

Henry Ford

My Life and Work

Генрі Форд

МОЄ ЖИТТЯ ТА РОБОТА

Переклад

Уляни Джаман

КИЇВ 2015

ПЕРЕДМОВА

Дорогі друзі, з величезною приємністю представляємо вам перше українське видання всесвітньо відомої автобіографічної книги про життя та роботу Генрі Форда, засновника автомобільної корпорації Ford Motor Company. Автор цієї книжки – легендарна постать, один із найяскравіших новаторів в історії людства, що змінював світ через практичне втілення романтичних мрій та ідеологію служіння суспільству.

Ця книга видана мільйонними накладами в десятках країн світу. Їй присвячені сотні досліджень, критичних матеріалів, захопливих відгуків видатних людей, злобних пасквілів класових опонентів та просто заздрісних нікчем. Затяті критики фордизму – від радянських теоретиків комуністичної індустріалізації до ділків з Волл-стріт та журналістів на утриманні спекулятивного капіталу, – закидали Форду різне: від неосвіченості та соціального донкіхотства – до лицемірства та варварської експлуатації робітників, перетворення їх на знеособлені інструменти в гонитві за надприбутками.

Але жоден з них не зміг спростувати життєвої правди найуспішнішого та наймасштабнішого стартапу, найінноваційнішого на той час у сфері організації виробництва, що починалося з мотивації персоналу та

завершувалося грамотною комунікацією зі споживачем. Ніхто з критиканів не мав співмірної сили аргументів проти мільйонів автівок найкращої якості за найнижчою на ринку ціною, найвищих у галузі зарплат працівників, не кажучи вже про неспівставність масштабу особистості Форда та опонентів найвидатнішого з прагматичних романтиків...

Саме такий Дон Кіхот, який безуспішно намагався спинити криваву бійню Першої світової, задовго до теоретиків сучасного операційного та організаційного менеджменту, першим впровадив у практику принципи ефективної детермінації операцій, мотивації та розвитку персоналу, мінімізації витрат та оптимізації виробничих процесів.

Якби кожен десятий українець прочитав цю книгу, а кожен сотий імплементував принципи фордизму в життя, – ми б жили в іншій країні. Тож я б радив її не тільки «руководителям трестов, підприємств и учреждений», як опоненти Форда часів Радянського Союзу, – а всім, хто здатен осмислювати складносурядні речення та час від часу переймався питанням, в чому полягає сенс його життя.

Це видання могло з'явитися в книгарнях України на кілька місяців раніше, якби не особисте втручання автора передмови. Так, я

водночас був ініціатором цього проекту та людиною, що гальмувала його завершення відповідно до видавничого плану. Саме я виловлював неоконирності та незбіжності з оригіналом настільки прискіпливо, що довелося зупиняти цей безкінечний процес вольовим рішенням.

Річ у тому, що для мене цінність цієї книги не менша, ніж цінність Святого Письма для адептів християнства. Чому? Тому, що думки Форда – більше, ніж маніфест соціал-перфекціонізму, це – одкровення не міфологічного, а реального пророка ідеї практичного служіння суспільству, текст, який людина з досвідом створення справжнього, а не фейкового продукту або послуги, сприймає як сакральний.

Магічний шум верстатів, запах мастила, спіралі стружки та шипіння відливки, криптограми креслень, реалізація ідеї в красиві високоякісні вироби, щастя від того, що ти зробив щось вартісне та потрібне споживачеві – от що оспівує ця Книга, вперше прочитана мною «імперською» мовою в той час, коли я вже мав особистий досвід створення та виробництва зовсім інших, але не менш важливих для людства пристроїв.

Бізнес – як форма служіння суспільству, працівники – як партнери, а не предмет експлуатації, справедлива мотивація, виплати акціонерам в останню після менеджменту та персоналу чергу... Генрі Форд лише ствердив мене в переконаннях та практиках, які виглядали смішними на тлі тотального дербану, що відбувався в пострадянському просторі.

Бо гроші – інструмент для перетворення світу на краще, не фетиш, а закономірна винагорода за важку та соціально корисну працю. Самообмеження – чеснота адекватної особистості, вудка, а не юшка – врятує нужденних... Саме тому ця книга для мене сакральна. Саме тому я перечитував переклад, верстку кілька разів – і досі не задоволений результатом, незважаючи на титанічну працю прекрасного колективу. Та ми сподіваємося, що друге видання книги про життя та роботу Генрі Форда буде відчутно досконалішим і

приємнішим для читання. Тож чекаємо на ваші відгуки, конструктивні зауваження та пропозиції на електронну адресу: pr@nashformat.ua

Владислав Кириченко,

засновник видавництва «Наш Формат»

ВСТУП

У ЧОМУ СУТЬ ІДЕЇ

Ми щойно взялися за розвиток нашої країни. Втім, попри всі розмови про неймовірний поступ, нам вдалося досягти лише поверхневих зрушень. Так, прогрес достатньо відчутний, але коли ми порівняємо зроблене з тим, що ще треба зробити, то наші попередні досягнення виглядатимуть просто мізерними. Якщо тільки згадати, що для оранки ґрунту використовується більше енергії, ніж на всіх промислових підприємствах країни разом узятих, то можна уявити, які неосяжні можливості чекають на нас у майбутньому. І саме сьогодні, коли в світі панує неспокій, а багато країн шукають своїх шляхів розвитку, настав час запропонувати нові завдання для реалізації, спираючись, звісно, на наші теперішні досягнення.

Коли говорять про нарощування потужностей, механізацію й розвиток промисловості, одразу спливає картина якогось холодного металевого світу, у якому величезні заводи витісняють дерева, квіти, птахів і зелені поля, а натомість постає світ машин і людей-роботів. Це хибне уявлення, на мою думку, якщо ми не дізнаємося більше про машини та можливості їхнього використання, то не матимемо часу насолоджуватися і деревами, і птахами, і квітами, і зеленими полями.

Ми й так занадто багато зробили для відчуження приємних речей від життя, гадаючи, що поміж власне життям і забезпеченням засобів для існування є протиріччя. І, як наслідок, ми марнуємо стільки часу та енергії, що їх залишається замало, щоб насолоджуватися життям.

Енергетика і технології, гроші і товари корисні лише тією мірою, якою звільняють нас для повноцінного життя. Вони є тільки засобами досягнення мети. Я, наприклад, бачу в автомобілях, названих моїм іменем, не тільки автомобілі. Якби вони були лише машинами, то я б почав займатися чимось іншим. Я сприймаю їх як конкретні докази реалізації тієї теорії бізнесу,

що, сподіваюсь, є Теорією більш ніж тільки бізнесу – теорією, націленою зробити цей світ кращим для життя.

Факт неймовірного комерційного успіху компанії «Форд Мотор» важливий вже через те, що сьогодні він усім продемонстрував правильність моєї теорії на практиці. Саме тому, я можу критикувати і ту систему, що домінує нині в промисловості, і теперішню фінансову та суспільну модель, бо я той, хто ніколи не був переможений і підпорядкований ними. Якщо б я думав тільки про свій зиск, то за цих обставин не пропагував би ніяких змін. Якби я хотів лише грошей, то нинішня система цілком би мене влаштовувала. Вона продукує багато грошей для мене. Але мене турбує питання якості надання послуг. Ця система не передбачає кращого обслуговування: вона натомість сприяє марнотратству у всіх його проявах. А тому чимало людей так і не отримають належних послуг у повному обсязі. Тож така система – це шлях в нікуди. Розв'язання ж проблеми – у поліпшенні ситуації з плануванням і реагуванням.

Я не виступаю проти критики нових ідей. Краще бути скептиком щодо всіх нових ідей та наполягати на реальних доказах їхньої доцільності, ніж займатися безперервним оспівуванням кожної нової ідеї. Скептицизм, якщо під цим словом мати на увазі обережність, є балансиром цивілізації. Більшість проблем сучасності виникають через захоплення новими ідеями без їх попереднього ретельного вивчення. Ідея не обов'язково гарна, тому що стара, і не обов'язково погана через те, що нова, але якщо стара ідея працює, то на нову ідею покладається завдання щодо отримання доказів на свою користь. Самі ідеї, звісно, надзвичайно цінні, але ідея є просто ідеєю. Чи не кожен може вигадати щось нове. Утім, має вартість лише те, що доведене до готового продукту.

Зараз я найбільше зацікавлений у всебічній демонстрації того, що ідеї, які ми втілили на практиці, придатні для якнайширшого застосування, що вони спрямовані не тільки на автомобілі чи трактори, а є універсальним алгоритмом. Я абсолютно впевнений, що це – природний алгоритм, а тому хочу розкрити ці ідеї настільки ґрунтовно, щоб вони сприймалися не як новації, а природний шлях до успішного бізнесу.

Працювати – це природно для людини. Треба визнати, що процвітання та щастя можна досягнути тільки завдяки чесній праці. Людські біди значною мірою є наслідком спроб зійти з цього природного шляху. У мене немає інших пропозицій, крім прийняти в усій повноті цей принцип природи. Безсумнівно, ми повинні працювати. Усе, що ми робимо, є результатом певної закономірності, що раз ми вже визнали, що повинні працювати, то працювати розумно й обдуманно: що краще ми працюємо, тим краще нам живеться. І все це я сприймаю, як елементарний здоровий глузд.

Я не реформатор. У світі завжди було й сьогодні є чимало спроб реформування. Як на мене, ми забагато уваги приділяємо реформаторам. Їх є два види. Обидва тільки заважають реформам.

Той, хто називає себе реформатором, прагне розбити все в друзки. Він належить до такого типу людей, хто шматує цілу сорочку, якщо гудзик на комірці не вліз у петельку. Йому ніколи не спаде на думку збільшити розріз. Цей вид реформатора ніколи й за жодних обставин не знає, що він робить. Досвід і реформи ніколи не йдуть пліч-о-пліч. Реформаторові

надовго не стане його скаженого завзяття, якщо заговорять факти. Він буде відкидати всі факти.

Після 1914 року дуже багато людей отримали нову поживу для роздумів. Багато хто вперше почав думати. Вони розплющили очі й зрозуміли, в якому світі живуть. Потім, із трепетним відчуттям своєї незалежності, зрозуміли, що можуть розглядати цей світ критично, і в результаті зробили висновок, що світ несправедливий і потребує змін. Дурман верховенства своєї позиції як критика соціальної системи (а на цю позицію кожна людина має право) – одразу ж збиває критика з пантелику. Занадто молодий критик є дуже неврівноваженим. Йому явно більше до вподоби знищення старого ладу та встановлення нового. Ця категорія людей справді спромоглася створити новий світ у Росії. Саме там можна найкращим чином дослідити те, що є результатом роботи перетворювачів світу.

На прикладі Росії ми дізналися, що меншість, а не більшість визначає руйнівний хід подій. Також побачили, що хоч люди й можуть проголосити соціальні закони, які суперечитимуть законам природи, але природа накладе на них вето ще безжальніше, ніж цар. Природа наклала вето на всю Советську Республіку, тому що вона намагається йти наперекір людській природі. Передусім вона заперечує право людини на плоди праці. Дехто каже: «Росія буде змушена взятися до праці», але це не той випадок. Річ у тому, що бідна Росія працює, але її праця нічого не варта. Це не є вільна праця.

У США робітник працює по вісім годин на день, у Росії – від дванадцяти до чотирнадцяти годин. Якщо американець хоче взяти вільний день або тиждень і може собі це дозволити, йому ніхто в цьому не перешкоджає. У советській Росії людина виходить на роботу, незалежно від свого бажання. При загальній зрівнялівці та практично тюремній дисципліні свобода громадянина випарувалася. Це рабство. А свобода – це право на працю протягом часу, достатнього для забезпечення гідного рівня життя, це можливість самому розпоряджатися власним життям. Саме ці права й можливості та багато інших елементів свободи й створюють велику ідеалістичну Свободу. Малі форми Свободи є змашувальним матеріалом повсякденного життя кожного з нас.

Росія не змогла обійтися без інтелекту та досвіду. Як тільки більшовики почали керувати своїми заводами з допомогою рад і комітетів, почався занепад. Замість зростання виробництва – лише балачки. Через те, що було вигнано кваліфікованих спеціалістів, – змарновано тисячі тонн дорогоцінних матеріалів. Своєю пропагандистською риторикою фанатики довели країну до голоду. Тож тепер Совети пропонують вигнаним інженерам, адміністраторам, майстрам і виконробам великі суми грошей, аби вони тільки повернулися. Більшовизм має крайню потребу в досвідчених і розумних спеціалістах, з якими вчора він так нещадно обійшовся. Результат «реформування» в Росії – зупинка виробництва.

У нашій країні теж існує зловісний елемент, подібний до того, що призвів до відтоку мізків, досвіду й таланту з Росії. Він прагне влізти поміж людьми, які працюють руками, і людьми, які думають і планують для людей, які працюють руками. Ці сили й тут культивують упередження. Ми не повинні піддатися цим чужинцям, руйнівникам, ненависникам людського щастя й дозволити розділити наш народ. Сила Америки і її свобода – в єдності.

Тим часом, ми маємо інший вид реформатора, який сам себе ніколи так не називає. По суті, він подібний до описаного радикального реформатора. Утім, радикал не має досвіду й не хоче його мати. Натомість цей тип має великий досвід, хоч це йому й не допомагає. Ідеться про реакціонера, який певно б здивувався, що його відносять до тієї ж категорії, що й більшовика. Його прагнення повернутися до попереднього стану зумовлене не тим, що той був кращим, а тому, що він думає, що все знає про цей стан.

Одні хочуть знести весь світ, щоб побудувати кращий. Інші вважають світ настільки гарним, що, ймовірно, здатні довести його до застою й гниття. Власне, такі уявлення виникають тоді, коли люди не вірять власним очам. Вочевидь, можна рознести вщент цей світ, але неможливо побудувати новий. Можна стримати світ від руху вперед, але неможливо запобігти його руху назад, тобто його деградації. Нерозумно очікувати, що, коли все перевернути, то кожен отримає безплатне харчування тричі на день. Або якщо все закам'яніє, то одразу почнуть набігати шість відсотків річних. Віда в тому, що і реформатори, і реакціонери однаково далекі від реальності – від первинних функцій суспільства, або основних галузей.

Обережність вимагає переконатися, що ми не плутаємо реакційний відступ із поверненням до здорового глузду. Нещодавно ми мали можливість спостерігати цілий феєрверк найрізноманітніших пропозицій щодо моделювання ідеалістичного прогресу. Але ми ні на крок не просунулися. Це був мітинг, а не марш. Виголошувалися прекрасні промови, втім, їхні чари випарувалися, щойно ми переступили хатній поріг. У такий період реакціонери часто користуються суспільними настроями й починають обіцяти «старі добрі часи», що зазвичай означає – старі погані зловживання. А оскільки такі обіцяльники абсолютно позбавлені уяви, то їх іноді сприймають як «практичних людей», а їхнє повернення до влади часто називають поверненням до здорового глузду.

Основні галузі – це сільське господарство, виробництво й транспорт. Життя суспільства неможливе без них. Завдяки їм існує світ. Вирощування, виготовлення, продаж настільки давні, як і людські потреби, і водночас настільки сучасні, наскільки можна бути сучасним. В них – квінтесенція фізичного існування. Коли вони зникнуть, не буде й суспільного життя. Якщо ці основи будуть міцними, ми зможемо сподіватися на покращення.

Було б великою помилкою думати, що хтось може змінити основи, тобто узурпувати їх у соціальному процесі. Основою суспільства є люди й засоби для вирощування, виготовлення та перевезення речей. Поки функціонують сільське господарство, виробництво й транспорт, світ переживе будь-які економічні чи соціальні зміни. Користь, яку приносимо своєю працею щодня, – це і є те, що ми даємо світові.

Роботи багато. Бізнес – це просто праця. Спекуляція вже виготовленими речами – це не бізнес. Це всього лише більш-менш пристойне паразитування, яке не можна усунути на законодавчому рівні. Закони безпорадні. Закони ніколи не пропонують щось конструктивне. Вони ніколи не будуть чимось більшим, ніж поліція, і тому марна трата часу – сподіватися на столиці наших штатів або на Вашингтон у тих справах, до яких законодавство зовсім не причетне.

Поки ми будемо звертатися до законодавства, сподіваючись викоринити злидні або скасувати привілеї, доти спостерігатимемо, як поширюється бідність і збільшується кількість цих привілеїв. Ми занадто довго поклалися на Вашингтон і маємо достатньо законодавців, – щоправда, не так багато, як в інших країнах, – які обіцяли те, що закони дати не можуть.

Якщо всю країну, наприклад нашу, переконати, що Вашингтон є раєм небесним, а за хмарами над ним живуть Усевідання та Всемогутність, її можна відучити від самостійного мислення, і це загрожуватиме серйозними наслідками для майбутнього. Допомога приходить не з Вашингтона, а від нас самих. Саме наша допомога знадобилася б Вашингтону, цьому розподільчому центрові, якщо б усі наші зусилля були скоординовані задля загального блага. Ми можемо допомогти уряду, але уряд нам допомогти не може.

Гасло «Менше уряду в бізнесі та більше бізнесу в уряді» є дуже добрим, але не тому, що йдеться про бізнес чи уряд, – мова про людей. Бізнес не був причиною заснування Сполучених Штатів. Декларація незалежності – це не білль про бізнес, а Конституція Сполучених Штатів так само не є переліком комерційних угод. Сполучені Штати з усіма землями, трудовими ресурсами, урядом і бізнесом – це лише засоби, через які життя народу набуває вартості. Уряд є слугою й має ним залишатися.

Коли люди стають додатком до уряду, починає спрацьовувати закон відплати, бо такі стосунки є неприродними, аморальними й нелюдними. Ми не можемо жити без бізнесу, як не можемо жити й без уряду. Бізнес і уряд обслуговують нас, без них не обійтися, як без води й зерна. Але коли вони намагаються виступити в ролі господарів, то порушують природний порядок речей.

Добробут країни залежить безпосередньо від нас, окремо взятих звичайних людей. Саме цей громадянський обов'язок надійно гарантує нам забезпечення життєвих благ. Уряд може обіцяти багато безкоштовних речей, але він цього не виконає. Під скоромовки урочистих нісенітниць уряд може жонглювати валютою, як це було в Європі (і як банкіри в усьому світі робитимуть доти, доки отримують прибутки від такого жонглювання). Але праця й тільки праця створює цінності, і це в глибині свого серця знає кожна людина.

Мала ймовірність того, що такі розумні люди, як наші, ігноруватимуть фундаментальні процеси економічного життя. Більшість розуміє, що не можна отримати щось із нічого. Більшість людей відчувають, навіть якщо не знають, що багатство –

це не гроші. Прості теорії, які обіцяють усім усе та нічого ні від кого не вимагають, відкидаються звичайною людиною на інстинктивному рівні, навіть якщо вона не може сформулювати причин заперечення. Вона знає, що вони не правильні. Цього достатньо. Теперішні порядки, такі незграбні, часто дурні й багато в чому недосконалі, мають одну перевагу перед будь-якими іншими – вони працюють.

Безсумнівно, наші порядки поступово стануть іншими, і нова система теж працюватиме – але не тому, що хтось так

придумав, а з огляду на внесок суспільства. Причина, чому більшовизм не запрацював і не може запрацювати, – не економічна. Не має значення, чи

промисловість у приватних руках, чи під громадським контролем, неважливо, чи називати частку робітника «заробітною платнею», чи «дивідендами». Не має значення, чи людям надаватимуть харчування, одяг і дах за регламентом, чи вони будуть їсти, одягатися й жити так, як їм подобається. Це просто питання деталей. Неспроможність більшовицьких лідерів проявилася саме в тому, що вони підняли гармидер навколо таких дрібниць. Більшовизм збанкрутував, тому що він неприродний і аморальний. Наша система вистояла. Що в цьому поганого? – Багато чого! Ця система незграбна? – Звичайно, незграбна. І мусила б давно впасти. Але не впала, тому що тримається на природних економічних і моральних засадах.

