудового служіння має вилікувати і вилікує хворобу так званих поганих справ. Тим самим ми дійшли до практичного здійснення принципу служіння.



Розділ X

ЯК МОЖНА ДЕШЕВО ВИРОБЛЯТИ ТОВАРИ

Ніхто не стане заперечувати, що покупець знайде-ся завжди навіть при будь-якому кепському стані справ, лише б ціни були достатньо низькі. Це ода з основних аксіом ділового життя. Іноді сировина, незважаючи на найнижчі ціни, не знаходить збуту. Щось подібне ми пережили за останній рік. Причина полягала в тому, що виробники, як і торгівельні посередники, намагалися спочатку продати свої куплені дорого товари, перш ніж укла-дати нові угоди. Ринок переживав застій, не будучи «на-сиченим» продуктами. «Насиченим» ринок буває лише тоді, коли ціни підіймаються вище за рівень купівельної спроможності.

Непомірно високі ціни завжди є ознакою нездорового бізнесу та неминуче виникають із неприродних взаємин. Здоровий пацієнт має нормальну температуру, здоровий ринок — адекватні ціни. Стрибки цін зазвичай провокує спекуляція, що настає за уявним товарним голодом. Хоча загального товарного голоду ніколи не буває, проте деяким браком у небагатьох або хоча б в одному-єдиному важливому сегменті споживання вже досить, щоб відкрити дорогу для спекуляції. Або взагалі немає ніякої не-стачі, але інфляція курсів або кредитів швидко створює видимість збільшення купівельної спроможності й тим

самим дає бажаний привід для спекуляції. Вельми рідко настає реальний товарний голод, пов'язаний із грошовою інфляцією, наприклад, під час війни. Але якими б не були справжні причини, народ завжди платить високі ціни, адже вірить у майбутню нестачу товарів і хоче заpastися хлібом для власного споживання. А нерідко і для того, щоб перепродати з вигодою якийсь конкретний товар. Коли заговорили про нестачу цукру, господині, які, ймовірно, за все своє життя ніколи не купували більше десяти фунтів цукру за раз, намагалися закуповувати його центнерами; водночас цукор скуповували спекулянти, щоб нагромадити його на складах. Майже всі товарні кризи, спричинені за війну, принесли спекуляція або масове скуповування.

При цьому абсолютно байдуже, яких розмірів досягає нестача в товарах і наскільки суворі урядові заходи конфіскації та контролю; хто готовий платити будь-яку ціну, може отримати будь-який товар у такій кількості, в якій забажає. Ніхто не знає точно запасів кожного товару, наявного в країні. Навіть найсуворіша статистика подає не що інше, як штучне та приблизне обчислення; розрахунки, які стосуються світової готівки, ще менш певні. Ми, можливо, уявляємо, що знаємо, скільки кожного товару проходить саме такого дня та місяця. Але і тоді ми все одно не знаємо, скільки його прохідиме наступного дня або місяця. Настільки ж мало ми знаємо і про споживання: з великою витратою грошей, вочевидь, можливо з часом встановити з якоюсь точністю, яким було споживання цього товару в цей проміжок часу, але коли ця статистика буде готова, вона, крім історичної, втратить будь-яку цінність, бо в наступний проміжок часу споживання може подвоїтися або ж зменшитися. Люди не зупиняються в певному місці.

Споживання змінюється з цінами й якістю, і ніхто не може наперед угадати та розрахувати його рівень, адже при будь-якій новій знижці гуртується новий шар покупців. Це всім відомо, але багато хто не хоче визнавати цих фактів. Якщо крамар купив свої товари занадто дорого і не може спустити ціну на них, то поступово знижує ціни, поки не продасть усе. Якщо він розумний, то замість того, щоб помалу зменшувати ціни та викликати цим у своїх покупців надію на подальше зниження, він одразу суттєво зменшить їх і в одну мить очистить свій склад. У діловому житті кожен має рахуватися з певним відсотком збитків. Звісно, він сподівається після цього винагородити себе ще більшим прибутком. Ця надія здебільшого оманлива. Прибуток, яким можна покрити збитки, береться з масової готівки, що з'являється внаслідок зниження ціни. Хто настільки дурний, що вірить у сталість гігантських прибутків у період підйому, матиме проблеми при великому відпливі. Широко поширене переконання, що ділове життя складається почергово з прибутків і збитків. Добрий бізнес — той, у якому прибутки перевищують збитки. Звідси багато ділових людей виснують, що найвища можлива ціна є й найкращою продажною ціною. Це вважається правильним веденням справи. Чи це так? Ми переконалися в іншому.

Наш досвід при закупівлі матеріалів показав, що не варто купувати понад поточну потребу. Тому купуємо рівно стільки, скільки нам треба для нашого виробничого плану, беручи до уваги реальні умови транспортування. Якби транспорт був цілком реорганізований так, що можна було б розраховувати на рівномірне підвезення матеріалів, було б узагалі зайвим обтяжувати себе складом. Вагони із сировиною надходили б планомірно в ході замовлення, і їхній вантаж безпосередньо зі станції вирушав би у виробництво. Це заощадило б суттєві кошти, адже надзвичайно

прискорило б збут і зменшило капітал, поміщений у запас. Лише завдяки кепському постачанню транспорту ми змушені влаштувати собі великі склади. Коли 1921 року оновлювався наш запас, виявилось, що він був надзвичайно великий унаслідок неналежного транспортування. Але вже набагато раніше ми навчилися ніколи не купувати наперед зі спекулятивною метою.

Коли ціни йдуть угору, то вважається розумним робити закупівлі завчасу, щоб після підвищення цін купувати якомога менше. Не потрібні жодні особливі аргументи, щоб показати, що коли ми купили матеріал по 10 центів за фунт, а потім він піднявся до 20 центів, то ми набули рішучої переваги перед конкурентом, який був змушений купувати по 20 центів. Незважаючи на це, ми помітили, що попередні закупівлі не виправдовуються. Це вже не бізнес, а біржова гра в загадки. Якщо хтось запасся великими кількостями сировини по 10 центів, то, звісно, він виграє, якщо інші мають платити 20 центів. Потім йому випадає нагода купити ще більшу кількість матеріалу по 20 центів; він радіє, що зробив добру справу, адже все вказує на те, що ціна підіймається до 30. Оскільки він дуже багато собі уявляє про свою випробувану на практиці проникливість, яка принесла йому стільки грошей, то він, певна річ, купує знову. Тоді ціна падає, і він опиняється там, звідки почав. Упродовж довгих років ми розраховували, що при закупівлі нічого не виграється, що зиск, який виникає з однієї закупівлі, знову втрачається при наступній, і що ми, врешті-решт, при великій метушні не маємо від неї жодної користі. Тому тепер намагаємося при закупівлях просто покрити нашу поточну потребу за можливо відповідною ціною. Якщо ціни високі, ми купуємо не менше; якщо низькі — не більше, ніж треба. Ми ретельно ухиляємося від будь-яких навіть найдешевших закупівель, що виходять за межі наших потреб.

Нелегко приймалося нами це рішення, але, врешті-решт, від спекуляції кожен виробник мав збанкрутувати. Йому варто лише зробити кілька хороших закупівель, на яких він багато заробить, і він миттю стане більше думати про те, щоб заробити на купівлі, ніж на своїй власній справі, й увесь бізнес скінчиться крахом. Єдина можливість усунути такі неприємності — купувати те, що потрібно, не більше і не менше. Така політика усуває принаймні один істотний фактор ринку. Ми дещо докладніше зупинилися тут на нашому досвіді із закупівлями, бо він дає пояснення нашої торгової тактики. Замість того, щоб приділити головну увагу конкуренції або попиту, наші ціни ґрунтуються на простому розрахунку, що може і хоче платити за наші продукти якомога більшу кількість покупців. Результати цієї політики найясніше випливають із зіставлення продажної ціни нашого автомобіля та виробу.

Роки	Ціна в доларах	Вироблено автомобілів
1909—1910	950	18 664
1910—1911	780	34 528
1911—1912	690	78 440
1912—1913	600	168 220
1913—1914	550	248 317
1914—1915	490	308 213
1915—1916	440	533 921
1916—1917	360	785 432
1917—1918	450	706 584
1918—1919	525	533 706
Обидва останні роки були роками війни, тому фабрика була зайнята військовими замовленнями.		
1919—1920	575 до 440	996 660
1920—1921	440 до 335	1 250 000

Високі ціни 1921 року були насправді невисокими, беручи до уваги грошову інфляцію. Нині ціна становить 497 доларів. Але вона насправді ще нижча, ніж здається, адже якість автомобілів постійно поліпшувалася. Ми вивчаємо кожен чужий автомобіль, який з'являється на ринку, щоб виявити деталі, які можуть бути розроблені детальніше або пристосовані до наших автомобілів. Якщо хтось працює краще за нас ми принаймні хочемо це знати і для цього купуємо по одиниці кожного новоствореного автомобіля.

Спершу на автомобілі якийсь час їздять і випробовують його, потім розбирають на запчастини та ретельно досліджують, щоби встановити, як і з чого сконструйована кожна запчастина. Десь по сусідству з Дірборном можна зустріти взірець кожного автомобіля, який створили будь-коли на світі. Час від часу, коли ми знову купуємо новий автомобіль, про це пишуть у газетах і торочать, що Форд не їздить на «форді». Торік ми виписали великий «ланчестер», який вважається найкращим англійським автомобілем. Упродовж місяця він стояв на нашій фабриці у Лонг-Айленді, поки я не наважився поїхати на ньому до Детройту. Нас було ціле товариство, справжній караван авто — «ланчестер», «пакард» та один чи два «форди». Випадково я сидів у «ланчестері», коли ми проїжджали через одне місто в штаті Нью-Йорк. Як тільки репортери спіймали нас, вони, природно, негайно ж забажали знати, чому я не їду на «форді».

«Бачте, — сказав я, — це тому, що їду на відпочинок. Не поспішаю повернутися додому, тому й не їду на «форді».

У нас було багато історій із цими «фордами»! Наша тактика полягає в зниженні цін, збільшенню виробництва й удосконаленню товару. Зауважте, що на першому місці стоїть зниження цін. Ніколи ми не розглядали на-

ших витрат як тверду величину. Тому ми насамперед зменшуємо ціни настільки, що можемо сподіватися здобути якомога більший збут. Потім беремося за справу та намагаємося виготовити товар за цю ціну. На витрати при цьому не зважаємо. Нова ціна сама собою знижує витрати. Звісно, що інші чинять інакше. Спочатку обчислюють витрати, а за ними ціну. Можливо, з вузької точки зору ця методика й коректніша, але, оцінюючи речі під широким кутом, її все ж доводиться вважати хибною; яка користь точно знати витрати, якщо з них впливає лише те, що не можна виготовити за ту ціну, за якою продається товар? Набагато важливішим є той факт, що, хоча витрати можна точно обчислити, і, звісно, ми обчислюємо їх абсолютно точно, але ніхто в світі не знає, якими вони можуть бути насправді. Установити останнє можливо, призначаючи таку низьку ціну, щоб кожен повністю викладався у своїй роботі. Низька ціна змушує кожного працювати на прибуток. Цей примусовий метод призвів до видатніших відкриттів у галузі виробництва та збуту, ніж це було можливо раніше за допомогою будь-якої звичної методології дослідження.

Висока заробітна плата, на щастя, допомагає зменшувати витрати, адже люди, не маючи жодних матеріальних турбот, стають у своїй роботі стараннішими. Запровадження мінімальної плати п'ять доларів за восьмигодинний робочий день був одним із найрозумніших кроків у політиці зниження цін, які ми будь-коли робили. Як далеко ми можемо ще піти в цьому напрямку, наразі неможливо визначити. Досі ми завжди отримували зиск із визначених нами цін, і так само, як ми не можемо передбачити, наскільки підвищаться тарифи, ми не можемо заздалегідь й обчислити, наскільки вдасться ще більше знизити ціни;

немає сенсу ламати собі голову над цим. Трактор, наприклад, спочатку продавався за 750 доларів, потім за 850 і 625, і лише нещодавно ми знизили ціни на 37%, тобто до 395 доларів.

Трактор не виготовляється разом із автомобілем. Жодна фабрика не може бути такою великою, щоб одночасно продукувати два товари. Виробництво має розраховуватися на один певний продукт, якщо маємо намір справді господарювати економно.

Ми намагаємося боротися з усіляким марнуванням людської сили та матеріалу. Ми не терпимо марнотратства в наших виробництвах. Нам не спадає на думку будувати пишні споруди як символ наших успіхів. Будівельні та ремонтні витрати означали б лише непотрібне обтяження наших продуктів, такі пам'ятники успіхів часто густо перетворюються, врешті-решт, у надгробні. Великий будинок для керівництва, можливо, іноді й потрібен, але в мені, коли бачу такий, завжди прокидається підозра, що тут є надлишок адміністрації. Ми завжди вважали непотрібним складний адміністративний апарат і вважали за краще набути популярності нашою продукцією, а не будівлями, в яких її виробляють.

Нормалізація, пов'язана з великою економією для споживача, дає виробнику такі величезні прибутки, що він ледь спроможний помістити свої капітали. Але його прагнення мають бути щирі, сумлінні та безстрашні. Спроектувати півтузину моделей — ще не означає провести нормалізацію. Це може, навпаки, призвести до збитків для підприємства, як часто і трапляється, бо, якщо при продажу керуються звичною політикою прибутку, тобто намагаються здерти зі споживача якомога більше грошей, то він принаймні хоче мати право на ширший вибір.

Отже, нормалізація є кінцевою фазою в процесі розвитку. Цей процес починається зі споживача і провадить через план до виробництва у власному розумінні. Виробництво стає таким чином засобом громадського служіння.

Важливо запам'ятати цю послідовність. Дотепер на неї звертали недостатньо уваги. І до залежності цін ставилися неухважно, не розуміючи її. Занадто міцно вкоренилася гонитва цін. Але успіх у справах, хороший збут — усе залежить від зниження ціни.

Тут ми наблизилися до нового питання. Наш виріб має бути найвищої якості. Вважається майстерною діловою політикою, навіть цілком пристойною політикою, часом змінювати креслення, щоб зробити колишні моделі застарілими та змусити купувати нові, тому що вже немає запасних частин для старих, або тому, що нові моделі спокують публіку викидати старий товар і купувати новий. Це називається майстерною та розумною політикою. Завдання підприємця вбачають у тому, щоб постійно підбурювати споживачів до нових покупок: навіть вважається кепською політикою в бізнесі виготовляти щось міцне, бо ж покупець, придбавши щось раз і назавжди, більше не купуватиме.

У нас цілком протилежна ділова тактика. Ми хочемо задовольнити нашого покупця, пропонуючи йому, оскільки це в наших силах, те, чого вистачить йому на все життя. Ми охоче збудували б машину, яка працювала б вічно. Нам зовсім не всміхається, коли автомобіль нашого покупця зношується або стає застарілим. Ми хочемо, щоб покупець, який придбав один із наших продуктів, ніколи більше не мав потреби купувати собі інший. Ми принципово ніколи не вводимо вдосконалень, які зробили б застарілими колишні моделі. Запчастини кожного

автомобіля можуть бути замінені не лише запчастинами інших екіпажів такого ж типу, але і будь-яких автомобілів узагалі — і старих, і нових систем. Автомобіль, куплений десять років тому, можна будь-коли, купивши вироблені тепер запчастини з вельми малими витратами, перетворити в цілком новий сучасний екіпаж. Такою є наша мета, і поруч із нею йде зниження цін під високим тиском. З того часу, як ми вступили на шлях цієї твердої політики дешеvizни, тиск існує завжди — інколи дужчий, іноді слабший!

Подам іще кілька прикладів того, як можна економити. Наші відходи становили круглим числом 600 тисяч доларів на рік. При цьому безперервно тривають досліді з утилізації відходів. При одній із операцій у Пуансоні залишалися округлі шматки бляхи, шість дюймів у діаметрі, які спершу потрапляли у відходи. Втрата матеріалу засмучувала наших людей. Тому вони наполегливо працювали, щоб знайти застосування для цих кружалець. Вони збагнули, що бляха мала якраз потрібну величину та форму, щоб робити з неї віка для холодильників. Однак вона була все ж недостатньо груба. Спробували скласти її вдвоє. В результаті вийшло віко, яке виявилось міцнішим, ніж виготовлене з простого металевого кружальця. Тепер ми виробляємо 150 тисяч таких простих кружалець щодня. Приблизно для 20 тисяч ми знаходимо застосування і сподіваємося знайти годящий вжиток і для інших.

Близько десяти доларів на одиниці вдалося заощадити власним виробництвом коробок передач замість того, щоб купувати їх. Ми провели всілякі досліді з болтами та винайшли особливий болт, який міцніший за будь-який інший, що продається на ринку, хоча для його виготовлення ми використовували лише третину того ма-

теріалу, який витрачали інші виробники. Економія при виготовленні лише одного болта становила півмільйона доларів на рік. Спершу ми збирали наші автомобілі в Детройті. Хоча, завдяки особливій системі пакування, могли засунути від п'ятьох до шістьох екіпажів в один товарний вагон, але потребували щодня сотні вагонів. Це був безперервний рух потягів. Рекордом стало навантаження тисячі вагонів на день. Випадкові затримки в транспорті були неминучі. Крім цього, дуже дорого коштує часткове розбирання машин і таке їхнє пакування, за якого вони б не постраждали від перевезення, не кажучи вже про транспортні витрати. Тепер у Детройті щодня збирають лише 300—400 автомобілів, рівно стільки, щоб покрити місцеві потреби. Але ми відправляємо окремі запчастини на наші монтажні станції, розсіяні в усіх куточках Сполучених Штатів — можна сказати, по всьому світу — і автомобілі збирають уже на місцях. Усюди, де якась частина в нашій філії обходиться дешевше, ніж у Детройті, з додаванням витрат на перевезення, вона виготовляється там же на місці.

Яку економію це складе, ми не знаємо, тобто не знаємо, наскільки великими будуть заощадження, адже нові фабрики запущені лише нещодавно і можуть показувати лише приблизно, на що можемо розраховувати. Ми економимо на стількох речах — у витратах транспорту, у виробництві енергії та газів, в литті та набуваємо, понад те, ще прибутків від продажу побічних продуктів і дрібного коксу. Щоб досягти цієї мети, довелося вкласти трохи більше 40 мільйонів доларів.

Якою мірою нам вдасться працювати винятково на наших власних джерелах постачання, залежить від обставин. Усі ми можемо лише вгадувати майбутні витрати

виробництва. Краще визнати, що майбутнє ще багатше можливостями, ніж минуле, що кожен новий день несе із собою вдосконалення вчорашніх методів.

Як відбуваються справа з виробництвом? Припустивши, що всі життєві потреби будуть задовольнятися великими кількостями дуже дешевих продуктів, чи не буде світ занадто швидко пересичений товарами? Чи не дійдемо ми хутко до того, що люди, незважаючи на найнижчі ціни, більше не стануть купувати товарів? З іншого боку, якщо виробництво потребує все меншої кількості людської сили, що буде з робітниками, де вони знайдуть роботу і можливість заробітку?

Ми запровадили численні машини та методи виробництва, які значною мірою зробили людську силу зайвою. Чи не виникає саме собою заперечення: «Авжеж, це все звучить дуже добре з точки зору капіталіста, але що робити бідноті, в якій відбирають можливість працювати?»

Це запитання здається цілком розумним, проте потрібно дивуватися, як можна на нього відповісти. Коли це ми бачили, щоб безробіття збільшувалося від удосконалення промислових методів? Кучері поштових карет позбулися місць, коли з'явилися залізниці. Чи потрібно заборонити залізниці та зберегти поштові карети? Чи було легше знайти роботу раніше, при поштових каретах, чи тепер, при залізницях? Чи повинні ми забороняти наймані авто тому, що вони позбавляють хліба візників? Як співвідноситься нині число найманих авто до найбільшого числа візників такого-то року? Запровадження машин у виробництві взуття змусило більшість шевців замкнути свої майстерні. Коли взуття шилося руками, лише багаті були в змозі купувати собі більше однієї

пари черевиків або чобіт, а більша частина робітників ходила влітку босоніж. Тепер більшість людей мають більше, ніж одну пару черевиків, та виробництво інших матеріалів зробилося великою галуззю промисловості. Ні, щоразу, як з'являється винахід, який дає можливість одній людині виконувати роботу двох, добробут країни зростає, і для витісненого працівника відкриваються нові та кращі умови праці. Якби одного чудового ранку цілі галузі промисловості раптом зникли, тоді було б, мабуть, важко розмістити зайві робочі руки, але такі перевороти відбуваються не так хутко. Вони відбуваються поступово. Наш власний досвід навчає нас, що для людини, яка позбулася своєї старої роботи, завдяки вдосконаленню виробничих прийомів завжди відкриваються нові можливості праці. Але те, що відбувається на моїх підприємствах, повторюється і в усіх інших галузях промисловості. Тепер у сталеливарній промисловості використовують набагато більше робочої сили, ніж тоді, коли все робилося руками. Це логічно та неминуче. Так було завжди, так завжди і залишиться. Хто цього не тямить, той не бачить далі свого носа.

Тепер про насичення ринку. Ми постійно чуємо запитання: «Коли ви досягнете моменту перевиробництва?», «Коли на світі буде більше автомобілів, ніж людей, які можуть ними їздити?»

Певна річ, можливо, колись усі товари будуть продаватися настільки дешево і в такому достатку, що надвиробництво стане фактом. Однак ми дивимося на таке майбутнє без будь-якого страху, з великою радістю. Не може бути нічого прекраснішого за світ, де кожен має все, що йому потрібно. Ми стурбовані швидше тим, що цей момент настане ще не скоро. Наше власне виробництво ще занадто далеке від цієї мети. Ми не знаємо, якою кіль-

кістю автомобілів зумисне виробленого нами типу буде користуватися в майбутньому кожна сім'я. Знаємо лише, що за прогресуючого падіння цін, фермер, який спочатку мав щонайбільше один автомобіль (не можна при цьому забувати, що автомобіль зовсім нещодавно був абсолютно невідомий на сільськогосподарському ринку, і всі «мудрі» статистики вважали, що лише мільйонери спроможні купувати його) тепер часто має два, а іноді навіть ще і вантажівку. Можливо, колись замість того, щоб відправляти робітників партіями у великих авто розкиданими ділянками роботи, буде дешевше посилати їх на місце в їхніх власних авто. Покупці самі з непомильною упевненістю встановлюють межі свого споживання. Відтоді, як ми перестали виробляти автомобілі або трактори, і виготовляємо лише окремі запчастини, з яких складаються трактори й автомобілі, готівкових коштів виробництва ледь вистачає на те, щоб виробляти запасні частини для 10 мільйонів уже проданих автомобілів.

Те ж саме спостерігатимемо і у будь-якій іншій галузі промисловості. Перевиробництва нам немає потреби боятися ще впродовж багатьох років за умови, що ціни визначаються правильно. Відмова покупця переплачувати на цінах є справжнім стимулом для бізнесу. Тому, якщо ми хочемо вести справи вдало, потрібно знижувати ціни, не погіршуючи якість. Так, зниження ціни змушує нас вводити кращі і більш господарські методи виробництва. Визначення того, що є «нормальним» у промисловості, значною мірою залежить від таланту керівників покращувати методи виробництва. Якщо виробник настільки знижує ціни на свої вироби, що не лише позбувається прибутку, але працює навіть у збиток, він просто змушений винаходити кращий спосіб виробництва цих продуктів і навіть мати зиск із цього нового методу замість

короткозорі гонитви за нею шляхом зниження заробітної плати або підвищення продажних цін.

Якщо прибуток вичавлюється з робітників або покупців, це свідчить про погану організацію виробництва. Тут може зарадити майстерніше управління справами. Стежіть погіршення продукту, бережіть зниження заробітної платні й оббирати публіку. Побільше мізків у вашому робочому процесі — мізків і ще раз мізків! Працюйте краще, ніж раніше, лише таким шляхом можна надати допомогу і послугу для всіх країн. Цього можна досягти завжди.



Розділ XI

ГРОШІ ТА ТОВАРИ

Найголовнішою метою промисловості є виробництво. Якщо неухильно мати на увазі цю мету, то питання капіталізації стає обставиною цілком другорядною, що стосується головним чином бухгалтерії. Мої власні фінансові операції завжди були надзвичайно простими. Я із самого початку виходив із того принципу, щоб купувати та продавати лише за готівку. Я постійно мав на руках великі гроші, користувався всіма перевагами обліку й отримував відсотки за своїми банківськими рахунками. Я дивлюся на банк як на установу, в якій безпечно та зручно зберігати гроші. Хвилини, які ми приділяємо конкурентам, збиткові для власної справи. Справжнім джерелом фінансування промислового підприємства є фабрика, а не банк. Цим я не хочу сказати, що підприємець не повинен нічого тямити у фінансах. Але все ж краще, щоб він петрав у них занадто мало, ніж занадто багато, адже якщо він занадто добре розуміється на фінансових питаннях, то може легко піддатися спокусливій думці, ніби позичати гроші краще, ніж їх заробляти, і не встигне озирнутися, як йому доведеться позичати ще більшу суму грошей, щоб компенсувати колишнє, і замість того, щоб бути солідним бізнесменом, перетворюється на жонглера банкнотами, який постійно орудує в повітрі цілим роєм грошових знаків і векселів.

Якщо він досвідчений жонглер, то може витримати цей спосіб життя якийсь час, але колись він неминуче схибить і тоді весь чудовий рій звалиться на нього. Виробництво не можна змішувати зі спекуляцією. Але занадто багато підприємців тяжіють до того, щоб пуститися в банківські операції, і занадто багато банкірів утручаються в діяльність підприємств. Справжнє значення підприємницької та банківської справ занадто часто завуальовується на шкоду обох. Капітал має текти з фабрики, а не з банку.

Я усвідомив, що фабрика має повну можливість задовольняти всі вимоги такого стибу; в одному випадку навіть коли у компанії виявився серйозний недолік готівки, фабрика на вимогу надала навіть більшу суму, ніж міг би нам позичити будь-який банк країни.

По суті, ми зіштовхувалися з банками лише негативним чином. Кілька років тому спростували твердження, ніби «Форд Мотор Компані» належить «Стандарт Ойл Компані». Заради зручності ми одночасно опублікували заяву, що не пов'язані з жодним іншим концерном, а також навіть не думали закладати наші автомобілі. Торік циркулювала чутка, що ми вирушили на полювання за грошима на Волл-стрит. Я визнав, що не варто навіть спростовувати це. Спростовувати всі чутки забирає занадто багато часу. Ми вважали за краще показати, що не потребуємо грошей. З того часу я більше не чув, що нас фінансують.

Ми не проти того, щоб позичати гроші, ми також і не проти банкірів. Ми лише проти спроби замінити кредитом роботу. Ми проти будь-якого банкіра, який зиркає на підприємця як на предмет експлуатації. Важливо лише гроші, позики та капіталізацію тримати у внутрішньо певних межах, а для того, щоб досягти цього, необхідно точно обмізкувати, на що потрібні гроші та яким чином

їх удасться виплатити. Гроші — не що інше, як знаряддя виробництва. Вони лише частина фабрики. Без різниці, чи позичити в скрутному становищі 100 тисяч верстатів, чи 100 тисяч доларів. Плюс у вигляді верстатів настільки ж мало здатний виправити становище, як і плюс у вигляді грошей. Лише плюс мозку, розважливості й обачної мужності здатні на це.