Економічним фундаментом є праця. Праця є людським чинником, який робить сезон урожаїв на землі корисним для людей. Саме праця надає сенсу врожаю. Ось вона економічна основа: усі ми працюємо з матеріалом, який не створили й не могли створити, матеріал був наданий нам Природою.

Моральним фундаментом є право людини на плоди своєї праці. Це називають по-різному: інколи як «право власності», іноді подають як заповідь «не вкради». Це право людини на свою власність, що робить крадіжку злочином. Коли людина заробляла на хліб, вона має право на цей хліб. Якщо інший краде його, то чинить гірше, ніж просто краде хліб, він порушує священне право людини. Якщо ми не можемо виробляти, ми не можемо володіти, але дехто каже, що ми виробляємо тільки для капіталістів. Люди стають капіталістами тому, що забезпечують найкращі засоби виробництва. Насправді їм нічого не належить. Вони просто керують власністю на благо інших. Ті ж, хто стали капіталістами в результаті торгівлі фінансами, є тимчасово необхідним злом. Але вони можуть перестати бути злом, якщо їхні гроші підуть у виробництво. Якщо ж їхні гроші йдуть на ускладнення розподілу, на підвищення бар'єрів між виробником і споживачем, тоді вони погані капіталісти, і вони зникнуть, коли гроші почнуть краще використовуватися в роботі. А з часом гроші будуть усе краще пристосованими до потреб виробництва. Це станеться тоді, коли всі повністю зрозуміють, що через працю й тільки через працю буде забезпечене здоров'я, багатство та щастя.

Не існує жодних причин, щоб людина, яка готова працювати, не могла працювати й отримувати повну вартість за свою роботу. Також не існує причин, чому людина, яка може працювати, але не працює, має отримувати винагороду, ніби вона надавала послуги суспільству. Людина, безумовно, має забирати в суспільства еквівалент того, що вона йому дала. Якщо вона нічого не дає, вона не повинна нічого забирати. Дозволимо їй померти голодною смертю. Ми зайдемо в тупик, якщо наполягатимемо на тому, що всі повинні мати більше, ніж заслуговують, лише на тій підставі, що хтось отримує більше, ніж заслуговує.

Не може бути більшого абсурду та гіршої послуги людству, ніж заявити, що всі люди рівні. Адже очевидно, що люди не рівні, і будь-яка демократична концепція, яка прагне зробити людей рівними є лише зусиллям спинити прогрес. Люди не можуть бути однаково здібними. Талановитих людей менше, ніж звичайних. Існує ймовірність, що людська маса зіштовхне здібніших від себе, але при цьому вона теж полетить униз.

Сильніші люди стають суспільними лідерами та дають змогу слабшим жити з меншими зусиллями.

Демократичні концепції, які проголошують рівність, намарно розкидаються талантами. У природі немає двох однакових речей. Ми робимо наші автомобілі абсолютно взаємозамінними. Усі частини настільки однакові, наскільки можливим є найточніший аналіз та наймайстерніше виготовлення. І зазвичай здається, що два форди, – які стоять поруч, мають однаковий вигляд і зроблені так точно, що будь-яку частину можна вийняти з одного автомобіля й переставити на інший, – справді є однаковими. Але це не так. У роботі вони зовсім різні. У нас є люди, які були за кермом ста, а то й тисячі фордів, і вони кажуть, що немає двох однакових. Якщо вони керували новим автомобілем з годину чи менше, а потім сідали за кермо такої самої машини і їздили в тих же умовах, то наступного разу, хоч й не могли впізнати автомобіль за зовнішнім виглядом, упізнавали машину під час кермування.

Я говорив у загальних рисах. Тепер конкретніше. Людина повинна мати можливість жити в масштабах, співмірних із роботою, яку вона виконує. Настав момент, щоб обговорити це, оскільки недавно ми пережили період, коли робота була останнім, про що думала більшість людей. Ми дійшли до точки, коли ніхто не дбав про витрати або послуги. Замовлення надходили без зусиль. Якщо раніше клієнт вибирав продавця, щоб мати з ним справу, то далі умови змінилися, і торговці стали вибирати замовників та вирішувати, кому продавати. Це погано для бізнесу. Монополія – це погано для бізнесу. Спекуляція – погано для бізнесу. Відсутність необхідності поспішати – погано для бізнесу.

Найздоровішим бізнес буває тоді, коли йому, як курці, треба трохи попорпатися, щоб щось отримати. Усе приходило занадто легко. Принцип чесного співвідношення між цінністю і ціною ігнорувався. Уже не треба було запобігати перед побажаннями клієнтів. Ба' більше – подекуди навіть панувало таке ставлення, яке означається формулою «та хай їм грець». І це було дуже погано для бізнесу. Дехто вбачав у цьому ненормальному стані «процвітання». Однак це було не процвітанням, а непотрібною гонитвою за грошима, яка не має нічого спільного з бізнесом.

Гроші дуже легко можуть стати тягарем, якщо не тримати в голові ретельного плану. А за зусиллями заробити більше грошей, можна забути про потребу продавати людям те, що вони хочуть. Бізнес на основі заробляння грошей є найбільш незахищеним. Це ніби азартна гра, нерегулярна та з низькими шансами отримати гарний результат у багаторічній перспективі. Функцією бізнесу є виробництво для споживання, а не примноження грошей. Виробництво для споживання означає, що якість товару буде високою і що ціна буде низькою, і товар слугуватиме людям, а не тільки виробникові. Якщо функція грошей вийде за свої правильні межі, то й виробництво буде спотворене й слугуватиме тільки інтересам виробника.

Процвітання виробника залежить від його служіння людям. Служіння самому собі може впродовж деякого часу сходити з рук, але це буде чистою випадковістю, і коли люди прозріють і побачать, що вони не отримують належних послуг, кінець такого виробника не за горами. У період буму більше зусиль виробництва йшло на користь тільки виробникові, а тому, коли люди прокинулися, багато виробників пішли на дно. Кажуть, що настав «період депресії», але насправді вони просто прикриваються словами. Це їм не вдасться, бо бути жадібним до грошей –

перевірений спосіб їх не мати. Та коли хтось надає послуги задля задоволення тих потреб, які для інших є нагальними, то гроші самі щедро заопікуються собою.

Гроші – природний результат роботи. Мати гроші – необхідність. Але не забуваймо, що призначення грошей не розвага, а можливість надати більше послуг. На мій погляд, немає нічого огиднішого, ніж легковажне життя. Ніхто з нас не має права розслаблятися. Ледарям не місце в цивілізованому суспільстві. Будь-яка схема, що передбачає скасування грошей, тільки ускладнює справу, адже ми повинні мати якесь мірило. Наша нинішня грошова система дає достатньо підстав для серйозних сумнівів у її адекватності для здійснення обміну. Це питання я розгляну в одному з наступних розділів. Суть мого заперечення теперішньої валютної системи полягає в тому, що вона існує як самоціль і гальмує, а не полегшує виробництво.

Я працюю в напрямку спрощення. Загалом люди мають так мало, а купують так дорого навіть найнеобхідніше (не кажучи вже про розкіш, на частину якої, думаю, кожна людина має право), тому що майже все, що ми виготовляємо, є набагато складнішим, ніж має бути. Наш одяг, наші харчі, наші побутові меблі – все може бути набагато простішим, ніж є зараз, і водночас кращим на вигляд. З давніх-давен речі виготовлялися в певний спосіб і з тих пір виробники просто це наслідували.

Я не хочу сказати, що ми повинні прийняти потворний стиль. Немає жодної необхідності носити одяг у вигляді мішка з отворами. Його можна легко зшити, та незручно носити. Пошиття простирадла не складне, але ми були б дуже неефективні в роботі, якщо б обгорнулися тканиною, як індуси. Справжня простота у тому, що практичне та зручне.

Проблема серйозних реформ у тому, що вони завжди наполягають на переформуванні людини для того, щоб нові задумані речі могли справдитися. Мені здається, що реформа одягу для жінок передбачає потворність. Вона, напевно, була задумана невизначеними жінками, які хотіли, щоб і всі інші виглядали так само. Це неправильно. Слід починати з предмета, який вже є у вжитку і є корисним.

Спершу його треба дослідити, щоб знайти якийсь спосіб усунення абсолютно зайвих частин. Це стосується всього: взуття, одягу, будинків, інструментів, залізниць, пароплава, літака. Як тільки ми викинемо зайві частини й спростимо необхідні, ми скоротимо вартість виробництва. Проста логіка, але, як не дивно, процес зазвичай починається зі здешевлення виробництва, а не зі спрощення предмета виробництва. Починати треба з самої речі. Спочатку ми повинні з'ясувати, чи вона змодельована найкращим чином. Чи буде з неї найбільш можлива користь? Далі: чи матеріали найкращі, а чи просто найдорожчі? Потім: чи можна зменшити її складність і масу? І так далі.

У зайвій вазі речей не більше сенсу, ніж у кокарді на капелюсі кучера. Насправді навіть менше. Кокарда принаймні може допомогти кучерові впізнати свій капелюх, тоді як зайва вага означає тільки витрату енергії. Не можу уявити, як виникла така помилка, що вагу почали ототожнювати з потужністю. Це, скажімо, дуже добре хіба що для довбні. Навіщо, приміром, зайва вага транспортному засобу? Чому б натомість не забезпечити можливість перевезення більшого вантажу? Огрядні люди не

можуть бігти так швидко, як худі, але велику частку наших автомобілів ми конструємо так, ніби зайва вага повинна збільшити швидкість! Значною мірою бідність виникає через перевезення зайвої ваги. В один прекрасний день ми зрозуміємо, як ще більше усунути зайву вагу. Візьмемо, наприклад, дерево. Для окремих цілей деревина сьогодні є найкращим з відомих матеріалів. Але це дуже марнотратно. Деревина в автомобілях «Форд» містить тридцять фунтів води. Має бути якийсь кращий спосіб, ніж цей. Має бути якась краща можливість отримати таку ж міцність і еластичність, без надлишку ваги. І так у тисячах процесів.

Фермер зі своєї щоденної праці створив занадто складний процес. Можу припустити, що він витрачає на корисний результат тільки близько 5 відсотків своїх зусиль. Якщо б хтось устаткував свій завод як звичайну ферму, то це місце кишило б людьми. Навряд чи настільки недосконала найгірша фабрика в Європі, як звичайна комора. Енергія використовується з найменшою ефективністю. Тут не тільки все робиться вручну, а ще й рідко-коли виникає думка про логічне впорядкування роботи. Фермер десятки разів буде лазити вгору й униз по хиткій драбині. Роками він буде носити воду замість того, щоб прокласти кілька футів труб. А коли виникає додаткова робота, то єдина його ідея – найняти людей. Вкласти гроші в покращення технологічного процесу – це для нього марні витрати. Тому й ціни на сільськогосподарську продукцію на їхніх найнижчих позначках є вищими, ніж повинні бути. І прибутки ферм при найкращих показниках є нижчими, ніж повинні бути. Ці зайві рухи, зайві зусилля й роблять ціни на сільськогосподарську продукцію високими, а прибутки низькими.

На моїй фермі в Дірборні ми здійснюємо все механізованим способом. Ми вже уникаємо багатьох попередніх втрат, але поки що не дійшли до справжньої економії. Досі нам не вдалося присвятити п'ять чи десять років інтенсивних цілодобових досліджень на з'ясування того, що насправді треба робити. Залишається більше незробленого, ніж зроблено. Але жодного разу, незалежно від ринкових цін, ми не були в прогаші. Ми не фермери, ми – промисловці на фермі. Коли фермер усвідомить свою справу як індустрію, де сама тільки думка про даремні втрати матеріалів або людської праці викликає жах, тоді ми отримаємо настільки недорогої сільськогосподарської продукції, що її вистачить для всіх, а прибуток буде настільки високим, що сільське господарство вважатиметься одним із найбезпечніших і найприбутковіших занять.

Брак знань про те, що відбувається, що таке справжня робота у своїй галузі та як у найкращий спосіб її виконати, є причиною, чому сільське господарство вважається невигідним. Воно не може бути вигідним при теперішньому способі його ведення. Фермер сподівається на удачу та тримається шляху предків. Він не знає економіки виробництва і як поводити себе на ринку. Промисловець, який би не знав, як виробляти і як продавати, не втримався б у бізнесі. Те, що фермер так довго може вести господарство, свідчить, якою на диво вигідною може бути ця галузь.

Шлях досягнення дешевого виробництва у великих обсягах на заводі чи на фермі (а дешеве виробництво у великих обсягах означає, що для всіх усього вистачить) дуже простий. Віда в тому, що складається загальна тенденція ускладнювати дуже прості справи. Візьмімо, приміром, «удосконалення».

Коли ми говоримо про вдосконалення, ми зазвичай маємо на увазі якісь зміни в продукті. «Покращений» продукт – це той, що був змінений. Це не моя ідея. Я не вважаю, що треба братися за виробництво, поки не віднайнеш найкращий можливий варіант. Це, звісно, не означає, що продукт не має змінюватися. Але приступати до виготовлення продукції слід лише в тому разі, коли ви задоволені її конструкцією та якнайкращими властивостями – зручністю у використанні та корисністю. Економічно це найбільш вигідно. Якщо ж ваші експерименти не дають підстав для такого задоволення, то варто їх продовжити.

Починати процес виготовлення треба з ретельного вивчення предмета виробництва. Завод, технології, продаж та фінансові плани самі допасуються до продукції. Якщо лезо вашого бізнес-долота буде дуже гострим, ви заощадите багато часу. Братися за виробництво, не маючи довершеного продукту, є невизнаною причиною багатьох невдач у бізнесі. Люди думають, що важливими є виробничі потужності, або мережа розповсюдження, або фінансова підтримка, або менеджмент. Утім, найважливішим є продукт, і будь-який поспіх із початком виробництва ще до завершення розробки – це просто марнотратство. Я витратив дванадцять років, перш ніж створив «Модель Т» (відому як автомобіль «Форд»), що задовольнила мої очікування. Ми не намагалися розпочинати справжнє виробництво, поки не мали справжнього продукту. Відтоді він істотно не змінюється.

Ми постійно експериментуємо з новими ідеями. Якщо ви подорожуєте дорогами в околицях Дірборна, то можете натрапити на різні види моделей автомобілів «Форд». Це експериментальні автомобілі, а не нові моделі. Я не відкидаю жодної ідеї, але не спішу вирішувати, добра вона чи погана. Коли здається, що вона гарна або містить якісь можливості, необхідно ретельно перевірити її зусібич. Але перевірка ідеї є чимось цілковито іншим, аніж внесення змін в автомобіль. На відміну від більшості виробників, які легко можуть вносити зміни в продукт, ми схильні зосередитися на способі його виготовлення.

Технологія виробництва наших автомобілів зазнала великих змін. Навряд чи знайдеться хоч одна операція, яка залишилася незмінною з початку випуску першого автомобіля цієї моделі. Саме тому наші машини виходять такими дешевими. Звичайно, ми також вносили зміни в тих випадках, коли вони стосувалися зручності користування або сприяли додатковій міцності.

Зміна матеріалів для автомобіля відбувалася відповідно до отримання нами нових знань про них. До того ж, ми не хочемо мати проблем із затримкою процесів чи зі збільшенням вартості виробництва через можливий дефіцит якогось матеріалу, тому для більшості деталей ми розробили матеріали-замінники.

Ванадієва сталь, наприклад, є для нас основною. Завдяки їй ми можемо отримати найбільшу міцність при найменшій масі автомобіля, але це не був би добрий бізнес, якщо б усе наше майбутнє залежало від можливості її поставок. Тож ми розробили замінник. Усі види сталі, які використовуються, особливі, але для кожного з них маємо принаймні один, а іноді й кілька видів надійних і випробуваних замінників. Це стосується й усіх інших матеріалів, а також деталей.

Спершу ми виготовляли дуже мало деталей для наших автомобілів і зовсім не випускали двигунів. Зараз усі наші двигуни власного виробництва, як і більшість деталей, тому що так дешевше. Крім того, ми прагнемо освоїти виробництво всіх

деталей, щоб не втрапити в скрутне становище внаслідок якоїсь ринкової ситуації або щоб неспроможність інших виробників виконати наші замовлення не паралізувала нас.

Ціни на скло під час війни пішли різко вгору. Ми є одним із найбільших споживачів скла в країні. Тепер ми запускаємо наш власний завод скла. Якщо б ми зосередили всю цю енергію на внесенні змін у продукт, ми б нічого не досягли. Не змінюючи продукт, ми можемо скерувати всі наші зусилля на покращення якості.

Основною частиною долота є загострений край. Якщо шукати єдиного принципу, на якому ґрунтується наш бізнес, то це якраз найяскравіший приклад. Немає жодного значення, наскільки тонко зроблене долото чи яка в ньому чудова сталь, а чи наскільки гарно викуте. Якщо воно не має загостреного краю – це не долото. Це всього лише шматок металу. Коротко кажучи, річ – це те, що вона робить, а не те, що вона б мала робити. Усе інше не має значення. Який сенс використовувати величезну силу для тупого долота, якщо легкий удар по гострому долоту виконає цю роботу? Долото для того, щоб різьбити, а не для того, щоб по ньому били. Стукання по ньому є тільки супровідним елементом його роботи. Тож стаючи до праці, чому б не зосередитися на ній і не зробити її в найкоротші терміни?

Таким загостреним краєм долота в мерчандайзингу є те місце, де продукт зустрічається зі споживачем. Неякісний продукт має тупий ріжучий кінець. Потрібно витратити чимало зусиль, щоб він виконав свою функцію. На заводі цю роль відіграють люди та обладнання. Якщо людина не на своєму місці, то й з верстату не буде користі, якщо верстат несправний – людина нічого не вдіє. Якщо від будь-кого вимагати більше зусиль, ніж потрібно для виконання заданої роботи, це теж буде марнотратством.

Суть моєї ідеї в тому, що завелика витратність і жадібність перешкоджають надавати справжні послуги. І перше, і друге не є необхідними. Марнотратство стається головним чином через нерозуміння того, що ти робиш або через недбалість. Жадібність є лише одним із видів недалекоглядності.

Я прагнув організувати виробництво з мінімальною кількістю витрат і матеріалів, і людських зусиль, досягти такої дистрибуції, яка б забезпечувала при мінімумі витрат з одного продажу збільшення загального прибутку завдяки великим обсягам реалізації продукції. У процесі виробництва я намагаюся максимально збільшити заробітну платню, тим самим підвищити купівельну спроможність. Оскільки наш підхід зумовлює мінімальну собівартість продукту та мінімальну націнку при його реалізації, це сприяє доступності наших товарів співмірно з купівельною спроможністю. Таким чином, усі, хто пов'язаний із нами, чи як менеджер, чи робітник, чи дистриб'ютор, – живуть добре, а це добре й для нашого існування. Підприємство, яке ми заснували, надає послуги. І тільки тому я веду тут розмову. Засадничими принципами цих послуг є:

1. Відсутність страху перед майбутнім і пошана до минулого. Той, хто боїться майбутнього, хто боїться невдачі, обмежує свою діяльність. Невдача – це лише можливість вдумливіше розпочати все знову. Немає сорому в чесній поразці. Сором – боятися її зазнати. Минуле корисне лише як вказівник шляхів і засобів розвитку.
2. Ігнорування конкуренції. Той, хто виготовляє речі найкраще, заслуговує на те, щоб їх виготовляли. Відбирати бізнес в іншої людини – злочин, тому що при цьому задля особистої вигоди погіршується становище ближнього. Перемагати слід не силою, а завдяки власній кмітливості.
3. Спершу послуги, потім – прибуток. Без прибутку бізнес не зможе розвиватися. Немає нічого поганого в тому, щоб отримувати прибуток. Правильно розбудоване комерційне підприємство не може не приносити прибутку, але прибуток мусить бути, і неминуче буде, нагородою за якісно надані послуги. Це не основа діяльності, а її результат.
4. Виробництво не означає купити дешевше, а продати дорожче. Це процес закупівлі потрібних матеріалів та – при найменших можливих затратах – перетворення цих матеріалів на продукт споживання і, відповідно, пропозиція його споживачеві. Біржові ігри, спекуляції та раптові оборудки, як правило, тільки загальмовують цей процес.

Як усе виникло, як розвивалося і як усе працює – тема наступних розділів.

Розділ I

ПОЧАТОК СПРАВИ

31 травня 1921 року компанія «Форд Мотор»¹ випустила п'ятимільйонний автомобіль. Він став експонатом у моєму музеї, стоїть тепер поряд із бензиновим візком, над яким я почав роботу тридцять років тому та який уперше запрацював як слід навесні 1893 року. Моя перша поїздка на ньому відбулася якраз тоді, коли чубаті рисоїди² прилетіли в Дірборн, а вони завжди з'являються 2 квітня. Зовні ці два транспортні засоби абсолютно різні за конструкцією та матеріалами, але в основі своїй вони на диво однакові – за винятком того, що старий візок має кілька знахідок, які ми ще не зовсім використали в нашому автомобілі. Маючи лише два циліндри й маленький дванадцятилітровий бензобак, цей перший автомобіль (або ж візок) рухався зі швидкістю двадцять миль³ на годину й долав шістдесят миль. І зараз він у такому ж доброму стані, як і того дня.

Технології виробництва та матеріалознавство розвивалися швидше, ніж удосконалювалася базова конструкція. Теперішній автомобіль «Форд», тобто «Модель Т», має чотири циліндри й автоматичний стартер, тож під будь-яким оглядом стало зручніше та легше їздити. Цей автомобіль простіший, ніж перший. Але майже кожен вузол у ньому такий самий, як і в першій машині. Зміни відбувалися завдяки набуттю досвіду у виготовленні, а не через упровадження новацій у загальний принцип. Це я вважаю важливим фактом для демонстрації того, що при наявності доброї ідеї краще зосередитися на її вдосконаленні, ніж полювати на нову ідею. Одна ідея в одні руки – саме те, з чим будь-хто може впоратися.

Фермерське життя підштовхнуло мене до пошуку шляхів і засобів кращого транспортування. Я народився 30 липня 1863 року на фермі в Дірборні, що в штаті Мічиган, і в моїх ранніх спогадах зафіксувалися враження про занадто важку роботу з низькою віддачею. І дотепер я не змінив своєї думки про сільське господарство.

Існує легенда, що мої батьки були дуже бідними, і що роки мого дитинства були складними. Звичайно, батьки не були багатими, але вони не були й бідними. Якщо порівнювати з іншими фермерами Мічигану, то ми процвітали. Будинок, у якому я народився, і досі стоїть, і він разом із фермою є частиною моїх нинішніх угідь.

У нашому господарстві, як і в інших того часу, було занадто багато важкої фізичної праці. Навіть ще дуже юним я підозрював, що чимало з того можна полегшити. Саме тому я й став механіком. Зрештою й мама завжди підкреслювала, що я природжений інженер. Ще змалку я мав власну майстерню з різним металевим мотлохом замість інструментів. Тоді в нас не було таких іграшок, як тепер. Усе робили своїми ж руками. А моїми іграшками були тільки інструменти – і дотепер так є! І кожен уламок якогось механізму був за скарб.

Найбільшою подією в ті далекі роки для мене стала зустріч із локомотивом. Це відбулося десь за вісім миль від Детройта, коли одного прекрасного дня ми їхали до міста. Мені було дванадцять років. До речі, того ж року я пережив ще одну подію, коли став власником годинника. Я пам'ятаю ту машину, так ніби бачив її тільки вчора. Це був перший транспортний засіб у моєму житті, який рухався без коня. Він призначався в основному для приведення в рух молотарок і лісопилкок. Це був просто двигун із котлом на колесах, а ззаду були прилаштовані бак з водою та кошик із вугіллям. Я бачив багато локомотивів на кінній тязі. Але в цього був ланцюг, що з'єднував двигун із задніми колесами рами, на якій містився котел. Двигун знаходився над котлом, і одна людина, стоячи на платформі позаду котла, кидала лопатою вугілля, керувала дросельною заслінкою і кермувала. Ця машина була виробництва фірми «Ніколс, Шепард енд Компані» з Батл-Кріка. Я одразу ж про це дізнався. Двигун зупинили, щоб дати дорогу нам із кіньми, і поки тато, що поганяв коней, зрозумів у чому річ, я зістрибнув із воза й поговорив із машиністом. Він радо мені пояснив, як усе влаштовано, адже дуже пишався машиною. Показав мені, як від'єднати ланцюг від рушійної шестерні й перекинути привідний ремінь для підключення локомотива до інших

механізмів. А ще розповів, що двигун робить двісті обертів на хвилину та що шестерні з'єднувального ланцюга можна роз'єднати, щоб, не глушачи двигун, зупинити локомотив. Цю особливість, хоч і видозмінено, використали й у наших сучасних автомобілях. Без цього можна обійтися з паровими двигунами, але для двигунів внутрішнього згорання це дуже важливо.

Саме цей локомотив і привів мене у світ машин. Я пробував виготовляти подібні моделі та за кілька років справді досягнув дуже доброго результату. Власне, відтоді, як дванадцятирічним хлопчиком побачив локомотив, і по сьогодні – мої інтереси пов'язані з автомобілями.

Коли я повертався з міста, то мої кишені завжди були набиті всякою всячиною: гайки, шайби, різні деталі механізмів. Часто я брав зламаний годинник і намагався його полагодити. Коли мені було тринадцять років, я вперше зумів відремонтувати годинник так, щоб він правильно йшов. До п'ятнадцяти років я вже міг ремонтувати майже все в зламаних годинниках, хоч мав найпримітивніші інструменти. Дуже багато чому можна навчитися якщо просто понишпорити у речах. Із книг неможливо дізнатися, як усе влаштовано, а справжній механік повинен знати конструкцію майже всього на світі. Механізми для інженера – це те саме, що книги для письменника. З них він черпає ідеї і втілює їх, якщо в нього є мізки.

Відколи себе пам'ятаю, ніколи не міг розбудити в собі хоч якийсь інтерес до сільського господарства. Я хотів мати справу з машинами. Мій батько не дуже симпатизував моїй любові до техніки. Він уважав, що я маю стати фермером. Коли ж у сімнадцять років, закінчивши школу, я став учнем у механічній майстерні «Ремонт двигунів» у Драйдоці, на мені майже поставили хрест. Період мого учнівства пройшов без проблем, тобто я здобув кваліфікацію машиніста задовго до того, як минув трирічний термін навчання. А оскільки мав схильність до тонкої роботи й захоплювався годинниками, то ночами ще підпрацьовував на ремонті в ювелірній майстерні. Думаю, що в той ранній період через мої руки пройшло добрих три сотні годинників. Я планував збирати цілком функціональні годинники за тридцять центів і майже почав цей бізнес. Але передумав, адже вирішив, що годинники не є такою вже нагальною потребою, тому люди їх не дуже купуватимуть. Як я дійшов до цього дивного висновку, не пригадую.

Мені не подобалася робота ювеліра й годинникаря, за винятками, коли вона виявлялася складною. Уже тоді я хотів щось виробляти у великій кількості. Це було приблизно в ті часи, коли ввели стандартний час для руху на залізничному транспорті. До цього ми жили за сонцем і досить довго, так само, як тепер після введення літнього часу, залізничний час відрізнявся від місцевого. Це мене сильно непокоїло, тому я примудрився зробити годинник, що показував і місцевий, і залізничний час. Він мав два циферблати й поголос про цю дивину розлетівся по нашій околиці.

У 1879 році, тобто десь через чотири роки після того, як я вперше побачив машину Ніколса-Шепарда, випала нагода повправлятися в її керуванні. Коли моє учнівство скінчилося, я працевлаштувався у місцевого представника компанії «Вестінгауз»⁴ у Скенектаді як експерт з налаштування та ремонту їхніх локомотивів. Двигун вони використовували практично такий самий, як і в Ніколса-Шепарда. Різниця була в тому, що двигун був спереду, а котел – ззаду, і крутильний момент передавався за допомогою привідного ремня

заднім колесам. Ці машини могли їхати по дорозі зі швидкістю дванадцять миль на годину, хоч самохідна функція була тільки побічною властивістю конструкції. Зрідка їх використовували як трактори, щоб перевозити великі вантажі, а якщо власник займався ще й молотьбою, то чіпляв до машини свою молотарку та інший реманент і їздив від ферми до ферми.

Найбільше я переймався масою й вартістю. Локомотиві важили пару тонн і були занадто дорогими, щоб їх могли придбати фермери, за винятком хіба великих землевласників. Ними користувалися переважно ті, чий бізнес був пов'язаний із

обмолотом, тартаком чи якоюсь іншою діяльністю, що вимагала пересувних силових пристроїв.

Та ще раніше в мене була ідея зробити якусь легку парову машину для оранки, яка працювала б замість коней, – щось типу трактора. Тоді ж мені спало на думку, наскільки собі пригадую, що таку ж машину можна використати й для транспорту – пересування воза або фургона. Ідея безкінного перевезення була тоді поширеною. Люди мріяли про вози без коней уже багато років – з тих пір, як був винайдений паровий двигун. Але спочатку ідея «транспорту» не здалася мені такою практичною, як ідея зробити машину для важких робіт на фермі, а з усіх сільськогосподарських робіт оранка є найважчою. Наші дороги були поганими, і ми не мали звички багато пересуватися. Однією з найчудовіших особливостей автомобіля в сільській місцевості виявилось те, що він розширив перспективи фермерського життя. Для нас було само собою зрозумілим, що до міста ніхто не їде, якщо в тому нема нагальної потреби. Думаю, ми рідко коли вибиралися частіше, як раз на тиждень. У погану погоду навіть і цього не було.

Будучи повноцінним машиністом і маючи на фермі досить непогану майстерню, для мене не складало особливих труднощів змайструвати паровий трактор. Під час розробки машини стало зрозумілим, що вона також може бути використана як засіб пересування. Я був цілковито впевнений, що не вигідно утримувати коней через затратність догляду й годування. Очевидним завданням було спроектувати й виготовити досить легку парову машину, щоб котити воза або тягнути плуга. Власне, моєю всепоглинаючою метою було передусім створення трактора, щоб перекласти виснажливу роботу плоті й крові фермера на сталь і двигуни. Однак обставини склалися так, що спершу я занурився у виробництво дорожніх автомобілів. Я побачив, що людям цікавіше пересування по дорогах, ніж робота на фермах. Справді, я сумніваюся, що легкий трактор зміг би завоювати ферми, якщо б поступово, але впевнено, автомобіль не відкрив фермеру очі на навколишній світ. Але це вже я забігаю наперед. Тоді ж я вирішив, що фермер буде більш зацікавлений у тракторі.

Я сконструював паровий автомобіль. Котел нагрівався гасом і він розвивав досить велику потужність. Керування давалося легко – за допомогою дросельної заслінки це було справді просто. Але котел був небезпечним. Для отримання необхідної потужності двигун повинен був працювати під високим тиском, при тому маючи малі габарити й вагу. Сидіти на паровому котлі з високим тиском усередині справді не зовсім приємно. Щоб зробити його хоча б номінально безпечним, потрібно було наростити масу, яка б звела нанівець усю перевагу високого тиску. Протягом двох років я продовжував експериментувати з різними видами котлів – розв'язання проблем двигуна та

керування було досить простим – і тоді я остаточно відмовився від самої ідеї дорожнього транспортного засобу, який би рухався за допомогою пари. Я знав, що в Англії по дорогах їздить щось на кшталт локомотива, який тягне за собою причепи, тож нескладно було б спроектувати великий паровий трактор для використання на великій фермі. Але наші дороги тоді не були англійськими, вони б заглушили або рознесли в друзки навіть найважчий і найсильніший транспортний трактор. До того ж, робота над великим трактором, який могли б купити всього кілька заможних фермерів, не видавалася мені вартою зусиль.

Утім, я не відмовився від ідеї безкінних перевезень. Робота в представництві компанії «Вестінгауз» тільки підтвердила мою думку, що пара це не те, що треба для легких транспортних засобів. Ось чому я пробув у цій компанії всього лише рік. Великі парові трактори й машини більше нічому не могли мене навчити, а я не хотів витрачати час на те, що ні до чого не приводить. Кількома роками раніше – коли ще був учнем – я прочитав в англійському журналі «World of Science» («Світ науки») про «безшумний газовий двигун», який з'явився на тоді в Англії. Думаю, це був двигун Отто5. Він працював від світильного газу, мав один великий циліндр і через те сила імпульсів була уривчастою, а тому вимагала вкрай важкого маховика. Що ж стосується ваги, співвідношення потужності й маси не було навіть близьким до того, яке давав паровий двигун, і, здавалося, що використання світильного газу для дорожніх машин було неможливим.

Це зацікавило тільки тому, що в мене будь-яка техніка викликає інтерес. Я слідував за розвитком двигунів за публікаціями в англійських і американських журналах, які ми отримували в майстерні, і особливо звертав увагу на натяки можливої заміни освітлювального газу на газ, що утворюється від випаровування бензину. Ідея газових двигунів була аж ніяк не нова, але це була перша спроба вивести їх на ринок.

Ці двигуни сприйняли радше з цікавістю, ніж з ентузіазмом, і я не можу згадати жодної людини, яка б вважала, що двигун внутрішнього згорання матиме застосування, яке б виходило за рамки досить обмеженого вжитку. Усі мудрі люди впевнилися й надали переконливі докази того, що двигун не зможе конкурувати з паром.

Вони ніколи не змогли б уявити, що він зможе здійснити таку стрімку кар'єру. Ось так буває з мудрими людьми – вони настільки розумні й практичні, що до останньої коми завжди знають, чому щось не може бути зроблено. Вони завжди знають про обмеження. І саме тому я ніколи не користуюся послугами поважних експертів. Якщо б я схотів підступно знищити конкурентів, то підсунув би їм купу найдосвідченіших фахівців. Вони надавали б стільки корисних порад, що напевне ця компанія ніколи б не спромоглася на виробництво чогось корисного.

Газовий двигун зацікавив мене, і я стежив за його розвитком, але приблизно до 1885 або 1886 року тільки з цікавості, доки не довелося відкинути паровий двигун, щоб шукати інший вид рушійної сили. У 1885 році я ремонтував двигун Отто в майстернях «Ігл Айрон Воркс» у Детройті. Ніхто в місті нічого про них не знав. Пішла чутка, що лише мені під силу розібратися, тож я, хоч ніколи й не мав діла з подібними пристроями, узявся за роботу й виконав її. Це дало мені можливість безпосередньо познайомитися з новим двигуном і в 1887 році я зробив одну чотиритактну

модель двигуна Отто, щоб перевірити, чи правильно я зрозумів принцип його дії.

«Чотиритактний» означає, що поршень циліндра має пройти чотири рази, щоб отримати один силовий імпульс. Перший хід утягує газ, другий стискає його, третій викликає вибух

(робочий хід), а четвертий виштовхує відпрацьовані гази. Невелика модель працювала досить добре, вона мала один дюймб в діаметрі та тридюймовий хід поршня, працювала на бензині, і хоч не розвивала велику потужність, мала значно меншу вагу, порівняно з іншими двигунами. Пізніше я віддав модель якомусь хлопцеві, який хотів було щось зробити. Урешті її розібрали. Таким був початок роботи з двигуном внутрішнього згорання.

У той час я жив на фермі, на яку повернувся радше тому, що хотів експериментувати, а не тому, що хотів займатися сільським господарством. Як повноцінний машиніст я тепер мав першокласну майстерню замість тієї іграшкової, що була в часи мого дитинства. Батько запропонував мені сорок акрів⁷ лісу, за умови, що я не буду займатися механікою. Я завбачливо погодився, оскільки розпил деревини давав мені шанс одружитися. Налаштував тартак та пересувний двигун і почав рубати й пиляти ліс вздовж просік.

З перших колод звели будиночок на моїй новій фермі, і в ньому ми почали наше подружнє життя. Він був невеликим і мав усього півтора поверхи, але це було затишне житло. Ще додалася моя майстерня, і коли я був вільний від лісозаготівлі, то працював над газовими двигунами – досліджував, як вони були влаштовані і як працювали. Я прочитував усе, що міг знайти, але найбільше знань отримав на практиці. Газовий двигун – це таємнича річ: не завжди працює так, як повинен був. Лише уявіть собі, як ті перші двигуни працювали!

У 1890 році я почав працювати над двоциліндровим двигуном. Покладатися на єдиний циліндр для транспортних потреб було дуже непрактично – маховик мав бути занадто важким. Між виготовленням першого чотиритактного двигуна типу Отто і початком роботи над двоциліндровим я зробив дуже багато експериментальних двигунів.

Я досить добре уявляв собі вихід із ситуації. Я вважав, що двоциліндровий двигун можна використати для пересування транспортного засобу по дорозі й спочатку хотів встановити його на велосипед, з'єднавши напряду з колінчастим валом, при цьому заднє колесо велосипеда служило б маховиком. Швидкість повинна була регулюватися тільки дросельною заслінкою. Але я так і не втілював цей проект, оскільки невдовзі стало очевидним, що двигун, бензобак та різні необхідні засоби контролю були б заважкі для велосипеда. Перевага двох розташованих навпроти одне одного циліндрів полягала в тому, що тоді як один створював імпульс – інший викидав відпрацьовані гази. При цьому, ясна річ, не було потреби у важкому маховикові.

Роботи почалися в моїй майстерні на фермі. Потім мені запропонували роботу інженера та механіка в Детройтській електричній компанії з платнею сорок п'ять доларів на місяць. Я погодився, тому що це було більше, ніж давала ферма, і так чи інакше я вирішив порвати з сільськогосподарським життям. Увесь ліс був зрубаний. Ми орендували будинок на Беглі-авеню в Детройті. Майстерня також переїхала. Я облаштував її в цегляній прибудові позаду

будинку. Вродовж перших декількох місяців я працював у нічну зміну на електростанції, і це давало мені дуже мало часу для експериментів. Але потім я перейшов на денну зміну й щовечора, а також усю ніч щосуботи я працював над новим двигуном. Не можу сказати, що це була важка робота. Жодна цікава робота ніколи не буває важкою. Я завжди був упевнений у результатах. Якщо наполегливо працювати, то завжди досягнете результату. До того ж, моя дружина мала ще більшу впевненість, ніж я. Вона завжди була такою. І це було чудово.

Мені доводилося працювати з нуля – тобто хоч я й знав, що багато людей працює над створенням безкінного транспорту, але не володів інформацією, що саме вони робили. Найважчими для подолання були проблеми іскри та уникнення зайвої маси. Щодо трансмісії, керування та загальної конструкції, я міг скористатися своїм досвідом роботи з паровими тракторами.