Підприємство, яке неправильно користується своїми власними засобами, погано користується й позиками. Виправити зловживання — ось що головне. Якщо це зробити, підприємство знову буде приносити гроші, точно так само, як вилікуване людське тіло виробляє достатню кількість здорової крові.

Позичання грошей легко перетворюється в можливість не запоглядати у вічі збиткам. Чужі гроші часто підтримують лінивість. Багато підприємців занадто ледачі для того, щоб підв'язати собі робочий фартух і ретельно переглянути, де криється збиток, або ж занадто пихаті, щоб зізнатися, що щось із початого ними не вдалося. Однак закони праці подібні до законів сили тяжіння, хто їм противиться, змушений випробувати на собі їхню могутність.

Позичити гроші для заснування справи зовсім інше, ніж позичати для того, щоб виправити кепське ведення бізнесу та марнотратство. Гроші для цього не годяться — з тієї простої причини, що гроші нічому зарадити не можуть. Марнотратство виправляється лише ощадливістю, а погане ведення справ — здоровим глуздом. Гроші для цього не потрібні. Гроші в таких обставинах навіть завада. Кожен підприємець дякував своїй долі за лещата, які показали йому, що його найкращий капітал — голова, а не банківський кредит. Той, хто позичає в таких умовах гроші, схожий на п'яницю, який робить другий ковток,

аби посилити дію першого. Він аж ніяк не досягає цим мети, а лише ще більше примножує небезпеку. Латання дір у бізнесі в сто разів вигідніше, ніж будь-якій позичений капітал під 7%.

Саме внутрішні недуги підприємства заслуговують найбільш дбайливої уваги. «Бізнес» у сенсі товарообміну з людьми полягає здебільшого в задоволенні їхніх потреб. Якщо робити те, що потребує більшість людей, і продавати за низькою ціною, то будеш при ділі доти, доки справи можливо робити взагалі. Люди купують те, що їм корисне — це так само слушно, як і те, що вони п'ють воду.

Але виробництво згаданих предметів вимагає безперервної пильності. Машини зношуються і повинні оновлюватися. Робітники чваняться, стають ледачими та недбалими. Добре організоване підприємство є поєднанням машин і робітників. Для виробництва предметів споживання люди, як і машини, мають за нагоди оновлюватися та замінюватися новими. Водночас саме люди, що стоять на висоті, вимагають освіження, якщо навіть вони самі помічають це в останню чергу. Якщо підприємство потрапило в скрутне становище через погане керівництво, захворіло через нестачу нагляду, розвалилося через управління в зручному лакованому кріслі, немов намічені плани якийсь час мають відбуватися самі собою — одним словом, якщо виробництво стало простою частиною прибутків, на яку живуть, замість того щоб бути великим живим організмом, для якого треба працювати, це означає, що буря готова вибухнути. Одного чудового дня настає пробудження і доводиться розгортати інтенсивнішу, ніж будь-коли, діяльність — і вдовольнятися мізерними прибутками. Грошей катма, але ж можна дещо позичити. Немає нічого легшого. Люди буквально примушують до цього. Це найвитонченіша спокуса, яка чигає на молодого

бізнесмена. Але позикою лише збільшують збитки. Вона підтримує хворобу. І чи підвищують позичені гроші кмітливність конкретної особи? Зазвичай ні. Позичати за таких умов означає обтяжувати заставними власність, що втрачає цінність.

Єдиний момент, коли підприємець може позичити гроші з певною упевненістю, це коли він їх не потребує. Тобто, коли кошти не потрібні для заміни засобів, які він може виробити й сам. Якщо ж підприємство перебуває в чудовому стані і потребує лише розширення, то позика відповідно безпечна. Але якщо, навпаки, підприємство потребує грошей унаслідок поганого керівництва, тоді єдиний засіб — дістатися самої суті справи, вилікувати недугу зсередини, а не клеїти пластирі зовні.

Моя фінансова політика — лише наслідок моєї торгівельної політики: я стверджую, що краще продати велику кількість виробів із маленьким прибутком, ніж малу кількість із великим. Такий прийом дає незліченним покупцям можливість купувати та давати багатьом добре оплачувану роботу. Він декларує стійкість виробничим планам, обмежує час, коли на товар не буває попиту, і запобігає непродуктивним витратам та збиткам унаслідок зупинки виробництва. Наслідком є відповідне і врегульоване виробництво, і після здорового обговорення стане ясно, що несвоєчасне фінансування, по суті, зумовлюється недоліком правильно обдуманого та планомірного виробництва. Зниження цін короткозорі люди вважають рівнозначним зниженню прибутків. Мати справу з головами, влаштованими таким чином, напрочуд важко, оскільки їм бракує навіть найменшої схильності до розуміння найпримітивніших законів ділового життя. Так, наприклад, одного разу, коли я знизив ціну автомобіля на 80 доларів, мене спитали, чи не скоротить це при випуску 500 тисяч автомобілів на рік

прибутку компанії на 40 мільйонів доларів. Звісно, це було б правильно, якби ми зупинилися на збуті в 500 тисяч автомобілів. Усе це не що інше, як цікавий математичний розрахунок, який не має нічого спільного з бізнесом, бо без зниження ціни продукту виробництва неможливо постійно нарощувати оборти. Підприємство завдяки цьому втрачає стійкість.

Якщо підприємство не росте, воно падає, а підприємство, що падає, невпинно вимагає нового капіталу. Застаріла ділова політика вимагала, щоб ціни трималися, за можливості, на такій висоті, яку покупці погоджувалися платити. Справжня нова політика вимагає якраз зворотного.

Банкіри й юристи здатні лише в кількох випадках оцінити цей факт. Вони змішують застій і стійкість. Їхньому розумінню цілком недоступне те, що ціни можуть знижуватися добровільно. Тому є нещастям, коли до ведення справ долучається типовий банкір або юрист. Зниження цін збільшує оборот із одночасним примноженням капіталу в сподіванні, що майбутній прибуток розглядається як гроші, призначені для покращення справи.

Наш зиск завдяки швидкості й обсягу збуту постійно великий незалежно від продажних цін у той чи інший момент. Ми отримували на кожній одиниці лише незначний прибуток, зате загальне число прибутку було великим. Зиск непостійний. Після кожного нового зниження цін прибуток тимчасово знижується, однак неминучі заощадження стають дуже скоро помітними і зиск зростає знову. Але він у жодному разі не розпоршується в дивідендах. Я здавна наполягав на виділенні лише дрібних дивідендів, і компанія нині не має жодного акціонера, який не погоджувався б із цим. Вважаю, що будь-який певний відсоток, який переважає прибуток, належить більше компанії, ніж акціонерам.

На мій погляд, акціонерами мають право бути лише люди, особисто зайняті в справі, які вважають підприємство зняряддям служіння, а не машиною, що виробляє гроші. Якщо досягнутий великий прибуток, а робота, яка відповідає принципу служіння, неминуче до цього призводить, він має бути принаймні частково знову влитий у справу для того, щоб посилити свою службу і частково повернути зиск покупцям. Одного року наш прибуток настільки перевищив наші очікування, що ми добровільно повернули кожному, хто купив автомобіль, по 50 доларів. Ми відчували, що мимоволі взяли з нашого покупця більше на цю суму. Моя цінова, й одночасно і моя фінансова політика знайшла собі кілька років тому вираження на процесі, за допомогою якого компанію хотіли примусити виплачувати вищі дивіденди. Сидячи на лаві свідків, я розбив політику, якої дотримувалися тоді, і роблять це тепер, наступними словами: «Насамперед вважаю за краще продавати більшу кількість автомобілів із меншим прибутком, ніж малу кількість із більшим».

Мені здається це правильнішим тому, що таким чином дається можливість більшій кількості людей придбати автомобіль і радіти йому, причому водночас багато робітників отримують добре оплачувану роботу. Я поставив собі за мету життя досягти цього. Але моя справа могла б замість успіху призвести до повної невдачі, якщо б я не діяв, виходячи з помірнього прибутку для себе і для учасників підприємства.

Не можна забувати, що щоразу, коли ціна автомобіля знижується без шкоди для якості, число випадкових покупців зростає. Багатьох відлякує ціна 440 доларів, вони готові заплатити 360 доларів за автомобіль. За ціни 440 доларів ми розраховували на 500 тисяч покупців, за 360 доларів можемо, за моїми розрахунками, підняти збут

заокруглено до 800 тисяч, правда, окремий прибуток на кожному автомобілі менший, але число автомобілів і число зайнятих робітників більші і ми врешті-решт досягнемо спільної суми прибутку, вище за яку стягнути взагалі неможливо.

Мені хотілося б тут же зазначити, що вважаю неправильним витягати з наших автомобілів надмірні прибутки. Помірний прибуток справедливий, дуже високий — ні. Тому з давніх-давен моїм принципом було знижувати ціни настільки швидко, наскільки дозволяє виробництво, і надавати вигоду від цього споживачам і робітникам, правда, з просто разуче величезними вигодами для нас самих.

Така політика, звісно, не гармоніює із загальною думкою, ніби справи треба вести так, аби акціонери могли витягати з бізнесу якомога більше готівки. Тому я не можу мати акціонерів у загальноприйнятому сенсі цього слова, адже вони не сприяють збільшенню можливостей виробництва.

Якби я вибрав між скороченням заробітної плати та знищенням дивідендів, я не вагаючись знищив би дивіденди взагалі. Правда, такий вибір неймовірний, бо, як зараз було доведено, низькою заробітною платою не можна досягти заощаджень. Зниження зарплати — погана фінансова політика, бо одночасно з цим знижується і купівельна спроможність. Якщо припустити, що керівне становище передбачає й відповідальність, то до обов'язків власника належить також і турбота про те, щоб підлеглий йому персонал мав можливість забезпечити собі гідне існування. До управління фінансами відноситься не лише облік прибутків і спроможності підприємства, але й турбота про те, щоб компанія у вигляді заробітної плати утримувала те, що їй належить по справедливості. Мова йде не про добротність. Пристойна заробітна плата не

має з нею нічого спільного. Неадекватна платня — лише ознака ненадійності підприємства, адже будь-яке добре кероване підприємство в змозі в надлишку надати кожному працівнику можливість працювати і цим самим надлишково оплатити його.

Прибуток належить трьом групам: по-перше — підприємству, щоб підтримувати його в стані стійкості, розвитку та здоров'я; по-друге, робітникам, за чією допомогою створюється прибуток; по-третє, до певної міри також і суспільству. Процвітаюче підприємство дає зиск усім трьом учасникам — організатору, виробникам і покупцеві.

Той, хто отримує надмірні прибутки, мав би знизити ціни. На жаль, у реальності цього не буває. Такі люди, навпаки, відкладають свої екстрені витрати доти, доки вся важкість не впаде на плечі споживачів; понад те вони нараховують на споживача ще й надбавку за підвищену платню. Вся їхня ділова філософія полягає в приказці: «Хапай, що можеш узяти». Це спекулянти, грабіжники, негідні елементи, справжня виразка реальної промисловості. Від цих людей нічого доброго не чекай. Їм бракує далекоглядності. Їхній кругозір обмежений рамками їхніх власних касових книг. Ці люди швидше підіймуть питання про зниження заробітної плати на 10—20%, ніж про скорочення свого прибутку. Однак бізнесмен, що має на увазі інтереси суспільства і бажає цьому суспільству служити, має щохвилини бути в змозі зробити свій внесок для утримання стійкості підприємства.

Здавна нашою звичкою було мати в своєму розпорядженні велику суму готівки — чистий готівковий прибуток за останні роки перевищував зазвичай 50 мільйонів доларів. Кошти розміщені по всій країні в банках; ми, правда, не позичаємо, але створили кредитну зону, тому за бажання за допомогою банкового кредиту завжди мо-

жемо отримати дуже значні суми. Однак завдяки наявним заощадженням позики стають зайвими — ми бажаємо бути лише у всеозброєнні на випадок небезпеки. Не маю нічого проти правильного способу позик. Я тільки не хочу, щоб керівництво справою і водночас особлива ідея суспільного служіння, якій я присвятив своє життя, хтось вирвав мені з рук.

Розумна фінансова політика значною мірою полягає в регулюванні періодичних операцій. Приплив грошей має бути майже рівномірним. Для того, щоб працювати успішно, треба мати можливість працювати регулярно. Періодичний застій зумовлює великі збитки. Він зумовлює збитки від бездіяльності робітників і машин, і від обмеження збуту в майбутньому, що виникає через підвищення цін як наслідку перерваного виробництва. Це були труднощі, які нам спершу довелося вчитися долати. Ми не могли виготовляти автомобілі так, аби взимку, коли збут менший, ніж навесні чи влітку, тримати їх на складі. Як і де можна сховати півмільйона автомобілів?

І навіть якщо б це було можливо, як ми могли б їх у розпалі сезону транспортувати? І хто б міг добути гроші, щоб тримати в запасі так багато автомобілів?

Сезонна робота означає надзвичайне обтяження робочого персоналу. Хороші механіки не погоджуються на сезонну роботу. Працювати дванадцять місяців на рік за повного навантаження — це гарантує відповідний робочий персонал — наріжний камінь життєздатного підприємства і перша умова безперервного підвищення якості продукції; лише за безперервної роботи персонал ґрунтовно освоює навички виробництва.

Фабрика має виробляти, торгове відділення — продавати, а продавець — весь рік купувати автомобілі, якщо кожен хоче витягти з підприємства максимальний при-

буток. Якщо роздрібний покупець хоче купувати лише «на сезон», то треба організувати освітню пропаганду, щоб переконати його в перевазі автомобіля на весь рік на противагу «сезонному виробу», і, поки триває «пропаганда», фабрика повинна виробляти, а продавець, беручи до уваги майбутні вигоди, купувати.

Ми першими зустрілися з цією проблемою в автомобільній промисловості. У дні, коли кожен автомобіль ще виготовлявся на замовлення і 50 автомобілів на рік вважалися хорошим показником, було раціонально перед роботою дочекатися замовлення. Виробник, перш ніж починати виробництво, чекав покупця.

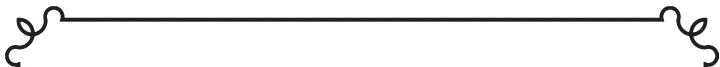
Ми дуже скоро виявили, що не можемо працювати на замовлення. Виробництво розвивалося недостатньо швидко, навіть якби це виявилось бажаним, для того, щоб будувати автомобілі, які замовлялися з березня по серпень. Тому провели просвітню кампанію для того, щоб оголосити, що «форд» — не розкішний виріб на літо, а предмет першої необхідності на весь рік. Пліч-о-пліч із цим ми намагалися втокмачити продавцям, що їм вигідно вже взимку забезпечитися до літа, навіть якщо вони не в змозі взимку продати стільки автомобілів, скільки влітку, щоб влітку мати можливість швидко надати їх. Те й інше було організовано систематично; в більшій частині Америки автомобілі були так само потрібні як взимку, так і влітку. З'ясувалося, що наші автомобілі їздили по снігу, льоду і на болоті та навіть на найгірших дорогах. Так було досягнуто те, що обсяги взимку постійно зростали і труднощі сезонного попиту для продавців скоротилися. Вони визнали доцільним запасатися заздалегідь. Тому на фабриці ми майже не помічали пір року; в останні два роки виробництво стало безперервно рівномірним, виключаючи час річних товарних підрахунків. Ми мали перерву лише

в період глибокої депресії, але він був потрібен, щоб пристосуватися до змін на ринку.

Для того, щоб досягти успішного виробництва та водночас постійного грошового обороту, ми мали проводити наші операції вкрай обережно. Виробничий план устанавлювався з великою точністю щомісяця торговим і промисловим відділами. Найважливішим було виробляти стільки, щоб безперервне виробництво покривало тверді замовлення. Спершу, коли ми ще самі збирали та пакували автомобілі, це було надзвичайно важливо, бо у нас не було місця для їхнього зберігання. Тепер ми відправляємо, по суті, лише запчастини, а монтуємо виключно автомобілі, призначені для околиць Детройту. Це робить виробничий план не менш важливим, адже якби цей план не збігався б приблизно з плином замовлень, ми або не могли б урятуватися від непроданих запчастин, або мали б відстати в замовленнях. Коли доводиться виробляти достатню кількість запчастин для 4-х тисяч автомобілів на день, вартує найменшої помилки в оцінці замовлень, щоб в одну мить готовий запас мільйонної вартості залишився лежати на складі.

Щоб мати вигоду за таких найтонших розрахунків, ми потребуємо швидких обертів. Ми будемо автомобілі, щоб їх продавати, а не для того, щоб їх тримати на складі. Якби нам довелося хоч місяць протримати наші вироби на складі, це склало б суму, самі відсотки з якої були б величезними. Виробництво розраховується на рік наперед, і число щомісяця вироблених автомобілів заздалегідь визначене, адже заготівля та розрахунок сировини і тих небагатьох частин, які ми ще отримуємо ззовні, є клопіткою справою для виробництва. Ми так само мало можемо собі дозволити тримати на складі велику кількість сировини, як і готових виробів. Усе мусить безперервно рухатися до нас і від

нас. Проте нам уже не раз бувало скрутно. Кілька років тому згоріла фабрика «Даймонд Мануфактуринг Компані», яка постачала нам необхідні для нас запчастини холодильників так само, як і латунні запчастини. Відтак довелося діяти шпарко або зазнати величезних збитків. Ми зібрали наших завідувачів відділень так само, як і розробників моделі та креслярів. Вони працювали 24—48 годин поспіль, щоб виготовити нові моделі. «Даймонд Мануфактуринг Компані» орендувала фабричну будівлю та доправила з блискавичною швидкістю деякі машини. Ми самі створили інше обладнання і через 20 днів знову могли постачати. Правда, у нас було достатньо запасів на складі, щоб проіснувати 7—8 днів, проте пожежа перервала на 10—14 днів наше відвантаження. Якби не було якихось запасів на складі, наше виробництво зупинилося б на 20 днів, а наші витрати нікуди не зникли б. Повторю ще раз: джерело, з якого мало фінансуватися підприємство, — фабрика. Фабрика нас іще ніколи не зрадила, а якимось, коли нам здалося, що ми опинилися в скруті, вона надала нам безперечне свідчення того, наскільки краще добуваються засоби зсередини, ніж ззовні.



Розділ XIX

ГРОШІ: ГОСПОДАР ЧИ СЛУГА?

У грудні 1920 року в усій країні був застій ділової активності. Значна частина автомобільних фабрик зачинилася, і більшість із них потрапила у лапете банків. Поширилися чутки майже про кожен промисловий трест, що він зазнає фінансових невдач, і моє зацікавлення прокинулося, коли почув, що у «Форд Мотор Компані» не тільки немає грошей, але також нізвідки їх отримати. Я давно настільки звик до всіляких чуток про нашу компанію, що майже їх не спростовую. Але цього разу вони були нетривіальні. А були виважені та вагомі. Я почув, що я поборов своє упередження проти позик і майже щодня з капелюхом у руці клянчу гроші на Волл-стрит. Чутки пішли ще далі: вони стверджували, що ніхто не в змозі дати мені в борг грошей, і я, ймовірно, ліквідую справи і буду змушений покинути ділове життя.

Ми й справді боролися з певними труднощами. 1919-го взяли під вексель 70 мільйонів доларів, аби скупити акції «Форд Мотор Компані». З цієї суми треба було ще сплатити 33 мільйони. 18 мільйонів знадобилося на оплату прибуткового податку, і, понад те, ми мали намір, як зазвичай, виплатити робітникам 7 мільйонів премії. Загалом планували виплатити між 1 січня та 18 квітня заокруглено 58 мільйонів доларів. У банку лежало всього 20 міль-

йонів доларів. Ми, либонь, не могли сплатити решту 38 мільйонів без здійснення позики, бо, врешті-решт, сума була не маленька. Без допомоги Волл-стрит така сума зазвичай здобувається нелегко. Щодо грошей ми не турбувалися. Два роки тому позичили 70 мільйонів. Оскільки наше майно не було обтяжене боргами, і ми раніше ніколи їх не мали, позичити нам велику суму в будь-який інший час узагалі не було б проблем. Навпаки, кожен банк вважав би це прибутковою справою.

Тепер, однак, мені довелося дізнатися, що наші тимчасові грошові труднощі тлумачаться в промислових колах, як симптом нашого майбутнього банкрутства. Легко було здогадатися, що ці чутки, хоча вони і лунали всюди, походили, однак, із одного джерела. Ця думка підтверджувалася ще й тим, що один вельми відомий фінансист, редактор газети в Батл-Кріку годував світ інформацією про наше ненадійне фінансове становище. Незважаючи на це, я старанно ухилявся від усіляких спростувань. У нас були певні плани, але про позику навіть не думали.

Мушу підкреслити, що немає менш сприятливого моменту для позики, ніж той, коли банки вважають, що в позиці є нагальна потреба. У попередньому розділі я розвинув мої основні фінансові постулати. Тепер ми зайнялися нічим іншим, як утіленням їх у життя.

Ми склали план ґрунтового прибирання оселі. Повернімося трохи назад і розглянемо тодішні обставини.

На початку 1920 року стали помітними перші ознаки того, що породжена війною спекулятивна гарячка — недовговічна. Деякі з породжених війною концернів, які не мали жодного права на існування, впали. Купівельна спроможність споживачів ослабла. Наш власний збут, правда, залишився без змін навіть на йоту, але ми знали, що і він рано чи пізно таки впаде. Я серйозно думав про знижен-

ня цін, але по всій країні виробничі ціни уникали будь-яких розрахунків. Робітники, незважаючи на підвищену платню, виробляли все менше і менше. Постачальники сировини вперто не бажали спуститися на землю зі своїми цінами. Ці явні ознаки наближення грози залишалися, мабуть, зовсім непоміченими.

У червні наша торгівля стала слабшати. З липня по вересень вона падала все стрімкіше. Мало статися щось, аби наш продукт знову міг відповідати купівельній спроможності покупців. Але цього було не достатньо. Мало відбутися щось зовсім разуче, що показало б споживачам, що ми не клеїмо дурнів, і що для нас це цілком серйозно. Тому ми зменшили в вересні ціну автомобіля для прогулянок із 575 доларів до 440. Зменшили ціну значно нижче за виробничу тому, що все ще користувалися матеріалами, закупленими в період підйому. Цю зміну цін різко розкритикували. Нам закидали, що ми розхитуємо ринок. Це відповідало нашим намірам. Ми хотіли внести свою частку в справу зниження ціни зі штучної висоти до єдиного рівня. Я твердо переконаний, що ми позбавили б себе тривалого періоду депресії, якби виробники та посередники тоді, а може, навіть і раніше, всюди провели рішуче скорочення цін і ґрунтовне прибирання домівки. Бездіяльне вичікування в надії на подальше підвищення цін лише уповільнило процес одужання. Ніхто не досяг високих цін, на які розраховував, і якби всі одночасно зазнали збитків, то не лише продуктивна потуга зрівнялася б із купівельною спроможністю, але ми уникнули б довгого періоду цілковитого застою. Чіпляння за ціни лише збільшило збитки. Ці люди мали платити також і понад ті відсотки за дорого куплені товари цілком незалежно від того, що вони втратили прибутки, досягнуті зваженими цінами. Безробіття обмежило приплив заро-

бітної платні, і таким чином між продавцем і покупцем виникала все ширша і ширша прірва. Велоса багато гарячих розмов на тему про величезні кредити, які мала б дати Європа, із задньою думкою збути завдяки цьому дорогий товар. Одягати пропозиції в настільки грубу форму, природно, остерігалися. Я навіть міркую, що багато людей по-справжньому були впевнені в тому, що суспільному життю Америки якимось чином допоможуть, якщо закордон надасть кредити навіть без будь-якої надії на їхнє повернення. Правда, власники дорогих, залежалих на складах товарів могли б вигідно збути їх, якби американські банки надали кредити, однак банки мали б такий надлишок безнадійних кредитів, що стали б більше схожими на холодильники, ніж на фінансові установи. Звісно, дуже природно чіплятися до останньої миті за можливість високого прибутку, але це втім невдала фінансова політика.

Що стосується нашого збуту, то після зниження цін він дуже скоро знову ослаб. Ми все ще не цілком відповідали купівельній спроможності країни для того, щоб збувати наш товар без проблем. Роздрібні ціни все ще не досягли свого рівня. Люди ставилися недовірливо до будь-якої ціни. Ми запланували провести подальше зниження цін і тому зупинилися на виробництві приблизно 100 тисяч автомобілів на місяць. Така кількість продукції, правда, аж ніяк не виправдовувала наш збут, але ми хотіли, перш ніж зачинимося, перетворити якнайбільше сировини в готові вироби. Ми знали, що перерва необхідна для того, щоб доправити продукцію та зробити ґрунтовне прибирання оселі. Ми хотіли знову відчинитися з істотно зниженими цінами, маючи на складі достатню кількість автомобілів для підвищеного попиту. Нові автомобілі могли б тоді виготовлятися із закупленої за нижчими цінами си-

ровини. І ми поставили собі за мету домогтися зниження цін.

У грудні ми зачинилися з наміром відновити виробництво через 14 днів. Насправді ж у нас було стільки роботи, що могли відчинитися не раніше, ніж за шість тижнів. Тільки-но ми зачинилися, як чутки про наш фінансовий стан розповсюдилися. Наскільки я знаю, багато хто сподівався, що нам доведеться вирушати на пошуки грошей — якщо нам потрібні кошти, мусимо поступитися в наших вимогах. І ми шукали грошей, хоча й не відчували в них потреби. Ми навіть отримали одну пропозицію. Один чиновник одного нью-йоркського банку знайшов мене, щоб викласти мені фінансовий план щодо великої позики, який навіть передбачав те, що представник банку мав би управляти нашими фінансами як скарбник. Люди, певна річ, бажали нам добра. Хоча й нам не були потрібні гроші, але у нас і справді тимчасово не було скарбника. У цьому плані банківські діячі правильно визначили наше становище. Тому я запропонував моєму синові Едселю взяти на себе головування в компанії так само, як і її фінанси. Таким чином ми знайшли скарбника, отже, більше не було потреби залучати банкірів.

Потім ми взялися за прибирання оселі. Під час війни були зобов'язані виконувати всілякі військові замовлення, тому мимоволі відступили від принципу постачати лише певний продукт. Завдяки цьому виникло багато нових відділень. Збільшився персонал бюро; водночас виникли незліченні непотрібні установи як наслідок розмаїтого виробництва. Тому ми взялися обмежувати все, що не мало стосунку до автомобільного виробництва.

Єдина сума, яка станом на зараз, підлягала виплаті, була 7 мільйонів доларів — добровільний платіж нашим робітникам. Тут, правда, не було зобов'язання, але ми хо-

тіли виплатити ці гроші до 1 січня. Тому ми взяли їх із наших готівкових коштів.

В усій Америці ми утримуємо 35 філій — всі монтажні фабрики; але 22 з них виробляють також окремі запчастини. Тоді вони припинили реальне виробництво і лише збирали автомобілі.