У 1892 році я завершив роботу над моїм першим автомобілем, але тільки наступної весни довів його до задовільного, на мій погляд, стану. Цей перший автомобіль був чимось на кшталт сільського візка. Його двигун мав два циліндри діаметром два з половиною дюйми й довжиною робочого ходу шість дюймів. Вони розташовувалися поряд над задньою віссю. Я зробив їх із вихлопної труби купленого парового двигуна. Двигун розвивав потужність близько чотирьох кінських сил. Сила передавалася через ремінь на вал, а з нього через ланцюг на заднє колесо. Автомобіль міг умістити двох людей, сидіння кріпилися на стійках, а кузов на еліптичних ресорах. Було дві швидкості: одна на десять, а інша на двадцять миль на годину. На них переходили, пересуваючи ремінь за допомогою важеля зчеплення, що знаходився перед сидінням водія. При натисканні вперед – важіль перемикав на високу швидкість; назад – на низьку, а коли важіль перебував у вертикальному положенні – двигун працював на холостих обертах. Щоб завести машину, потрібно було вручну запустити двигун зі зчепленням на холостих обертах. Для зупинки автомобіля достатньо було опустити важіль униз і натиснути ногою на гальмо. Заднього ходу машина не мала, а різниця у швидкостях регулювалася дросельною заслінкою. Залізну раму для візка, як і сидіння та ресори, я купив готовими. Двадцятивосьмидюймові колеса були велосипедними, зі шпичками й гумовими шинами. Кермо я виготовив сам за власним кресленням і всі дрібніші механізми також зробив сам. Однією з особливостей, які я виявив, була потреба в регульовальному механізмі, що дозволяв би при повороті рівномірно розподіляти потужність на обидва колеса. Уся машина важила близько п'ятиста фунтів. Бак під сидінням вмещав дванадцять літрів бензину, який

подавався у двигун через невеликі трубки й змішувач. Займання відбувалося від електричної іскри. Перша машина мала повітряне охолодження, а якщо бути точнішим, то двигун взагалі не охолоджувався. Я з'ясував, що при годинному пробігові двигун нагрівається, і тому швидко сконструював водяний кожух навколо циліндрів та вивів його труби в бак у задній частині автомобіля. Майже все це функціональне оснащення планувалося заздалегідь. Я завжди так працюю. Я розробляю креслення кожної деталі, перш ніж починати конструювати. Інакше в процесі роботи буде витрачено багато часу на перероблення, а в готовому виробі деталі не узгоджуватимуться одна з одною. Не будуть збережені пропорції. Багато винахідників зазнають невдачі, тому що не розрізняють роботу над кресленнями та власне експеримент. Найбільшими конструкторськими труднощами, із якими я

зіткнувся, було діставання відповідних матеріалів. Далі йшли труднощі з інструментами. Треба було вносити деякі корективи й зміни в деталі конструкції, і що мене найбільше стримувало, так це те, що я не мав ані часу, ані грошей, щоб знайти найкращий можливий матеріал для кожної деталі. Але навесні 1893 року машина запрацювала на моє часткове задоволення, що уможливило подальшу перевірку конструкції та матеріалів на наших дорогах.

1. Генрі Форд заснував Ford Motor Company у 1903 році.
2. Bobolink (*Dolichonyx oryzivorus*) – птах, що належить до ряду горобцеподібних, родини трупіалових (*Icteridae*), більшу частину року живе у Північній Америці.
3. Миля = 1,609 км, тобто автомобіль розвивав швидкість більш ніж 30 км на годину.
4. Акціонерне товариство Westinghouse, засноване у 1870 році Джорджем Вестінгаузом, винахідником автоматичних повітряних гальм для залізничних вагонів.
5. Акціонерне товариство Westinghouse, засноване у 1870 році Джорджем Вестінгаузом, винахідником автоматичних повітряних гальм для залізничних вагонів.
6. Дюйм = 2,54 см.
7. Акр = 4046,86 м².

Розділ II

ЩО Я ДІЗНАВСЯ ПРО БІЗНЕС

Мій «бензиновий возик» довгий час був першим і єдиним автомобілем у Детройті. Його зустріли досить неприємно, тому що він створював багато шуму й це лякало коней. Також він перешкоджав рухові. Бо, якщо я зупиняв свою машину де-небудь у місті, навколо нього збирався натовп, і я не міг рушити далі. Якщо я відходив від нього хоча б на хвилину, завжди знаходився хтось допитливий, який намагався його завести. Урешті-решт мені довелося носити з собою ланцюга й прив'язувати автомобіль до ліхтарного стовпа, якщо була потреба його залишити. А тут ще виникли неприємності з поліцією. Я не дуже знаю, у чому була проблема. Маю враження, що в ті дні не було закону про обмеження швидкості. У будь-якому разі, я повинен був отримати спеціальний дозвіл від мера і, отже, якийсь час мав честь бути єдиним ліцензованим водієм в Америці.

За 1895 і 1896 роки я проїхав на цій машині близько тисячі миль, а потім продав її Чарльзу Ейнслі з Детройта за двісті доларів. Це був мій перший продаж. Я сконструював машину не на продаж, а заради експерименту. Коли Ейнслі захотів купити її, то ціну ми узгодили без проблем. Я якраз хотів розпочати роботу над іншим автомобілем, тож гроші не були зайвими.

Я не задумував братися за масштабне виробництво автомобілів. Хоч це й передбачалося, але для того, щоб його розпочати й справа пішла, треба було щось мати. У цих питаннях поспішати не варто. Робота над другим автомобілем розпочалася в 1896 році. Він був дуже схожий на перший, але трохи легший. Він також мав привідний ремінь, від якого я через деякий час відмовився. Реміні добрі, але не в спеку. Ось чому пізніше я став застосовувати шестерні. Я багато чому навчився на цьому автомобілі.

Тоді багато хто конструював автомобілі і в нас, і за кордоном, а в 1895 році я почув, що машина Бенца з Німеччини була виставлена в магазині Месі в Нью-Йорку. Я поїхав туди, щоб побачити її, але там не було особливо на що дивитися. Вона також мала ремінний привід, однак була набагато важчою за мою. Я зосередився над досягненням легкості, натомість іноземні виробники, здавалося, не цінували легку вагу. У моїй домашній майстерні я зробив цілих три автомобілі, і всі вони роками їздили по Детройту. Досі маю свій перший автомобіль. Я викупив його за сто доларів у чоловіка, який купив його в Ейнслі.

Весь цей час я продовжував працювати на своїй посаді в електричній компанії й поступово доріс до головного інженера із зарплатою сто двадцять п'ять доларів на місяць. Але мої експерименти з газовим двигуном подобалися президенту компанії не більше, ніж мої перші захоплення технікою моему батькові. Не те щоб мій працедавець був проти експериментів узагалі, а тільки проти експериментів із газовим двигуном. Мені досі звучать у вухах його слова: «Електрика – так, за нею майбутнє. Але газ – ні».

Він мав достатньо підстав для свого скептицизму. Практично ніхто тоді не мав жодного уявлення про майбутнє двигуна внутрішнього згорання, а електрична галузь у цей час була на вістрі свого розвитку. Як це буває з кожною порівняно новою ідеєю, від електрики очікували набагато більше, ніж вона обіцяє нам навіть на цей момент. Для моїх цілей я не бачив користі від експериментування з електрикою.

Дорожній транспортний засіб не може працювати за принципом тролейбуса, навіть якщо тролейбусні дроти стали б дешевшими. Акумуляторної батареї, яка бодай мінімально задовольняла, не було навіть на горизонті. Електричний автомобіль за самою своєю природою був би обмежений в радіусі своєї дії, а також містив би велику масу механізмів порівняно зі своєю потужністю. Я не хочу сказати, що тоді чи зараз я недооціню електрику. Ми ще навіть не почали як слід її використовувати. Але в неї – своє місце, а у двигуна внутрішнього згорання – своє. Вони не взаємозамінні, і це надзвичайно добре.

Я маю динамо-машину, яку обслуговував ще коли працював на Детройтську електричну компанію. Запускаючи наш канадський завод, я викупив її, трохи оновив, і протягом декількох років вона відмінно служила на канадському підприємстві. Коли через розширення бізнесу нам довелося будувати нову електростанцію, то я вивіз стару машину в мій музей – зал у Дірборні, де зберігається велика кількість моїх дорогоцінних механізмів.

Електрична компанія запропонувала мені посаду генерального менеджера, але тільки за умови, що я відмовлюся від свого газового двигуна й присвячу себе чомусь справді корисному. Я повинен був вибирати між роботою і моїм автомобілем. Я

вибрав автомобіль або, точніше, я кинув роботу. Вибору насправді не було, оскільки я вже знав, що на автомобіль чекає успіх. 15 серпня 1899 року я звільнився й пішов в автомобільний бізнес.

Можна сказати, що це був сміливий крок, адже я не мав ніяких особистих заощаджень. Усі гроші, які залишалися після витрат на прожиття, пішли на експерименти. Але моя дружина погодилася, що автомобіль не можна залишати – треба йти до кінця.

Не існувало «попиту» на автомобілі – його й не буває на нові вироби. З ними звикалися приблизно так само, як зовсім недавно з літаками. Спочатку «безкінний візок» вважався чимось з категорії дивацтв і багато мудрих людей детально пояснювали, чому він ніколи не стане чимось більшим, ніж іграшка. Жодна людина з грошима навіть не замислювалася про автомобіль як комерційну можливість. Не можу зрозуміти, чому кожен новий засіб пересування зустрічається з таким спротивом. Навіть сьогодні є такі, що хитають головами й говорять про розкіш володіння автомобілем, і лише неохоче визнають, що, можливо, з вантажівки є якась користь. Але на початках практично не було жодного, хто б відчув, що автомобіль може стати великим чинником індустрії. Найбільші оптимісти сподівалися тільки на такий рівень прогресу, який приблизно мав велосипед.

Коли ж переконалися, що автомобіль може їздити й кілька виробників почали працювати на ринок, то постало питання, який із них найшвидший. Ідея перегонів народилася з цілком природньої допитливості. Я ніколи не задумувався щодо перегонів, але громада відмовилася розглядати автомобіль інакше, ніж як швидкісну іграшку. Тобто надалі ми повинні були брати участь у перегонах. Ця схильність до перегонів на початках стримала розвиток автомобільної індустрії, адже увагу виробника було звернено на виготовлення швидкісних, а не гарних машин. Це був бізнес для спекулянтів.

Як тільки я звільнився з електричної компанії, група людей спекулятивного складу мислення заснувала Детройтську автомобільну компанію з метою експлуатації моєї машини. Я був головним інженером і отримав невелику кількість акцій. Протягом трьох років ми продовжували виробництво автомобілів за зразком моєї першої моделі. Ми продавали їх дуже мало. Я не зміг заручитися жодною підтримкою, щоб рухатися в бік ефективніших автомобілів, розрахованих на широкі кола споживачів. Тоді переважала думка, що виготовляти треба на замовлення й намагатися отримати найбільш можливу ціну для кожного автомобіля. Основна ідея, здавалося, полягала в отриманні грошей. Не маючи жодної влади, крім тієї, що давала моя посада інженера, я зрозумів, що нова компанія не є засобом реалізації моїх ідей, а є лише концерном генерування мізерного прибутку.

У березні 1902 року я звільнився й вирішив ніколи більше не працювати так, щоб мною керували чийсь замовлення. Детройтська автомобільна компанія пізніше стала відомою як «Кадилак», перейшовши у власність Леландів.

Я орендував майстерню – одноповерховий цегляний сарай (за адресою Паркова площа, 81), щоб продовжувати експерименти й по-справжньому дослідити що таке бізнес. Я сподівався, що це буде щось інше, ніж те, із чим мені довелося зіткнутися під час перших моїх спроб.

Період від 1902 року і до заснування компанії «Форд Мотор» був практично часом досліджень. У моїй маленькій однокімнатній цегляній майстерні я працював над розробкою

чотирициліндрового двигуна, а паралельно намагався з'ясувати, чим насправді є бізнес і чи справді треба бути настільки егоїстичним у боротьбі за кожен цент, як це впливало з мого першого короткого досвіду. Якщо вести відлік від мого першого автомобіля до заснування моєї нинішньої компанії, я виготовив двадцять п'ять машин, із яких дев'ятнадцять або двадцять були зроблені в Детройтській автомобільній компанії. Сам автомобіль перейшов із початкової стадії, коли вистачало самого лише факту, що він взагалі може рухатися, до стадії, коли він мав показувати швидкість. Александер Вінтон із Клівленда, – засновник компанії «Вінтон кар», а на той час чемпіон країни з гонок на треку, – був готовий змагатися з усіма охочими. Я розробив більш компактний двоциліндровий закритий двигун і поставив його на шасі, перевібив, що можу розвивати більшу швидкість, і домовився про перегони з Вінтоном. Ми зустрілися на трасі Гросс-Пойнт у Детройті. Я переміг його. Це були мої перші перегони, і вони зробили ту єдину рекламу, на яку люди хотіли звертати увагу. Громадська думка про машину була високою лише в тому випадку, якщо автомобіль розвивав високу швидкість і перемагав. Моя мета побудувати найшвидший у світі автомобіль привела мене до конструювання чотирициліндрового двигуна. Але про це трохи пізніше.

На мій подив, специфіка бізнесу полягала в тому, що основна увага приділялася фінансам, а не ефективності послуг. Це видавалося протиприродним, адже гроші повинні приходити за результатом, а не до роботи. Друге, що дивувало, це повна байдужість до вдосконалення методів виробництва, поки можна було отримувати ще якісь гроші. Інакше кажучи, продукція виготовлялася не з урахуванням, як добре вона зможе служити людям, а виключно для генерування виторгу. Про задоволення споживача не йшлося. Достатньо було просто продати. На незадоволеного клієнта дивилися

не як на людину, чий довіру було підірвано, а як на прикре непорозуміння або як на можливе джерело збільшення прибутку внаслідок ремонту того, що повинно було бути зроблено відпочатку. Наприклад, ніхто не переймався тим, що відбувається з автомобілем після продажу: скільки бензину витрачається, як довго служить машина. А якщо траплялася поломка й треба було міняти запчастини, то це було проблемою лише власника. Продавати максимально дорого запасні частини вважалося хорошим бізнесом, а теоретичним поясненням цьому служило міркування, що раз людина вже купила машину, то просто буде змушена платити за запчастини.

Автомобільний бізнес був далекий від того, що я назвав би чесними засадами існування, не кажучи вже про наукову основу виробництва. Правда, загалом він не був гіршим за інші види бізнесу. Це був період, коли багато корпорацій трималися на плаву завдяки фінансуванню інвесторів і біржовим махінаціям. Банкіри, що до цього обмежувалися залізницею, звернули увагу на промисловість. Утім, як і тоді, так і тепер, я залишаюся при думці, що якщо людина зробила свою роботу добре, то вона отримає належний прибуток, а всі фінансові питання розв'яжуться самі. Бізнес повинен починатися з малого та зростати за рахунок власного прибутку. Якщо його немає, то це сигнал для власника, що він марно витрачає свій час і йому не місце в цьому бізнесі. За багато років у бізнесі я ніколи не мав підстав змінити свою думку, але зрозумів, що проста формула «роби свою роботу добре й отримуй за це гроші» повільно знаходить своє місце у сучасному бізнесі.

На той момент найулюбленіша схема ведення бізнесу полягала в максимально можливій капіталізації та подальшому продажу всіх акцій та облігацій, які лише можна було продати. Будь-які гроші, які залишалися після виплати процентів, комісій брокерам і промоутерам, різних інших витрат, неохоче вкладалися в розвиток бізнесу. Гарним бізнесом вважався не той, у якому за гарну роботу отримували справедливий прибуток, а той, що давав можливість випустити велику кількість акцій і облігацій за високими цінами. Саме акції та облігації були важливими, а не робота компанії чи вироблена продукція. Я ніколи не міг зрозуміти, як нова чи вже існуюча компанія може встановити прийнятну ціну на свою продукцію, якщо вона мусить закладати в цю ціну високі відсотки, які вона платить за облігації. Ніколи не міг цього зрозуміти.

Я ніколи не міг втямити, на підставі якої теорії можна стягати з бізнесу відсотки за вкладений в нього початковий капітал. Так звані фінансисти з-поміж бізнесменів говорили, що гроші «коштують» 6 відсотків чи 5 відсотків, а чи якісь інші відсотки. І якщо в компанію інвестовано 100 тисяч доларів, то інвестор має право на виплату відсотків, адже якщо б ці гроші покласти на банківський рахунок або вкласти в цінні папери, то з них був би певний фіксований прибуток. Таким чином, операційні витрати в бізнесі передбачають виплату відсотків із вкладених грошей. Утім, ця схема лежить в основі багатьох банкрутств і більшості невдач.

Гроші не мають якоїсь конкретної ціни. Вони як гроші нічого не варті, бо нічого не роблять самі. Єдине, на що потрібні гроші – на купівлю інструмента для роботи або на купівлю продукції. Отже, гроші «коштують» стільки, скільки на них можна виробити продукції або купити її, і не більше. Якщо людина вважає, що її гроші мають приносити 5 або 6 відсотків прибутку, тоді вона мусить вкласти їх туди, де цей приріст зможе отримати. Але гроші вкладені в бізнес не є тягарем для нього, тобто не повинні ним

бути. Вони перестають бути грошима й стають або повинні стати двигуном виробництва, і тому їхня вартість дорівнює тому, що виробляється, а не фіксованій сумі відповідно до якоїсь шкали, що навіть не залежить від конкретного бізнесу, у який вкладалися гроші. Будь-яка віддача повинна йти від виробництва, а не передувати йому.

Ділові люди думають, що можна зробити будь-що, якщо просто профінансувати це. Якщо перше фінансування не дало результатів, автоматично виникає ідея «рефінансування». Процес цього «нового фінансування» передбачає вливання ще більших грошей після того, як попередні були викинуті на вітер. У більшості випадків потреба рефінансування виникає внаслідок поганого управління, і єдиним результатом рефінансування стає те, що погані управлінці, протягом ще певного часу отримують гроші за погане управління. Це всього лишень відтермінування судового дня. Цей сумнівний механізм рефінансування придумали фінансисти-спекулянти. Усі їхні гроші не варті нічого, якщо вони не прив'язані до компанії, де триває реальна робота. А їх фінансування потрібне виключно у разі поганого управління компанією. Тому фінансисти-спекулянти обманюють себе щодо корисного використання своїх грошей. Ці гроші не працюють, вони викидаються на вітер.

Я вирішив ніколи в житті не співпрацювати з компанією, де фінансування важить більше, ніж робота, або де банкіри та

фінансисти мають свою частку. Якщо зовсім не було б можливості почати той вид бізнесу, який, на мою думку, розвиватиметься в інтересах суспільства, то я б нічого не починав узагалі. Адже мій невеликий досвід давав цілком достатньо доказів тому, що бізнес виключно заради отримання грошей – не вартий серйозної уваги і явно не є місцем для людини, яка хоче чогось досягти. Найважливішою основою справжнього бізнесу є надання послуг. І саме це є гарним способом отримати прибуток. Утім, тоді я ще це тільки повинен був продемонструвати.

Виробник не прощається з клієнтом після оформлення продажу. З цього все лише починається. Продаж є своєрідною прелюдією до подальших взаємин. Якщо автомобіль не працює, то для виробника було б краще, якби він ніколи не робив такої передмови, бо для нього це буде найгірша з можливих антиреклам – незадоволений клієнт.

На початках існування автомобіля продаж машини вважався справжнім досягненням і вже не мало значення, що відбувалося з покупцем після цього. Але це ще було не все. Важила й недалекоглядність продавців, адже якщо продавцеві виплачувати комісійні тільки за продажі, то навряд чи він буде опікуватися клієнтами, які вже зробили покупку. І саме тут ми впровадили новацію, яка стала основним аргументом на користь компанії «Форд Мотор».

І ціна, і якість автомобіля, безсумнівно, завоювали б ринок, і такий великий ринок. Але ми пішли далі. Людина, яка купувала один із наших автомобілів, отримувала право користуватися ним постійно. А тому в разі будь-якої поломки нашим обов'язком було потурбуватися, щоб машина якомога швидше запрацювала.