Коли ми замкнули свою фабрику, у нас у Детройті не виявилось, можна сказати, жодного автомобіля. Усі запчастини були відправлені, тому детройтські гондлярі були змушені звертатися аж до Чикаго та Колумбії, щоб задовольнити місцеві потреби. Наші філії забезпечили різних продавців згідно з їхнім річним споживанням, приблизно на один місяць. Тому останні пнулися щосили.

До кінця травня ми скликали наш основний персонал у складі близько 10 тисяч людей, переважно начальників майстерень, їхніх помічників і керівників груп, аби відкрити виробництво в Гайленд-парку. Потім ми обернули в готівку закордонне майно та продали наші побічні продукти. Тільки тепер ми могли почати виробництво цілком. Прибирання житла звільнило нас від зайвого скарбу, роздування цін і поглинання прибутку. Усе, що нам не було потрібно, ми продали. Дотепер щодня на один автомобіль припадало 15 осіб. Відтепер це вже було дев'ятеро людей на автомобіль. Це, звісно, не означало, що шестеро з п'ятнадцятьох утратили роботу. Просто вони перестали бути тягарем для виробництва. Зниження цін ми втілили в життя.

Наш офісний персонал скоротився наполовину, а тим, хто втратили ці місця, запропонували кращу роботу на фабриках. Більшість погодилася. Ми скасували всі журнали нарядів і всі типи статистики, що безпосередньо не стосуються виробництва. Ми збирали гори статистичної інформації лише тому, що вони були цікаві. Але статистикою автомобіль не збудуєш, тому вона канула в Лету.

Ми скоротили нашу телефонну мережу на 60%. На підприємстві телефони потрібні лише кільком відділам. Раніше майже на п'ятьох робітників припадав один начальник, тепер — майже на двадцять. Решта колишніх начальників працювали біля верстатів.

Завдяки цьому виробничі витрати скоротилися зі 146 доларів до 93. Якщо врахувати, яке значення це мало при щоденному виробництві понад чотирьох тисяч автомобілів, стане ясно, яким чином можливо аж ніяк не економією і не зниженням заробітної плати, а виключно усуненням зайвого досягти так званого неможливого зниження цін.

Найважливішим, однак, було те, що ми відкрили новий спосіб витратити менше грошей на підприємстві — шляхом прискорення обертів. Для цього нам знадобилася залізниця «Детройт—Тоledo—Айронтон», і ми її купили. Залізниця відіграла вагомую роль у нашій системі економії. Іншим засобом комунікації я присвятив окремий розділ. Після кількох експериментів ми з'ясували, що товарообіг може бути підвищений настільки, що дозволить скоротити цикл виробництва з 22 до 14 днів. Тобто сировина могла (заокруглено) в 2/3 витрат дотепер купуватися, перероблятися та доставатися у вигляді готового виробу в руки роздрібних продавців. Досі у нас було запасів на складі на суму близько 60 млн доларів для того, щоб забезпечити безперервність виробництва. Через те що ми скоротили час на третину, то у нас звільнилося 20 млн доларів, що зумовило збереження відсотків на 1,2 млн щорічно. Додаючи інвентар, нам удалося витягти заощаджень приблизно на 8 млн доларів, тобто ми могли вивільнити капітал у 28 млн доларів, і відсотки з цієї суми вважати заощадженнями.

1 січня ми мали в своєму розпорядженні 20 млн доларів готівкою, 1 квітня — 87 млн доларів, тобто на 27 млн

доларів більше, ніж було треба для погашення всього боргу. Такий результат дала підвищена активність підприємства. Суму я розділяю в такий спосіб:

Наявні в розпорядженні готівкові кошти станом на 1 січня	20 000 000
Майно, перетворене в готівку з 1 січня по 1 квітня	24 700 000
Гроші, отримані завдяки прискореному перевезенню готових виробів	28 000 000
Закордонне майно	3 000 000
Продаж супутніх товарів	3 700 000
Продаж військових позик	7 900 000
Загалом	87 300 000

Я розповів про всю цю справу не заради неї самої, а для того, щоб показати, яким чином підприємство може собі допомогти замість того, щоб позичати чужі гроші. У нас було б на 40 млн доларів більше. Але що сталося б у цьому випадку? Хіба це дало б нам можливість вести справи краще, ніж ми вели їх до цього? Навпаки. Якби ми взяли позику, наше прагнення до здешевлення методів виробництва не було б реалізоване. Якби ми отримали гроші під 6%, а, враховуючи комісійні тощо, нам довелося б платити навіть більше, адже лише відсотки при щорічному виробництві в 500 тисяч автомобілів склали б надбавку чотири долари на автомобіль. Одним словом, замість кращого методу виробництва ми отримали б лише зайві зобов'язання. Наші автомобілі коштували б приблизно на 100 доларів дорожче, ніж нині, наше виробництво водночас скоротилося б, адже й коло покупців скоротилося б відповідно. Ми могли б залучити менше робітників, відтак менше служити суспільству. Згадувалося, що фінансисти

хотіли відшкодувати збитки грошовою позикою замість того, щоб підвищити виробничий оборот. Вони хотіли надати не інженера, а скарбника. Зв'язок із банкірами є бідою для промисловості. Банкіри турбуються лише про грошові формули. Фабрика для них є установою для виробництва не товарів, а грошей. Вони не можуть збагнути, що підприємство ніколи не стоїть на місці, що воно або рухається вперед, або повертається назад. Вони розглядають зниження цін швидше як утрачений прибуток, ніж як підстави для покращення стану справ.

Банкіри відіграють у промисловості занадто вагому роль. Таємно це визнає більшість бізнесменів. Відкрито мало хто зізнається через страх перед банкірами. Легше заробити статки грошовими комбінаціями, ніж виробництвом. Щасливий банкір пересічно не такий розумний і прозорливий, як успішний підприємець, і все ж саме банкір фактично панує в суспільстві над підприємцем через панування над кредитом.

Могутність банків за останні 15—20 років, особливо з часу війни, дуже зросла, і Федеральна резервна система надавала їм часом майже необмежений кредит. Банкір у силу свого досвіду і насамперед свого становища цілком не здатен відігравати керівну роль у промисловості. Тому чи не є той факт, що власники кредиту досягли останнім часом величезної влади, симптомом, що в нашій фінансовій системі щось прогнило. Банкіри потрапили в керівники промисловості зовсім не завдяки своїй індустріальній проникливості. Швидше вони самі майже мимоволі залучені туди системою. Тому, що стосується мене, то хочеться сказати, що фінансова система, за якою ми працюємо, аж ніяк не найкраща.

Маю попередити, що мої заперечення зовсім не особисті. Я нічого не маю проти банкірів як таких. Навпаки,

ми не можемо відмовитися від розумних, досвідчених у фінансових операціях людей. Нам потрібні гроші, і нам потрібні кредити. Інакше не міг би реалізуватися обмін продуктів виробництва. Але чи поставили ми наші банківську та кредитну справи на належні основи, зовсім інша річ.

Не маю наміру нападати на нашу фінансову систему. Я не займаю становища переможеної системою людини, яка тепер жадає помсти. Особисто мені може бути байдуже, що зроблять банківські махлярі, бо ми досягли можливості вести наші справи без допомоги банків. Тому в своєму дослідженні не буду керуватися якимись особистісними мотивами. Хочу лише з'ясувати, чи дає існуюча система максимум користі більшості народу.

Жодна фінансова система не може бути визнана хорошою, якщо вона особливо протегує один особливий клас виробників. Тому дослідимо, чи не можна зламати владу, що спирається не на виробництво цінностей. Дотримуюся тієї думки, що способи виробництва нашої країни настільки змінилися, що золото вже не є найкращим мірилом їхньої цінності і що золота валюта як засіб контролю кредиту протегує певні класи. Межі кредиту, врешті-решт, розтягуються на підставі наявного в країні золота, безвідносно до наявного в країні багатства.

Люд зайнятий фінансовим питанням, і якби володарі грошей мали якусь інформацію, що, на їхню думку, могла б урятувати народ від помилок, то нею належало б із ним поділитися. Той, хто вважає, що люд легко одурити, і він погодиться та прийме, немов картки на молоко, будь-яку кількість банкнотів, не тямить, що таке народ. Лише завдяки природному здоров'ю нації не знецінилися наші гроші, незважаючи на фантастичні, насичені технічними термінами експерименти фінансистів.

Народ на боці твердих грошей. Він настільки неухильно стоїть на їхньому боці, що вельми серйозним запитанням є те, якими очима він глянув би на панівну систему, якби знав, у що вони можуть перетворитися в руках обраних.

Треба допомогти людям правильно цінувати гроші. Потрібно їм сказати, що таке гроші, що їх створює і в чому полягає виверт, за допомогою якого держави та нації підпадають під владу кількох окремих індивідуумів.

Насправді гроші — дуже проста річ. Вони є частиною нашої громадської організації. Вони позначають дуже безпосередній і простий спосіб передавати цінності від однієї людини до іншої. Гроші як такі — чудова, навіть необхідна річ. За природою в них немає нічого лихого, це один із корисних винаходів людства, і коли вони виконують своє призначення, то не завдають жодної шкоди, а лише допомагають. Але гроші мали б завжди залишатися грішми. Метр має сто сантиметрів, а коли ж долар буває долларом? Якби вугільний гендляр став змінювати вагу центнера або молочар місткість літра, а метр був би сьогодні 110, а завтра 80 сантиметрів завдовжки (окультне явище, яке багато хто пояснює «біржовою необхідністю»), то народ миттєво подбав би про усунення такого дурисвітства. Який же сенс волати про «дешеві гроші» або про «знецінені гроші», якщо 100-центовий долар сьогодні перетворюється на 65-центовий, завтра в 50-центовий, а післязавтра в 47-центовий, як це сталося з добрими старими американськими золотими та срібними доларами. Потрібно, щоб долар завжди залишався 100-центовим; це настільки ж необхідно, як і те, щоб кілограм постійно мав тисячу грамів, а метр — 100 сантиметрів.

Банківські махлярі, що виконують лише суто банківські операції, мали б вважатися природно покликаними

перевірити та вивчити нашу грошову систему замість того, щоби вдовольнятися містечковою майстерністю в банківській справі. Якби вони відібрали в азартних гравців у «гроші» звання «банкірів», раз і назавжди позбавили б їх впливового становища, яке дає їхнє звання, то банківська справа була б реабілітована, і місце, яке полягає в службі суспільству, знову було повернуте.

І тут, як завжди, виникає «якби», але воно не непереборне. Події все одно просуваються назустріч якійсь кризі, і якщо ті, хто має технічну вправність, не згуртуються для того, щоб допомогти, то, можливо, вчинять спробу допомогти люди технічно невідготовлені. Будь-який прогрес спонукає зацікавлених осіб поділитися своїм досвідом для загального добра. Лише короткозорі будуть намагатися заперечувати прогрес, і самі стануть його жертвою. Ми всі творимо єдине ціле, ми маємо просуватися вперед усі разом. Якщо банківські махлярі сприймають будь-який прогрес виключно як протидію дурнів, а кожен план покращення — як безпосередній удар, спрямований проти них, то вони дотримуються точки зору, яка дуже чітко доводить, що вони не варті своєї керівної ролі. Світове багатство не ідентичне грошам і недостатньо ними репрезентується. Золото як таке не є цінним товаром. Золото так само не багатство, як замовлення на капелюх ще не головний убір. Але як еквівалент багатства його можуть використовувати безпосередні власники або господарі так, що це дає їм панування над кредитом, необхідним для виробників справжніх цінностей. Торгівля предметом обміну — грошима — вельми вигідна справа. Але водночас, як тільки гроші обертаються в предмет торгівлі, який можна купувати та продавати, перш ніж справжні цінності можуть бути проданими або обмінаними, лихварям і спекулянтам надається право стягувати податки

з виробництва. Влада, яка дається власникам грошей над промисловими силами, тим очевидніше виступає назовні, чим ясніший факт, що, хоча гроші й мають символізувати реальне багатство світу, проте багатство завжди більше за гроші, а справжнє багатство найчастіше потрапляє в рабство до грошей. Це привади́ть до безглузкого парадоксу, що світ благословенний багатством і все ж зазнає нужди.

Усе це аж ніяк не нікчемні факти, які можна подати числами, а потім відкинути набік. Тут мова йде про долю людства. Бідність у світі породжується в рідкісних випадках відсутністю цінностей, але головним чином — нестачею грошей. Світова боротьба націй на ґрунті торгівлі, що веде до міжнародного суперництва і війн, лише один із таких фактів у їхньому ставленні до людства. Спробуємо укласти підстави для кращої методи.



Розділ XIII

НАВІЩО БУТИ БІДНИМ?

Бідність виникає з цілого ряду джерел, із яких найголовніші можна облікувати. Я однозначно вважаю за можливе знищити бідність та особливі привілеї. Про те, що те й інше бажані — питання бути не може, бо ж і бідність, і привілеї неприродні, однак допомоги можемо очікувати винятково від роботи, а не від законодавства.

Під бідністю маю на увазі нестачу їжі, житла й одягу як для індивіда, так і для сім'ї. Різниця в способі життя існуватиме завжди. Бідність можна усунути лише надлишком. Нині ми достатньо глибоко проникли в науку виробництва, щоб передбачити день, коли виробництво, як і розподіл, будуть відбуватися за такою точною методикою, що кожен буде нагороджений за своїми здібностями та сумлінністю.

Першопричина бідності, на мою думку, полягає передусім у недостатньому співвідношенні між виробництвом і розподілом у промисловості, як і в сільському господарстві, у відсутності пропорційності між джерелами енергії й її експлуатацією. Збитки, що стаються від цієї невідповідності, величезні. Усі ці збитки має знищити розумне керівництво, що служить справі. До того часу, поки керівник буде ставити гроші вище за служіння, збитки обов'язково будуть. Збитки можна усунути лише дале-

коглядними, а не куцими розумами. Короткозорі спершу думають про гроші й узагалі не бачать збитків. Вони вважають справжнє служіння альтруїстичною, а не прибутковою справою в світі. Вони не здатні відійти від менш важливих предметів настільки, щоб побачити більш важливі й насамперед найважливіші, а саме — що чисто опортуністичне виробництво, яке розглядається навіть із винятковно грошової точки зору, — неприбуткові.

Служіння може спиратися і на альтруїстичні підстави, але зазвичай у таких випадках дешево вартує. Сентиментальність пригнічує практичність.

Промислові підприємства, певна річ, були б у змозі знову розсіяти певну пропорційну частину створених ними багатств, але непродуктивні витрати зазвичай настільки великі, що для всіх учасників підприємства бракує, незважаючи на те, що товар продається за надмірно високою ціною. Як наслідок, промисловість сама обмежує своє розширення.

Ось кілька прикладів непродуктивних витрат: долина Міссісіпі не виробляє вугілля. Посеред неї струменіють численні потенційні кінські сили — Міссісіпі. Якщо людя, що живе на її берегах, хоче отримати енергію або тепло, він купує вугілля, яке виробляється за тисячу миль від нього, отже, оплачує набагато більше, ніж його нагрівальна або рухома цінність. Якщо ж громадяни не можуть дозволити собі купувати це дороге вугілля, вони вирушають рубати дерева і тим позбавляють себе одного з найкращих ресурсів для підтримки сили води. До самого останнього часу нікому не спадало на думку скористатися джерелом енергії, розташованим у безпосередній близькості, що майже не вимагає експлуатаційних витрат, і якого цілком вистачало б на те, щоб маса людей, які живуть у цій долині, були забезпечені теплом, світлом і рушійною силою.

Ліки проти бідності полягають не в дріб'язковій ощадливості, а в кращому розподілі результатів виробництва. Поняття «ощадливість» та «економія» перебільшені. Слово «ощадливість» — показник хвороби. Факт непродуктивних витрат відкривається в усій своїй трагічній величині здебільшого випадково — і зараз же виявляється люта реакція проти непродуктивних витрат, відтак людина хапається за ідею ощадливості. На жаль, вона лише замінює менше зло більшим замість того, щоб пройти назад весь шлях, що веде від омани до істини.

Ощадливість — улюблене правило всіх напівживих людей. Без сумніву, ощадливість краща за марнотратство, але також незаперечне й те, що вона гірша за корисні витрати. Люди, які від своїх заощаджень нічого не вимагають, проповідують їх як чесноту. Але чи є жалюгідніше видовище, ніж нещасна заклопотана людина, яка в найкращі та чудові дні свого життя чіпляється за кілька шматків твердого металу? То чи вартує навіть похвали скорочення життєвих потреб до мінімуму? Ми всі знаємо тих так званих ощадливих людей, які начебто економлять навіть ту малу кількість повітря, яке вони споживають, і частинку поваги, в якій вони дбайливо себе обмежують. Вони скорчилися як духовно, так і тілесно. Ощадливість у цьому сенсі — марнування життєвих соків і почуттів. Бо існують два види марнотратності: марнотратство легковажних, які, марнучи життя, викидають свою життєву силу за вікно, і марнотратство власників риб'ячої крові, які гноять її через повне невживання. Запеклий скнара наражається на небезпеку бути прирівняним до власника риб'ячої крові. Марнотратство є зазвичай реакцією на диктатуру розумних витрат у той час, як ощадливість нерідко буває реакцією на марнотратство.

Нам усе дається для потреби. Немає такого зла, яке виникло б інакше, ніж від зловживання. Найбільший гріх,

який можемо зробити проти звичайних речей, — зловживання ними, звісно, в глибшому розумінні. Ми любимо слово «марнотратство», але воно — лише фаза зловживання. Будь-яке марнотратство — це зловживання, а будь-яке зловживання — марнотратство.

Звичка накопичувати може легко стати надмірною. Справедливо і навіть бажано, щоб кожен мав запасний фонд; не мати його в разі, якщо це взагалі можливо — ось справжнє марнотратство. Однак і в цьому можна зайти занадто далеко. Ми вчимо дітей заощаджувати гроші. Як засіб проти необдуманого й егоїстичного викидання грошей це має ціну. Але позитивного результату це не дає, бо не веде дитину правильним, здоровим шляхом корисного та здорового прояву та застосування свого власного «я». Краще вчити дитину користуватися грішми та правильно витрачати їх, ніж збирати. Більшість людей, які дбайливо збирають кілька доларів, зробили б краще, витративши їх спершу на самого себе, а потім на якусь роботу. Врешті-решт вони мали б більше заощаджень, ніж раніше. Молодь мала б переважно вкладати гроші в свої власні підприємства, щоб примножити корисні цінності. Коли вони згодом досягнуть вершини корисної творчості, завжди буде час відкласти, згідно з визначеними твердими підставами, більшу частину прибутків. Насправді, коли самому собі перешкоджають бути продуктивним, то нічого не накопичують. Цим лише обмежують своє непорушне надбаня та знижують ціну своєму природному капіталу. Принцип правильних витрат — єдиний правдивий принцип. Витрати позитивні, активні та життєдайні. Витрати живі. Витрати примножують суму всього хорошого.

Особиста потреба не може бути усуненою без загальних перебудов. Підвищення заробітної плати, зростання

прибутків, будь-які передумови для того, щоб добути більше грошей, є всього лише окремими спробами окремих класів вирватися з вогню самотужки, не звертаючи увагу на долю ближніх.

Панує безглузда думка, що можна якимось чином устояти проти загрози, якщо добути собі достатню кількість грошей. Робітники міркують, що можуть їй протистояти, якщо доб'ються вищої заробітної плати. Капіталісти вважають, що зможуть боротися з нею, якщо будуть отримувати більше прибутків. Віра у всемогутність грошей дуже зворушлива. Гроші в нормальний час — вельми корисний предмет, але гроші самі по собі мають менше цінності, ніж люди, яких за їхньою допомогою залучають у виробництво — та й у цьому випадку їх можуть використати на зло.

Неможливо витравити думку, ніби між промисловістю та сільським господарством існує природний антагонізм. Це зовсім не так. Точно так само безглузда думка, ніби людям варто повернутися до землі, бо міста перенаселені. Якби люди діяли відповідно до цього, сільське господарство хутко перестало б бути прибутковою справою. Певна річ, точно так само нерозсудливо переселятися юрбами в промислові центри. Якщо село спорожніє, то яку ж користь матиме тоді промисловість? Між сільським господарством і промисловістю має бути і може бути єднання. Промисловець може дати фермеру те, чого той потребує, щоб бути успішним фермером, а фермер, як і всі інші виробники сировини, забезпечує промисловця всім, що робить його працездатним. Транспорт, що їх пов'язує, повинен мати форму працездатної організації, тільки тоді можна буде створити стійку та здорову систему польового служіння. Якщо ми таким чином розселимося дрібнішими громадами, де життя не настільки напружене і

продукти з полів і садів не здорожують незліченні посередники, то бідності та невдоволення стане набагато менше.

Але тут виникає питання про сезонну роботу. Будівельне ремесло, наприклад, залежить від пори року. Яке марнотратство сили — дозволяти будівельникам залягати у зимову сплячку, доки не настануть весна та літо! Не менш марнотратно, коли навчені будівельники, які прийшли на фабрику взимку заради того, щоб уникнути втрати заробітків упродовж мертвого сезону, змушені залишатися на некваліфікованій фабричній роботі зі страху не отримати її наступної зими. Скільки марнотратства, загалом кажучи, є в нашій теперішній нерухомій системі! Якби фермер міг звільнитися з фабрики на час сівби, садження та жнив (які, врешті-решт, займають лише частину року), а будівельник після зимової роботи міг звільнитися для свого корисного ремесла, наскільки було б нам краще від цього і наскільки вільніше обертався б світ!

Що було б, якби ми всі подалися навесні й улітку на село, щоб три-чотири місяці провадити здорове життя хлібороба! Нам не доводилося б говорити про «застій».

Село також має свій мертвий сезон, сезон, коли фермеру вартувало б податися на фабрику для того, щоб допомагати у виробництві необхідних у його господарстві речей.

І фабрика має свій мертвий сезон, тоді робітник мав би вирушати на село та допомагати обробляти хліб. Таким чином, для всіх з'явилася б можливість уникнути часів застою, зрівняти штучне та природне життя.

Однією з найбільших переваг, досягнутих нами при цьому, був би гармонійний світогляд. Злиття різних ремесел є не лише матеріально вигідним, але водночас при-

водить нас до ширших обріїв і кращої оцінки наших ближніх. Якби наша робота була різноманітнішою, ми вивчали б так само й інші сторони життя, розуміли б, наскільки ми потрібні одне одному, були б набагато терпимішими. Для кожного тимчасова робота просто неба означає виграш.

Усе це аж ніяк не недосяжне. Реальне та бажане ніколи не бувають недосяжними. Для цього потрібно лише трохи спільної роботи, трохи менше жадібності й марнославства і трохи більше поваги до життя.

Багатії хочуть подорожувати по три-чотири місяці на рік і бездіяльно гаяти час на якомусь елегантному літньому або зимовому курорті. Значна частина американського народу хотіла б зовсім не так витратити свій час, навіть якщо б мала таку можливість. Але вона негайно погодилася б на сумісництво, що забезпечує сезонну роботу на відкритому повітрі.

Майже не доводиться сумніватися в тому, що велика частина неспокою та невдоволення виникає всюди від ненормального способу життя. Людям, які з року в рік роблять одне і те ж, позбавлені сонячного світла та відлучені від широкого вільного життя, майже не доводиться докортятися в тому, що вони бачать життя в спотвореному вигляді. Це стосується як капіталістів, так і робітників.

Що заважає нам провадити природне та здорове життя? Хіба є несумісним із промисловістю, щоб люди, особливо меткі, послідовно займалися різними ремеслами та промислами? На це можна заперечити, що виробництво постраждало б, якби натовпи промислових робітників щороку влітку виїжджали б із фабричних міст. Нам треба все ж трактувати такий випадок із суспільної точки зору. Ми не повинні забувати, яка посилена енергія допоможе рости цій юрмі після трьох-чотирьох місяців роботи на свіжому повітрі. Не можна також залишати поза увагою

вплив, яке справить на кошт існування загальне повернення на село.

Ми самі, як уже було показано в попередньому розділі, частково здійснили із задовільним результатом таке злиття сільськогосподарських і фабричних робіт. У Норт-віллі, неподалік від Детройту, у нас є маленька фабрика вентиляторів. Вона й справді маленька, але виробляє велику кількість вентиляторів. Керівництво, як і організація виробництва, відносно прості, тому що виробництво обмежується однорідним продуктом. Ми не потребуємо кваліфікованих робітників, адже всі «вміння» замінені машинами. Навколишні селяни працюють частину року на фабриці, а іншу — на фермах, бо господарство, що експлуатується механічним способом, вимагає певної турботи. Рушійною силою виступає вода.

Доволі велику фабрику будуємо нині у Флет-Року, приблизно за 15 англійських миль від Детройту. Річку ми загатили. Гребля слугує одночасно й мостом для залізниці «Детройт—Тоledo—Айрон», якій був потрібен новий міст, і громадською проїжджою дорогою. Ми маємо намір виготовляти тут наше скло. Дамба дає нам достатню кількість води, щоб ми могли перевозити водним шляхом головну масу нашої сировини. За допомогою гідроелектричного обладнання вона постачає нас до того ж і струмом. Оскільки підприємство ще й розташоване в центрі сільськогосподарської округи, то втрачається можливість перенаселення, а також і все інше, що впливає з цього. Робітники водночас із фабричної діяльністю оброблятимуть свої сади або поля, розташовані на 15—20 англійських милях в околиці, бо нині робітник, звісно, вже спроможний їхати на фабрику автомобілем. Так ми створили злиття сільського господарства та промисловості.

Думка, що промислова держава має концентрувати свою промисловість, на мій погляд, безпідставна. Це необхідно лише на проміжній стадії розвитку. Чим більше ми прогресуватимемо в промисловості та вивчати продукування виробів, частини яких можна замінити, тим більше будуть покращуватися умови самого виробництва. А кращі умови для робітників із промислової точки зору й є кращими. Гігантська фабрика не може стояти на маленькій річці. Але на маленькій річці можна збудувати маленьку фабрику, а сукупність маленьких фабрик, із яких кожна виробляє лише одну частину, зробить усе виробництво дешевшим, ніж якби воно цілком зосереджувалося на одному величезному підприємстві. Правда, існують певні винятки, наприклад, ливарні заводи. У випадках, як у Рівер-Ружі, ми намагаємося поєднати родовище металу з ливарним заводом, точно так само, як використовувати без залишку всі інші продуктивні потуги. Такі комбінації, однак, швидше виняток, ніж правило. Вони не в змозі завадити процесу розосередження централізованої промисловості.

Промисловість буде децентралізованою. Жодне місто, якби воно провалилося, неможливо відбудувати точно за тим самим планом. Уже це одне визначає наше враження щодо наших міст. Велике місто виконало свою певну функцію. Певна річ, село не було б таким затишним, якби не було великих міст. Завдяки концентрації населення ми навчилися багато того, чого б ніколи не могли навчитися в селі. Житлова гігієна, техніка освітлення, соціальний устрій здійснилися лише завдяки досвіду великих міст. Зате всі соціальні недоліки, від яких ми тепер страждаємо, засталися також у великих містах. Маленькі містечка, наприклад, ще не уникли проблем із порами року, вони не знають ні надмірної потреби, ні надмірного багатства. Мільйонне місто — щось грізне, невгамовне. І все ж за

тридцять миль від його гамору є щасливі та задоволені села. Велике місто — нещасне безпорадне чудовисько. Все, що воно споживає, йому треба достачати. З розривом зв'язків рветься і життєвий нерв. Місто покладається на хліви та комори. Але хлів і комора не можуть виробляти. Місто не може не лише прогодувати, а й одягнути, зігріти і дати дах.

Нарешті, загальні витрати як у приватному, так і в суспільному житті настільки зросли, що їх ледь можливо витримати. Витрати накладають такий високий податок на життя, що нічого не залишається в надлишку. Політики настільки легко позичали гроші, що найвищою мірою напружили кредит міст. Упродовж останніх десятих років адміністративні витрати кожного нашого міста жахливо зросли. Значна частина цих витрат складається з відсотків за позиками, які були витрачені або на непродуктивні каміння, цеглу та вапно, або на необхідні для міського життя, але збудовані за завищеними цінами загальнокорисні пристосування, такі як водогін і каналізація.

Витрати з експлуатації цих пристосувань за підтримки ладу та сполучення в перенаселених округах, набагато більше вигод, пов'язаних із такими великими поселеннями. Сучасне місто марнотратне, сьогодні воно банкрут, а завтра перестане існувати. Готування до спорудження великої кількості дешевших і легко доступних виробничих устаткувань, які можуть створюватися не всі за раз, а за необхідності, будуть більше, ніж будь-що інше, сприяти повсюдному утвердженню життя на розсудливих підставах, і вигнання зі світу марнотратства, що породжує бідність. Є багато способів видобувати енергію. Для одного краю, в безпосередній близькості до вугільної копальні, найдешевшим буде обладнання, що приводиться в дію парою, — електричний двигун; для іншого — електричний водяний двигун. Але в кожній місцині має бути центральний двигун

для того, щоб постачати всіх дешевим струмом. Це мало б бути настільки ж очевидним, як залізничне сполучення або водогін. І всі ці грандіозні джерела могли б без будь-яких труднощів служити суспільству, якщо б на шляху не стояли високі, пов'язані зі здобуванням капіталу, витрати. Гадаю, нам слід піддати детальній ревізії наші погляди на капітал!

Капітал, що впливає сам собою з підприємства, використовується на те, щоб допомагати робітникові просуватися вперед і покращувати свій добробут. Капітал, що примножує можливості роботи й одночасно примножує витрати із суспільного служіння, опинившись навіть у руках однієї особи, не є небезпекою для суспільства. Адже він — винятково щоденний запасний робочий фонд, довірений суспільством конкретній особі, і служить на користь суспільства. Той, чий владі він підпорядкований, аж ніяк не може розглядати його як щось особисте. Ніхто не має права вважати такий надлишок особистою власністю, адже не він один його створив. Надлишок — загальний продукт усієї організації. Правда, ідея одного звільнила загальну енергію та спрямувала її до однієї мети, але кожен робітник виявився учасником у роботі. Ніколи не слід розглядати підприємство, зважаючи лише на теперішній час і причетних до нього осіб. Підприємство повинно мати можливість розвиватися. Завжди варто платити вищі ставки. Кожному учаснику треба надати пристойне утримання, байдуже, яку роль він виконує.

Капітал, який не створює постійно нову та кращу роботи, корисніший не більше за пісок. Капітал, який не поліпшує постійно буденні життєві умови трударів і не встановлює справедливої плати за роботу, не виконує свого важливого завдання. Головна мета капіталу — не добути якомога більше грошей, а домогтися того, щоб гроші вели до покращення життя.



Розділ XIV

ТРАКТОР ТА ЕЛЕКТРИФІКАЦІЯ ФЕРМЕРСТВА

Мало хто знає, що наш трактор, яки ми назвали «фордсоном», під час війни, внаслідок нестачі життєвих запасів у союзників, стали виробляти на рік раніше, ніж планувалося, і що вся наша продукція, за винятком, природно, небагатьох машин, які ми залишили задля випробувань, спочатку відправляли безпосередньо до Англії. У критичні 1917—1918 рр., коли активність підводних човнів досягла своєї межі, ми загалом переправили через океан близько п'яти тисяч тракторів. Зібрані машини дійшли як треба, і британський уряд люб'язно оголосив, що без них Англія навряд чи впоралася б із продовольчою кризою.

Ці трактори, які здебільшого обслуговують жінки, орали старі англійські латифундії та спричинилися до того, що вся Англія була оброблена й упорядкована без ослаблення військової потуги на фронті або робітничого контингенту на фабриках.

Це відбулося таким чином. Приблизно на той час, коли ми вступили у війну, англійське продовольче керівництво з'ясувало, що німецькі підводні човни, які майже щодня топили вантажні кораблі, настільки послабили і без того недостатній торговий флот, що стало зовсім неможливо переправляти американські війська разом із необхідним для них спорядженням і провіантом, а також

забезпечувати харчами власні війська, як і цивільних. Тому стали відправляти з колоній назад до Англії дружин і родичів бійців, а також розробляти плани для вирощування в країні продовольства. Становище було серйозним. У всій Англії не вистачало робочої худоби для обробки землі в такому обсязі, щоб відчутно скоротити імпорт продуктів харчування. Технічні методи в сільському господарстві були майже зовсім невідомі тому, що селянських господарств до війни навряд чи вистачало для того, щоб виправдати купівлю важких і дорогих сільськогосподарських машин. Найголовніше ж те, що завжди існувала достатня кількість дешевих сільськогосподарських робітників. Правда, Англія мала всілякі фабрики, які виробляли трактори, але це були важкі незграбні машини, які здебільшого працювали на парі. До того ж їх усе одно не вистачало. Виробляти ж більше було неможливо, тому що усі фабрики виготовляли снаряди. Та якби це й виявилось можливим, то важкі й незграбні існуючі моделі не могли б виконувати суцільну обробку полів і працювати без нагляду інженерів.

Ми одразу ж виготовили на нашій фабриці в Манчестері цілий ряд тракторів задля демонстрації. Вони вироблялися в Сполучених Штатах, а в Англії лише збиралися.

П'ять тисяч тракторів відправили впродовж трьох місяців; так сталося, що трактори з'явилися в Англії задовго до того, як про них дізналися в Сполучених Штатах. Адже ідея побудови трактора виникла раніше ідеї побудови автомобіля. Мої перші дослідження на фермі стосувалися саме тракторів, і, ймовірно, читачі ще пам'ятають, що я якийсь час працював на фабриці, що виготовляла парові трактори, важкі локомотиви та молотарки. Я вважав, проте, що важкі трактори не мають майбутнього. Для ма-

леньких господарств вони були занадто дорогі, адже вимагали занадто багато хисту в управлінні, та занадто важкі порівняно зі своєю рушійною силою. Крім цього, простолюд набагато більше прагнув, щоб їх транспортували, ніж возили; екіпаж без коня займав уяву набагато потужніше.

Таким чином сталося, що я зовсім покинув виготовлення тракторів до того часу, поки не налагодилося автомобільне виробництво. Коли ж автомобіль отримав на селі права громадянства, трактор став необхідністю, бо фермери освоїлися з думкою про візок, що рухається механічно.

Фермер не стільки потребує нового знаряддя, скільки рушійної сили для використання знарядь. Я сам пройшов чимало миль за плугом і знаю, що це за праця. Яка витрата часу і робочої сили для робітника, що цілими годинами та днями крокує за упряжкою, що повзе повільно, тоді як трактор міг би зробити за той же час у шість разів більший обсяг роботи! Немає нічого дивного в тому, що середньостатистичний селянин, який був змушений насилу робити все своїми власними руками, може заледве заробити на хліб, і сільськогосподарська продукція ніколи не потрапляє на ринок у тому достатку та за тією ціною, як насправді могло б бути.

Як і в автомобілі, ми прагнули потужності, а не маси. Ідея маси міцно засіла у головах виробників. Вважали, що значний тягар рівнозначний великій руховій силі, — машина не зможе добре чіплятися, якщо не буде водночас і важкою. І все це — незважаючи на той факт, що кішка важить не так уже й багато, проте акробатично лазить. Свою думку про тягар я виклав в іншому місці. Єдиний тип трактора, який, на мій погляд, варто виробляти, мав бути настільки легкий, міцний і простий,

аби ним умів користуватися кожен. Понад те, він мав бути настільки дешевий, аби будь-хто міг собі дозволити його купити.

Прагнучи до цієї мети, ми працювали майже п'ятнадцять років над створенням трактора та витратили чимало мільйонів доларів на дослідження. При цьому йшли якраз тим самим шляхом, що й при створенні автомобіля. Кожна частина мала бути такою міцною і здатною до опору, як тільки можливо, число частин — якомога мінімальним, а ціле — виготовлятися у великій кількості. Тимчасово ми вважали, що може стати в нагоді для цього автомобільний двигун, тому провели з ним кілька дослідів. Але, врешті-решт, дійшли до переконання, що тип трактора, який мені хотілося створити, не має нічого спільного з автомобілем. Ми із самого початку вирішили зробити фабрику тракторів окремим підприємством, незалежним від автомобільної фабрики. Жодна фабрика недостатньо велика для того, щоб виробляти продукцію двох ґатунків.

Автомобіль призначений для їзди, а трактор — для тяги. Ця різниця призначення зумовлює різницю конструкції. Найважчим виявилось винайти рульовий механізм, за допомогою якого, незважаючи на велику силу тяги, досягалася точність напрямку. Ми винайшли один тип конструкції, який, здається, гарантував за будь-яких умов найбільшу загальну працездатність. Ми зупинилися на чотирициліндровому двигуні, який запускається в хід газоліном і може працювати на гасі. Найменша вага, що може бути поєднаною з достатньою силою, — 2425 англійських фунтів.

Аби мати можливість пристосувати трактор, крім його власних функцій тяги, ще й до інших робіт, ми збудували його так, що він одночасно використовувався й як нерухомий двигун. Якщо він не на дорозі і не в полі, то може

бути з'єднаний із іншими машинами за допомогою простого приводного паска. Коротко кажучи, ми хотіли зробити його солідним, різнобичним джерелом сили, і нам це вдалося. Його можна використовувати не лише для оранки, борознування, сіяння та жнив, але й для молотьби, для приведення в дію борошномельних, лісопильних та інших млинів, для викорчовування пнів, відгортання снігу та для всього, що вимагає двигун середньої сили, починаючи від ножиць для стрижки овець і закінчуючи друкуванням газет. Його забезпечили важкими катками, щоб перевозити вантажі дорогами, полозами для льоду та колесами, щоб рухатися рейками. Коли в Детройті всі підприємства зачинилися через нестачу вугілля, ми ще й видавали «Дірборн Індепендент», пославши один із наших тракторів для забезпечення друкарні електрикою, установивши його у дворі та з'єднавши приводними пасками з друкарськими верстатами на четвертому поверсі. Нашу увагу вже звертали на 95 функцій, які досі виконував трактор, і, ймовірно, вони є лише незначною частиною можливого.

Механізм трактора ще простіший за автомобільний, але його виробляють цілком таким самим способом. До цього року виробництво обмежувалося відсутністю годящого фабричного обладнання. Перші трактори виготовили на Дірборнській фабриці, яка тепер виконує функцію дослідної станції. Вона була недостатньо великою для того, щоб давати економію, можливу при великому виробництві, а також не могла бути зручно розширена, тому виник план виготовлення тракторів на Рівер-Ружській фабриці, а вона до цього року ще не розгорнулася для повноцінного виробництва.

Тепер фабрика, призначена для виробництва тракторів, збудована. Робота організована цілком так само, як і

на автомобільних фабриках. Виробництво кожної окремої частини — самостійне мініатюрне підприємство, і готова річ підвозиться автоматичними шляхами спершу для часткового, а відтак і для остаточного складання. Все просувається саме собою, і вишкіл є зайвим. Продуктивність теперішньої фабрики сягає мільйона тракторів на рік. Це та кількість, на яку ми розраховували виробництво, тому що світ більше, ніж будь-коли, потребує дешевих, загальнокорисних двигунів і до того ж дуже добре знає ціну машин для того, щоб не жадати їх.

Перші трактори відправилися, як я вже казав, до Англії. У Сполучених Штатах вони вперше з'явилися на ринку 1918-го за ціною 750 доларів. Наступного року ми внаслідок великих виробничих витрат підвищили ціну до 885 доларів. У середині року ми знову могли постачати їх за початковою ціною 750 доларів. 1920-го ми ще раз підняли ціну до 790 доларів, але наступного року зуміли достатньо налагодити виробництво, щоб почати нове зниження цін. Ціна опустилася до 625 доларів і коли, нарешті, запрацювала Рівер-Ружська фабрика, ми знизили ціну до 395 доларів. Це чітко демонструє, який вплив має точна виробнича система на ціну.

Важливо, щоб ціна залишалася низькою, інакше механічна сила не дійде до всіх ферм, а вони її потребують. За кілька років ферма, яка працює лише на людській і кінській силі, буде такою ж рідкістю, як і фабрика, яку приводять у дію за допомогою бігової доріжки. Фермер має або пристосуватися до використання двигунів, або відмовитися від свого ремесла. Порівняльне зіставлення виробничих цін, без сумніву, це доводить. Під час війни уряд використав досвід із одним трактором «фордсон», аби з'ясувати експлуатаційні витрати порівняно з господарством і кінною силою. Розрахунок зробили на основі висо-

ких цін на трактори та високу вартість транспорту. Крім цього, числа на амортизацію та ремонт узяли надто високі. Але навіть якщо б цього і не було, нині ціна знизилася наполовину, адже й виробничі витрати зменшилися наполовину.

Розрахунок свідчить:

Ціна «фордсона»	\$880
Тривалість служби	4800 годин
По 4/5 акра на годину	3840 акрів
Зношування на 1 акр	\$0,221
Витрати на ремонт	на 3840 акрів — \$100, по \$0,026 на акр
Паливо	гас по \$0,19, 2 галони на акр — \$0,38
1 галон мастила на 8 акрів	\$0,07
Робітник	\$2 на день = 8 акрам = \$0,25
Вартість оранки «фордсоном» 1 акра	\$0,95

Ціна 8 коней	\$1200
Тривалість служби	5000 годин
По 4/5 акра на годину	4000 акрів
4000 акрів	\$1200
Зношування на 1 акр	\$0,30
Корм для одного коня (100 робочих днів)	\$0,4 цента
Корм для одного коня (265 неробочих днів)	\$0,1 цента на день = \$0,265
2 плугатарі, 2 плуги	по \$2 на день, \$0,5
Вартість оранки кіньми 1 акра	\$1,46

За сучасного співвідношення цін вартість одного акра досягала б приблизно 40 центів, причому лише два центи передбачаються на зношування та ремонт. Крім цього, не взято до уваги ще й фактор часу. Оранка пройде майже вчетверо швидше, а фізична сила потрібна лише для керування трактором. Оранка таким чином перетворилася в поїздки автомобілем по полю.

Старовинний спосіб обробляння землі готовий стати романтичним спогадом. Це не означає, що відтепер на фермі не треба працювати. Праця не виключається з будь-якого справді продуктивного життя. Але господарство, що приводиться в дію механічно, породжує той наслідок, що убивча, виснажлива робота зникає з селянського життя. Механічно обладнане господарство знімає важку ношу з людей, щоб перенести її на сталь і залізо. Ми перебуваємо ще лише на початку такого розвитку. Автомобіль революціонізував сучасне фермерське життя не як засіб пересування, а як джерело рухомої сили. Сільське господарство має стати чимось більшим, ніж сільське ремесло. Воно мусить перетворитися на підприємство для виробництва продуктів харчування. Коли ж воно реально перетвориться на ділове підприємство, фактична робота на середньостатистичній фермі виконуватиметься за 24 дні на рік. Решту днів можна буде присвячувати іншій діяльності. Землеробство — занадто сезонна робота для того, щоб повністю залучити одну людину.

Як підприємство для виробництва продуктів харчування сільське господарство буде в такій кількості виробляти та розподіляти його, що кожна сім'я отримає достатньо для того, щоб покрити власні потреби. Адже харчові трести не змогли б існувати, якби ми виробляли всі типи харчових продуктів у такій переважаючій кількості, що їхня заборона та грабунок стали б неможливими. Фер-

мер, який обмежує своє виробництво, прямо грає на руку спекулянтам.

Тоді, можливо, ми й побачимо, як воскреснуть маленькі мірошницькі двигуни. День, коли перестали існувати сільські млини, був кепським днем. Кооперативне сільське господарство досягне таких успіхів, що ми побачимо фермерські господарства з власними бійнями, в яких свійські свині перетворюватимуться в шинку та сало, з власними млинами, на яких оброблене ними зерно перетворюватиметься на ринковий товар.

Чому бугая, вирощеного у Техасі, перевозять на бійню до Чикаго та подають на стіл у Бостоні — залишиться питанням, ніким не вирішеним доти, доки не з'явиться можливість усіх потрібних для Бостона бугаїв розводити в околицях Бостону. Централізація продовольчої промисловості пов'язана з величезними транспортними й організаційними витратами та занадто збиткова для того, щоб тривати у високо розвинутому суспільному житті.

У найближчі 20 років має статися такий же розвиток сільського господарства, який ми пережили за останні двадцять років у промисловості.



Розділ XV

НАВІЩО ЗАЙМАТИСЯ ДОБРОЧИННІСТЮ

Чому в цивілізованому суспільстві треба подавати милостиню? Не маю нічого проти благодійності. Боже збав, щоб ми стали байдужими до потреб наших ближніх. У людському співчутті занадто багато прекрасного, щоб я хотів замінити його холодним розважливим міркуванням.

Можна назвати дуже небагато великих досягнень, за якими не стояло б співчуття як рушійна сила. Кожну гідну справу ініціюють заради допомоги людям.

Зле тільки, що ми цей високий шляхетний стимул реалізуємо занадто дріб'язково. Якщо співчуття спонукає нас нагодувати голодного, чому ж воно не народжує в нас бажання зробити цей голод неможливим? Якщо ми маємо до людей достатньо симпатії для того, щоб визволяти їх із нужди, то почуття, звісно, має бути настільки потужним, щоб цю нужду знищити цілком.

Подавати легко; набагато важче зробити подачку зайвою. Щоб цього досягти, потрібно, не концентруючись на індивідуумі, знищити корінь зла. Певна річ, водночас треба допомагати окремим особам; та справа, однак, не повинна обмежуватися цієї тимчасової допомогою. Важкість дістатися до справжньої причини — уявна. Багато людей вважатимуть, що краще допомогти бідній родині,

ніж серйозно задуматися над проблемою усунення бідності загалом.

Я зовсім не виступаю за професійну добродійність і діловий гуманізм будь-якого штибу. Як тільки людська готовність допомагати систематизується, організовується, робиться комерційною та професійною, її серце вмирає, і вона стає холодною безплідною справою.

Справжня людська готовність до допомоги не може систематизуватися або пропагуватися. Набагато більше число сиріт виховують у сім'ях, де їх люблять, ніж у сирітських будинках. Набагато більше людей похилого віку підтримує й охороняє дружня рука, ніж стариганів у притулках. Позики, які надає одній сім'ї інша, дають більше користі, ніж громадські позичкові каси. Як далеко ми маємо зайти, сприяючи комерціалізації природного людського інстинкту допомоги, — запитання серйозне.

Професійна добродійність не лише байдужа, від неї більше шкоди, ніж допомоги. Вона принижує того, хто її приймає та притуплює його самоповагу. У тісній спорідненості з нею є сентиментальний ідеалізм. Усього кілька років тому раптово поширилася думка, що «допомога — це щось таке, чого ми справедливо очікуємо від інших». Незліченні люди стали отримувати «доброзичливу суспільну допомогу». Цілі верстви громадян трималися в стані дитячої безпорадності. Робити щось для інших стало фактом. Це породило в народі все, що завгодно, лише не самовпевненість і зовсім не усувало обставин, які спричиняли явну потребу в допомозі.

Але ще гірше, ніж культивування цієї дитячої довірливості замість упевненої самосвідомості та твердої самопомоги, була та певна ненависть, яка в більшості випадків опановувала об'єктами добродійності. Люди інколи скаржаться на невдячність тих, кому вони допомогли. Немає

нічого природнішого. По-перше, в тому, що називають добродійністю, дуже мало сердешної щирості, співчуття та зацікавленості. По-друге, нікому не подобається бути змушеним отримувати милостиню.

Така «суспільна допомога» створює напружене становище, бо той, хто отримує надлишки, почувається приниженим подачкою, і ще дуже велике питання, чи не повинен почуватися приниженим і той, хто дає. Благодійність ніколи ще не вирішувала завдання на якийсь тривалий термін. Добродійна організація, яка не поставила собі за мету стати в майбутньому зайвою, не виконує справжнього свого призначення. Вона всього-на-всього видобуває зміст для самої себе і ще більше посилює «непродуктивність».

Добродійність стане непотрібною в ту мить, коли нездатних прогодувати себе витягнуть із класу невиробників і додадуть до класу виробників. Експерименти на нашій фабриці довели, що в добре організованій промисловості завжди знайдуться місця для калік, кривих і сліпих.

Науково продумана промисловість не має бути Молохом, що пожирає всіх, хто до неї наближається. Якщо ж це так, то вона не виконує свого завдання. У промисловості, як і поза нею, завжди знайдеться робота, що вимагає усієї сили здорової людини, але є і незліченна кількість інших позицій, які вимагають більшої моторності, ніж будь-коли доводилося проявляти ремісникам середньовіччя. Найтонша диференціація виробництва завжди надасть людині, яка має особливу силу або спритність, можливість застосувати і те, й інше. Раніше кваліфікований ремісник-робітник витрачав більшу частину свого часу на некваліфіковану роботу. Це було марнотратство. Але ж оскільки у той час кожен виріб вимагав як кваліфі-

кованої, так і некваліфікованої роботи, то було дуже мало нагод вивчити своєму ремеслу того, хто був або занадто дурний для того, щоб колись стати майстерним працівником, або не міг.

Жоден ремісник, який нині працює вручну, не може заробити більше, ніж на їжу. Надлишки для нього недосяжні. Вважається цілком природним, що він у старості опиниться на утриманні своїх дітей або, якщо в нього немає дітей, стане тягарем для суспільства. Все це цілком недоречно. Диференціація виробництва надає роботу, яку може виконувати будь-хто. У диференційованому виробництві позицій, які можуть виконувати сліпі, більше, ніж самих сліпих. Точно так само є більше місць для калік, ніж існує калік на світі. На всіх цих позиціях особа, яку короткозоро вважають об'єктом благодійності, запрацює не гірше, ніж геніальний і дужий робітник. Марнотратство — ставити кремену людину на роботу, яку так само добре може виконати каліка. Доручати сліпим плетіння кошиків — марнотратство, від якого волосся стає дибки. Марнотратство — залучати арештантів у каменоломнях або посилати їх на тіпання конопель, або на інші незначні та непотрібні роботи.

Добре організована в'язниця не лише повинна забезпечувати себе сама, але й арештант має бути спроможним прогодувати свою сім'ю або, якщо у нього її немає, відкладати заощадження, які дадуть йому можливість знову стати на ноги після звільнення. Я не виступаю за примусові роботи, як і за експлуатацію арештантів як рабів. Такий план занадто огидний, щоб витратити на нього слова. Ми взагалі занадто переборщили з буцегарнями і взялися за справу не з того кінця. Але доти, доки в'язниці існують, вони можуть бути настільки залучені до загальної системи виробництва, що в'язниця виявиться продуктивною

робітничою громадою на користь суспільства і на добро самих в'язнів.

Знаю, правда, що існують закони — дурні, які виходять із порожньої голови, закони, які обмежують промислове використання арештантів та які приймають нібито в ім'я «робітничого класу». Робітникам ці закони — в носі. Підвищення громадських податків нікому з членів суспільства не йде на користь. Якщо невпинно мати на увазі думку про служіння, то в кожній місцині знайдеться більше роботи, ніж наявних робочих рук.

Промисловість, що базується на служінні, робить зайвою будь-яку добродійність. Філантропія, незважаючи на шляхетні мотиви, не виховує самовпевненості, а без самовпевненості нічого не вдається. Суспільству краще, якщо воно невдоволене існуючим станом речей, ніж якщо йому всього вистачає. Під цим розумію не дрібне, щоденне, прискіпливе, свербляче невдоволення, але широке мужнє невдоволення, яке базується на тій думці, що все, що відбувається, можна виправити, і воно врешті-решт виправиться. Той тип філантропії, який витрачає час і гроші на те, щоб допомогти світові рятувати самого себе, набагато кращий, ніж той, який лише дає і тим збільшує неробство. Філантропія, як і все інше, мала б бути продуктивною, і вона, на мою думку, в змозі зробити це. Я особисто проводив досліди, і не без успіху, з промисловою школою та лікарнею, які вважаються загальнокорисними установами, з метою випробувати, чи можуть вони забезпечити себе самі.

Не дуже високо ціную звичні промислові школи — хлопчики набувають там лише поверхневих знань та й не навчаються відповідно застосовувати їх. Промислова школа аж ніяк не має бути сумішшю вищої технічної та загальноосвітньої школи, а радше засобом навчити молодь

продуктивності. Якщо хлопчиків без будь-якої користі займають виробленням предметів, які згодом викинуть, то вони не зможуть отримати до цього потяг і знання, на які мають право.

Впродовж усього навчального часу учень нічого не виробляє. Школи не піклуються про засоби на прожиття хлопчика, хіба лише засобами доброчинності. Але багатством підліткам і юнакам потрібна підтримка; вони змушені хапатися за першу-ліпшу роботу, що трапляється їм під руку, і не мають можливості обрати собі відповідний фах.

Якщо молодик таким чином вступає в життя непідготовленим, то лише збільшить панівний нині брак відповідної робітничої сили. Сучасна промисловість вимагає такої міри знань і мистецтва, які не дають ні короткочасні, ні тривалі відвідини школи. Правда, найпрогресивніші школи, щоб привернути увагу учнів і привчити їх до ремесла, заснували курси ручної праці, хоча й вони за таких умов лише паліатив¹, адже не задовольняють творчий інстинкт середньостатистичного хлопця. Щоб піти назустріч цим умовам — дати можливість молоді чоловічої статі здобути освіту й одночасно промисловий вишкіл на творчій підставі — 1916 року була заснована Промислова школа Генрі Форда. Слово «філантропія» не мало нічого спільного з цим досвідом. Він з'явився від бажання допомогти хлопцям, які під тиском обставин були змушені передчасно залишити навчання. Це бажання витікало цілком природно з необхідності знайти навчених майстрів. Ми із самого початку дотримувалися трьох принципів: дати хлопчикові можливість залишитися хлопчиком, замість того щоб виховати з нього скороспілого

¹ *Паліатив* — ліки чи якийсь інший засіб, що дає тимчасове полегшення хворому, але не виліковує недуги.

робітника; вести наукову освіту поряд із ремісничими уроками; виховувати в учня почуття гордощів і відповідальності за свою роботу, змушуючи його виробляти реальні предмети споживання. Відтак він працює над предметом певної промислової цінності. Школа вважається приватною і відчинена для хлопчиків 12—18 років. Вона організована за системою стипендій. Кожен учень отримує під час вступу річну стипендію 400 доларів. Поступово, за умови задовільних успіхів, вона підвищується до 600 доларів.