Передбачення сервісного обслуговування ще на самому початку виходу на ринок відіграло важливу роль у популярності наших автомобілів. Більшість дорогих машин у той час були погано забезпечені станціями технічного

обслуговування. Якщо ваш автомобіль ламався, то ви мусили звертатися до майстра з ремонту, попри ваше безперечне право звернутися до виробника. І було щастям, якщо майстер як людина розважлива тримав в запасі багато деталей (хоч для багатьох автомобілів частини не взаємозамінні), але коли він був недостатньо кваліфікованим або мав надмірне бажання гарно заробити на кожній машині, що потрапляла на ремонт у його майстерню, то навіть невелика поломка означала кілька тижнів простою й колосальні рахунки за ремонт, які обов'язково треба було сплатити, щоб отримати автомобіль назад. Упродовж певного часу авторемонтники були найбільшою загрозою для автомобільної промисловості. Ще навіть у 1910 і 1911 роках власник автомобіля вважався багатієм, чиї гроші мають бути відібрані. Ми розібралися з цією ситуацією на самому початку діяльності нашої компанії раз і назавжди. Ми просто не могли дозволити дурним і жадібним людям стати на заваді бізнесу.

Забіжу на кілька років уперед і скажу, що саме сподівання на швидкий долар руйнує сам принцип надання послуг. Якщо першою думкою є заробити певну суму грошей, то майбутнє бізнесу буде принесено в жертву сьогоднішньому долару. І лише особливо щасливий збіг обставин дозволить виробнику подбати про сервіс і отримати хоч якийсь шанс на успіх.

Окрім того, я помічав серед багатьох бізнесменів тенденцію сприймати свою роботу як тяжку повинність. Вони працювали, очікуючи того дня, коли зможуть залишити справи й жити на відкладене, тобто вийти з боротьби. Життя для них було своєрідною битвою, яку треба закінчити якомога швидше. Це ще один момент, якого я не міг збагнути, оскільки, у моєму розумінні, життя не є битвою, хіба що з власними лінощами. Якщо вкритися іржею – означає успіх, то залишається лише втішатися своїм ледарством, а якщо успіхом є зростання, тоді потрібно

щоранку прокидатися й бути бадьорим увесь день. Я бачив, як солідні підприємства ставали лише тінню славних імен саме через те, що хтось продовжував вести справи так, як уже звик. Можливо, це було просто чудово для свого часу й досконало відповідало певним викликам, але щодня з'являються нові виклики, і тому в бізнесі не місце рабському наслідуванню власного «вчора».

Життя – це не місце, а рух. І той, хто хоче відпочити на «облаштованому» місці, не залишиться в стані спокою, адже, цілком імовірно, у мить зупинки він уже йде на дно. Усе знаходиться в русі. Життя невпинне. Можна весь час прожити в тому самому домі й на тій же вулиці, але ти ніколи не будеш тією самою людиною.

З подібного помилкового уявлення, що життя – це боротьба, яка може бути програна через один необережний рух, виростає велика любов до стабільності. Люди набувають звички напівживого існування. Рідко коли швець наважиться на новомодний спосіб пришивання підшви, і рідко коли ремісник візьметься за впровадження нового методу у своєму ремеслі. Звичка викликає певну інерцію, і будь-яке її порушення сприймається розумом як неприємність.

Згадайте, що коли досліджувалися методи роботи на виробництві з метою виявити найбільшу віддачу при мінімумі зайвих рухів і втоми, найбільше проти цього виступали самі робітники. І хоч вони підозрювали, що це

скеровано на те, щоб більше з них отримати, усе ж найбільше їх дратувало втручання у второвані колії, якими вони звикли рухатися. Бізнесмени зазнають фіаско тому, що вони люблять свої звички так сильно, що не можуть примусити себе щось змінити.

Навколо багато таких людей, які не усвідомлюють, що вчорашній день минув і сьогодні зранку прокидаються з торішніми ідеями. Тут напрошується формула, коли людина починає думати, що нарешті знайшла свій метод, то їй краще почати детально розбиратися в собі, щоб упевнитися, чи не заснула була якась частина її мозку. Для людини, яка думає, що «влаштувалася» на все життя, існує певна невловима небезпека. Вона полягає в тому, що наступний оберт колеса прогресу може викинути її на узбіччя.

Існує також великий страх зажити слави дурня. Люди бояться виглядати дурнями! Гарантую, що суспільна думка є потужним стримуючим чинником. Можливо, і справді, багатьом людям потрібен контроль громадськості. Суспільна думка може робити людину кращою, ніж вона була б за інших обставин, – якщо й не кращою в моральному плані, то принаймні кращою в тому, що стосується її соціальної привабливості. Але не так уже й погано вважатися дурнем, відстоюючи правду. А найкращим в цьому є те, що такі люди, як правило, живуть достатньо довго, щоб довести, що вони не були дурнями, або ж започаткована ними справа продовжує жити й доводить, що вони не займалися дурницями.

Фінансовий чинник. Я доволі часто спостерігав, як прагнення отримати прибуток з «інвестиції» ставало причиною

ігнорування або мінімізації потрібної роботи, а, відповідно, і надання послуг. Це здавалося мені коренем усіх проблем. Саме в цьому крилася причина низької заробітної плати, адже без добре виконаної роботи не може бути високої плати. І якщо вся увага не націлена на роботу, то виконати її добре – просто неможливо. Більшість людей хочуть мати свободу у своїй праці. У рамках такої системи вони її не мають. Я набував досвіду, не маючи повної свободи у розробці своїх ідей. Усе підпорядковувалося зароблянню грошей. Останнім, про що думали, була власне робота. І найдивнішим мені здавалося саме твердження, що лише гроші, а не робота, мають значення. Цікаво, що нікого не вражала нелогічність такої постановки питання, хоч усі визнавали, що прибутки мають з'являтися в результаті роботи. Здавалося, що всі хотіли віднайти найкоротший шлях до грошей, обминувши найпряміший – той, що веде через працю.

Тепер кілька слів про конкуренцію. Є думка, що конкуренція –

це небезпека, а тому хороший менеджер повинен обійти своїх конкурентів, створюючи таким штучним чином монополію. Цей підхід пов'язаний із уявленням, що є лише певна кількість платоспроможних людей, за яких треба боротися в будь-який спосіб. Багато хто ще пам'ятає, як пізніше ряд виробників вступили в асоціацію на основі патенту Селдена з тим, щоб на законних підставах контролювати ціни та кількість виготовлених автомобілів. Вони захопилися тією ж ідеєю, що й багато профспілок, – нібито якось можна заробляти більше, а працювати менше. Така стратегія, як на мене, дуже застаріла. Я ніколи не погоджувався й не погоджуюся з тим, що, мовляв, не завжди знайдеться місце для людини, яка добре виконує свою роботу. Куди краще витратити час на роботу, аніж марнувати його на

боротьбу з конкурентами. Завжди знайдеться достатня кількість людей, які охоче й активно платитимуть гроші, якщо ви запропонуєте те, що їм потрібно, і за розумною ціною, – це стосується і послуг, і товарів.

У цей період роздумів я не байдикував. Ми просувалися з розробкою чотирициліндрового двигуна та виготовлення двох великих гоночних автомобілів. У мене було багато часу, тому що я ніколи не залишав свого бізнесу. Я не вірю в те, що людина може відійти від своїх справ. Вона повинна думати про них удень і бачити про них сни вночі. Гарно планувати свою роботу на робочий час в офісі, приступати до неї вранці, залишати її ввечері –

і не турбуватися ні про що до наступного ранку. Таке можливо лише в тому разі, якщо хтось погоджується все своє життя виконувати чиїсь вказівки, бути співробітником, навіть відповідальним співробітником, але не директором чи менеджером чого-небудь. Некваліфікована праця повинна мати обмеження в кількості годин, інакше працівник виснажиться. Якщо він має намір назавжди залишитися чорноробом, то зі звуком свистка повинен автоматично забувати про свою роботу, але якщо в нього є амбіції йти далі та щось робити, то свисток є тільки сигналом, що наспів час обмірковувати зроблене й знайти, як зробити це ще краще.

Людина, яка здатна працювати й думати, приречена на успіх. Не можу з упевненістю сказати, тому що не знаю, чи людина, яка завжди працює й ніколи не полишає своїх справ, абсолютно зосереджена на досягненні успіху й завдяки цьому таки досягає його, – щасливіша за людину, яка дотримується робочих годин, як для свого розуму, так і для рук. Зрештою, не обов'язково мати відповідь на це питання. Двигун на десять кінських сил потягне менше, ніж той, що на двадцять. Людина, яка дотримується формальних робочих годин для своїх мізків, обмежує їхню потужність. Якщо їй цілком достатньо тягнути тільки те, що навантажили, хай так і буде, це її справа, – але вона не повинна скаржитися, якщо хтось інший наростив свої кінські сили й потягне більше за неї. Відпочинок та робота приносять різні результати. Якщо людина хоче відпочинку й задовольняється ним, у неї немає причин скаржитися. Не можна одночасно мати і багато вільного часу, і гарні результати роботи.

Якщо підсумувати, що я зрозумів того року про підприємницьку діяльність, а подальша моя діяльність лише це підтверджувала і я не знаходив причин змінити свій перший висновок, то можна окреслити основні пункти так:

- 1) якщо перевага надається фінансам, то це загрожує нормальній роботі й руйнує основу бізнесу – надання послуг;
- 2) переймання грошима, а не роботою, викликає страх невдачі, і цей страх блокує всі шляхи розвитку бізнесу: він змушує людину боятися конкуренції, змін у підходах і технологіях, не дозволяє будь-яких дій, що можуть змінити його поточний стан;
- 3) шлях до успіху відкритий для будь-кого, хто думає насамперед про надання послуг і якісне виконання своєї роботи.

Розділ III

ПОЧИНАЮЧИ СЕРІЙОЗНИЙ БІЗНЕС

У невеликій цегляній майстерні на Парковій площі, 81 я мав гарну можливість розробити конструкцію та деякі методи в технології виробництва нового автомобіля. Навіть якщо б можна було створити корпорацію в точно такому вигляді, як я хотів, –

тобто таку, у якій сумлінна праця й відданість громаді були б основними чинниками, то було цілком очевидно, що мені не вдасться виробляти в узвичаєний нині кустарний спосіб першокласні автомобілі й продавати їх за низькими цінами.

Усі знають, що вже з другої спроби можна покращити результат. Не розумію, чому тогочасна промисловість не збагнула цього простого факту – хіба тому, що виробники, поспішаючи вивезти щось на продаж, не залишали собі достатньо часу для відповідної підготовки. Створення «на замовлення» замість серійного виробництва – це звичка, традиція, успадкована зі старих часів ремісництва. Запитайте в сотні людей, якою вони б хотіли бачити якусь конкретну річ. Приблизно вісімдесят не знатимуть цього й залишать це на ваш розсуд. П'ятнадцять будуть думати, що вони повинні щось сказати, а п'ять справді матимуть якісь свої побажання.

Отже, дев'яносто п'ять – це разом – ті вісімдесят, які не орієнтуються й визнають це, і ті п'ятнадцять, які не орієнтуються, але не визнають цього. Вони і є ринком для будь-якого продукту. Лише п'ять відсотків хотіли б мати щось особливе, втім, або можуть, або не можуть заплатити за унікальну роботу. В кожному разі, їхній попит особливий і обмежений на ринку.

Ще десять або п'ятнадцять відсотків із тих дев'яноста п'яти, можливо, будуть платити вищу ціну за кращу якість. Решта купуватимуть, орієнтуючись виключно на ціну й без урахування якості.

Звичайно, кількість таких покупців зменшується з кожним днем. Люди вчаться купувати. Більшість буде зважати на якість й купуватиме те, що має найкращу якість на витрачений долар.

Тому якщо ви з'ясуєте, що хочуть ці 95 відсотків людей, а потім, – відповідно до їхніх запитів і смаку, – організуєте виробництво, яке забезпечуватиме високу якість продукції при низькій ціні реалізації, то ви отримаєте попит настільки великий, що його можна назвати універсальним.

Це не є стандартизацією. Узявши на озброєння слово «стандартизація», з великою імовірністю можна потрапити в халепу, тому що воно ніби передбачає певне заморожування технології виробництва, а виробник зрештою зупиняється на тій продукції, яку найлегше виробляти й продавати, щоб отримати найвищі прибутки. Інтереси споживачів не беруться до уваги ні при конструюванні, ні в розрахунку ціни.

У більшості випадків за стандартизацією криється ідея збільшення прибутків. Результатом є те, що завдяки виробництву одного товару вдається більше економити й отримувати все більші й більші прибутки. Підприємець розширює виробництво, випускає ще більше продукції аж поки не усвідомить, що ринок пересичений товаром, який важко збути. Його купували б, якби виробник понизив ціну.

Утім, купівельна спроможність не завжди реагуватиме на зниження ціни. Якщо внаслідок такого застою занадто дорогий товар стає дешевшим, то не спостерігатиметься помітного поживлення попиту. І на це є дуже вагомі причини. Адже люди вважають, що зниження ціни є несправжнім й вичікують справжнього падіння. Торік ми спостерігали багато подібних ситуацій.

Якщо ж, навпаки, зекономлене відразу позначається на ціні, і про це стає відомо всім, то громада матиме довіру до такого виробника й відреагує відповідним чином. Люди сприйматимуть ціну як справедливу. Тож стандартизація може й не виправдати себе, якщо вона не передбачатиме зниження ціни продукції. А ціна повинна знижуватися (це дуже важливо) через досягнуту промислово-виробничу економію, а не через падіння попиту внаслідок неправильної політики ціноутворення. Люди завжди повинні дивуватися, як можна продати так багато: корисну, красиву та якісну річ – за невеликі гроші.

Стандартизація (у тому сенсі, як я це розумію) – означає не просто зосередитися на виробництві продукції, яка найкраще продається. А насамперед це щоденне з'ясування й продумування впродовж багатьох років, як найкраще задовольнити попит і яким чином це зробити. Деталі виробництва узгодяться вже в процесі. І якщо після цього за основу нашої діяльності ми візьмемо не прагнення отримати прибуток, а зосередимося на наданні послуг, то отримаємо справжній бізнес, у якому прибутки будуть такими, що про них можна було лиш мріяти.

Усе це здається мені очевидним. Це логічна основа будь-якого бізнесу, який хотів би обслуговувати 95 відсотків громадян. Це логічний спосіб служіння громади самій собі. Не збагну, чому вся підприємницька діяльність не перейшла на цей механізм. Усе, що для цього потрібно, це подолати звичку хапати найближчий долар, ніби це єдиний долар у світі. Ця звичка вже певною мірою подолана. Усі великі й успішні роздрібні магазини в цій країні торгують за твердо встановленими цінами. Тільки потрібно зробити ще один крок – реалізувати таку модель ціноутворення, при якій ціну визначатиме не кон'юнктура ринку, а затратність виробництва, і працювати над тим, щоб затратність постійно знижувалась.

Якщо розробка товару здійснена належним чином, то зміни в нього будуть вноситися дуже повільно. Але зміни у виробничих процесах настануть дуже швидко й це абсолютно природно. Таким був наш досвід у всьому, за що ми бралися. Наскільки органічно все це поставало, я опишу в загальних рисах

пізніше. Тут я хочу наголосити на тому, що неможливо отримати продукт, якому можна сміливо віддавати всі сили, не витративши попередньо купу часу на вивчення ситуації. Це обсяг роботи, який не можна виконати впродовж одного дня.

Упродовж року моїх експериментів ці ідеї лише увиразнювалися. На той час першокласними вважалися лише гоночні автомобілі, тож більшість експериментів були пов'язані саме з їхнім виробництвом. Я ніколи не поділяв такої думки, однак виробники були переконані, що перемога в перегонах – найкращий аргумент на користь їхнього автомобіля для суспільної думки. Хоч навряд чи можна було придумати менш інформативне випробування. Але оскільки всі займалися саме цим, тож і я мусив теж долучитися.

У 1903 році разом із Томом Купером я сконструював дві швидкісні машини виключно для перегонів. Вони були дуже схожі. Одну ми назвали «999», а іншу – «Стріла». Якщо свою репутацію автомобіль повинен стверджувати швидкістю, то я збирався показати всім, що таке справжня швидкість. Ці машини показали. Я встановив чотири великі циліндри, що давали 80 кінських сил. До цього часу про таку потужність ніхто не чув. Одного ревіння тих циліндрів було достатньо, щоб убити людину. Було лише одне сидіння. По одному життю на кожен автомобіль було достатньо. Я випробував машини. Купер теж випробував. Ми розігналися на повну швидкість. Не можу цілком описати відчуття. Спуск через Ніагарський водоспад видався б просто прогулянкою після поїздки в одному з автомобілів. Я не хотів брати на себе відповідальність і вести «999», яку ми виставили першою. Купер теж не хотів, але він сказав, що знає чоловіка, який марить швидкостями та для якого жодна швидкість не є достатньою. Ми відправили йому телеграму в Солт-Лейк-Сіті. Його звали Барні Олдфілд. Він був професійним гонщиком-велосипедистом і ніколи не водив автомобіль. Ідея спробувати йому сподобалася, адже, за словами Барні, він хотів би спробувати все в житті хоча б раз.

Ми навчили його водінню за тиждень. Ця людина не знала страху. Йому довелося лише вивчити, як влаштована система керування цим монстром. Керування сучасним найшвидшим автомобілем не йде в жодне порівняння з тією машиною. Кермо тоді ще не було розроблене. Усі виготовлені мною раніше автомобілі мали тільки один важіль керування. На цьому ж я встановив важелі для двох рук, адже для того, щоб утримати автомобіль у заданому напрямку, потрібна була сила здорового чоловіка.

Перегони відбувалися на трьох милях траси Гросс-Пойнт. Ми зберігали в таємниці інформацію про наші автомобілі, тож вони були справжні «темні конячки». У той час навіть приблизно

не було відомо, яку швидкість може розвинути автомобіль, тому ніхто траси спеціально не обладнував.

Олдфілд добре знав, що на нього може чекати, тож поки я крутив корбою, щоб завести машину, він, усідаючись на сидіння, весело зауважив: «Ця колісниця може мене вбити, але потім все ж таки казатимуть, що я мчав, як чорт, коли не вписався в поворот».

Саме так і помчав... Він ні разу не озирнувся, не сповільнювався на поворотах. Він просто дав машині їхати – і вона їхала. На фініші він був приблизно за півмилі попереду наступної машини!

Автомобіль «999» виконав своє призначення. Він розрекламував мою здатність виготовляти швидкісні автомобілі. Через тиждень після перегонів я створив компанію «Форд Мотор». Я був віце-президентом, конструктором, майстром-механіком, виконробом і генеральним менеджером. Капіталізація компанії становила сто тисяч доларів, і моя частка складала 25,5 відсотка. Загальна сума зібраної готівки – близько двадцяти восьми тисяч доларів, це той єдиний раз, коли компанія отримала гроші на основні фонди з інших джерел, ніж власне виробництво.

На початку я думав, що буде можливим, незважаючи на мій попередній досвід, розвивати компанію, у якій я не володію контрольним пакетом акцій. Дуже скоро я зрозумів, що повинен усе тримати під контролем, а тому в 1906 році за рахунок зароблених у компанії коштів, я купив достатньо акцій, щоб збільшити свій пакет до 51 відсотка, а трохи пізніше купив ще, щоб мати 58,5 відсотка.

Нове обладнання та розширення компанії завжди фінансувалося з прибутку. У 1919 році мій син Едсел придбав решту 41,5 відсотка акцій, тому що дехто з міноритарних акціонерів не погоджувався з моєю політикою. За ці акції він заплатив по 12500 доларів за кожен, при її номінальній вартості в 100 доларів, у сумі це склало близько сімдесяти п'яти мільйонів доларів.

Спочатку компанія та устаткування, як можна зрозуміти, не були складними. Ми орендували теслярську майстерню Стрелова по Мак-авеню. У процесі проектування я також розробляв методи виготовлення, але оскільки тоді ми не могли дозволити собі закупити обладнання, весь автомобіль, хоч і виготовлявся за моїм проектом, усе ж збирався із деталей від різних виробників. Усе, що ми робили – встановлювали колеса, шини й кузов.

Це справді був би найбільш економний спосіб виробництва, якби гарантовано кожна з різноманітних деталей виготовлялася згідно з розробленим мною технологічним процесом. Найуспішнішим виробництвом майбутнього буде те, у якому окремі деталі не виготовляються під одним дахом – якщо, звісно, це не якийсь надто простий виріб. Сучасний (а точніше, майбутній) метод виробництва полягатиме в тому, що складові деталі виготовлятимуться там, де їх найкраще виробляють, а потім збирання кінцевого продукту відбуватиметься близько до місць споживання.

Якраз цього методу ми й дотримуємося та збираємося розширювати його застосування. Немає жодної різниці, чи одна компанія або одна людина володіє усіма заводами виготовлення складових частин кінцевого продукту, чи такі частини виготовляються на наших підприємствах, що знаходяться в незалежній власності. Головне, щоб у виробництві всі дотримувалися

одного і того ж принципу – сервіс понад усе. Якщо ми можемо купити таку ж якісну деталь, яку могли виготовити самі, а її постачання є надійним і ціна прийнятною, то нам немає потреби її виготовляти, з резервом щодо кількості – про всяк випадок, якщо виникнуть непередбачувані збої у постачанні. Насправді, може, навіть і краще, коли власники різні.

Я проводив експерименти головним чином на зменшення маси. Зайва вага знищує будь-який самохідний транспортний засіб. Як на мене, є багато неправильних уявлень про вагу.

Якщо задуматися, то дивно, як деяким беззмістовним термінам вдалося ввійти у вжиток. Приміром, існує означення «важковаговик», коли говорять про людину, що має вплив у суспільстві завдяки своєму розумові! Що це означає? Ніхто не хоче бути з огрядним і важким тілом, а тоді ж чому з «великою» головою? За якоюсь незграбною логікою ми переплутали силу з вагою. Це, безсумнівно, походить від старих грубих методів конструювання.

Запряжені волами старовинні вози важили тонну – і вага була їх слабким місцем! Щоб перевезти кілька тонн маси пасажирів від Нью-Йорка до Чикаго, залізнична компанія будує потяг, що важить кілька сотень тонн, а результатом є повна втрата реальної сили й екстравагантні багатомільйонні витрати енергії.

Закон зменшення коефіцієнту корисної дії починає діяти в той момент, коли замість сили виникає надмірна вага. Велика маса може бути бажаним параметром у паровому котку, але ніде більше. Сила не має нічого спільного з вагою. Розум людини, що перетворює світ, – гнучкий, легкий і сильний. Найкращі у світі речі – ті, від яких відсічена вся зайва вага. Сила – це в жодному разі не просто вага, це стосується і людей, і речей. Щоразу, коли хтось пропонує збільшити вагу або додати якусь деталь, я починаю думати про зменшення ваги й вилучення деталі! Розроблений мною автомобіль був легшим, ніж будь-який інший, що існував на той момент. Він був би ще легшим, якби я знав, як це зробити. Пізніше я знайшов матеріали для виготовлення ще легшої машини.

У перший рік ми виготовляли «Модель А», продаючи відкриту машину за вісімсот п'ятдесят доларів, а із закритим кузовом на сто доларів дорожче. Ця модель мала двоциліндровий двигун і розвивала вісім кінських сил. У неї був ланцюговий привід, обвід колеса – сімдесят два дюйми, та запас пального в 19 літрів. За перший рік ми випустили й продали 1708 автомобілів. Так позитивно нас сприйняла громадськість.

Кожен із цих автомобілів має свою історію. Візьмемо машину № 420, яку купив полковник Кольєр з Каліфорнії в 1904 році. Він користувався нею протягом декількох років, продав і купив новий форд. Автомобіль № 420 кілька разів переходив з рук в руки аж до 1907 року, коли його купив якийсь Едмунд Якобс, що проживав біля Рамони в самому серці гірської місцевості. Він проїздив на ньому декілька років, виконуючи найважчі види робіт. Потім він купив новий форд і продав старий. У 1915 р. № 420 перейшов у руки людини на ім'я Кантелло. Той вийняв двигун, приєднав його до водяної помпи, спорудив на шасі дишель, і тепер двигун віддано працює перекачуючи воду, а шасі служить візком для впрягання ослика. Мораль цієї історії така, що автомобіль «Форд» можна розібрати, але не знищити.

У нашій першій рекламі ми заявили:

Наша мета полягає у виготовленні та виведенні на ринок автомобіля, спеціально розробленого на щоденну роботу й знос – автомобіля для ділового, професійного та сімейного

користування, який набирає достатню швидкість, щоб задовольнити пересічну людину, але не наділений здатністю до всіх цих запаморочливих швидкостей, що піддаються загальному осуду. Цією машиною захоплюватимуться чоловіки, жінки і діти, як завдяки її компактності, простоті, безпеці, універсальній зручності, так і – не в останню чергу – її дуже розумній ціні, що робить цей автомобіль доступним для багатьох тисяч людей, які не могли б і подумати заплатити майже фантастичні ціни, виставлені за більшість машин.

А на цих пунктах ми наголосили:

- Якісний матеріал.
- Простота, – адже більшість тогочасних машин вимагала ґрунтовних навичок в управлінні ними.
- Двигун.
- Запалювання, – яке було представлене двома наборами з шести сухих батарейок.
- Автоматичне змащення.
- Простота і зручність керування трансмісією планетарного типу.
- Майстерність виготовлення.

Ми не апелювали до розваг. Ніколи. У своїй першій рекламі ми наголошували, що автомобіль – це корисна річ. Ми писали:

Часто чуємо старе прислів'я «Час – це гроші». І все ж як мало ділових і професійних людей, які діяли б відповідно до нього.

Маємо багато людей, які постійно скаржаться на брак часу й нарікають, що так мало днів у тижні, людей, для яких утрачені п'ять хвилин означають долар викинутий на вітер, людей, для яких запізнення на п'ять хвилин іноді означає втрату купи грошей. І все ж вони залежать від ненадійних, незручних і обмежених в користуванні транспортних засобів, таких як трамваї тощо, тоді як інвестиція надзвичайно скромної суми в купівлю досконалого, ефективного, першокласного автомобіля позбавила б їх неспокою та непунктуальності й надала б можливість користуватися розкішним засобом пересування будь-коли на першу ж вимогу.

Завжди готовий, завжди впевнений.

Виготовлений для того, щоб заощадити Ваш час і, як наслідок, гроші.

Виготовлений для того, щоб перевезти Вас у будь-яке місце за Вашим бажанням і доставити Вас вчасно назад.

Виготовлений для того, щоб додати до Вашої репутації пунктуальність; щоб Ваші клієнти завжди мали гарний настрій і обирали саме вас.

Виготовлений для бізнесу або для розваг – як Ви самі вирішите.

Виготовлений також на благо Вашого здоров'я: навіть на такій-сякій дорозі він плавно перевезе Вас і надасть чудову змогу для відпочинку на свіжому повітрі, а Ваші легені наповняться цим кращим із найкращих природних тоніків.

А коли мова йде про швидкість, це вже на Ваш розсуд. Якщо захочете, повільно блукайте тінистими алеями або тисніть на педаль газу так, щоб усе навколо злилося в єдиний фон, а Ви, примруживши очі, лічили, як повз вас пролітають придорожні стовпчики.

Я викладаю суть цієї реклами, щоб показати, що з самого початку ми хотіли передусім надавати послуги на найвищому рівні, – хоч ми ніколи не мали справи зі «спортивним автомобілем».

Бізнес пішов майже як за помахом чарівної палички. Автомобілі отримали репутацію надійних. Вони були витривалими, простими й майстерно зробленими. Я працював над єдиною універсальною моделлю, але я не мав завершеної розробки, та й грошей не мав, щоб побудувати та оснастити належним чином завод для виробництва. Не було коштів і для винайдення найкращих та найлегших матеріалів. Ми все ще повинні були задовольнятися тими матеріалами, які пропонував ринок. Ми діставали найкраще з того, що було, не мали приміщення, обладнання та можливостей для проведення досліджень матеріалів або власних наукових випробувань.

Мої партнери не були впевнені, що можна буде обмежитися однією моделлю наших машин. Автомобільна торгівля копіювала торгівлю велосипедами, де кожен виробник дотримувався правила виводити щороку на ринок нову модель і робити її максимально відмінною від усіх попередніх моделей, так щоб ті, хто мали велосипед, хотіли позбутися старого й купити новий. Уважалося, що такий бізнес – добрий.

Подібні засади поділяють жінки, коли купують собі одяг та капелюшки. Це не надання послуги – це лише забезпечення чогось нового, не обов'язково кращого. Дивно, як міцно вкоренилася в бізнесі (тобто, невпинному продажі) ця схильність залежати не від здатності задовольнити клієнта раз і назавжди, але від вміння отримати в нього гроші за товар, а потім переконати його, що треба купити новіший, інший товар.

План, який я тоді виношував, але для втілення якого ми тоді не були ще достатньо розвиненими, полягав у тому, що коли модель уже буде розроблена, тоді кожне вдосконалення в ній повинно бути взаємозамінним зі старим варіантом. Тобто, автомобіль не повинен застарівати. Моею амбітною метою було, щоб кожна машина, або інша невитратна деталь, які я випускаю, були такими витривалими й так добре зробленими, щоб нікому ніколи не доводилося купувати іншу. Будь-яка гарна машина повинна працювати так довго, як гарний годинник.

На другий рік ми розподілили наші зусилля між трьома моделями автомобілів: «Модель В» для прогулянок з чотирма циліндрами продавалася за дві тисячі доларів; «Модель С», дещо покращена «Модель А», – на п'ятдесят доларів дорожче, ніж за попередньою ціною, і «Модель F», для прогулянок, – за тисячу доларів. Вийшло так, що ми розсіяли свою увагу, підвищили ціни, а тому продали менше автомобілів, порівняно з першим роком, – 1695 штук.

«Модель В» – була першим чотирициліндровим автомобілем для загального користування. Її довелося рекламувати. Перемога в перегонах або встановлення рекорду були тоді найкращим видом реклами. Так що я адаптував «Стрілу», двійника старої моделі «999» – насправді практично переробив її, і за тиждень до автомобільного шоу в Нью-Йорку сам проїхав на ній відміряну милю на льоду. Ніколи не забуду цього заїзду. Крига виглядала достатньо гладкою, настільки гладкою, що здавалося треба скасувати цей експеримент, аби мати набагато менше свідків негативної реклами. Але той лід виявився не гладким, а був увесь у швах і тріщинах, які, я знав, почнуть завдавати неприємностей у момент набирання швидкості. Та не залишалося нічого, крім як пройти через випробування, і я випустив стару «Стрілу». На кожній тріщині автомобіль підстрибував у повітря. Не уявляю, як він приземлявся. Якщо я не висів у повітрі, то ковзав, але якось не полетів сторч головою і їхав у правильному

напрямку, установивши рекорд, новина про який пішла по всьому світу! Це засвітило «Модель В», але цього було не досить, щоб затьмарити підвищення ціни. Ніякі трюки чи реклама не

зумовлюють довгострокові продажі товару. Бізнес це не гра. Про висновки згодом.

Наша невелика дерев'яна майстерня ставала абсолютно замалою для нашого бізнесу, і в 1906 році ми вийняли з нашого оборотного капіталу достатньо коштів, щоб побудувати триповерховий цех на розі вулиць Пікетт і Боб'єн. Уперше ми мали належні виробничі потужності й почали виготовляти та збирати досить багато деталей, хоча в основному продовжували залишатися виробництвом складального типу. У 1905–1906 роках наше підприємство випускало тільки дві моделі: одну – автомобіль з чотирма циліндрами за 2000 доларів, а другу – автомобіль для прогулянок за 1000 доларів; причому обидві машини були моделями з попереднього року. Наші продажі впали до 1599 автомобілів.

Дехто говорив, що це тому, що ми не вивели на ринок нові

моделі. Я вважав, що це тому, що наші машини були дуже дорогими – вони не були привабливими для 95 відсотків покупців. Наступного року я змінив політику, але спочатку придбав контрольний пакет акцій. За 1906–1907 ми повністю припинили випуск машин для прогулянок і розробили три моделі малолітражок і міських автомобілів, кожна з яких істотно не відрізнялася одна від одної і у виробничому процесі, і за складовими частинами, але вони дещо різнилися за зовнішнім виглядом. Вагомим було те, що найдешевший автомобіль продавався за 600 доларів, а найдорожчий всього за 750. Ціна негайно й на повну силу продемонструвала своє значення. Ми продали 8423 автомобілі – майже вп'ятеро більше, ніж у наш найкращий рік до цього.

Нашим зразковим показником було складання 311 автомобілів за шість робочих днів тижня від 15 травня 1908 року. Виробничі майданчики ледь не захлинулися. Бригадир відмічав крейдою на дошці кожен автомобіль, що був зібраний і готовий до тестування. Дошки для обліку більше не вистачало. Одного дня в червні того ж року ми зібрали рівно сто автомобілів.

Наступного року ми відійшли від настільки успішної програми, і я розробив великий автомобіль на п'ятдесят кінських сил, з шістьма циліндрами, під

яким горітимуть дороги. Підприємство продовжувало виготовляти маленькі автомобілі, але паніка 1907 року й відволікання на дорожчу модель скоротили продажі до 6398 автомобілів.

Ми пройшли через п'ятирічний період експериментування. Машини почали продаватися в Європі. Автомобільний бізнес вважався на той час надзвичайно процвітаючим. У нас була купа грошей. З першого року ми практично завжди мали багато грошей: продавали за готівку, ні в кого не позичали, продавали безпосередньо покупцеві. У нас не було поганих боргів і ми могли робити, що хотіли. Я завжди тримався в межах своїх ресурсів. Ніщо ніколи не змушувало мене виходити за межі ресурсів, адже якщо зосередити всю увагу на роботі та послугах, неминуче ресурси будуть зростати швидше, ніж можна придумати шляхи й способи їхніх витрат.

Ми були обережні у виборі наших продавців. Спочатку з гарними продавцями були великі труднощі, тому що торгівля автомобілями не розглядалася, як стабільна. Це вважалося гендлярством предметами розкошів – транспортними засобами для розваг. Ми врешті-решт призначали агентів, вибираючи найкращих людей, яких лиш могли знайти, а потім платили їм зарплату більшу, ніж вони могли б заробити, ведучи власний бізнес. На початку заробітна плата не була

високою. Ми намацували свій шлях, а коли зрозуміли в чому він полягає, вирішили платити найвищу можливу зарплату за гарний сервіс й вимагати сервісу найвищого класу. Серед вимог до агента ми заклали такі:

1. Прогресивна, сучасна людина, гостро зацікавлена в розвитку бізнесу.
2. Зручне розташування, приміщення чисте і гідне за зовнішнім виглядом.
3. Достатній запас деталей і гарантія швидкої заміни; активне обслуговування кожного автомобіля «Форд» в околиці.
4. Адекватно обладнана ремонтна майстерня, яка має у своєму розпорядженні відповідне обладнання для кожного необхідного ремонту й налаштування.
5. Наявність механіків, добре знайомих з конструкцією та експлуатацією автомобілів «Форд».
6. Усеохопна система бухгалтерського обліку та система ведення історії продажів, так щоб у будь-який момент була змога побачити фінансовий стан різних підрозділів цього бізнесу, стан і розмір складу, нинішніх власників автомобілів і перспективи на майбутнє.
7. Абсолютна чистота в кожному відділенні: ніяких немитих вікон, укритих порохом меблів, брудної підлоги.
8. Гарна вивіска.

9. Згода на дотримання політики абсолютної прозорості справ і найвищого ступеня ділової етики.

А це загальна інструкція, яку ми видали:

Дилер або продавець на своїй території повинен мати список усіх потенційних покупців автомобілів, у тому числі всіх тих, хто ще навіть про це не думав. Потім він повинен особисто поклопотатися про відвідини (якщо можливо) або ж у крайньому разі – установити письмовий контакт із кожною людиною з цього списку, а далі зробити необхідні нотатки й зробити висновки про ситуацію щодо автомобілів, як це впливає з інформації про всіх опитаних жителів. Якщо ваша територія занадто велика, щоб упоратися, значить ця територія завелика для одного агента.

Шлях не був легким. На нас чинили тиск, зробивши гучний позов проти компанії, щоб спробувати змусити нас жити згідно з правилами Асоціації автомобільних виробників, які діяли за помилковим принципом, ніби існує дуже обмежений ринок автомобілів і монополія на цьому ринку є просто необхідною. Це був знаменитий позов, відомий під назвою «Патент Селдена». Часом оплата послуг наших адвокатів дуже напружувала наші ресурси. Пан Селден, який нещодавно помер, мав мало спільного з позовом. Його подала асоціація, що прагнула монополії згідно з цим патентом.

Джордж Б. Селден, патентний повірений, ще в 1879 році подав заявку на патент, метою якого було заявлено «виробництво безпечного, простого й дешевого шляхового локомотива, легкого у вазі та керуванні, достатньо сильного, щоб долати типові схили». Ця заявка зберігалася в Патентному відомстві (і це було абсолютно законно) до 1895 року, коли патент був виданий. У 1879 році, коли була подана заявка, автомобіль був практично невідомим широкому загалу, але на 1895 рік усі вже були

знайомі з самохідними транспортними засобами, і більшість тих, хто роками працював над рушійною силою двигунів, включно зі мною, були здивовані, дізнавшись, що наші практичні розробки знаходилися в полі дії заявки, зробленої хтосьна-коли, хоч заявник так і залишив свою ідею тільки ідеєю. Він не зробив нічого, щоб втілити її в життя.

Конкретні претензії за патентом були розділені на шість груп, і я думаю, жодна з них не була насправді новою ідеєю, навіть в 1879 році, коли була подана заявка. Патентне відомство дозволяло комбінування й видало так званий «комбінаційний патент», вирішивши, що поєднання (а) возика з його кузовним механізмом і кермом з (б) механізмом зчеплення й передач для передачі рушійної сили, і, нарешті, (в) двигуна, складає чинний патент.

Ми не переймалися всім цим. Я був переконаний, що мій двигун не має нічого спільного з тим, що мав на увазі Селден. Потужне об'єднання виробників, що називали себе «ліцензованими виробниками», тому що працювали за ліцензіями від патентовласника, подало проти нас позов, як тільки ми стали вагомим гравцем в автомобільній промисловості. Судова тяганина тривала. Вона задумувалася як засіб викурювання нас з бізнесу. Ми зібрали томи свідчень,

але 15 вересня 1909 року був нанесений удар, коли суддя Г'ю прийняв рішення в Окружному суді Сполучених Штатів проти нас. Відразу ліцензована Асоціація стала вести проти нас рекламу, попереджаючи потенційних покупців про наші автомобілі. Вони робили те ж саме в 1903 році на початку судової тяганини, коли очікувалося, що нас можна буде вивести з бізнесу. Я був упевнений, що з часом ми повинні виграти процес. Я просто знав, що ми праві, але це перше рішення проти нас було відчутним ударом, оскільки ми очікували, що багато покупців (навіть якщо проти нас не було видано ніякого припису) злякаються робити покупки через погрози судових дій проти окремих власників.

Поширювалася думка, що якщо процес задіяний проти мене, то й усі власники автомобілів «Форд» будуть переслідуватися за законом. Деякі з моїх найактивніших супротивників, наскільки розумію, говорили в приватних бесідах, що будуть і кримінальні, і цивільні позови, і людина, купуючи автомобіль «Форд», можливо, zarazом купуватиме й квиток у в'язницю.