Успіхи в класах, як і в майстерні, а також прояви старанності ретельно нотують. Позначки про старанність беруться до уваги при визначенні обсягів стипендії. Одночасно з цією стипендією кожен учень отримує маленьку місячну платню, яка, однак, має відкладатися на його ощадний рахунок. Цей резервний фонд повинен залишатися в банку доти, доки хлопчик перебуває в школі; лише при нещасних випадках шкільне керівництво отримує дозвіл узяти гроші з банку.

У процесі поступової роботи вдається все повніше і повніше вирішувати проблему, пов'язану з належним урядуванням школи, і вдосконалити методи для досягнення визначеної мети. Спочатку був звичай тримати учнів третину дня в класі та дві третини — у майстерні. Однак цей план не сприяв успішності; тепер освіта ведеться по тижнях — один тиждень у школі і два в майстерні. Класи завжди одні й ті ж і змінюються лише тижнями.

Ми утримуємо першокласний учительський персонал, а посібником слугує фабрика Форда. Вона дає ширшу можливість для практичних занять, ніж більшість університетів. Уроки арифметики подаються із застосуванням конкретних завдань фабрики. Учням більше не

доводиться мучитися над таємничим А, який проходить по чотири милі на годину, тоді як Б проходить усього дві. Їм дають реальні приклади та реальні умови. Вони вчать-ся спостерігати. Міста для них більше не чорні цятки на мапі, а частини світу — не лише певна кількість сторінок підручника. Їм показують фабричний вантаж, що прямує в Сінгапур, фабричну сировину з Африки та Південної Америки, і світ в їхніх очах постає залюдненою планетою замість строкатого глобуса на кафедрі. Для фізики та хімії промислове виробництво є лабораторією, де кожену навчальну годину перетворюють у дослід. Наприклад, потрібно пояснити дію помпи. Викладач спершу пояснює окремі частини й їхні функції, відповідає на запитання, а потім веде всіх укупі до машинного відділення, щоб показати велику помпу в дії. При школі є справжня майстерня з першокласним обладнанням. Підлітки послідовно переходять від роботи на одній машині до роботи на іншій. Вони працюють винятково над частинами або предметами, потрібними суспільству, але наше споживання таке велике, що список уміщує все. Вироби після випробування купує «Форд Мотор Компані». Те, що при цьому відкидається як негідне, природно зараховується до витрат школи.

Найуспішніші класи виконують тонку мікрометричну роботу і кожен рух роблять із ясним усвідомленням визначених при цьому цілей і принципів.

Вони самі лагодять свої машини, вчать-ся поводитися з машинами — таким чином у чистих світлих приміщеннях, у товаристві своїх учителів вони закладають фундамент для успішної кар'єри.

Після закінчення школи їм усюди відкриті добре оплачувані місця на фабриках. Про соціальне та моральне здоров'я хлопчиків неухильно піклуються. Нагляд ведуть

не примусово, але у вигляді дружньої уваги. Домашні обставини кожного підлітка добре відомі, і його схильності також беруться до уваги. Не робиться жодної спроби розпестити їх. Якось два хлопчики надумали віддухопелити один одного, але їм не стали читати лекцію про гріховність бійки. Лише порадили усунути свої розбіжності розсудливіше; коли ж вони за підлітковою звичкою віддали перевагу примітивнішій методі, їм дали рукавички для боксу та дозволили вирішити питання в кутку майстерні. Єдина вимога полягала в тому, щоб вони поклали край проблемі на місці і не відновлювали бійку за межами школи.

Результатом стала короточасна сутичка та примирення. З ними всіма поводяться, як з хлопчиками; хороші хлоп'ячі інстинкти заохочуються; і коли їх зустрічаєш у школі або фабричних приміщеннях, блиск пробудження майстерності в їхніх очах майже безсумнівний. У них є відчуття «співучасті». Підлітки відчувають, що роблять щось таке, що варте праці. Вони вчать швидко та ретельно, адже вивчають речі, що хотів би вивчати будь-який здоровий хлопчик, який постійно задає питання, на які, проте, вдома не отримує відповіді.

Школу відкрили для шістьох учнів, тепер їх уже двісті, якщо так далі піде, то може дійти і до семисот. Спочатку вона була збитковою, але, згідно з моїм глибоким переконанням у тому, що будь-яка гарна сама по собі справа окупиться, якщо тільки правильно її організувати, вона настільки вдосконалила свої методи, що тепер годує себе сама.

Нам пощастило зберегти хлопцям їхній дитячий вік. Вони перетворюються на робітників, але не забувають бути підлітками. Ця обставина надзвичайно важлива. Вони заробляють по 16—35 центів на годину — більше, ніж мог-

ли б заробляти на доступних в їхньому віці посадах. Залишаючись у школі, вони можуть так само добре допомагати своїм сім'ям, якби ходили на роботу. Закінчивши школу, вони отримують солідну загальну освіту; знають достатньо для того, щоб заробляти де завгодно як робітник стільки, щоб за бажання мати можливість паралельно продовжувати свою освіту. Якщо вони не мають до цього схильності, то принаймні всюди можуть вимагати вищої оплати.

Вони не повинні працевлаштовуватися на нашу фабрику, щоправда, більшість робить це і без примусу, бо знає, що ніде немає кращих умов роботи. Хлопчики самі проклали собі дорогу і нічим нам не зобов'язані. Доброчинністю навіть не пахне. Установа сама себе утримує.

Лікарня Форда створена за тим самим генеральним планом. Унаслідок перерви, викликаной війною, — тоді вона відійшла до держави і перетворилася у військовий лазарет № 36, приблизно на 1500 ліжок, — справа недостатньо налагодилася, щоб дати певні вичерпні результати. Вона виникла 1914 року як Детройтська громадська лікарня, і гроші на неї мали надходити з громадської передплати. Я також підписався, і будівництво почалася. Задовго до того, як закінчили першу будову, кошти вичерпалися, і мене попросили про додатковий внесок. Я пропозицію відхилив, дотримуючись думки, що будівельні витрати мали заздалегідь бути визначені керівниками, і такий початок не вселяв мені особливої довіри до майбутнього керівництва. Натомість я запропонував прийняти всю лікарню на себе і виплатити громадські внески з передплати. Це сталося, і робота почала просуватися успішно, й 1 серпня 1918 року всю установу передали уряду. У жовтні 1919-го лікарню знову повернули нам, і 10 ли-

стопада того ж року вона прийняла свого першого приватного пацієнта.

Лікарня розташована на Великому Західному бульварі в Детройті. Ділянка складає 20 акрів, отже, місця для подальших будівель є в надлишку. Виник намір розширити будівлю в разі, якщо вона себе виправдає.

Початковий план відкинули повністю, і ми спробували створити установу цілком нового типу як за обладнанням, так і за провадженням справ. Лікарень для багатих є в надлишку, для бідних — точно так само. Але немає для тих, хто могли б щось платити і навіть хотіли б платити, щоб не відчувати, що вони приймають милостиню. Вважається цілком природним, що лікарня не може бути такою й одночасно себе утримувати, що її мають утримувати або на приватні внески, або зарахувати до розряду приватних, із вигодою на кшталт санаторіїв. Наша лікарня мала стати установою, яка сама себе окупить — вона мала надавати максимум послуг за мінімальну ціну, але без тіні добродійності.

У нашому наново зведеному будинку немає лікарняних палат. Усі кімнати окремі та мають ванну. Вони об'єднані в групи по 24 кімнати і за величиною, інтер'єром та обладнанням цілком ідентичні. В усій лікарні немає жодного винятку, та цього й не повинно бути. До всіх пацієнтів ставляться абсолютно однаково.

З того, як управляються нині лікарні, зовсім незрозуміло, існують вони для хворих чи для лікарів. Я добре знаю, наскільки багато часу віддає фаховий лікар чи хірург добродійності, але я зовсім не переконаний у тому, що гонорар за його працю має відповідати фінансовому становищу його пацієнтів; зате я твердо переконаний у тому, що так звана професійна етика є прокляттям для

людства та для розвитку медичної науки. Діагностика просулася ще не дуже далеко вперед. Мені б не хотілося належати до числа власників таких лікарень, де намагаються турбуватися про те, щоб пацієнти лікувалися від тих хвороб, від яких вони страждають насправді, замість того, щоб лікуватися від недуги, яку вигадав собі перший-ліпший лікар. Професійна етика перешкоджає виправленню помилкового діагнозу. Лікар-консультант, якщо він не має дуже великої певності, ніколи не змінить діагнозу або режиму, якщо колега, що його запросив, не погодиться з ним цілком, і навіть у цьому випадку все відбувається без відома пацієнта. Здається, панує думка, що хворий, особливо якщо він звертається до лікарні, стає власністю свого лікаря. Досвідчений лікар не стане експлуатувати своїх хворих, а той, хто знає трохи менше, навпаки — буде. Багато лікарів, здається, надають незмінності свого діагнозу такого ж значення, як одужанню своїх пацієнтів.

Мета нашої лікарні — порвати з усіма цими звичками та поставити на перше місце інтереси пацієнта. Тому це так звана закрита лікарня. Всі лікарі та доглядальниці отримують річну платню і не мають права практикувати поза лікарнею. У лікарні працює 21 лікар, відібрані дуже ретельно, і їхня мінімальна платня — стільки, скільки вони могли б заробляти за найуспішнішої та широкої приватної практики. Жоден із них анітрохи не зацікавлений в пацієнті з фінансової точки зору, і жоден пацієнт не має права вдаватися до лікування стороннього лікаря. Ми охоче визнаємо роль і діяльність домашнього лікаря й аж ніяк не маємо наміру його витіснити. Ми приймаємо від нього хворих у тому випадку, коли він припиняє свою діяльність, і намагаємося якнайшвидше повернути

пацієнта назад. Наша система робить для нас небажаним тримати пацієнта довше, ніж у цьому є потреба, ми не призначені до справ такого ґатунку. І ми готові в згаданому випадку поділитися нашими знаннями з домашнім лікарем, але поки пацієнт лежить у лікарні, ми беремо на себе повну відповідальність. Для сторонніх лікарів лікарня «закрита», що, однак, не виключає нашої співпраці з тими лікарями, які цього забажають.

Цікаво, як приймають пацієнта. Новоприбулого пацієнта спочатку оглядає головний лікар і потім передає для огляду трьом-чотирьом або й навіть більше, якщо потрібно, лікарям. Це робиться незалежно від хвороби, через яку він потрапив до лікарні, адже відповідно до досвіду, що поступово накопичується, справа здебільшого в загальному стані пацієнта, а не в конкретній недугі. Кожен лікар робить повне обстеження та посилає свій висновок головному лікарю, не маючи можливості попередньо консультиватися з іншими лікарями. Таким чином завідувач лікарнею отримує щонайменше три, а інколи шість або сім ґрунтовних і абсолютно незалежних один від одного діагнозів. Усі разом вони складають історію хвороби без будь-яких прогалин. Ці запобіжні заходи запроваджені для того, щоб у межах наших сучасних знань забезпечити за можливості правильний діагноз.

Нині маємо в розпорядженні приблизно 600 ліжок. Кожен пацієнт оплачує за твердо встановленими розцінками кімнату, харчування, лікарські та хірургічні послуги до відходу включно. Спеціальних витрат не існує, окремих доглядальниць — також. Якщо хворий вимагає більшого догляду, ніж можна вимагати від присутніх у цьому відділенні доглядальниць, то без жодних доплат додаєть-

ся зайва доглядальниця. Але це трапляється рідко, адже пацієнти згруповані за адекватним для них доглядом. Одна доглядальниця залежно від складності хвороби доглядає двох, п'ятьох або й більше пацієнтів. Однак у жодній немає більше сімох підопічних. Унаслідок наших пристосувань доглядальниця в змозі без сторонньої допомоги доглядати за сімома легко хворими. У звичайній лікарні доглядальниці змушені виконувати безліч зайвих рухів. Вони більше гають часу на біганину, ніж на догляд за хворими. Ця лікарня пристосована для заощадження кроків. Кожна кімната — щось цілісне, і подібно до того, як ми прагнули усунути кожен зайвий рух на нашому заводі, ми вчинили й тут. Пацієнти платять за кімнату, догляд і лікарські послуги по 4,5 долара на день. Ця ціна буде знижена за розширення лікарні. Оплата за велику операцію становить 125 доларів, за меншу — за твердо встановленим тарифом. Усі ціни визначені у вигляді експерименту. Лікарня точно так само, як і фабрика, має свою систему і план, розрахований на те, щоб відшкодовувалися всі витрати.

Вочевидь, немає жодних підстав для того, щоб цей досвід не вдався. Його успішність — винятково питання організації та розрахунку. Та ж сама організація, яка дозволяє фабриці досягти надзвичайних результатів, підійме до вищого ступеня і роботу лікарні й одночасно зменшить ціни настільки, щоб зробити її доступною для всіх. Єдина різниця між розрахунком коштів для фабрики та лікарні в тому, що лікарня, на мою думку, не повинна працювати з прибутком, хоча експлуатація та погашення мають бути узяті до уваги. Станом на зараз у цю лікарню вкладено близько дев'яти мільйонів доларів.

Якщо б нам лише вдалося скасувати добродійність, то гроші, які тепер укладені в доброчинні установи, могли б

улитися в розширену промисловість і сприяти виробництву дешевших товарів і більшої їхньої кількості. Це не лише зняло б із суспільства тягар податків, але й підняло б загальний добробут.

Якщо бажаємо скасувати в світі потреби благодійності, то мусимо мати на увазі не лише економічні умови існування, а й недостатнє знання цих умов, що породжує страх. Проженете страх, і запанує самовпевненість. Доброчинності немає місця там, де є самовпевненість.

Страх — дитина впевненості, яка спирається на щось стороннє: на поблажливість старшого робітника, на успішність фабрики, на сталість ринку.

Звичка до невдач є матір'ю страху. Вона глибоко сидить у людях. Люди хотіли б досягти мети, яка охоплює простір від А до Z, а вона їм не дається, на В вони відчують труднощі, а на С наштовкуються на ймовірно нездоланну перешкоду. Вони вигукують «пропало» та кидають усю справу. Вони навіть не уявляли собі шансів справжньої невдачі; їхній погляд не відрізняє ні правильного, ні неправильного. Вони дозволили перемогти себе природним перешкодам, що виникають на шляху будь-якого наміру.

Набагато більше людей, хто здався, ніж справді переможених. Не те, щоб їм бракувало знань, грошей, розуму, бажання, а просто не вистачає мозку і наполегливості. Груба проста примітивна сила наполегливості є некоронованою королевою світу волі. Люди жажливо помиляються внаслідок своєї хибної оцінки речей. Вони бачать успіхи, досягнуті іншими, і тому вважають їх легко доступними. Фатальна омана! Навпаки, невдачі зазвичай дуже часті, а успіхи досягаються наполегливою працею. Невдачі стаються в стані спокою та безтурботності; за удачу ж доводиться платити всім, що у тебе є, і всім, що ти є. Тому й

удачі такі жалюгідні та зневажені, якщо вони не збігаються із загальною користю та прогресом.

Людина все ще вищий витвір природи. Що б не трапилося, людина нею й залишиться. Вона проходить крізь зміни обставин, як крізь зміну температур, і залишається людиною. Якщо їй вдасться відродити свій дух, то їй відкриються нові джерела скарбів буття. За його межами немає безпеки, і за його межами немає багатств. Усунення страху створює впевненість і достаток.

Нехай кожен американець воює проти зніженості. Кожен американець повинен повстати проти неї, бо це наркотичний засіб. Вставайте й озброюйтесь, нехай милостиню отримують слабкі!



Розділ XVI
ЗАЛІЗНИЦІ

Найгіршим прикладом того, наскільки далеко підприємство може відійти від принципу корисного служіння, є залізниця. У нас постійно на язиці опиняється залізничне питання, вирішенню якого присвячено чимало роздумів і промов. Залізницею невдоволені всі. Невдоволені споживачі, адже тарифи як на пасажирські, так і на товарні перевезення занадто високі. Невдоволені залізничні службовці, бо їхня платня занадто мізерна, а робочий час — занадто тривалий. Невдоволені власники залізниць, які стверджують, що вкладені в їхні підприємства гроші не дають прибутку. Однак за правильно налагодженої справи задоволеними мали б бути всі. Якщо, не кажучи вже про пасажирів, і службовці, і власники не мають вигоди від підприємства, отже, в його управлінні справді щось негаразд.

Я зовсім не маю наміру корчити із себе знавця залізничної справи. Правда, існують посвячені в її суть, проте, якщо служба, яку виконують американські залізниці, є результатом такого типу накопичених знань, то маю сказати, що моя повага до них не така вже й велика. Я анітрохи не сумніваюся, що саме директори залізниць, люди, що виконують справжню роботу, здатні управляти залізницею на втіху. На жаль, також немає жодного сумніву, що ці реальні директори завдяки ланцюжку обставин не

мають зовсім ніякої влади. І саме в цьому є хворе місце. Адже люди, які справді дещо тямлять у залізницях, не можуть бути керівниками.

У розділі про фінанси ми вказували на небезпеку, пов'язану з позиками. Ясно, що кожен, хто може позичати *ad libitum*¹, вважатиме за краще скористатися цим правом, для того, щоб покрити недоліки свого ведення справ замість того, щоб їх виправити. Наші директори залізниць змушені, так би мовити, позичати, бо вони не були вільними з дня виникнення залізниць. Керівником у залізничній справі був не директор, а фінансист. Доти, доки залізниці користувалися високим кредитом, було більше зароблено грошей випуском акцій і спекуляцією на цінних паперах, ніж службою людям. Лише дуже незначну частину отриманих за допомогою залізниць коштів витратили на зміцнення їхнього початкового призначення. Якщо завдяки майстерному провадженню справ чисті прибутки підіймалися настільки високо, що з'являлася можливість виплатити акціонерам значні дивіденди, то розпечені спекулянти та справжні власники залізниць використовували дивіденди на те, щоб спочатку підняти ціну на свої акції, потім знизити і, нарешті, на підставі отримання кредиту завдяки прибутку випустити нові акції. Якщо ж прибутки природним або штучним чином падали, то спекулянти скуповували акції назад, щоб згодом інсценувати нове підвищення та новий продаж. У всіх Сполучених Штатах знайдеться не одна залізниця, яка змінила б один або кілька разів своїх власників, тоді як зацікавлені фінансисти нагромаджували один на одного гори акцій доти, доки вся споруда не втрачала рівновагу і не валилася. Відтак аналогічні їм фінансові кола ставали

¹ *Ad libitum* (лат.) — вільно. Термін, який означає, що ліки чи їхні компоненти можна використовувати у будь-яких кількостях.

власниками залізниць, наживали за рахунок легковірних акціонерів значні статки і знову бралися будувати колишню піраміду.

Природний спільник банкіра — юридичний консультант. Маніпуляції, які вироблялися із залізницями, неможливі без порад правника. Юрист, як і банкір, у справі як такий нічого не тямить. Він вважає, що справи ведуться правильно в тому випадку, якщо не виходять із передбачених законом меж або якщо закони можуть бути змінені або витлумачені таким чином, щоб домогтися певної мети. Правники живуть за готовими нормативами. Банкіри ж вирвали з рук залізничних директорів фінансову політику. Вони послали представників стежити за тим, щоб залізниці порушували норми лише законним чином. Для цієї мети вони створили величезні юридичні установи. Замість того, щоб діяти згідно зі здоровим глуздом та обставинами, всі залізниці мали діяти відповідно до рекомендацій своїх адвокатів. Циркуляри обтяжили всі ланки організації. До цього додалися ще й закони Штатів і Союзу Штатів, і тепер ми бачимо, як залізниці заплуталися в казуїстиці параграфів. Юристи та фінансисти, з одного боку, й адміністрація штатів з іншого, цілком зв'язали руки залізничним директорам. Бізнесом не можна керувати згори.

Завдяки нашому досвіду із залізницею «Детройт—Толедо—Айронт» ми отримали нагоду випробувати, що означає незалежність від стерва фінансового й юридичного керівництва. Ми придбали залізницю тому, що її права стояли на шляху деяких наших покращень у Рівер-Ружі. Ми купили її не для вкладення капіталу, не як допоміжний засіб для нашої промисловості і навіть не заради її стратегічного розташування. Винятково сприятливе розташування цієї залізниці виявилось вже після нашої ку-

півлі. Але це не стосується справи. Отже, ми купили залізницю тому, що вона заважала нашим планам. Тепер потрібно було щось із неї зробити. Єдино правильним було перетворити її на продуктивне підприємство, застосувати до неї ті ж самі принципи, як і в усіх галузях нашого виробництва. До цього часу ми не вдалися до жодних особливих заходів, й означена лінія в жодному разі не може вважатися взірцем для того, як треба управляти залізницею. Правда, застосування нашого правила — досягти максимальної служби за максимальної активності — негайно призвело до того, що прибутки залізниці стали перевищувати її витрати, щось нове для цієї лінії. Це намагалися подати таким чином, ніби запроваджені нами новації (які, доречно сказати, ввели лише між іншим як цілком природні) надзвичайно революційні та суперечать традиціям залізничної адміністрації. Тим часом мені особисто здається, що наша маленька лінія не відрізняється істотно від великих залізничних ліній. У нашій власній сфері діяльності ми виявили, що цілком байдуже, широке чи обмежене коло діяльності, якщо тільки при цьому методи, яких дотримуються, правильні. Основні засади, яких ми дотримувалися на великому підприємстві в Гайленд-парку, застосували і для всіх інших. Нам не було різниці, množимо ми нашу діяльність на п'ять чи на п'ять тисяч. Питання величини повсюдно є лише питанням множення.

Залізницю «Детройт—Тоledo—Айронтон» заснували двадцять років тому і з того часу вона реорганізовувалася двічі. Остання реорганізація сталася 1914 року. Війна і контроль Союзу Штатів перервали цей реорганізаційний цикл. Залізниця містить 343 англійські милі рейкового шляху, 52 милі гілок і 45 англійських миль смуги відчуження в чужих володіннях.

Вона проходить майже по прямій лінії на південь від Детройту, вздовж річки Огайо до Айрнтону, та зіштовхується таким чином із вугільними копальнями Західної Вірджинії. Вона перетинає більшість великих залізничних ліній і із загально-ділової точки зору мала бути доволі прибутковою. Вона і була прибутковою для фінансистів. 1913 року її капітал сягав 105 тисяч доларів на мілью. За наступної зміни власників ця сума впала до 47 тисяч доларів на мілью. Не знаю, скільки загалом витратили грошей на цю дорогу. Знаю лише, що акціонери при реорганізації 1914-го за оцінкою були змушені внести до фонду майже 5 млн доларів, тобто суму, яку ми заплатили за всю дорогу. Ми заплатили по 60 центів за долар за заставними зобов'язаннями, хоча ціна незадовго до реального продажу становила лише 30—40 центів за долар. Понад те, ми оплатили звичайні акції по одному, а спеціальні акції — по п'ять доларів за кожну, отже, достатньо пристойну суму, беручи до уваги факт, що зобов'язання ніколи не давали відсотків і дивіденди на акції майже виключалися. Рухомий склад компанії доходив до 70 локомотивів, 27 пасажирських вагонів і 2800 товарних. Усе перебувало у вкрай незадовільному стані і здебільшого взагалі не надавалися до вжитку. Всі споруди були брудні, нефарбовані та геть запущені. Залізничне полотно виглядало чимось трохи кращим за нагромадження іржі, і трохи гіршим, ніж ґрунтова дорога. В ремонтних майстернях працювало занадто багато людей і занадто мало машин. Усе виробництво, так би мовити, розраховувалося на максимум безгосподарності. Зате було надзвичайно велике виконавче й адміністративне управління і, певна річ, також і юридичний відділ. Лише це з'їдало понад 18 тисяч доларів на місяць. У березні 1921 року ми взяли залізницю і зразу ж стали запроваджувати наші принципи. Дотепер у

Детройті існувало виконавче бюро. Ми його замкнули та передали всі управління одній-єдиній людині, яка займала половину письмового столу в офісі. Юридичний відділ подався вслід за виконавчим. Залізниці не потрібні утриманці. Наші службовці миттю ліквідували багато справ, що тягнулися роками. Усі нові претензії зараз же вирішуються відповідно до обставин, тому витрати по них рідко перевищують 200 доларів на місяць. Усю силу-силенну зайвої бухгалтерії та бюрократичної тяганини викинули до сміття, а персонал залізниці скоротили з 2700 осіб до 1650.

Згідно з нашою діловою політикою, всі звання та посади, зокрема передбачені законом, скасували.

Загалом організація залізниці дуже сувора, кожне розпорядження має пройти через ряд інстанцій, і ніхто не сміє діяти без певної вказівки свого начальника. Якось удосвіта я потрапив на залізницю та знайшов готовий до відходу потяг під парами і з бригадою. Він півгодини чекав «наказу». Ми вирушили на місце і впоралися з усіма роботами раніше, ніж той наказ прийшов. Це трапилося ще до того, як думка про особисту відповідальність проклала собі шлях. Спочатку не так легко ламалася ця звичка до «наказу»: люди боялися відповідальності. Але з плином часу план ставав їм усе яснішим і тепер ніхто не ховається за огорожу своїх обов'язків. Людям платять за восьмигодинний робочий день, але з них вимагають, щоб вони відпрацьовували весь час до останку. Якщо конкретна особа є механіком і виконує свою роботу о четвертій годині, то решту часу він працює там, де зараз у цьому є потреба. Якщо хтось пропрацював довше, ніж вісім годин, то не отримує понаднормові, а просто віднімає відпрацьований час із наступного робочого дня або збирає зайвий час, поки не набереться цілий вільний день, який

йому повністю оплачується. Наш восьмигодинний робочий день — це справді робочий восьмигодинний день, а не підстави для перерахунку заробітної плати.

Найменша ставка становить шість доларів на день. Зайвого персоналу немає. Ми скоротили число службовців у бюро, майстернях і на лінії. В одній майстерні тепер 20 осіб виконують більше роботи, ніж раніше 59. Якийсь час тому одна з наших подорожніх артилей, що складається з одного наглядача і п'ятьнадцяти робітників, працювала неподалік від іншої, що йде паралельно до залізничної гілки, на якій артиль у сорок людей виконувала точно таку ж роботу з ремонту рейок і прокладання шпал. Упродовж дня наша артиль випередила на два телеграфних стовпи артиль суперників.

Лінія поступово стала підійматися; майже все полотно заново відремонтували і на багато миль проклали нові рейки. Локомотиви та рухомий склад ремонтують у наших власних майстернях і лише з невеликими витратами. Ми збагнули, що закуплені попередниками запаси, непридатні для вжитку, тепер зосередилися на наших заготівлях, здобуваючи кращі матеріали та стежачи, щоб нічого не пропало надарма. Персонал завжди готовий допомагати в справі заощаджень. Що придатне, береться в роботу. Ми спитали залізничника: «Що можна витягти з локомотива?» Він відповів: рекорд ощадливості. При цьому ми не вкладаємо в підприємство значних коштів. Усе, згідно з нашою діловою політикою, відшкодовується з наших прибутків.

Потяги мають рухатися прямим сполученням і вчасно. Товарне сполучення вдалося прискорити на третину від початкового часу. Вагон, відведений на запасну колію, щось набагато більше, ніж видається на перший погляд; він є дуже великим знаком запитання. Хтось має знати,

чому він там стоїть. Раніше потрібно було вісім-дев'ять днів, щоб доправити товар із Філадельфії до Нью-Йорку, тепер — три з половиною дня. Організація виконує справжню службу.

Всі будуть пояснювати, що все сталося тому, що замість дефіциту з'явився прибуток. Усе відбувається ніби тому, що тепер вироби Форда перевозять по цій дорозі. Але якби ми навіть усі наші вантажі відправляли цією лінією, то це не пояснювало б наших вельми мізерних витрат. Правда, ми пересилаємо зазначеною лінією якнайбільше товарів, але виключно тому, що вона нас обслуговує найкраще. Кілька років тому ми пробували пересилати наші товари цією лінією, зважаючи на її надзвичайно зручне для нас розташування, але з огляду на запізнення ми ніколи не могли нею скористатися в належному обсязі. Раніше, ніж за п'ять-шість тижнів, не можна було й мріяти на достачання. Внаслідок цього втрачалися занадто великі кошти, до того ж ці затримки порушували наш виробничий план. Немає жодних причин, чому б дорозі не дотримуватися певного плану. Затримки вели до службових розслідувань, які регулярно відшкодовувала залізниця. Але так вести справи не годиться. Ми сприймали будь-яку затримку як критику нашої роботи, і дбали, щоб її ретельно досліджувати. Це я називаю бізнесом.

Майже всі залізниці від цього відмовилися, й якщо колишнє управління залізницею «Детройт—Тоledo—Айронтон» є показовим, то вони всі мусіли впасти. Занадто багатьма залізницями керують не практики-залізничники, а банківські установи; всі ділові методики, спосіб розуміння — все організовано за фінансовою, а не за транспортною технологією.

Катастрофа сталася тому, що головна увага спрямовувалася не на користь, яку приносять залізниці людям, а на

їхню цінність на фондовому ринку. Віджилі ідеї тримаються, прогрес майже придушений, і людям, схильним до залізничної справи, перегороджується можливість розвитку.

Чи може мільярд доларів усунути збитки? Ні, мільярд доларів лише посилить труднощі на мільярд доларів. Мільярд доларів має на меті лише зафіксувати наявні раніше методи в керівництві залізницями, тоді як збитки впливають саме з цих методів.

Усі помилки та недолугість, які сталися багато років тому, тепер нам мстять. Коли в Сполучених Штатах організували залізниці, громадяни мали спочатку ознайомитися з їхньою корисністю так само, як було з телефонами. Крім цього, нові залізниці мали вести справи так, щоб залишитися цінними. Й оскільки фінансування залізниць відбувалося в одну з найбільш руйнівних епох нашого минулого, то закарбувалася велика кількість «зловживань», які з того часу слугували взірцем усій залізничній справі. Перше, що зробили залізниці, — це задушили всі інші типи транспорту. Йдеться про проекти влаштування блискучої мережі каналів, яка мала поширитися на всю країну, і думка на користь прокладання таких каналів досягла на той час апогею. Залізничні товариства скупили каналізаційні компанії та простежили, щоб канали засипали піском, а також заглушили бур'яном та обвалами. Повсюдно в східних і в центральних штатах. На заході ще помітні сліди цієї мережі каналів. Тепер їх поступово відновлюють і сполучають між собою. Різні приватні та громадські комісії бачать уже картину безперервної системи водних шляхів по всій країні, і завдяки їхній праці, наполегливості та відданості досягнуті значні успіхи.

Потім був ще один недолугий фактор! Розумію нехтування розширенням, наскільки це можливо, товарними шляхами. Хто хоча б трохи знайомий із результатами ро-

біт торгово-дослідної комісії, знає, що саме мається на увазі під цим. Існували часи, коли залізниці не вважалися придатними для мандрівників, крамарів і промисловців, а все громадське життя було для них об'єктом експлуатації. У цей безглуздий час у залізниць вважалося гарною діловою політикою не переправляти товари найбільш прямим сполученням від місця відправлення до місця призначення, а навпаки — тримати їх якнайдовше в дорозі. Їх везли якимись окружними шляхами для того, щоб якомога більше з'єднувальних ліній могло отримувати прибутки. Простолюд, звісно, мав зазнавати збитків грішми та часом. Це вважалося хорошою діловою політикою, і з цим ще й тепер не зовсім покінчили.

Одним із найбільших переворотів нашого господарського життя, виникненню якого посприяла ця залізнична політика, виявилася централізація певних товарів, яка аж ніяк не мала на увазі необхідність або добробут народу, а лише подвоєння прибутків залізниць. Подам два приклади: м'ясо та зерно. Якщо поглянути на мапи, які видають м'ясопереробні підприємства, то відразу помітно, звідки надходить худоба. Якщо подумати, що цю ж худобу, коли вона перетворюється на м'ясо, знову перевозять назад тими ж залізницями в ті ж самі місцини, в яких її вирощують, то виникає цікавий аспект щодо залізничного питання і ціни на м'ясо. Те ж саме із зерном. Хто читає оголошення, знає, де розташовані наші великі млини. Ймовірно, знає і те, що ці млини розташовані зовсім не там, де вирощують зерно Сполучених Штатів. Просто неймовірні гори зерна, тисячі тисяч залізничних вантажів проходять довгі, зовсім непотрібні відстані для того, щоб, перетворившись на борошно, знову бути перевезеними в область та округ, де вони виростили — перевантаження залізниць не лише для селян, які обробляють хліб, а й для

всіх без винятку, зокрема для монополістів-мірошників і залізниць, вельми збиткова. Залізниці завжди можуть робити великі справи, не надаючи діловому життю країни ні найменшої допомоги. Вони за бажанням завжди можуть займатися такими марними перевезеннями. Транспортні витрати на м'ясо, зерно і, можливо, на вовну скоротилися б наполовину, якби продукт переробляли до відправки. Якби жителі вугільного округу видобували вугілля в Пенсильванії, відправляли його залізницями до Мічигану або Вісконсину і для вжитку знову перевозили його назад до Пенсильванії, чи це було б дурнішим, ніж відправляти живе м'ясо з Техасу на бійню до Чикаго і зворотне його перевезення до Техасу. Настільки ж безглузде відправлення канзаського зерна до Міннесоти для того, щоб перемолоти його на тамтешніх млинах і в вигляді борошна відправити назад до Канзасу. Це прибуткова справа для залізниць, але не для суспільного життя. Не корисливе перевезення туди і сюди сировини слугує одним із пунктів залізничного питання, на яке занадто мало звертають уваги. Якби підійшли до питання з наміром звільнити залізниці від зайвих вантажних перевезень, ми, можливо, з'ясували б, що багато легше, ніж це видається нині, вирішити актуальні завдання транспорту.

Такі предмети споживання, як вугілля, справді необхідно відправляти з місця видобування до місця споживання. Те ж саме з промисловою сировиною: її треба перевозити зі свого природного родовища туди, де є люди для її переробки. А через те що сировинні матеріали здебільшого не видобуваються всі в одному місці, то зазвичай необхідні незліченні перевезення їх до центру перероблення. Вугілля народжується в одній, мідь — в іншій, залізо — в третій, а дерево — в четвертій місцині — і все треба завчасу звести разом.

Але там, де це можливо, мала б застосовуватися децентралізація. Замість мамонтоподібного млина нам потрібні безліч дрібних млинів, які мають бути розсіяні в усіх округах, де родиться пшениця. Там, де тільки це можливо, місцевість, яка виробляє сировинний продукт, має виробляти і готові вироби. Зерно треба перемелювати там, де воно росте. Край, де поширене свинарство, не повинен мати права експортувати свиней, а виключно свинину, шинку та сало. Текстильні фабрики мають бути розміщені в місцях, де займаються вівчарством. Ця ідея аж ніяк не революційна, а в цьому випадку навіть реакційна. Вона не жадає нічого нового, а вельми звичайного. Вона волає до старої системи — вести справи, як вони велися доти, доки ми не набули звички возити спочатку цілі тисячі миль країною товари та накидати витрати з перевезення на шию споживачам. Наші краї мали б стати замкнутими і не ставити себе в непотрібну залежність від залізничного сполучення. Зі свого виробництва вони мали б покрити спершу власне споживання і лише тоді експортувати надлишки. Але як же вони можуть це реалізувати, не маючи можливості попередньо переробити свою сировину, таку, як зерно та худобу, в готовий виріб? Якщо приватний підприємницький дух тут нічого не вдіє, то на це спроможні принаймні фермерські спілки.

Головна несправедливість, від якої тепер страждає фермер, полягає в тому, що він хоча й головний виробник, але ж не головний продавець і змушений продавати свої продукти тому, хто їм надає форму, придатну для продажу. Якби він міг перетворювати своє зерно в борошно, свою худобу в яловичину, своїх свиней у шинку та сало, то не лише отримував би необмежений зиск зі своїх виробів, але й допоміг би сусіднім поселенням стати незалежними від засобів інформації та підняти транспортну

справу шляхом її звільнення від тягаря необроблених продуктів. План не лише розумний і реальний, він стає все неминучішим. Навіть більше, він може вже тепер бути впроваджений у багатьох місцинах. Але його вплив на становище залізничного транспорту і на ціни харчів проявиться цілком лише тоді, коли він запровадиться широко і в різних галузях.

У цьому й заслуга зрівняльної справедливості, що підприємство, яке не виконує реальної служби, недовговічне.

Ми виявили, що завдяки нашій звичайній діловій політиці стало можливим здешевити наш перевізний тариф на залізниці «Детройт—Тоledo—Айронтон» і, крім цього, краще робити справи. Тому ми багато разів знижували ціни, але Всесоюзна комерційна комісія відмовляла нам у затвердженні. Чи можна за таких умов вважати залізницю діловим підприємством або засобом служіння суспільству?



Розділ XVII

ЗАГАЛЬНІ РЕЧІ

Ніхто не перевершує Томаса Едісона в далекоглядності та кмітливості. Я познайомився з ним багато років тому, коли працював у «Детройт Едісон Компані» — це було десь близько 1887 року. В Атлантик-сіті відбувся конгрес електротехніків, на якому Едісон, що стояв на чолі цієї науки, прочитав свою доповідь. У той час я саме працював над моїм газовим двигуном і більшість людей, в тому числі моїх колег із електричної компанії, намагалися пояснити мені, що працювати над газовим двигуном означає даремно гаяти час, адже майбутнє належить електриці. Ця критика, однак, не справляла на мене впливу. Я наполегливо працював над своєю ідеєю. Але коли опинився в одному приміщенні з Едісоном, мені спало на гадку, що було б усе ж дуже добре дізнатися, чи дотримується великий знавець електрики тієї ж думки, що майбутнє належить їй. Після закінчення доповіді мені вдалося на хвильку впіймати пана Едісона самого й я розповів йому, над чим працюю.

Він зараз же зацікавився, як і взагалі захоплювався всілякою науковою роботою. Потім я спитав у нього, чи мають, на його думку, майбутні двигуни внутрішнього згоряння. Він відповів приблизно таке: «Авжеж, кожен легкий двигун, який здатен розвивати більшу кількість кінських сил і не потребує якогось особливого джерела

енергії, має майбутнє. Ми не знаємо, чого можна досягти за допомогою електрики, але я вважаю, що вона не всемогутня. Продовжуйте роботу над вашою машиною. Якщо досягнете мети, яку собі поставили, то я вам пророкую велике майбутнє».

У цих словах був весь Едісон. Він сам був осередком електричної промисловості, на той час молодий і сповнений наснаги. Величезна більшість електротехніків нічого не бачила, крім своєї електрики, але їхній вождь тямив із кришталевою ясністю, що одна-єдина сила не в змозі виконати своєї роботи. Тому він і був їхнім вождем.

Такою була моя перша зустріч із Едісоном. Я знову побачив його лише через багато років, коли наш удосконалений двигун уже надійшов у виробництво. Він ще добре пам'ятав нашу першу зустріч. З того часу я часто бував у його товаристві. Він належить до числа моїх найближчих друзів, і ми нерідко обмінювалися з ним думками.

Його знання майже універсальні. Немає предмета, яким би він не цікавився, і він не визнає в цьому стосунку жодних обмежень. Він вірить, що все можливо, але при цьому не втрачає ґрунту під ногами. Він просувається крок за кроком. «Неможливе» є для нього назвою речей, для виконання яких нам сьогодні бракує знань. Він упевнений, що з придбанням знань нам удасться створити силу, здатну подолати «неможливе». Це раціональний шлях для здійснення «неможливого». Ірраціональний шлях полягає в спробах, що застосовуються без попереднього та ретельного накопичення знань.

Едісон перебуває лише на шляху до вершини своєї могутності. Цей чоловік ще покаже нам, чого може досягти хімія. Бо він справжній дослідник, бачить у знанні, до якого він невтомно прагне, виключно засіб для досягнення світового прогресу. Він не належить до числа тих цехо-

вих учених, які тільки те й роблять, що нагромаджують знання, перетворюючи свій мозок у якийсь музей. Едісон, без сумніву, найбільший дослідник світу і може бути зовсім непридатним у ділових справах. У ділових питаннях він майже зовсім нічого не петрає.

Джон Берроуз¹ також належав до числа осіб, які вшанували мене своєю дружбою. Я також люблю птахів і життя на селі. Люблю швендяти дорогами та лазити через паркани. На нашій фермі є близько п'ятисот будиночків для птахів. Ми називаємо їх нашими пташиними готелями, і в одному з них, у «Готелі Пончартрейн», будиночку для ластівок, влаштовано цілих 76 «квартир».

Птахи — найкращі товариші. Ми не можемо обходитися без них, без краси та пошвавлення, яке привносить їхнє товариство. Ми навіть потребуємо їх із суто господарських мотивів — як винищувачів шкідників. Єдиний раз, коли я скористався фордівською організацією для впливу на законодавство, справа стосувалася птахів — і мета в цьому випадку, як мені здається, виправдала кошти. «Пташиний білль» Вікса та Мак-Ліна, який вимагав захисту перелітних птахів, все відкладався в конгресі, чекаючи своєї природної смерті. Справжнім прихильникам біллю не вдалося достатньо зацікавити ним членів конгресу. Ми стали неявно на захист законопроекту та попросили кожного з наших шістьох тисяч торгових посередників телеграфувати своєму представнику в конгресі. Нарешті, птахи все ж ніби отримали право голосу, і закон прийняли. Крім цього випадку, ми ніколи не використовували нашу організацію з політичною метою і більше цього не зробимо. Ми дотримуємося тієї точки зору, що наші працівники мають право на самостійну думку.

¹ *Джон Берроуз* (1837—1921) — американський письменник, художник, натураліст і філософ.

Але повернімося до Джона Берроуза. Я, звісно, знав, хто він такий, і читав майже все, ним написане, але ніколи не думав із ним зустрітися — до останніх років, коли він став виявляти ненависть до сучасного прогресу. Він зневажав гроші, особливо владу, яку вони дають негідникам для збочення людської природи. Й ось чоловік став проймається почуттям огиди до промисловості, що дає гроші. Він ненавидів шум фабрик і залізниць. Критикував промисловий прогрес і стверджував, що автомобіль убиває здатність розуміти природу. Я дотримувався зовсім іншої думки. Мені здавалося, що почуття відволікли його на хибний шлях, і я послав йому автомобіль із проханням самому випробувати, чи не послужить він йому засобом для кращого розуміння природи. Цей автомобіль, коли чоловік навчився ним кермувати, докорінно змінив його точку зору. Бо збагнув, що автомобіль усупереч його дотеперішнім поглядам дав йому можливість бачити більше і з того моменту, як машина опинилася в персональній власності, майже всі свої екскурсії для відлову птахів, чоловік став проводити, сидячи за кермом. Він не міг не помітити, що під час своїх поїздок більше не змушений обмежуватися кількома милями в околиці, відтак йому стали доступними величезні простори.

Цей автомобіль став початком нашої дружби, чудової приязні. Кожен, хто знає Джона Берроуза, неодмінно стає кращим. За своїм фахом він був професійним натуралістом, але не належав і до числа тих, хто почуттями замінює сувору наукову працю. Настільки легко стати сентиментальним серед природи, але добитися справжнього розуміння птаства так само важко, як і справжнього розуміння механічного принципу.

Згодом він зайнявся філософією. Вона стала не стільки натурфілософією, скільки природної філософією — це

були широкі тихі думки, це була філософія людини, що провела своє життя в тиші серед дерев. Він не був ані язичником, ані пантеїстом¹, але теж не відчував значної різниці між навколишньою природою та природою людини або між людською та божественною природою.

Коли йому минув сьомий десяток, чоловік змінив свою точку зору в підтримку промисловості. Можливо, це сталося не без моєї участі. Він уторопав, що не всі можуть жити спостереженням птахів. Свого часу він ненавидів прогрес у всіх його проявах, особливо якщо той опинявся пов'язаним із вугіллям і гучним рухом. Це майже межувало з афектацією. Згодом він навчився любити лад сучасного життя і сталося це на 70-му році його життя. Джон Берроуз ніколи не почувався занадто старим для того, щоб чогось навчитися. Він зростав духовно до кінця. Хто так задубів, що не в змозі більше змінюватися, той уже мрець. Похоронний обряд у такому випадку є лише простою формальністю.

Якщо хто був йому ближчим за всіх, то це Емерсон². Він не лише знав Емерсона напам'ять, але був весь проїнятий його духом. Він навчив мене любити Емерсона. Він настільки ввібрав у себе Емерсона, що часом мислив, як Емерсон, і навіть балакав його мовою. Пізніше він збагнув, однак, свою власну дорогу — і це було краще для нього.

У смерті Джона Берроуза не було нічого сумного. Коли в дні врожаю золотиться стигле жито, лягає під променями сонця й жінці зв'язують його в снопи, в цьому немає нічого сумного. Воно дозріло, й її час вичерпаний — та-

¹ *Пантеїзм* — вчення, яке уявляє природний світ, зокрема людину, частиною божества.

² *Ральф Волдо Емерсон* (1803—1882) — американський есеїст, поет і філософ, один із найвидатніших мислителів і письменників США.

кою ж була і смерть Джона Берроуза. Його дні були днями повної зрілості й урожаю, але не днями занепаду. Він працював майже до самого кінця. Його ідеї тріумфували за порогом смерті. Поховали письменника в його улюбленій місцевості на 84-му році життя. І місце це буде таким, яким він його любив.

Джон Берроуз, Едісон і я разом із Гарві Фаерстоуном здійснили ряд подорожей країною. Ми їздили автомобільним кортежем і спали в наметах. Якось проїхалися по Адірондакських горах, іншого разу — з півночі на південь по Аллеганських. Наші поїздки були чудові, але потроху вони стали привертати до себе занадто багато уваги.

Я зараз більш, ніж будь-коли, налаштований проти війни та гадаю, що народ усюди загалом знає, не зважаючи на те, що політики цього не знають, що війни ніколи ще нічого не вирішували. Саме війна перетворила організоване, плідне життя всього світу в безладний і безформний хаос. Звісно, існують люди, які збагачуються під час війни, але багатьох вона ж перетворює на жебраків. Розбагатіти не можуть ті, хто був на фронті або чесно брав участь у спільній роботі в підпіллі. Справжній патріот ніколи не стане наживатися на війні. Жодна справді чесна людина не могла б отримувати гроші з принесених у жертву чужих життів. Поки вояки, які віддають свої життя, і матері, які приносять в жертву своїх синів, не намагаються отримати зиск зі своєї жертви, поки цей час не настав, жоден громадянин не повинен прагнути до наживи, достачаючи своїй країні кошти для захисту її існування.

Якщо справді в майбутньому війни не припиняться, то чесному підприємцю буде все важче і важче вважати своїм невід'ємним правом отримувати від війни легкий і

високий прибуток. Той, хто збагатився на війні, з кожним днем утрачає право на повагу. Сама жадібність колись буде змушена поступитися непопулярності й опозиції, які зустрічає військовий спекулянт. Кожному підприємцю варто стати прихильником світу, бо світ є його найдужчою опорою. І, до речі, хіба творчий дух колись проявляв більше безпліддя, ніж у воєнний час?

Неупереджене дослідження останньої війни, часу до неї та її наслідків незаперечно свідчить про наявність у світі могутньої групи володарів, які вважають за краще залишатися в тіні, не прагнуть умовних посад і зовнішніх ознак влади, які не належать до того ж до певної нації, а є інтернаціональними — володарів, які понукають урядами, широко розкинутими промисловими організаціями, газетними агенціями й усіма засобами народної психології — для того, щоб ініціювати паніку в світі. Це старий виверт гравців — волати «поліція!», коли багато грошей на столі, хапати під час паніки гроші та випаровуватися. У світі також є сила, яка лементує «війна!» і втікає зі здобиччю під час зворохоблення народів.

Нам не варто забувати, що, незважаючи на здобуту нами військову перемогу, світу так і не вдалося розбити вщент підбурювачів, що нацькували народи один на одного. Не треба забувати, що війна — штучне зло, яке відтак може створюватися зі застосуванням певних технічних прийомів. Кампанія воєнного цькування ведеться майже за тими ж правилами, як і будь-яка інша кампанія. За допомогою всіляких хитрих вигадок народу прищеплюють ненависть до нації, з якою хочуть вести війну. Спочатку викликають підозру в одного, потім в іншого народу. Для цього потрібно всього лише кількох агентів, кмітливих і безсовісних, і пресу, інтереси якої пов'язані з тими, кому війна дасть жаданий прибуток. Дуже скоро

виявиться й причина для виступу. Не треба докладати зусиль, аби знайти причину, коли взаємна ненависть двох націй досягла достатньої напруги.

В усіх країнах були люди, що раділи, коли вибухнула світова війна, і жаліли, коли вона добігла кінця. Сотні американських маєтків виникли під час громадянської війни так само, як тисячі нових маєтків виростили на ґрунті світової війни. Не можна заперечувати, що війни є прибутковою справою для тих, хто не гидує такими грішми. Війни є оргіями грошей не менше, ніж оргіями крові.

Нас не так легко було б утягнути у війну, якби ми усвідомили, в чому ж справжня велич народу. Від накопичення приватних статків країна не стає великою. Перетворення землеробів у робітників також не сприяє величі країни. Країна стає великою, якщо її надбання розподіляється серед якнайширших кіл громадян і найсправедливішим чином, за обережного та розумного розвитку її прибуткових джерел і працездатності народу.

Зовнішня торгівля призводить до багатьох помилок. Варто побажати, щоб кожна нація навчилася, наскільки можливо, сама вдовольняти свої потреби. Замість того, щоб прагнути встановити залежність інших націй від продуктів нашої промисловості, нам треба було б бажати, щоб кожна нація створила свою власну промисловість і власну культуру, які спочивають на твердій основі. Коли кожна нація навчиться виробляти ті речі, виробництво яких їй до снаги, тоді ми поступово дійдемо до того, що станемо служити один одному в тих спеціальних галузях, де конкуренція відсутня. Північний помірний пояс ніколи не зможе конкурувати з тропіками в продуктах тропічних країн. Наша країна ніколи не вступить у протистояння зі Сходом у виробництві чаю або з Півднем у виробництві гуми.

Наша зовнішня торгівля значною мірою базується на відсталості наших закордонних покупців. Мотивом, що живить цю відсталість, є егоїзм. Людність — мотив, який може допомогти відсталим націям досягти міцної оази для незалежного існування. Хороший приклад — Мексика! Ми багато чуємо про якийсь «розвиток» Мексики. «Експлуатація» — ось слушне слово, яке було б тут доречнішим. Якщо відбувається експлуатація природних багатств лише для збільшення приватних статків іноземних капіталістів, то це не розвиток, а грабунок. Короткозорі люди лякаються і заперечують: «Що ж станеться тоді з нашою зовнішньою торгівлею?»

Якщо тубільці Африки почнуть вирощувати свою власну бавовну, населення Росії саме займеться виробництвом сільськогосподарських машин, а Китай буде в змозі сам задовольняти свої потреби, то це, звісно, буде великою зміною; але хіба є хоч одна розумна людина, яка б серйозно вірила, що світ спроможний ще довго встояти на сучасних засадах, коли настільки мало націй постачають весь світ? Ми повинні звикнути до думки про той час, коли всі народи обходитимуться власними силами.

Якщо якась країна шалено пишається своєю зовнішньою торгівлею, то вона, певна річ, опиняється в залежності від завезення чужої сировини. Вона перетворює своїх громадян у фабричний матеріал, створює клас багатіїв, нехтуючи своїми найближчими, кривими інтересами. У Сполучених Штатах ми настільки зайняті розвитком нашої власної країни, що ще довго зможемо обійтися без зовнішньої торгівлі. Наше сільське господарство достатньо розвинене, щоб наразі прогородувати нас, і грошей для виконання нашої роботи нам також не бракує.

Та хіба можливе щось безглуздіше, ніж картина безробіття в Сполучених Штатах, яке може виникнути лише

тому, що Японія чи Франція не посилають нам замовлень, тоді як нам знадобиться ще сто років роботи для розвитку нашої країни?

Торгівля почалася з надання взаємних послуг. Люди несли свій надлишок тим, хто його не мав. Країна, в якій росло жито, посилало свої багатства в країну, де жито не росте. Лісова країна відправляла свій ліс на безлісну рівнину; країна, багата виноградом, — свої плоди в країни Півночі. Степова країна давала своє м'ясо місцинам, позбавленим пасовищ.

Усе це були лише взаємні послуги. Якщо всі народи на земній кулі дійдуть до можливості утримувати самих себе, то торгівля повернеться до цього стану. Ділове підприємство знову перетвориться в послугу. Конкуренції не буде, бо конкуренція не матиме підґрунтя. Народи будуть удосконалюватися в провідних виробництвах, схильні за своєю природою скоріше до монополії, ніж до конкуренції. Кожній расі властиві свої особливі природні дарування; одній — здатність панувати, іншій — уміння бути колонізатором, тій — покликання до мореплавства, а цій — до музики; одній — уміння вести сільське господарство, іншій — обдарованість у діловій сфері тощо. Лінкольн якось сказав, що наш народ не може довше існувати, складаючись із вільних і рабів. Також і людська раса не може вічно складатися з експлуататорів і експлуатованих. Цей ненадійний стан речей зберігатиметься доти, доки ми не станемо одночасно продавцями і покупцями, виробниками та споживачами, які підтримують цю рівновагу не заради прибутку, а заради взаємних послуг.

Франція в змозі дати світові щось таке, що жодна конструкція вбити не може, як і Італія, Росія, Південноамериканські Штати, Японія, Велика Британія, Сполучені Штати. Чим швидше ми повернемося до системи, що базується

на природних здібностях, і зовсім відмовимося від системи «хапай, що вдасться», тим швидше ми забезпечимо самоповагу націй і міжнародний мир. Спроба заволодіти світовою торгівлею може спричинити війну, але ніколи не призведе до економічного процвітання. Настане день, коли навіть міжнародні фінансові кола збагнуть це.