Ми відповіли рекламою, для якої зайняли по чотири шпальти в головних газетах по всій країні. Після викладу суті справи, в матеріалі було виголошено впевненість у нашій перемозі і в кінці зазначено:

І наостанок ми просимо звернути увагу на нашу заяву, що будь-яким потенційним покупцям автомобілів, у кого претензії наших противників викликають побоювання, компанія «Форд Мотор» з її близько шістьма мільйонами доларів активів надасть, крім послуг захисту, персональну облігацію зі своїх понад шести мільйонів доларів додаткових активів. Таким чином, кожен власник автомобіля «Форд» буде застрахований активами компанії принаймні до тих пір, поки сума в понад дванадцять мільйонів доларів не буде з'їдена тими, хто бажає контролювати й монополізувати цю прекрасну промисловість.

Запитуйте про облігацію – і вона стане Вашою. Не погоджуйтеся, щоб вам підсовували неякісні автомобілі за захмарними цінами, які б заяви при цьому не висувалися цією «божественною» організацією.

NB. Компанія «Форд Мотор» вступила в цю боротьбу за підтримки й рекомендацій найталановитіших патентних повірених Східного і Західного узбереж.

Ми вирішили, що облігація надасть певні гарантії покупцям, додасть їм потрібної впевненості. Але їм вона не була потрібна. Ми продали понад вісімнадцять тисяч автомобі-

лів – майже подвоївши результат попереднього року. Думаю, що близько п'ятдесяти покупців попросили облігацію, але, скоріш за все, менше.

Насправді, мабуть, ніщо так добре не прорекламувало автомобіль «Форд» і компанію «Форд Мотор», як цей позов. Ми виглядали гнаними, і симпатії публіки були на нашому боці. Асоціація мала сімдесят мільйонів доларів. На початку процесу в нас не було й половини цієї цифри в тисячах. Я ніколи не сумнівався щодо результату, але, тим не менш, над нашими головами висів меч, без якого нам напевне б легше жилося.

Висування цього позову було, ймовірно, однією з найнедалекоглядніших дій, задля яких коли-небудь в історії об'єднався ряд американських бізнесменів. З якого боку не підійдеш, це найкращий приклад того, як необдуманно можна взятися за справу вбивання цілої галузі. Я розцінюю як найщасливіший розв'язок для автомобільної промисловості країни те, що ми в результаті перемогли, і Асоціація перестала бути серйозним чинником у бізнесі.

І все ж у 1908 році, незважаючи на цей позов, ми спромоглися були оголосити й розпочати виготовлення того автомобіля, який я завжди хотів зробити.

Розділ IV

СЕКРЕТИ ВИРОБНИЦТВА ТА НАДАННЯ ПОСЛУГ

Я не викладаю тут історію компанії «Форд Мотор» з якихось особистих причин. І не кажу: «Ідіть і робіть те ж саме», а просто намагаюся підкреслити, що звичайний спосіб ведення бізнесу не є найкращим. Я підійшов до точки мого повного відходу від звичайних методів. Цим моментом датується феноменальний успіх компанії.

Ми більш-менш ішли в ногу із загальним розвитком автомобільної промисловості. Так, наш автомобіль був не такий складний, як інші, і в нашому концерні не було чужих грошей. Але, крім цих двох пунктів, ми не відрізнялися від інших автомобільних компаній, хіба за тим винятком, що були дещо успішнішими й жорстко втілювали політику купувати тільки за готівку, вкладати свій прибуток назад у бізнес, і підтримувати значний позитивний бухгалтерський баланс.

Ми виставляли автомобілі на всі перегони, рекламувалися й просуvalи наші продажі. Крім простоти конструкції автомобіля, наша головна відмінність була та, що ми не вкладали в

нього концепцію «автомобіль виключно для розваг». Він надавався для приємного проведення часу рівно настільки, як і будь-який інший автомобіль на ринку, але ми жодним чином не дбали про забезпечення «розкоші». Звісно, ми б виконали особливе замовлення для покупця, і думаю, що виготовили б будь-який вишуканий автомобіль за відповідну плату. Компанія процвітала. Можна було б заспокоїтися й сказати: «Що ж, ми вже все зробили й тепер будемо триматися того, що маємо».

Справді, існувала певна схильність до такої позиції. Деякі з акціонерів уживали певних заходів, щоб не дати мені збанкрутувати компанію, а коли я відповів, що сто машин на день лише дешиця і що я сподіваюся незабаром виготовляти тисячу на день, вони надзвичайно обурилися і, наскільки розумію, усерйоз збиралися подавати на мене в суд. Якби я дотримувався поглядів моїх колег, то повинен був би вести справи так, як вони йшли самоплином, вкласти наші кошти в дорогу корпоративну будівлю, намагатися домовитися з найактивнішими конкурентами, робити час від часу нові моделі, які б подобалися публіці, і загалом перейти в стан тихого, добропорядного громадянина з тихим, респектабельним бізнесом.

Спокуса зупинитися й задовольнитися тим, що маєш, є цілком природною. Та я співчуваю бажанням припинити активну діяльність і перейти на легке життя. Ніколи не хотів цього сам, але я можу зрозуміти, що це таке. Правда, я вважаю, що людина, яка відходить від справ, повинна повністю вийти з бізнесу. Існує тенденція відходити від справ, зберігаючи контроль. Однак, таке не входило в мої плани. Я розглядав наші успіхи лише як запрошення робити ще більше, як ознаку того, що ми досягли моменту, коли справжня робота лише починається.

Усі ці роки, щодня, я розробляв універсальний автомобіль. Громадськість по-різному реагувала на різні моделі. Машини, що були в користуванні, перегони й дорожні випробування вказували на необхідні зміни, які треба було впроваджувати, і ще до 1905 року я досить добре уявляв характеристики того автомобіля, який хотів би випускати. Але в мене не було потрібного матеріалу, щоб машина була потужною й неважкою. Я натрапив на цей матеріал майже випадково.

У 1905 році я був на автоперегонах у Палм-Біч. Сталося велике зіткнення і французький автомобіль розбився вщент. Ми виставили нашу «Модель К» – потужну шестициліндрову машину. На мою думку, в іноземних машинах деталі були компактніші й кращі, ніж ті, які ми знали. Після аварії я підняв невеликий шток клапана. Він був дуже легкий і дуже міцний. Ніхто не знав, з чого він зроблений. Я віддав шток своєму помічникові.

«Дізнайтеся все, – сказав я йому. – Це той матеріал, який ми повинні мати в наших автомобілях».

Урешті-решт він довідався, що це була французька сталь і що вона містила ванадій. Ми розпитали всіх виробників сталі в Америці: ніхто не вмів робити ванадієву сталь. Я запросив з Англії одну людину, яка розумілася на промислових процесах отримання сталі. Наступним питанням був завод, який мав би її випускати. Тут ми мали іншу проблему. Для ванадію потрібно 3000 градусів за Фаренгейтом. Звичайні печі не могли виходити за межі 2700 градусів. Я знайшов невелику сталеливарну компанію в Кантоні, штат Огайо. Я запропонував їм відшкодувати втрати, якщо такі будуть при підвищенні температури для наших вимог. Вони погодилися. Перший нагрів не вдався. Сталь містила дуже мало ванадію. Я сказав їм спробувати ще раз, і вдруге сталь вийшла. До цього ми були змушені задовольнитися сталлю з міцністю від 60 000 до 70 000 фунтів на розрив. З ванадієм сила сягала до 170 000 фунтів.

Маючи ванадій у руках, я розібрав наші моделі й ретельно протестував деталі, щоб визначити, яка сталь краща для кожної частини: чи ми хочемо

тверду сталь, чи міцну, чи еластичну. Думаю, що це було вперше в історії серед великих підприємств, коли науково визначали точну якість сталі. У результаті ми тоді вибрали двадцять різних марок сталі для різних частин. Близько десяти з них були ванадієвими сталями. Ванадій використовувався там, де були необхідні міцність і легкість. Звичайно, не всі вони були однакоим типом ванадієвої сталі. Інші складники змінювалися залежно від того, чи деталь мала витримувати жорсткий знос, чи потребувала пружності, тобто залежно від призначення. Здається, що до наших експериментів, в автомобілебудуванні ніколи не використовували сталь більше чотирьох гатунків. У подальших експериментах, особливо в напрямку термічної обробки, нам удалося ще більше наростити міцність сталі й водночас знизити вагу автомобіля.

У 1910 році французьке міністерство торгівлі й промисловості вибрало один із наших кривошипно-шатунних механізмів, вважаючи його одним із найважливіших деталей, і протестувало в порівнянні з аналогічним вузлом одного з найкращих, як вважалося, французьких автомобілів. Наша сталь виявилася міцнішою.

Ванадієва сталь допомогла позбутися великої частини ваги. Інші параметри універсального автомобіля були вже прораховані, і багато з них використовувалися на практиці. Конструкція має бути безпомилково точним механізмом, який ніколи не підведе. Люди гинуть, тому що виходять з ладу деталі. Машини розбиваються, тому що деякі частини слабші від інших. Таким чином, частина проблеми розробки універсального автомобіля полягала в тому, щоб практично всі частини мали однакову міцність із урахуванням їхнього призначення – бути двигуном для однокінного фаєтона. Крім того, усе б мало бути абсолютно простим і водночас таким, що неможливо зламати. Це було важко, тому що бензиновий двигун є досить чутливим механізмом, і є купа можливостей для будь-кого, хто має до цього хист, його зіпсувати. Я ж завжди притримувався такого гасла: «Якщо ламається одна з моїх машин, я знаю – це моя вина».

З того дня, як перший автомобіль з'явився на вулицях, я знав, що він стане необхідністю. Саме це знання й упевненість привели мене в результаті до створення автомобіля, який відповідав потребам мас. Усі мої зусилля були й досі є зверненими на виробництво одного автомобіля, однієї моделі. Але рік за роком відчувався тиск (і далі відчувається) поліпшувати, удосконалювати й робити краще, з одночасним зниженням ціни. Універсальна машина повинна була мати такі атрибути:

1. Якісні матеріали, щоб довго служити при використанні. Ванадієва сталь найбільш міцна, тверда й витривала з-поміж усіх інших. Вона дає машині основу і суперконструкцію. З огляду на призначення авто, це найбільш якісна сталь у світі, попри свою ціну.
2. Простота в експлуатації, адже люди переважно не є механіками.
3. Достатня потужність.

4. Абсолютна надійність, оскільки потенційно автомобілі можуть мати найрізноманітніше застосування та їздити по різних дорогах.
5. Легкість. Форд має тягнути лише 7,95 фунти на кожен кубічний дюйм робочого об'єму. Це одна з причин, чому автомобілі «Форд» «завжди їдуть», де й коли б ви їх не побачили – по піску, болоту, снігу й воді, у сльоту, під гору, по полях і по бездоріжжі.
6. Керування – завжди контролювати швидкість, спокійно й безпечно справлятися з кожною надзвичайною та непередбаченою обставиною чи на переповнених вулицях міста, чи на небезпечних дорогах. Планетарна передача форда забезпечує таке керування й будь-хто може з ним упоратися. Ось вам і «чому» на приказку: «Кожен здатен керувати фордом». Він може розвернутися де завгодно.
7. Чим більше важить автомобіль, тим більше пального й мастильних матеріалів, природно, витрачається при водінні. Чим легша вага, тим менші витрати. Мала вага автомобіля «Форд» на початках використовувалась як аргумент проти нього. Тепер усе змінилося.

Варіант, на якому я зупинився, отримав назву «Модель Т». Важливою особливістю нового автомобіля, якщо його сприймуть, а я сподівався, що сприймуть, і мав намір зробити цей варіант єдиною моделлю та запустити в грандіозне виробництво, – була простота. Машина мала лише чотири конструкційних одиниці: силовий вузол, рама, передня вісь і задня вісь. Усі вони були легко доступні та розроблені так, що не потрібно було ніяких спеціальних навичок для їхнього ремонту або заміни. Я тоді вважав, хоча мало про це говорив у зв'язку з новизною такої думки, що запчастини мають бути настільки простими, щоб покупцям не загрожувала небезпека дорогої ручної праці в разі ремонту. Частини можна виготовляти настільки дешево, що буде дешевше купити нові, ніж відремонтувати старі. Їх можна тримати в асортименті господарських магазинів так само, як тримають цвяхи або болти. Моїм завданням як розробника було зробити автомобіль настільки простим, щоб кожен міг у ньому розібратися.

Це реально працює й стосується будь-чого. Чим менш складний товар, тим легше його виготовити, а потім – дешево продати, а отже, можна продати більшу кількість.

Не варто вдаватися в технічні деталі конструкції, але напевно, тут буде доречно, ніж деінде, подати огляд моделей наших автомобілів, оскільки «Модель Т» стала останньою, а політика, яку вона привнесла з собою, вивела бізнес за звичайні рамки. Власне, наші засади могли б вивести будь-який бізнес зі звичайної перспективи.

Я розробив вісім моделей автомобілів до «Моделі Т»: «А», «В», «С», «F», «N», «R», «S» і «K». Із них «А», «С» і «F» мали два паралельно розташовані циліндри в горизонтальних двигунах. У «А» двигун був позаду сидіння водія. У всіх інших – під капотом спереду. Моделі «В», «N», «R» і «S» мали двигуни з чотирма циліндрами вертикального типу. «K» мала шість циліндрів.

«А» розвивала вісім кінських сил. «В» розвивала двадцять чотири кінських сили і мала циліндри діаметром 4,5 дюйма з довжиною ходу 5 дюймів. Найвищу потужність мала «К», шестициліндровий автомобіль, що розвивав сорок кінських сил. Найбільші циліндри були у «В», а найменші – у «N», «R» і «S», що мали 3 і 3/4 дюйма в діаметрі та довжину ходу 3 і 3/8 дюйма. «Т» має 3 і 3/4 дюймовий циліндр з 4-дюймовим ходом. Запалювання було від сухих батарей у всіх, окрім «В», яка мала акумуляторні батареї, і «К», що мала і батареї, і магнето. В останній моделі магнето

є частиною силового вузла, вбудований у нього. Зчеплення у перших чотирьох моделей було кінцевого типу, а в інших –

багатодискового типу. Передача в усіх автомобілях планетарна. «А» мала ланцюговий привід. «В» була на валу. Наступні дві моделі – з ланцюговими приводами. Після цього всі автомобілі мали дисковий вал. «А» мала 72-дюймову колісну базу. У «В», що була дуже гарною машиною, – 92 дюйми, у «К» – 120 дюймів, у «С» – 78 дюймів. Решта мали 84 дюйми, а «Т» – 100 дюймів. У перших п'яти моделей все обладнання встановлювалося за додаткову оплату. Наступні три моделі продавалися частково обладнаними. «Т» буде продаватися з повним обладнанням. Модель «А» важила 1250 фунтів. Найлегшими машинами були моделі «N» і «R». Вони важили 1050 фунтів, але обидві були малолітражками. Найважчою була машина з шістьма циліндрами, яка важила 2000 фунтів. Теперішній автомобіль важить 1200 фунтів.

«Модель Т» практично не має рис, які б не були присутні в тій чи іншій з попередніх машин. Кожна деталь була повністю перевірена на практиці. Не було жодних вагань, чи дійсно це буде вдала модель. Вона мусила такою бути, просто не мала шансів стати чимось іншим, адже виникла не за один день. У ній було все, що я був тоді в змозі вкласти в автомобіль, плюс матеріал, який я вперше зміг дістати. Ми запланували «Модель Т» на сезон 1908-1909 років.

Компанія працювала вже п'ять років. Початкова площа заводу складала 0,28 акри. У перший рік у нас були зайняті в середньому 311 людей. Ми випустили 1708 автомобілів і мали один підрозділ. У 1908 році площа заводу зросла до 2,65 акрів, і нам належали приміщення. Середня чисельність працівників зросла до 1908. Ми випустили 6181 автомобіль і мали чотирнадцять підрозділів. Бізнес процвітав.

У сезоні 1908-1909 років ми продовжували випускати моделі «R» і «S», чотирициліндрові малолітражки, які були на той час дуже успішними й продавалися по 700 і 750 доларів. Але «Модель Т» негайно їх витіснила. Ми продали 10607 автомобілів – більше, ніж будь-який виробник коли-небудь продавав. Вартість базової моделі складала 850 доларів. На тому ж шасі ми збирали автомобіль для міських поїздок за 1000 доларів, родстер без даху – за 825, купе за – 950 і ландро з відкидним дахом – за 950.

Цей сезон остаточно довів мені, що прийшов час увести в дію нову політику. Продавці, до того, як я оголосив цю політику, під впливом великих продажів думали, що продажі стануть ще більшими, якщо ми випускатимемо більше моделей. Дивно, що як тільки товар виявиться успішним, виникає думка, що він буде ще успішнішим, якщо його змінити. Є схильність до мавпування стилів і псування добрих речей шляхом різних змін. Продавці наполягали на збільшенні лінійки. Вони прислухалися до думки 5 відсотків особливих

клієнтів, які знали чого хочуть і не бачили решти 95 відсотків, які тихо купували й не завдавали клопотів.

Жоден бізнес не рухатиметься вперед, якщо якнайпильніше не прислухатися до скарг і пропозицій. Якщо в процесі експлуатації виявиться дефект, то це повинно бути негайно й ретельно відслідковано, але якщо зауваження стосуються тільки стилю, потрібно переконатися, чи не озвучується в цьому

випадку всього лише особиста примха. Продавці завжди прагнуть задовольнити забаганки, а не озброїтися достатніми знаннями про свій товар, з якими вони зможуть пояснити примхливому клієнту, що наявний товар задовольнить кожному з його вимог. Звичайно, за умови, що він саме таким і є.

Тому одного ранку 1909 року, без попередньої підготовки я оголосив, що в майбутньому ми будемо випускати тільки одну модель, і це буде «Модель Т», і що шасі буде однаковим для всіх автомобілів. До того ж, я зауважив: «Клієнт зможе отримати автомобіль будь-якого кольору, за умови, якщо цей колір – чорний».

Не скажу, що хоч хтось погодився зі мною. Продавці не могли, звичайно, бачити переваг, які єдина модель дасть виробництву. Більше того, вони не особливо цим переймалися. На їхню думку, наше виробництво й так досить непогане, а зниження ціни боляче вдарить по продажах, і що це відлякає людей, для яких важлива якість, а інших ніде буде взяти.

В автомобілебудуванні не було строгої концепції. Автомобіль, як і раніше, вважався предметом розкоші. Виробники добре постаралися, щоб ця ідея прижилася. Якись розумні люди придумали поняття «автомобіль для розваг», а реклама підкреслювала особливості проведення дозвілля. Продавці мали резони для несприйняття моїх ініціатив, зокрема й щодо такої моєї заяви:

Я зроблю автомобіль для мас. Він буде досить великий для цілої сім'ї, і досить компактний для однієї людини, щоб управляти ним і доглядати за ним. Він буде виготовлений із найкращих матеріалів, найкращими людьми, яких тільки можна найняти, відповідно до найпростіших креслень, які лише може придумати сучасна інженерія. Проте він буде мати настільки низьку ціну, що кожна людина з постійною зарплатою зможе стати його власником – і насолоджуватися разом із родиною благословенними годинами дозвілля на великих відкритих просторах, дарованих нам Господом Богом.

Цю заяву сприйняли з певним задоволенням. Узагальнений коментар був такий: «Якщо Форд це зробить, то через шість місяців він збанкрутує».

Уважалося, що гарний автомобіль не можна виготовити дешево і, у будь-якому разі, не було ніякого сенсу у створенні недорогої машини, тому що тільки багаті люди були представлені на цьому ринку. Продажі 1908-1909 років, які сягнули в понад десять тисяч машин, переконали мене, що нам потрібен новий завод.

Ми вже мали великий сучасний цех – завод на вулиці Пікетт. Він був такий же добротний, а можливо, й трохи кращий, як будь-який інший автомобільний завод. Але я вже не бачив, як він зможе задовольнити продажі та виробництво. Тому я купив шістдесят акрів в Гайленд-парку, що вважався тоді сільською місцевістю поблизу Детройта.