Мені не вдалося виявити жодної чесної та серйозної причини для світової війни. Мені здається, що вона виросла із заплутаного становища, створеного головним чином тими, хто мав надію виграти від війни. На підставі отриманої мною 1916 року інформації я вважав, що деякі нації прагнуть до миру і що вони поставилися б співчутливо до демонстрації на користь миру. У сподіванні, що це відповідає істині, я фінансував експедицію до Стокгольму на кораблі, названому з того часу «Кораблем миру». Не шкодую, що зробив цю спробу. Факт її невдачі сам по собі для мене не є незаперечним доказом того, що цієї спроби не варто було робити. Наші невдачі повчальніші за наші удачі. Те, чого я під час цієї мандрівки навчився, цілком окупило витрачений час і витрати. Не знаю, чи була моя інформація правильною чи помилковою, та це й байдуже для мене. Але, вважаю, кожен погодиться зі мною, що світ перебував би нині в кращому становищі, якби випала нагода закінчити війну ще 1916-го.

Бо переможці виснажені своїми перемогами, а переможені — своїм опором. Ніхто не отримав вигоди від війни — ні почесної, ні ганебної. Коли, нарешті, Сполучені Штати вступили у війну, я якийсь час сподівався, що ця війна покладе край усім війнам; тепер же знаю, що війни не можуть покінчити з війною, цілком так само, як надзвичайно потужна пожежа — з пожежною небезпекою. Вважаю обов'язком кожного опонента війни протидіяти їй доти, доки війна справді не буде оголошена.

Мое негативне ставлення до війни не ґрунтується ні на пацифізмі, ні на принципі відсутності спротиву. Можливо, наша культура фактично ще перебуває на рівні, який не передбачає мирного обговорення міжнародних питань; можливо, вони фактично й мають вирішуватися зі зброєю в руках. Але збройні сутички ніколи ще не призводили до вирішення хоча б якогось питання.

Збройні зіткнення можуть лише в крайньому випадку викликати у вояків душевний стан, в якому вони готові обмізкувати, чого ж вони, власне, воюють.

Як тільки ми вступили у війну, всі фордівські підприємства були передані в розпорядження уряду. До оголошення війни ми чітко відмовлялися від виконання військових замовлень для будь-якої з воюючих сторін. Переривати нормальний хід виробництва суперечить усім нашим діловим принципам. Нашим принципам людяності також суперечить приєднуватися до якоїсь партії у війні, до якої не причетна наша країна. Ці принципи, проте, втратили своє значення в ту мить, коли у війну вступили Сполучені Штати. З квітня 1917 року по листопад 1918-го наші фабрики працювали винятково для уряду. Певна річ, ми продовжували, як і раніше, виробляти автомобілі й автомобільні запчастини, вантажівки та санітарні автомобілі в складі нашого спільного виробництва, але поряд із цим виготовляли ще багато інших, більш-менш нових для нас, речей.

У момент укладення перемир'я ми облишили військову роботу та повернулися до нашої роботи мирного часу.



Розділ XVIII

ДЕМОКРАТІЯ ТА ПРОМИСЛОВІСТЬ

Можливо, немає нині слова знеціненого більше, ніж слово «демократія», а ті, хто кричать найгучніше про неї, гадаю, прагнуть її найменше. Я завжди з підозрою ставлюся до людей, які багато теревеняють про демократію. Я дивуюся, чи вони часом не хочуть створити якусь деспотію, якщо прагнуть, щоб хтось зробив для них те, що вони мають зробити для себе самі. Я виступаю за таку демократію, яка дає кожному однаковий шанс відповідно до його здібностей. Міркую, якщо ми приділятимемо більше уваги обслуговуванню наших співвітчизників, то менше турбуватимемося про недолугі форми правління та більше уваги приділятимемо тому, що справді треба зробити. Коли дбатимемо про роботу, то не виникне потреби турбуватися про комфорт у промисловості чи в житті. Не доведеться переживати про маси та класи, про зачинені та відчинені крамниці, і про такі справи, які взагалі не мають нічого спільного з реальним життям. Можемо перейти до фактів, адже саме їх ми потребуємо.

Коли розум прокидається від розуміння, що не все людство є людяним, адже цілі групи людей не ставляться до інших гуманно, це струс. Значних зусиль доклали для того, щоб це виглядало як ставлення до одного класу, та насправді це є ставленням до всіх «класів», бо ж хибно оці-

нюється поняття «класів». До того, як це стало головним завданням пропаганди, щоб люди повірили, що лише «багаті» не мають гуманних почуттів, а серед «бідних» гуманні чесноти процвітають. Але «багатих» і «бідних» — дуже мало, тому не можна оцінювати все суспільство з огляду лише на них. Не існує достатньої кількості «багатих» і «бідних», щоб охарактеризувати з їхньою допомогою все суспільство. Заможні люди стають бідними, не змінюючи своєї природи, а бідні багатіють, але на проблему це ніяк не впливає.

Між багатими та бідними існує велика маса людей, які не є ні багатими, ні бідними. Суспільство, що складається винятково з мільйонерів, не відрізнятиметься від нашого, адже деякі мільйонери будуть змушені вирощувати пшеницю та випікати хліб, виробляти машини і керувати потягами, інакше всі вони помруть від голоду. Хтось повинен працювати. Насправді ж у нас немає фіксованих класів. У нас є ті, хто працює, і ті, хто не працює. Більшість «класів», про які читаєш у пресі, вигадані. Ось візьміть деякі капіталістичні газети. Ви будете здивовані певними висловами про робочий клас. Ми, ті, хто був і залишається частиною робітничого класу, знаємо, що такі заяви не відповідають дійсності. Візьміть деякі газети для робітників. І також будете здивовані деякими тирадами про «капіталістів». І все ж і ті, й інші висловлюють децицію правди. Капіталіст користує з плодів діяльності інших людей і заслуговує на все, що кажуть про нього. Він належить до того самого класу, що й дешевий шахрай, що виманює в робітників їхні зарплати. Сентенції, які читаємо про робітничий клас у капіталістичній пресі, рідко пишуть керівники великих галузей промисловості, пише їх клас писак — про те, що, як їм здається, потішить їхніх працедавців. Вони пишуть те, що, на їхню дум-

ку, має сподобатися. Коли ж переглянути пресу трудового класу, то побачите інший тип писак, що так само прагнуть догоджати забобонам, які, як вони думають, має пересічний робітник. Обидва типи писак є просто пропагандистами. А пропаганда, яка не поширює факти, саморуйнівна. Так і має бути. Ви не можете втовкмачувати патріотизм людям у надії, що вони стоятимуть на місці, поки ви їх грабуєте, і сподіватися, що такі махінації довго сходитимуть вам із рук. Ви не можете переконувати наполегливо працювати та багато виробляти, приховавши додатковий зиск для себе. І працівник також не може приховувати словами недовіри своєї роботи.

Без сумніву, робітничий клас має інформацію, яка необхідна для того, щоб робити правильні висновки та приймати слушні рішення. Безумовно, працівники знають не менше, ніж працедавець. Однак надто сумнівно, що обидві сторони знають усе. І саме тут пропаганда, навіть найуспішніша, стає недосконалою. Небажано, щоб один набір інформації покладали на клас, який має інший набір інформації. Що нам справді потрібно, то це об'єднати всі ідеї та базуватися на них.

Візьміть, наприклад, усю цю метушню з профспілками та правом на страйк.

Єдина потужна сукупність профспілкових діячів у країні — це група, яка отримує від профспілок зарплати. Дехто з них дуже заможні. Дехто з них зацікавлені у тому, щоби впливати на діяльність наших великих фінансових установ. Дехто настільки захопився так званим соціалізмом, що опинився близьким до більшовизму й анархізму. Їхня профспілкова зарплатня звільняє їх від необхідності працювати самим, і вони можуть присвятити себе руйнівній пропаганді. Всі вони здобули певного престижу та впливу, яких у природній конкуренції вони здобути не змогли б.

Якби керівництво профспілок було достатньо сильним, чесним, гідним і просто мудрим, як більшість людей, які є їхніми членами, то ці рухи впродовж останніх кількох років набули б іншого вигляду. Але ця верхівка, за рідкісними винятками, не присвятила свою діяльність спільці з природними перевагами робітника, а швидше зосередилася на плеканні його слабостей, головним чином на слабостях тієї новоприбулої частини громадян, які поки що не знають, що таке американський спосіб життя, і ніколи не дізнаються, якщо залишаться під опікою своїх місцевих профспілкових лідерів.

Усі працівники, крім тих, кому прищепили помилкове вчення про «класову війну» і які прийняли філософію, що прогрес полягає в появі розбіжностей у промисловості (коли отримуєш по 12 доларів на день, не зупиняйся на цьому — вимагай 14 доларів, а коли працюєш по вісім годин на день, не будь дурнем і вимагай шість годин, щось вимагай, завжди щось вимагай!), мають здоровий глузд, який дозволяє їм визнати, що з прийнятими та доцільними принципами змінюються й умови. Лідери профспілок ніколи цього не бачили. Вони хочуть, щоб умови залишалися такими, якими вони є, — несправедливість, провокації, страйки, образи та каліцтва національного життя. А інакше яка буде потреба у профспілкових лідерах? Кожен страйк є новим аргументом для них. Вони вказують на це і лементують: «Бачите! Ми все ще вам потрібні».

Єдиним справжнім лідером робітників є той, хто спонукає робочу силу до праці та заробітної платні, а не той, хто веде робочу силу до страйків, саботажу та голоду. Професійна спілка праці, яка висувається на перший план у цій країні, є об'єднанням усіх, чиї інтереси є взаємозалежними, інтереси яких цілком залежать від потрібності й ефективності послуг, які вони надають.

Насуваються зміни. Коли об'єднання профспілкових лідерів зникне, з ним зникне і спілка недалекоглядних власників, які ніколи не робили нічого корисного для своїх працівників, поки їх до цього не змусили. Якщо обмежений власник був недугою, то корисливий профспілковий лідер — ліками. Коли лідер профспілки став хворобою, то ліками став обмежений власник. Обое є невдахами, й обом немає місця в добре організованому суспільстві.

Тепер чуємо голос недалекоглядного власника, який заявляє: «Настав час знищити профспілки, ми змусимо їх відступити». Така думка наближається до тієї, що проповідує «класову війну». Усі учасники виробничого процесу — від чоловіків біля верстата до чоловіків у кабінетах — зібралися в реальному об'єднанні й відтепер займаються власними справами.

Експлуатація невдоволення нині стала справжнім бізнесом. Її мета полягає не в тому, щоб щось вирішити або щось зробити, а щоб плекати невдоволення. Й інструменти, які використовують для цього, є цілим набором помилкових теорій та обіцянок, які ніколи не можуть бути втілені, доки земля залишатиметься такою, якою вона є.

Я не проти профспілок. І не проти будь-якої організації, що сприяє прогресу. Це організація обмеження виробництва працедавців або працівників, ось що важливо.

Працівник сам має остерігатися деяких дуже небезпечних для себе та добробуту країни понять. Іноді кажуть, що чим менше працює робітник, тим більше робочих місць він створює для інших. Ця помилкова думка передбачає, що неробство є творчим. Але неробство ніколи не створювало продукт, воно є лише тягарем. Працьовита людина ніколи не витіснить із роботи свого ко-

легу. Насправді працьовитий чоловік виступає партнером працьовитого менеджера, який створює дедалі більше можливостей для бізнесу, отже, все більше і більше робочих місць. Дуже шкода, що серед неврівноважених людей колись поширилася ідея, що ухилянням від роботи вони допомагають комусь іншому. На ділі відразу ж виявляється слабкість такої ідеї. Здоровий бізнес, бізнес, який постійно створює все більше і більше можливостей для людей, щоб ті змогли заробити на почесне та достойне життя, це бізнес, в якому кожна людина виконує щоденну роботу, якою пишається. І держава, яка міцно стоїть на ногах, — це країна, в якій люди працюють чесно і не бавляться із засобами виробництва. Ми не можемо довільно гратися з економічними законами, адже якщо це робимо, наслідки будуть важкими.

Той факт, що частина роботи, яку колись виконували десятеро, тепер виконують дев'ятеро, не означає, що кожен десятий — безробітний. Він просто працює на іншій роботі, і громадськість не обтяжена його підтримкою, заплативши за цю роботу більше, ніж потрібно, бо платить саме споживач!

Промисловий концерн, який спроможний реорганізувати свою роботу і достатньо чесний із покупцем, щоб вимагати відповідну ціну і не більше, — це здебільшого таке підприємство, на якому є така велика кількість робочих місць, що можна задіяти цього кожного десятого. Підприємство має рости, а зростання означає нові робочі місця. Добре керований концерн завжди прагне знизити вартість праці для споживача, і він, безумовно, матиме більше покупців, ніж той, хто марнує час і змушує споживачів оплачувати витрати на його неефективне управління.

Кожен десятий був би зайвими витратами. І йому платив би кінцевий споживач. Але той факт, що він став непотрібним у якісь конкретній роботі, не означає, що він не потрібен у будь-якій роботі на світі або навіть у роботі свого конкретного цеху.

Покупець платить за будь-яке неефективне управління. Більше половини неприємностей у світі тепер — це байдикування і неохайність, дешевизна та неефективність, за яку люди платять свої власні гроші. Там, де двом людям платять за те, що може зробити одна людина, люди платять удвічі більше, ніж повинні. І доконаний факт, що лише незадовго до цього у Сполучених Штатах один за одним ми не виробляли те, що робили впродовж кількох років до війни.

Щоденна робота означає більше, ніж просто «чергування» в цеху необхідну кількість годин. Це означає створення чогось за заробітну плату. І коли цей еквівалент змінюється будь-яким чином, коли людина дає більше, ніж отримує, або отримує більше, ніж дає, то незабаром з'являються серйозні перекоси. Розширте цю умову по всій країні — і отримаєте повністю викривлений бізнес. Усе, що становить труднощі у промисловості, означає й знищення основних параметрів у цеху. Керівництво має розділити свою провину з робітниками. Керівництво ж також було ледаче. Керівництво вирішило, що простіше найняти ще п'ятсот людей, ніж покращити свої методи таким чином, аби сотню старих працівників можна було б спрямувати на іншу роботу. Споживач платив, справа процвітала, і керівництво не мало турбот. Те, що існувало в офісі, нічим не відрізнялося від того, що коїлося в цеху. Закон еквівалентів був порушений керівниками такою ж мірою, як і робітниками. Просто попит практично не забезпечує нічого важливого. Ось чому страйки завж-

ди провалюються, навіть якщо вони видаються успішними. Страйк, який досягає збільшення зарплати або зменшення робочого часу і перекладає тягар на спину громади, насправді невдалий. Це лише робить промисловість менш придатною до обслуговування та зменшує кількість робочих місць, які вона може надати. Це не означає, що жоден страйк не є виправданим, він може привернути увагу до зла. Люди можуть вимагати правосуддя, але отримати справедливість — зовсім інша річ. Страйк за належні умови та справедливу зарплату виправданий. Жаль, що люди змушені вдаватися до страйку, щоб отримати те, чого заслуговують. Жодного американця не слід змушувати страйкувати за свої права. Він повинен отримувати їх природно та легко, як належне. Такі виправдані страйки здебільшого є провиною працедавця. Деякі працедавці не надаються для своєї роботи. Працевлаштування людей — спрямування їхньої енергії, організація їхніх винагород за чесним співвідношенням до їхнього виробництва та процвітання бізнесу — титанічна праця. Працедавець може бути непридатним для своєї роботи, так само як може бути непридатною людина за токарним верстатом. Обґрунтовані страйки є ознакою того, що директоріві потрібна інша посада — така, з якою він зможе впоратися. Недолугий працедавець викликає більше проблем, ніж недолугий працівник. Бо останнього можна спрямувати на іншу роботу. А директори зазвичай залишаються на своїх місцях. Тоді виправданий страйк — це те, у чому ніколи не виникло б потреби, якби працедавець належно виконував свою роботу.

Існує інший тип страйку — страйк із прихованим задумом. У такому страйку робітники стають інструментами певного маніпулятора, який через них добивається своєї мети. Для ілюстрації: є велике підприємство, успіх

якого полягає в тому, що воно задовольняє потреби суспільства ефективним і корисним виробництвом. На ньому панує справедливість. Таке підприємство є великою спокусою для спекулянтів. Адже якщо вони зможуть ексклюзивно отримати контроль над ним, то зможуть отримати великий зиск від усіх чесних зусиль, які були вкладені в нього. Вони можуть знищити заробітну платню та розподіл прибутку між акціонерами, витиснути кожен останній долар із споживача, продукції та робітника, і привести підприємство до важкого стану через інші проблеми, пов'язані з бізнесом, який керується низькими принципами. Мотивом може стати особиста жадібність спекулянтів або вони можуть захотіти змінити політику бізнесу, бо його приклад незручний для інших працедавців, які не хочуть робити те, що мусять. Підприємство не може бути збурене зсередини, якщо працівники не мають підстав для страйку. Тому вдаються до іншої методи. Бізнес може зберегти багато зовнішніх цехів, зайнятих виробничими матеріалами. Якщо ці зовнішні цехи можуть бути пов'язані, то це велике підприємство можна розбалансувати.

Відтак страйки розпалюються в зовнішніх галузях. Удаються до спроб обмежити джерела постачання заводу. Якби робітники у зовнішніх цехах знали, що за гру проти них ведуть, то вони відмовилися б у неї грати, але вони цього не знають. Тому слугують інструментами для зловживання капіталістів, навіть не здогадуючись про це. Однак є один пункт, що мав би викликати підозри робітників, які залучаються до страйку. Якщо страйк не зможе вирішити проблему самостійно, незалежно від того, що пропонує кожна сторона, це майже точно підтвердження того, що існує третя сторона, зацікавлена в про-

довженні страйку. Такий прихований вплив не хоче врегулювання на будь-яких умовах. Якщо такий протест виграють страйкарі, чи поліпшиться доля рядового робітника? Чи отримають працівники після потрапляння підприємства в руки сторонніх спекулянтів кращі умови або зарплату?

Існує третій тип страйку — викликаний фінансовими інтересами з метою організувати кепську репутацію працівникам. Американський робітник завжди мав репутацію розважливого. Він не дозволяв собі дослухатися до кожного крикуна, який обіцяв створити «золотий вік» із повітря. Він мав свій власний розум і користувався ним. Він завжди визнавав фундаментальну правду про те, що відсутність причини ніколи не замінити проявом насильства. На цьому шляху американський робітник здобув певний престиж серед своїх колег та й у всьому світі. Громадська думка схильна поважати його думки та бажання. Але, здається, хтось докладає неабияких зусиль для того, щоб накласти на американського робітника більшовицьку пляму шляхом підбурюванням його до таких неможливих поглядів і таких абсолютно нечуваних дій, які можуть змінити суспільні настрої з поваги до критики.

Але саме уникнення страйків, однак, не сприяє розвитку галузі. Ми можемо сказати робітнику: «Ви маєте претензії, але страйк не є вирішенням проблеми, він лише погіршує ситуацію незалежно від того, виграєте ви чи програєте».

Тоді робітник може визнати рацію і відмовитися від страйку. Чи це щось вирішує?

Ні! Якщо працівник відмовляється від страйків як недостойного засобу для досягнення бажаних умов, це про-

сто означає, що працедавці мають за власною ініціативою виправляти недосконалі чинники.

Досвід співпраці підприємств Форда з робітниками цілком задовільний як у Сполучених Штатах, так і за кордоном. У нас немає антагонізму до профспілок, але ми не беремо участь у якихось домовленостях із працівниками чи організаціями працедавців. Виплачувана заробітна плата завжди вища, ніж будь-яка адекватна профспілка могла б вимагати, і робочих годин завжди менше. Немає нічого, що членство в профспілці могло б зробити для наших людей. Дехто з них може належати до профспілок, але більшість не відчуває у цьому потреби. Ми не знаємо і не вдаємося до жодних спроб з'ясувати їхню приналежність до профспілок, бо це нас анітрохи не турбує. Ми поважаємо профспілки, співчуваємо їхнім добрим намірам і засуджуємо лихі. Своєю чергою гадаю, що й вони виявляють нам повагу, бо ніколи не було жодної авторитарної спроби стати між людьми та керівництвом на наших заводах. Звісно, радикальні агітатори намагалися спричинити неприємності, але більшість працівників вважали їх просто диваками, й їхнє зацікавлення крикунами було таким самим, як чотириногими людьми.

В Англії ми зіштовхнулися з профспілковим питанням безпосередньо на нашому заводі в Манчестері. Тамтешні працівники в основному об'єднуються в профспілки, і домінують звичайні обмеження англійської профспілки на виробництво. Ми зайняли приміщення, в якому була певна кількість профспілкових діячів. Вони попросили зустрічі з нашими керівниками. Ми маємо справу лише з нашими власними працівниками і ніколи — з кимось ззовні, тому наші люди відмовили у цій зустрічі. Після цього вони закликали працівників до страйку. Тих, хто не страйку-

вав, вигнали з профспілки. Потім вигнанці подали позов проти спілки за свою частку в фонді допомоги. Не знаю, чим закінчилися ті судові позови, але вони поклали край втручанню профспілки у наші справи в Англії.

Ми не маємо наміру розбещувати тих, хто працює з нами. Наші взаємини базуються на стосунках «тобі-мені». У період, коли ми значно підвищили заробітну плату, проаналізували й діяльність. Дослідили домашні умови працівників і зробили спробу з'ясувати, що вони роблять зі своєю заробітною платою. Можливо, на той час у цьому й була потреба, бо ми отримали цінну інформацію. Але так не могло бути постійно, і ми від такої практики відмовилися.

Ми не віримо в «примусовий добробут» або професійно налаштований «особистий дотик» чи «людський елемент». Уже занадто пізно для такого. Люди хочуть щось більше, ніж відчуття гідності. Соціальні умови не складаються зі слів. Вони є чистим результатом щоденних стосунків між людьми. Найкращий соціальний дух такий, який щось вартує для керівництва та який вигідний для всіх. Це єдиний спосіб довести добрі наміри та завоювати повагу. Пропаганда, бюлетені, лекції — це ніщо. Важить лише правильно вчинена щира дія.

Хороший бізнес насправді занадто великий, щоб бути людяним. Він зростає настільки, що витісняє особистість людини. У великому бізнесі працедавець, як і працівник, розчиняється у масі. Разом вони створили велику продуктивну організацію, яка виробляє речі, які інші купують і платять за них гроші, що забезпечує добробут усім, хто задіяний у бізнесі. Сам бізнес стає великою справою.

Є щось сакральне у великому бізнесі, який забезпечує прожиток сотням і тисячам сімей. Коли хтось погляне на

дітей, які приходять у цей світ, на хлопчиків і дівчаток, які йдуть до школи, на молодих робітників, які завдяки своїм робочим місцям одружуються та влаштовують своє життя, на тисячі будинків, за які виплачують кредит зі своїх заробітків, коли поглянути на велику успішну організацію, яка дозволяє все це зробити, то продовження цього бізнесу викликає святу довіру. Вона стає більшою та важливішою за особистість.

Працедавець — лише людина, як і його працівники, і кориться всім обмеженням людства. Він виправдовує свою роботу лише тоді, коли перебуває на своєму місці. Якщо він може керувати бізнесом безпосередньо, якщо його люди можуть йому довіряти в правильності організації процесу, що не ставить під загрозу їхню безпеку, то він опинився на своєму місці. Інакше пасуватиме для своєї посади не більше за немовля. Працедавця, як і будь-кого іншого, мають цінувати винятково за його навик. Він може бути лише ім'ям для людей, ім'ям на табличці. Але бізнес — це більше, ніж слово. Він створює засоби для проживання, а засоби для проживання — дуже відчутна річ. Бізнес — це реальність, він виробляє речі. Це безперервний процес. Свідченням його придатності є те, що конверти з платнею продовжують надходити.

Навряд чи можна мати занадто багато гармонії у бізнесі. Але ви можете зайти занадто далеко, збираючи людей, адже вони гармоніюють між собою. Ви можете досягти такої гармонії, що не виникатиме достатньо прагнення до протистояння, а цього достатньо для конкуренції, яка означає зусилля та прогрес. Одна річ гармонійно працювати над одним об'єктом, однак зовсім інша — організація гармонійної співпраці між кожною окремою ланкою.

Деякі підприємства витрачають стільки енергії та часу, щоб зберегти відчуття гармонії, що вже не залишаєть-

ся сили, яка змушує працювати задля мети, заради якої ця організація й була створена. Організація є вторинною для об'єкта. Єдиною гармонійною організацією, що чогось вартує, є підприємство, на якому всі працівники об'єднані однією основною метою — досягти результату. Спільна мета, у яку чесно вірять, щиро бажана — це чудовий принцип гармонізації.

Мені шкода бідного хлопця, який настільки м'який і безхарактерний, що завжди прагне «атмосфери гарних відчуттів» навколо нього, перш ніж зможе виконати свою роботу. Є такі люди. І в підсумку, якщо вони не отримають достатньо душевної та моральної стійкості, щоб вивести їх із їхнього м'якого опору на «почуття», вони — невдахи. Не лише невдахи для бізнесу, вони також невдахи свого характеру. Це те саме, якби їхні кості ніколи не досягли достатнього ступеня твердості, щоб можна було стояти на своїх ногах.

Загалом занадто багато залежить від сприятливої атмосфери на наших підприємствах. Люди занадто люблять працювати з людьми, які їм подобаються. Зрештою, це псує багато цінних якостей. Не зрозумійте мене неправильно. Коли я кажу «сприятлива атмосфера», то маю на увазі звичку робити свої особисті вподобання та відрази єдиним стандартом поведінки. Припустімо, вам не подобається якась людина. Це щось свідчить проти неї? Та це може свідчити проти вас. Що вам подобається чи не подобається у фактах? Кожна тямуща людина знає, що є люди, яких вона не долюблює, бо ті насправді вправніші, ніж вона сама.

І, перенісши все це з цеху і на більші майданчики, багатим не обов'язково любити бідних чи бідним — любити багатих. Працедавець не зобов'язаний любити працівника або працівник — працедавця. Потрібно лишень, аби

кожен намагався віддавати належне іншому з його заслугами. Оце справжня демократія, а не питання про те, хто має володіти цеглою, горнилом, печами та млинами. І демократія не має нічого спільного із запитанням «Хто тут начальник?»

Це дуже схоже на запитання «Хто є тенор у квартеті?» Либонь, той, хто може співати тенором. Ви б не могли замінити Карузо. Припустімо, що певна спільнота музичної демократії передала Карузо музичному пролетаріату. Хіба це виплекає іншого тенора, щоб той міг зайняти його місце? Чи обдарування Карузо все ж залишилося б його власним?



Розділ XIX

ЧОГО НАМ ВАРТО ОЧІКУВАТИ

Ми, якщо тільки я читаю ознаки правильно, перебуваємо на порозі змін. Вони відбуваються навколо нас, повільно та навряд чи помітно, але неухильно. Ми поступово вчимося пов'язувати причини та наслідки. Значна частина того, що ми називаємо тривогою, неодмінно викликає громадська думка. А це насправді лише поверхнева ознака того, що наближається відродження. Однак громадська думка змінюється, і нам справді потрібен дещо інший погляд, щоб змінити дуже неоковирну дотеперішню систему на дуже струнку систему майбутнього. Ми витісняємо ту особливу чесноту, якою раніше захоплювалися як жорсткістю і яка насправді обмежувалася розумом, а також позбуваємося м'якого сентименталізму. Перша плутала жорсткість із прогресом, а друга — м'якість із ним же. Ми отримуємо об'єктивніший погляд на реальність і починаємо тямити, що вже маємо у світі все потрібне для повноцінного життя, і використовуватимемо ці знання краще, коли дізнаємося, що вони таке й що означають. Що б не було неправильним (а ми всі знаємо, що багато чого є неправильним), ми зможемо виправити це чіткою констатацією помилки. Ми так довго споглядали один одного, те, що хтось має, а хтось ні, що зробили особисту справу з того, що є занадто великим для особистості. Безумовно,

людська природа загалом пасує до наших економічних проблем. Егоїзм існує, і він неодмінно торкається всіх конкурентних сфер життєвої діяльності. Якби егоїзм характеризував якийсь один клас, то це було б легко вирішити, але він існує в кожній людині. І жадібність також, як і заздрість. І ревності існують. Але через те що боротьба за виживання актуальна не так, як раніше, хоча й нікуди не зникло відчуття невпевненості, ми маємо можливість визначити деякі найтонші мотиви. Ми менше цінуємо здобутки цивілізації, коли звикаємо до них. Прогрес, яким світ його знав досі, супроводжується значним збільшенням речей для життя. На пересічному американському задньому дворі є більше обладнання, більше кованого матеріалу, ніж у всьому царстві якогось африканського короля.

Пересічний американський хлопчик має більше іграшок навколо себе, ніж ціла громада ескімосів. Приладдя в кухні, їдальні, спальні та вугільному льоху складе список, який би приголомшив найбагатшого володаря п'ятсот років тому. Зростання якості життя лише позначає етап. Ми подібні на індіанця, який прибуває до міста з усіма своїми грошима та купує все, що бачить. Відсутня адекватна реалізація значної частки робочої сили та матеріалів промисловості, яку використовують для оснащення світу непотрібними дрібничками, що виробляються лише для продажу і купуються просто для того, щоб вони лежали, не обслуговуючи світ, які, врешті, є просто сміттям, оскільки від початку були даремною тратою. Людство залишає позаду стадію виготовлення дрібничок, а промисловість починає відповідати світовим потребам, тому ми можемо очікувати подальшого наближення до того життя, яке багато хто нині уже бачить, але досягненню якого перешкоджає теперішній «цілком задовільний»

етап. І ми виростаємо з цього поклоніння матеріальному майну. Бути заможними уже не дивина. Насправді бути багатим вже й не є загальним прагненням. Люди не думають про гроші як про гроші, як раніше. Певна річ, вони не поклоняються ні їм, ні тим, хто їх має. Те, що ми накопичуємо через непотрібний надлишок, не робить нам честі. Потрібно лише поміркувати з хвилику, щоб побачити, що не отримується жодних індивідуальних переваг і величезне накопичення грошей нічого не означає. Людина залишається людиною і споживає ту саму кількість та якість їжі, зігрівається тією ж кількістю одягу, без різниці багата вона чи бідна. І ніхто не може мешкати більш ніж в одній кімнаті одночасно.

Але якщо у вас є бачення сервісу, далекосяжні плани, які, можливо, не будуть реалізовані звичними ресурсами, якщо у вас є життєві амбіції змусити промислову пустелю зацвісти, як троянду, а робоче життя — заквітнути свіжими й ентузіастичними людськими мотивами вищого характеру й ефективності, то ви побачите у великих грошових потоках те, що бачить фермер у його насінні кукурудзи, — початок нових і багатших врожаїв, чії переваги не можуть бути егоїстично обмеженими, як не можуть бути обмежені сонячні промені.

У цьому світі є двійко телепнів. Один із них — мільйонер, який вважає, що, накопичуючи гроші, він може якимось чином нагромадити реальну владу, а інший — бідний реформатор, який вважає, що як тільки він зможе витягувати гроші з одного класу та віддавати їх іншому, то всі біди в світі будуть знищені. Вони обоє стоять на неправильному шляху. Вони можуть також спробувати нагромадити всі шашки чи всі доміно світу, помилково гадаючи, що таким чином нагромаджують великі навички. Дехто з найуспішніших користолюбців нашого часу

ніколи не додавали й одного пенні до багатства людей. Чи додає картяр щось до багатств світу?

Якщо б ми всі створили багатство до меж чи легких обмежень наших творчих здібностей, то це просто буде випадком, коли його буде достатньо для всіх, і всі будуть отримувати достатньо. Будь-який справжній дефіцит необхідного мінімуму для життя у світі — не фіктивний дефіцит, спричинений відсутністю дзвінких металевих кружалець у чиемусь гаманці, а лише відсутність виробництва. І брак виробництва зумовлений занадто часто недостатністю знань про те, як і що робити.

Ми маємо вірити, як у відправний пункт, у те, що земля виробляє або здатна виробляти, є достатньо для того, щоб забезпечити гідну підтримку для всіх не лише в їжі, а й в усьому іншому, що нам потрібно. Бо все виробляється із землі. Цілком можливо, щоб робота, виробництво, розподіл і винагорода були організовані такими чином, аби переконатися, що ті, хто робить свій внесок, отримують частки, визначені справедливістю.

Незважаючи на недоліки людської природи наша економічна система може бути налагоджена настільки, що егоїзм, якщо не зникне, проте втратить можливий вплив на серйозну економічну несправедливість.

Життєздатний бізнес легкий або важкий відповідно до майстерності або відсутності майстерності, що виникає у виробництві та розподілі. Раніше побутувала думка, що бізнес існує винятково для отримання прибутку. Це неправильно. Бізнес існує для обслуговування. Це фах, і він повинен мати загально визнану професійну етику, порушення якої позбавляє людини класу. Бізнес потребує більшого професійного духу. Професійний дух прагне до професійної чесності через гордість, а не через примус. Професійний дух виявляє власні порушення та карає їх.

Бізнес через якийсь час стане чистим. Машина, яка щоразу зупиняється, є недосконалою, і її недосконалість перебуває у неї всередині. Тіло, яке часто нездужає, — хворе, і його недуга перебуває в нього всередині. Так і з бізнесом. Його недоліки, багато з яких — виключно помилки моральної конституції бізнесу, закупорюють його прогрес та ускладнюють його захворюванням час від часу. Колись етика бізнесу буде загально визнаною, і цього дня бізнес стане вважатися найстарішою та найкориснішою з усіх професій.

Усе, що зробили підприємства Форда, все, що я зробив, — це прагнення довести працюю, що послуги випереджають прибуток, і те, що бізнес, який робить світ кращим через його присутність, — шляхетна професія. Часто я тямив, що те, що розглядається як чудовий прогрес наших підприємств (не буду називати його успіхом, бо це слово є епітафією, а ми тільки починаємо) зумовлений одним випадком; і що методи, які ми використовували, хоча вони достатньо добре показали себе на цьому шляху, пасують лише для виготовлення наших конкретних продуктів і взагалі не працюють у жодній іншій галузі бізнесу, у жодній іншій продукції чи виробникові, крім наших власних.

Сприймали як належне, що наша теорія та наші методи були принципово необґрунтованими. Це тому, що їх не зрозуміли. Подальші події спростували такі висновки, але залишається цілком щире переконання: те, що зробили ми, не може зробити жодна інша компанія, що нас торкнулася чарівна паличка, що ні ми, ні хтось інший не могли б виробляти черевики, капелюхи, швейні машинки, годинники, друкарські машинки, або будь-які інші речі замість автомобілів і тракторів. І якщо ми ризикнемо податися в інші галузі, то маємо відразу ж схибити. Я з цим не згоден. Нічого не з'являється з нізвідки. Написане на

цих сторінках має підтвердити це. У нас немає нічого, чого не можуть мати інші. У нас не було везіння, за винятком того, що завжди відвідує кожного, хто повністю вкладається у свою роботу. Не було нічого, що можна назвати «сприятливим», коли ми починали.

Ми почали майже з нічого. Що маємо, заробили невпинною працею та вірою у свої принципи. Ми взяли те, що було розкішшю, і перетворили на потребу без жодних фіглів чи підступу. Коли ми почали виробляти наш теперішній автомобіль, у країні бракувало хороших доріг, бензин був дефіцитом, а суспільна думка вважала, що автомобіль, у найкращому випадку, — це іграшка для багатія. Нашою єдиною перевагою була відсутність прецеденту. Ми стали виготовляти за принципом, який бізнес на той час не знав. Нове завжди вважається дивним, і дехто з нас так улаштований, що ми ніколи не можемо зупинитися, подумати, що це щось нове і має бути дивним, а також, імовірно, чудернацьким. Механіка нашого принципу постійно змінюється. Ми постійно знаходимо нові й ефективніші шляхи для її впровадження, але ми не вважаємо за необхідне змінювати принципи, тому не можу собі уявити, якою може бути необхідність їх змінити, бо вважаю, що вони цілком універсальні і мають вести до кращого та повноціннішого життя для всіх.

Якби я так не думав, то покинув би працю, бо гроші, які зароблю, недоречні. Гроші корисні лише тому, що вони служать тому, щоб на практиці реалізувати принцип: бізнес доречний лише тоді, коли він служить, він завжди повинен давати спільноті більше, ніж забирає. А коли від існування цього бізнесу вииграють не всі — він не має права на існування. Я це довів із автомобілями та тракторами. І маю намір довести це залізницями та корпораціями державної служби — не для мого особистого задоволен-

ня, і не за ті гроші, які можна цим заробити. Хочу довести це, щоб ми всі могли отримати більше, і щоб ми всі могли жити краще, збільшивши спектр послуг, які надають усі підприємства. Бідність не може бути скасована за формулою, її можна усунути винятково завдяки важкій і розумній роботі. Ми, по суті, є експериментальною станцією, щоб довести принцип. Те, що ми заробляємо, є ще одним доказом того, що ми маємо рацію. Бо це аргумент, який працює без слів.

У першому розділі я виклав свій принцип. Дозвольте тепер його повторити, ґрунтуючись на проробленій згідно з ним роботі, бо він лежить в основі всієї нашої праці:

1) Не бійся майбутнього й не стався занадто шанобливо до минулого. Хто боїться майбутнього, тобто невдач, той сам обмежує коло своєї діяльності. Невдачі дають лише причину почати знову й раціональніше. Чесна невдача не ганебна; ганебний страх перед невдачею. Минуле корисне лише в тому випадку, коли воно вказує нам шляхи та засоби до розвитку.

2) Не звертай увагу на конкуренцію. Нехай працює той, хто краще пореагує зі справою. Спроба розладнати чийсь справи — злочин, бо вона може зруйнувати в гонитві за прибутком життя іншої людини та встановити замість здорового глузду панування сили.

3) Роботу для загального добра став вище за вигоду. Без прибутку не може триматися жодна справа. Але, по суті, в прибутку немає нічого лихого. Добре налагоджене підприємство, даючи значну користь, мусить приносити великий прибуток і буде його приносити. Але прибутковість має досягатися в результаті корисної роботи, а не лежати в її основі.

4) Виробляти — не означає дешево купувати та дорого продавати. Це швидше означає купувати сировину за

доступними цінами та переробляти їх із можливо незначними додатковими витратами в доброякісний продукт, що потім розподіляється між споживачами. Вести азартну гру, спекулювати та чинити непорядно означає лише ускладнювати конкретний процес.

Нам потрібна продукція, і її якість цінується найбільше. Такий вид виробництва, яким є послуги, неминуче спричиняє реальне бажання служити. Різні цілком штучні правила, встановлені для фінансів і промисловості, розвалюються, коли «закони» порушуються з такою частотою, що доводять: вони нехороша ідея. Основою всіх економічних міркувань є земля і її продукти. Щоб зробити урожай землі, у всіх його формах, достатньо щедрим і надійним, аби слугувати основою для реального життя, яке значно більше, ніж споживання та сон, — і є найвищий сервіс. Це справжня основа для економічної моделі. Ми можемо виробляти речі — проблема виробництва була вирішена блискуче. Ми можемо виробити будь-яку кількість різних речей, мільйони. Матеріальний бік нашого життя чудово забезпечений. Існує достатньо процесів і вдосконалень, які нині готуються та чекають свого застосування, щоб майже довести фізичний бік життя до тисячолітнього завершення. Але ми надто загрузли в справах, які робимо. Ми недостатньо міркуємо про причини, чому ми їх робимо. Вся наша конкурентна система, вся наша творча реалізація, вся гра наших здібностей, схоже, зосереджена навколо матеріального виробництва та його побічних продуктів успіху та багатства.

Існує, наприклад, відчуття, що особиста чи групова вигода може бути отримана за рахунок інших осіб або груп. Ніщо не можна здобути, знищивши когось. Якщо фермери знищать виробників, чи стане їм від цього краще? Якщо виробники знищать селян, чи стане краще від

цього їм? Чи може капітал виграти, знищивши працю? Або праця, знищивши капітал? Або ж людина виграє в бізнесі, знищивши конкурента? Ні, деструктивна конкуренція не вигідна нікому. Така конкуренція призведе до поразки багатих, і надмірність небагатих нещадних має зникнути. Деструктивна конкуренція не має переваг, чез які настає прогрес.

Прогрес виходить із щедрої форми суперництва. Погана конкуренція — особиста. Вона працює для збагачення окремих осіб або груп. Це така собі війна. Вона натхненна бажанням «знищити» когось. Це цілком егоїстично. Адже її мотивом є не пишання продуктом, не бажання відзначитися на роботі, і не прагнення впроваджувати наукові методи виробництва. Це лише просте жадання витіснити інших і монополізувати ринок заради повернення грошей. Якщо це досягається, то завжди погіршує якість продукта.

Звільняючись від дріб'язкового деструктивного суперництва, ми звільняємо себе від безлічі визначених понять. Ми занадто тісно прив'язані до старих методів і до однобічного використання. Нам потрібна більша мобільність. Ми використовували певні речі лише одним-єдиним способом: відправляли певні товари лише одним каналом, а коли така методика не працює, або цей канал зупиняється, зупиняється бізнес і настають усі жалюгідні наслідки «депресії». Візьміть, наприклад, кукурудзу. У Сполучених Штатах зберігаються мільйони і мільйони бушелів кукурудзи без видимої реалізації. Певну кількість кукурудзи використовують для харчування людей і тварин, але не всю. До часів сухого закону з певної кількості кукурудзи виробляли алкоголь — не надто розумне використання для доброї кукурудзи. Але впродовж століть кукурудза реалізовувалася цими двома каналами, і

коли один із них зупинився — запаси кукурудзи стали накопичуватися. Це фінансовий вибрик, який зазвичай затримує рух запасів, але навіть якщо б грошей було багато, ми й тоді не змогли б споживати всі запаси їжі, які іноді маємо.

Якщо харчових продуктів стає забагато, щоб їх споживати в їжу, то чому б не знайти для них інше застосування? Навіщо використовувати кукурудзу лише для свиней і спиртових заводів? Навіщо сідати й оплакувати страшну катастрофу, яка спіткала ринок кукурудзи? Чи кукурудза не надається ні до чого, крім годівлі свиней або виробництва віскі? Звісно, надається. Має бути настільки багато можливостей для використання кукурудзи, що навіть важливі потреби навряд чи могли б колись бути повністю задоволені; завжди має існувати достатньо каналів, відкритих для того, щоб дозволити використовувати кукурудзу без відходів.

Якось фермери спалили кукурудзу як паливо, коли її було забагато, а вугілля стало дефіцитом. У такий грубий спосіб позбувалися кукурудзи, але він містив зародок ідеї. У кукурудзі є паливо; нафту та паливний спирт можна отримати з кукурудзи, і саме час відкрити таке нове застосування, щоб нагромаджені кукурудзяні запаси використовувалися. Навіщо мати лише одну тятину для нашого лука? Чому не дві? Якщо одна порветься, залишиться інша. Якщо бізнес із свинями ослабне, чому б фермеру не перетворити свою кукурудзу на паливо для трактора?

Нам потрібна більша різноманітність. Чотириваріантна система не була б поганою ідеєю. Але у нас є одноваріантна система грошових одиниць. Це могутня система для тих, хто нею володіє. Це ідеальна система для збирання відсотків. Фінансисти, які контролюють кредити, бук-

вально володіють товаром під назвою «гроші», володіють машиною, за допомогою якої гроші створюють і витрачають. Нехай вони зберігають свою систему, якщо їм це подобається. Але люди дізнаються, що це кепська система для того, що ми називаємо «важкими часами», бо вона зв'язує лінію та закупує шлях. Якщо існує особливий захист інтересів, то також має бути й особливий захист для простих людей. Різноманітність роздрібної торгівлі, використання та фінансове забезпечення є найсильнішим захистом, який ми можемо отримати від економічних надзвичайних ситуацій.

Це також стосується й праці. Безумовно, мають існувати мобільні ескадрони молоді, які б за аварійних умов допомогли б збирати врожай на полі, працювали б у штольні, цеху або залізниці. Якщо пожежа ста виробництв загрожує мільйону людей безробіттям, то це означає і хорошу нагоду, і відповідну людяність для достатньої кількості людей піти добровольцями у копальні або на колії. У цьому світі завжди є що робити, і лише ми самі це зробимо. Весь світ може бути бездіяльним, і у фабричному сенсі може «не бути роботи». Але завжди буде що робити деінде. Саме цей факт повинен спонукати нас до такої організації, аби завжди мали «щось зробити», обов'язково зробити, і безробіття буде зведене до мінімуму. Кожен вчинок починається індивідуумом. Маса не може бути кращою, ніж сукупність окремих осіб.

Прогрес починається в самій людині, коли вона просувається від половинного інтересу до сили мети; коли вона просувається від невпевненості до вирішальної прямолінійності; коли просувається від незрілості до зрілості думок; коли просувається від учнівства до майстерності; коли просувається від простого дилетанта на роботі до працівника, який знаходить справжнє задоволення у ро-

боті; коли просувається від людини під наглядом до того, кому можна доручити виконувати свою роботу самотужки і без контролю — ось тоді світ розвивається! Прогрес нелегкий. Ми живемо у невтішні часи, коли людей навчають, що все має бути просто. Робота, що чогось вартує, ніколи не буде легкою. І чим вище просуваємося у масштабі відповідальності, тим важчою стає робота. Звісно, простота також існує. Кожна людина, яка працює, повинна мати достатньо дозвілля. Чоловік, що наполегливо працює, повинен мати зручне крісло, свій затишний камін, приємне оточення. Вони належать йому по праву. Але ніхто не заслуговує на послаблення, поки його робота не буде виконана. Деякий тип роботи безглуздо важкий. Вона може бути полегшена належним керівництвом. Кожен пристрій повинен працювати, щоб залишити людину вільною для людської роботи. Тіла і кров не повинні нести тягар, який може нести сталь. Але навіть коли робиться найкраще, праця все ще залишається роботою, і будь-хто, хто вкладається у свою працю, відчує, що це робота.

І не може бути забагато вибору та зважання. Задане завдання може бути меншим, ніж очікувалося. Реальна робота людини — це не завжди те, що вона хотіла б робити. Реальна робота людини — те, що вона вирішила робити. Просто тепер є більше чорної роботи, ніж буде в майбутньому; і доти, доки існуватиме чорна робота, хтось буде змушений її виконувати. Але немає жодних причин, чому людина має бути покарана, бо її робота є чорною. Існує одна річ, яку можна сказати про чорну роботу, і не можна сказати про велику кількість так званих більш відповідальних робіт, а саме: вони корисні, поважні і чесні.

Настала пора, коли важкість має бути виведена з процесу праці. Люди виступають не проти самої роботи, а

проти елемента важкості. Мусимо ліквідувати важку роботу там, де її знаходимо. Ми ніколи не станемо цілком цивілізованими, поки не усунемо одноманітну механічну роботу зі щоденної праці. Винаходи роблять це певною мірою вже тепер. Нам удалося значно полегшити людям важку та занадто обтяжливу роботу, що витягувала з них силу, але, навіть полегшуючи важку працю, нам іще не вдалося усунути одноманітність. Іще одне поле діяльності, яке нас надихає — скасування одноманітності, і, намагаючись реалізувати це, ми, без сумніву, знайдемо й інші зміни, які доведеться впровадити в нашу систему.

Можливість працювати нині ширша, ніж будь-коли. Можливість прогресу ще більша. Це правда, що молодь, яка приходить до промисловості тепер, входить в іншу систему, відмінну від тієї, в якій розпочинала свою кар'єру молодь двадцять п'ять років тому. Система обтяжувала. Сьогодні в ній менше запитань залишається на випадкову волю особистості. Сучасний працівник опиняється у складі організації, яка, можливо, залишає йому замало ініціативи. І все ж водночас неправдою є те, що «люди — це просто машини». Неправда, що можливість утрачається в організації. Якщо молодь позбудеться цих ідей і розглядатиме систему, то побачить, що те, що вважалося бар'єром, насправді — допомога. Організація заводу не є засобом, щоб запобігати розширенню можливостей, але слугує для зменшення витрат і втрат через посередність.

Це не спосіб, який перешкоджає амбіційній, розумній людині робити все можливе, а спосіб запобігти тому, щоб людина, якій усе байдуже, виконувала роботу абияк. Тобто, коли лінь, безтурботність, марнотратність і відсутність зацікавлення домінують, страждають усі. Завод не може процвітати, адже не може платити прожитковий мінімум.

Коли організація робить необхідним, щоб байдужий клас працював краще, ніж зазвичай, це відбувається на їхню користь, для них це краще фізично, психологічно та фінансово. Яку зарплату ми платитимемо, якщо довіряємо великому байдужому класу виробництво життєво важливої продукції?

Якщо фабрична система, що привела посередність до вищого стандарту, працювала також і для того, щоби втриматися на нижчих стандартах, це була б дуже кепська система. Але система, навіть ідеальна, повинна мати людей, здатних нею керувати. Жодна система не працює самотужки. І сучасна система потребує більше мізків для її експлуатації, ніж стара. Більше мізків потрібно тепер, ніж будь-коли раніше, хоча, можливо, вони не потрібні в тому ж місці, де були потрібні колись. Це так само, як сила: раніше кожна машина управлялася силою ніг; сила існувала безпосередньо в машині. Але тепер ми перемістили силу назад, зосередивши її в енергоблоці. Таким чином також зробили зайвим задіяння найвищих розумових здібностей у кожній операції на фабриці. Кращі мізки опинилися в розумовому енергоблоці.

Кожне підприємство, що зростає, водночас створює і нові місця для обдарованих людей. Не може бути інакше. Це не означає, що нові відкриття відбуваються щодня і групами. Зовсім ні. Вони стаються лише після виснажливої роботи. Той, хто може витримати графік рутини і, як і раніше, живе і готовий до цього, нарешті знаходить вихід. Це не сенсаційний спалах, який хтось шукає у бізнесі, а надійність. Великі підприємства за необхідності просуваються повільно й обережно. Молодь із амбіціями має зазирати далеко у майбутнє й довго вичікувати, щоб вишло щось путне. Багато чого зміниться. Ми навчимося бути господарями, а не слугами природи. З усіма нашими

фантастичними надбаннями ми все ще багато в чому залежимо від природних ресурсів і вважаємо, що їх замінити не можна. Ми копаємо вугілля та руду, вирубуємо дерева. Ми використовуємо копалини — і вони зникають; а дерево не можна виростити іноді і впродовж одного людського життя. Колись ми будемо отримувати тепло, яке більше не залежатимемо від вугілля, ми вже нині можемо створювати тепло з електрики, генерованою силою води. Ми покращимо цей метод. Коли хімія просунеться вперед, не сумніваюся, що винайдуть методику перетворення вирощених речей у речовини, які будуть міцнішими за метали, і ми навряд чи використовуватимемо бавовну. Можна виростити краще дерево, ніж те, що тепер росте. Дух справжньої служби створить його для нас. Тільки кожен із нас має сумлінно виконувати свою частину роботи. Усе можливо. «А віра — то підстава сподіваного, доказ небаченого»¹...

¹ Послання до Євреїв, 11:1.



Зміст

Вступ	
Що таке ідея?	3
Розділ I	
Початок бізнесу	21
Розділ II	
Що я зрозумів «про бізнес»	34
Розділ III	
Справжній бізнес починається... ..	49
Розділ IV	
Таємниця виробництва та сервісу	69
Розділ V	
Переходимо до масового виробництва	83
Розділ VI	
Машини та люди	98
Глава VII	
Жах машини	110
Глава VIII	
Заробітна плата	124
Розділ IX	
Чому б завжди не робити хороші справи?	139

Розділ X	
Як можна дешево виробляти товари	148
Розділ XI	
Гроші та товари	163
Розділ XIX	
Гроші: господар чи слуга?	176
Розділ XIII	
Навіщо бути бідним?	189
Розділ XIV	
Трактор та електрифікація фермерства	200
Розділ XV	
Навіщо займатися добродійністю	209
Розділ XVI	
Залізниця	225
Розділ XVII	
Загальні речі	238
Розділ XVIII	
Демократія та промисловість	250
Розділ XIX	
Чого нам варто очікувати	265

Літературно-художнє видання

Серія «Істини»

ФОРД Генрі

МОЄ ЖИТТЯ ТА ПРАЦЯ

Переклад з англійської

Головний редактор *О. В. Красовицький*

Відповідальна за випуск *Л. Л. Северова*

Технічний редактор *Г. С. Таран*

Художній редактор *О. А. Гугалова*

Комп'ютерна верстка: *І. Л. Цибульник*

Коректор *Р. Є. Панченко*

Підписано до друку 02.07.18. Формат 70×100 ¹/₃₂.
Умов. друк. арк. 11,61. Облік.-вид. арк. 13,90.
Тираж 1500 прим. Замовлення №

ТОВ «Видавництво Фоліо»
вул. Римарська, 21А, м. Харків, 61057
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи
ДК № 5244 від 09.11.2016

Сайт та інтернет-магазин видавництва:
www.folio.com.ua
Електронна адреса:
market@folio.com.ua

Надруковано з готових позитивів
у ТОВ «Видавництво Фоліо»
вул. Римарська, 21А, м. Харків, 61057
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи
ДК № 5244 від 09.11.2016

Форд Г.

Ф 79 Моє життя та праця/ Генрі Форд; пер. з англійської Є. М. Тарнавського; худож.-оформлювач О. А. Гугалова. — Харків: Фоліо, 2018. — 281 с. — (Істини).

ISBN 978-966-03-7836-0 (Істини).

ISBN 978-966-03-8265-7.

Генрі Форд — людина, яка зробила себе сама. «Моє життя та праця» — його мемуари, багаті порадами, як стати успішним і одночасно корисним суспільству. Секрет простий: працюй старанно. І йди за своєю мрією. І завжди пам'ятай: якість і доступність — два показники, що примножують прибуток і розширюють бізнес. І — все в ім'я досягнення максимальної ефективності та мінімальної бюрократії... Стільки років пройшло, а дану книгу і сьогодні можна сміливо застосовувати як керівництво до дії, настільки актуальним є все сказане в ній.

УДК 821.111(73)