Кількість купленої землі й плани збудувати більший завод, ніж той, який коли-небудь існував у світі, наткнулися на несприйняття. Уже почали питати: «Як скоро Форд збанкрутує?»

Ніхто не знає, скільки тисяч разів прозвучало це питання. Воно з'явилося тільки через нездатність зрозуміти, що тут діє принцип, а не фізична особа, і принцип був настільки простим, що видавався містикою.

У 1909–1910 роках, щоб мати змогу заплатити за нові земельні ділянки та будівництво, я трохи підняв ціни. Це цілком виправдано і призводить до зручностей, а не втрат покупців. Я вже вдавався до такого кроку кілька років тому, точніше – тоді я не знизив ціну, як щороку було заведено. Цього вимагало

будівництво заводу «Рівер Руж». В обох випадках додаткові гроші можна було позичити, але тоді виплата відсотків стала б додатковим навантаженням на бізнес і всі наступні машини несли б у собі цей тягар.

Ціни на всі моделі були підвищені на 100 доларів, за винятком родстера, на який зросла на 75, ландо і міського автомобіля, що стали коштувати дорожче на, відповідно, 150 і 200 доларів. Ми продали 18664 автомобілі, а потім упродовж 1910–1911 років, після введення в експлуатацію нових виробничих потужностей, я знизив ціну на прогулянковий автомобіль з 950 до 780 доларів, і ми продали 34 528 машин. Таким був початок постійного зниження цін на автомобілі в умовах постійно зростаючої вартості матеріалів і все вищих зарплат.

Порівняйте 1908 рік з 1911 роком. Площа заводу збільшилася з 2,65 до 32 акрів. Середня чисельність працівників з 1 908 до 4 110, а кількість виготовлених автомобілів з трохи більше шести тисяч до майже тридцяти п'яти тисяч. Ви бачите, що збільшення кількості задіяних людей і випуску продукції не пропорційне.

Ми, здається, майже одразу перетворилися на потужного виробника. Як таке стало можливим?

Просто за рахунок застосування безвідмовного принципу, розумно використовуючи енергію і техніку. У маленькій темній майстерні на бічній вулиці протягом багатьох років трудився старий чоловік, виготовляючи топорища. Він робив їх із мореного спеціального дуба, за допомогою рубанка, долота й різновидів наждачного паперу. Кожне руків'я ретельно зважувалося та збалансовувалося. Не було двох з них однакових. Крива повинна була точно відповідати захвату руки й фактурі волокон деревини. Старий працював від світанку до темряви. Його середньою продуктивністю було вісім ручок на тиждень, за які він отримував півтора долари за топорище. І часто деякі з них не знаходили збуту, тому що баланс був неправильним.

Сьогодні ви можете купити за кілька центів краще топорище, зроблене машинами. І не потрібно переживати про баланс. Вони всі однакові – і всі ідеальні. Сучасні методи, застосовувані у великих масштабах не тільки знизили вартість топорищ до частки їхньої колишньої вартості; вони ще й надзвичайно покращили продукт.

Застосування цих же методів на самому початку виробництва автомобілів «Форд» знизило ціну й підвищило якість. Ми тільки розвинули ідею. Серцевиною бізнесу може бути ідея. Тобто вдумливий працівник винаходить новий і кращий спосіб служити певній людській потребі, ідея заявляє про себе, і люди хочуть нею скористатися. Таким чином, одна людина завдяки своїй ідеї чи відкриттю може виявитися серцевиною бізнесу. Але створення тіла бізнесу, його наповнення є справою всіх, хто докладає зусиль до спільної справи.

Жоден підприємець не може сказати: «Я вибудував цей бізнес», якщо в розбудові йому була потрібна допомога тисяч людей. Це спільне виробництво. Кожен задіяний у ньому – зробив якийсь внесок. Працюючи й докладаючи зусиль, усі працівники досягли того, що громада зі своїми потребами звертається за послугами саме до цієї компанії, а отже, усі разом сформували певні купівельні звички – своєрідний споживчий тренд, що постає джерелом їхнього існування. Так виросло й наше

підприємство, і я детально почну про це розповідати в наступному розділі.

Тим часом, компанія «Форд Мотор» стала міжнародною. У нас відкрилися філії в Лондоні і в Австралії. Ми робили поставки в будь-яку частину світу, а в Англії стали ж настільки ж відомими, як і в Америці. Виведення автомобіля «Форд» на ринок Англії було досить нелегким через провал американського велосипеда. Оскільки американський велосипед не підійшов для використання в Англії, вважалося само собою зрозумілим, і на цьому наголошували дистриб'ютори, що жоден американський транспортний засіб не зможе сподобатися британському ринку.

Два автомобілі «Модель А» знайшли свій шлях до Англії в 1903 році. Газети відмовилися їх помічати. Автомобільні агенти не проявляли найменшого інтересу. Ходили чутки, що основними компонентами їхнього виготовлення були мотузки й дріт, і що для покупця буде великою удачею, якщо машина протримається протягом двох тижнів! У перший рік всього близько десятка автомобілів були на ходу. Другий рік був лише трохи кращим. І я можу сказати з приводу надійності тих «Моделей А», що більшість із них в Англії після майже двадцяти років усе ще якимось працюють.

У 1905 році наш агент виставив «Модель С» на шотландські випробування надійності. У ті дні в Англії випробування надійності були популярнішими за перегони. Можливо, вони геть не підозрювали, що, врешті-решт, автомобіль зовсім не іграшка. Шотландські випробування проходили на відрізку понад вісімсот миль горбистої, важкої дороги. Форд прийшов тільки з однією ненавмисною зупинкою. Після цього розпочалися продажі нашого автомобіля в Англії. Того ж року в Лондоні вперше з'явилися форди-таксі.

У найближчі кілька років продажі почали зростати. Автомобілі брали участь у кожному випробуванні на витривалість і надійність – і всі виграли. Дилер з Брайтона виставив десять фордів на дводенні перегони з перешкодами в Південному Даунсі, і всі машини дійшли до кінця. У результаті, того року було продано шістсот автомобілів.

У 1911 році Генрі Александер виїхав на «Моделі Т» на вершину Бен-Невіс, висотою 4600 футів. І того ж року в Англії було продано 14060 автомобілів,

і відтоді ніякі трюки більше не були потрібні. Зрештою ми відкрили нашу фабрику в Манчестері. Спершу це було суто складальне підприємство. Але поступово ми нарощували виробничі потужності для випуску все більшої й більшої кількості автомобілів.

Розділ V

БЕРЕМОСЯ ЗА ВИРОБНИЦТВО

Якщо пристрій економить хоча б 10 відсотків часу або покращує результат на 10 відсотків, його відсутність завжди буде відчуватися, як 10-відсотковий податок. Якщо час людини коштує п'ятдесят центів за годину, то 10 відсотків буде економити п'ять центів щогодини. Якщо власник хмарочоса може збільшити свій прибуток на 10 відсотків, він охоче заплатить половину цієї суми тільки за те, щоб дізнатися як це зробити. Він є власником хмарочоса завдяки тому, що наука показала, що деякі матеріали, використані певним чином, можуть заощадити місце й збільшити прибутки від оренди. Тридцятиповерхова будівля потребує землі не більше, ніж п'ятиповерхова. Якщо триматися традиційного архітектурного підходу, «п'ятиповерхова» людина втрачає прибуток від двадцяти п'яти поверхів. Заощадьте десять кроків щодня для кожного з дванадцяти тисяч працівників, і ви вбережете їх від п'ятдесяти миль даремного руху й бездарно витраченої енергії.

На цих принципах було засноване виробництво на моєму заводі. Усі вони практично втілилися, як природний стан речей. На початку ми намагалися наймати механіків. Зі зростанням потреб виробництва стало очевидним, що ми не тільки не

знайдемо достатньої кількості механіків, але те, що кваліфіковані люди не потрібні у виробництві. З цього постав принцип, який я пізніше викладу в повному обсязі.

Більшість людей не мають достатньо розумових здібностей, навіть якщо вони в добрій фізичній формі, щоб заробити собі на гарне життя. Тобто не здатні запропонувати достатньої кількості виготовленої власними руками і затребуваної суспільством продукції, яку б можна було обміняти на потрібні їм товари.

Подейкують, і ця думка тепер стає поширеною, що ми позбавили працю кваліфікації. Але це не так. Ми підняли рівень кваліфікації, досягли вищої майстерності в ділянці планування, керування та створення інструментарію, а результатами цієї майстерності користуються люди, які не є кваліфікованими. Пізніше я зупинюся на цьому докладніше.

Ми повинні визнати нерівність людських здібностей. Якщо б у нас на кожному робочому місці був потрібен кваліфікований робітник, то наше підприємство не змогло б існувати. Ми б не підготували достатню кількість достатньо кваліфікованих працівників навіть за сто років. Мільйон людей своєю ручною працею не змогли б навіть наблизитися до нашого теперішнього щоденного випуску продукції. Ніхто не зміг би керувати мільйоном працівників. Але важливішим є те, що продукція індивідуальних рук цих мільйонів людей не могла б мати ціну, співмірну з купівельною спроможністю. І навіть якщо б можна було уявити собі такий виробничий конгломерат і припустити можливість керування ним, просто подумайте, яку площу він би займав! Скільки людей було б зайнято не у виробництві, а лише в перенесенні з місця на місце того, що зроблено іншими людьми? Не уявляю, як у таких умовах люди могли б отримувати більше, ніж десять чи двадцять центів на день. Ясно, що не працедавець платить заробітну плату. Він лише перераховує гроші. Кінцевий продукт платить зарплату, і менеджмент, який організовує виробництво так, що продукт має можливість виплатити заробітну плату.

Економічні способи виробництва постали не відразу. Усе починалося поступово – так само, як поступово ми почали виготовляти наші власні деталі. «Модель Т» стала першим автомобілем, який ми виготовили самі. Велика економія почалася на складанні, а потім поширилася й на інші етапи. Зараз у нас є чимало кваліфікованих механіків, але вони не виробляють автомобілі – вони задіяні тільки в полегшенні праці інших.

До категорії кваліфікованих спеціалістів у нас належать розробники інструментів та верстатів, конструктори-експериментатори, інженери-механіки, виробники шаблонів і форм. У своїй фаховості вони можуть позмагатися з будь-ким у світі. Насправді, ці спеціалісти настільки ефективні, що їхню працю не можна марнувати на те, з чим могли б краще впоратися розроблені ними машини.

Звичайні люди приходять до нас некваліфікованими та опановують необхідні навички протягом декількох годин або днів. Якщо вони не здатні навчитися за цей час, то ніколи не зможуть нам знадобитися. Ці люди (чимало з них) є іноземцями, і все, що від них вимагається, перш ніж їх узяти на роботу, щоб вони могли потенційно ефективно працювати, щоб виправдати витрати на зайняте місце в цеху. Це не обов'язково повинні бути сильні чоловіки. У нас є потреба у великій фізичній силі, хоч такі робочі місця стрімко скорочуються. Ми маємо також інші види робіт, які не вимагають жодної сили: таку роботу могла б виконувати й трирічна дитина, якщо враховувати фізичне навантаження.

Неможливо, глибоко не занурюючись у технічні процеси, розповісти про розвиток виробництва, крок за кроком, у тому порядку, у якому все ставало на свої місця. Не думаю, що це можливо, оскільки щось траплялося майже щодня, але ніхто цього не занотовував. Візьмімо навантаження кілька змін. З них можна отримати уявлення не тільки про те, як змінився цей світ, якщо

подивитися на нього під кутом виробництва, а й зрозуміти, наскільки більше ми платимо за товар, ніж мали б, і наскільки нижчою є заробітна плата, ніж могла би бути, і що попереду в цьому плані величезні перспективи. Компанія «Форд Мотор» пройшла лише невеликий шлях у цьому напрямку.

Автомобіль «Форд» має близько п'яти тисяч деталей – це разом із різними гвинтами, гайками тощо. Одні деталі доволі громіздкі, інші не більші від годинникових механізмів. На початках нашого виробництва ми просто збирали машину прямо на землі й робітники підносили деталі подібно до того, як зводять будинок.

Самостійне виготовлення деталей передбачало створення на заводі окремого відділу, який спеціалізувався на випуску тієї чи іншої частини автомобіля. Як правило, один працівник виконував всі операції, необхідні для виготовлення невеликої деталі. Утім, коли зросли обсяги виробництва, то довелося розробити певний алгоритм дій, щоб робітники, які працювали над виготовлення, не спотикалися одне об одного. Власне, працівник, робота якого не налаштована належним чином, витрачає більше часу на ходіння за матеріалами та інструментами, ніж на саму роботу. Відповідно, він мало заробляє, адже пересування в просторі не є високооплачуваним заняттям.

Перші зміни в процесі складання автомобіля були пов'язані з тим, що не люди підходили до місця виконання роботи, а робота надходила до людини. Відтоді ми користуємося двома загальними принципами у всіх діях на виробництві: працівник ніколи не повинен робити більше одного кроку, якщо це можливо, і ніколи не повинен нахилятися.

Таким чином, наші принципи складання такі:

1. Розміщайте інструменти і людей в послідовності дій так, щоб кожна деталь проходила найкоротший шлях у процесі складання.
2. Використовуйте спуск або іншу форму пересування так, щоб коли працівник завершував свою операцію, він передавав деталь завжди в одному місці – це місце повинно бути найзручнішим місцем для його рук – і, по можливості, дозволяло силі тяжіння рухати деталь до наступного працівника для здійснення роботи.
3. Використовуйте рухомі монтажні лінії, по яких деталі для складання надходять на зручній відстані одна від одної.

Кінцевим результатом застосування цих принципів є зменшення необхідності для роздумів з боку працівника та скорочення його рухів до мінімуму. Він робить, наскільки це можливо, лише одну справу й лише один вид руху. Складання шасі, з погляду не-механіка, є найцікавішою і, мабуть, найвідомішою операцією, а в один момент це була ще й надзвичайно важлива операція. Тепер ми відправляємо деталі для складання в місця дистрибуції.

Приблизно 1 квітня 1913 року вперше було проведено експеримент з конвеєром. Ми випробували його на складанні магнето маховика. Зазвичай нові речі на нашому підприємстві робляться в малих обсягах, адже будь-які технологічні процеси ми змінюємо лише тоді, коли впевнімося, що новий метод кращий, ніж старий, не раніше.

Я вважаю, що наш конвеєр – перший у світі. Ця ідея в загальних рисах виникла з рухомих підвісних ліній, якими користуються чиказькі різники при розбиранні туш. До цього ми збирали маховик магнето звичайним способом. Якщо один працівник виконує всю роботу сам, він може видати від тридцяти п'яти до сорока штук за дев'ятигодинну зміну, тобто на складання йде близько двадцяти хвилин. Цей процес складання – те, що він робив один, – було розбито на двадцять дев'ять операцій. І витрачений час скоротився до тринадцяти хвилин і десяти секунд. Тоді ми підняли висоту конвеєра на вісім дюймів – це було в 1914 році – і скоротили час до семи хвилин. Подальші експерименти зі швидкістю руху деталей дозволили скоротити час до п'яти хвилин. Тож завдяки науковим дослідженням одна людина тепер може зробити трохи більше, ніж четверо лише якихось кілька років тому.

Конвеєрна лінія встановила ефективність методу й ми його застосовуємо скрізь. Процес складання двигуна, який раніше виконувала одна людина, було розбито на вісімдесят чотири операції – і стільки ж людей виконують ту роботу, над якою раніше працювало втричі більше. Через деякий час ми випробували подібний підхід і в складанні шасі. Найкращий результат до цього був у середньому дванадцять годин двадцять вісім хвилин на один корпус. Ми спробували тягнути шасі з допомогою троса й лебідки вздовж складальної лінії довжиною двісті п'ятдесят футів. Шестеро складальників рухалися одночасно з шасі й брали деталі з куп, розкладених обабіч лінії. Цей грубий експеримент дозволив нам скоротити час до п'яти годин п'ятдесяти хвилин на одне шасі.

На початку 1914 року ми підняли конвеєр, упровадивши засади «праці на людський зріст». У нас був один конвеєр висотою двадцять шість і три чверті дюйма, а інший – двадцять чотири з половиною дюймів від землі, для двох типів бригад, відповідно до зросту працівників. Організація роботи на рівні талії та подальший розподіл праці таким чином, щоб кожній людині доводилося здійснювати менше рухів, скоротили робочий час на шасі до однієї години тридцяти трьох хвилин. На той період тільки шасі складалися на конвеєрі. Корпус монтували на знаменитій вулиці Джона Р., яка перетинає район Гайленд-парку з нашими фабриками. На сьогодні автомобілі «Форд» повністю складаються на конвеєрі.

Утім, не треба думати, що все запрацювало так само жваво, як я оце написав. Швидкість руху деталей мала бути ретельно підібрана. На складанні магнето ми спочатку мали швидкість шістдесят дюймів на хвилину. Це було зашвидко. Тоді ми спробували вісімнадцять дюймів на хвилину. Це було занадто повільно. Нарешті ми зупинилися на сорока чотирьох дюймах на хвилину. Річ у тому, що людина не повинна поспішати в роботі – вона повинна мати кожну необхідну секунду, але жодної зайвої. Ми розробили швидкість для кожного складання, а успіх у збиранні шасі змусив нас поступово перебудувати всю технологію виробництва й перевести все складання на лінії з механічним приводом.

Складальна лінія шасі, наприклад, рухається зі швидкістю шість футів на хвилину, передніх осей – сто вісімдесят дев'ять дюймів на хвилину. У монтажі шасі – 45 окремих дій або станцій.

На першому етапі прикріплюють захисні кожухи до рами шасі, двигун установлюється на десятій операції і так далі по лінії. Деякі працівники виконують тільки одну чи дві дії, інші – більше. Той, хто розміщує деталь,

не закріплює її, – ця частина може бути повністю встановленою лише після декількох операцій на пізніших етапах. Той, хто вкладає гвинт, не ставить гайку, а людина, яка ставить гайку, не затягує її. На станції номер тридцять чотири в щойно складений двигун заливають бензин, перед тим він був заповнений мастилом; на станції номер сорок чотири радіатор наповнюють водою, і на станції номер сорок п'ять автомобіль виїжджає на вулицю Джона Р.

По суті, такі ж ідеї були втілені й у складанні двигуна. У жовтні 1913 року цей процес забирав дев'ять годин п'ятдесят чотири хвилини робочого часу на один двигун. Шість місяців по тому – після впровадження методу складання на рухомій лінії –

цей час скоротився до п'яти годин і п'ятдесяти шести хвилин. Кожна деталь у цеху рухається: вона може переміщатися на гачках ланцюгів і подаватися на монтаж у тому ж порядку, у якому ця деталь потрібна, вона може їхати на рухомій платформі або переміщатися під дією сили тяжіння. І головне в усьому цьому те, що нічого не піднімають і не підвозять, окрім сирих матеріалів. Їх підвозять на невеликих вантажівках та причепах установлених на адаптованому фордівському шасі, які є досить мобільними та при потребі швидко в'їжджають в будь-який прохід і виїжджають з нього. Жоден працівник нічого не піднімає й не переносить. Для цього є окремий транспортний відділ.

Ми почали складати автомобілі на одному заводі. Потім, коли взялися за виготовлення деталей, організовували цехи так, щоб кожен займався тільки однією справою. Сьогодні кожен такий виробничий підрозділ випускає або ж комплектує тільки одну деталь. По суті, цех є невеликим заводом, де деталь проходить шлях від сировини або прес-форми через певну послідовність обробки до готового вигляду.

Коли ми приступили до виробництва автомобілів, усі підрозділи через потребу спрощення транспортних проблем були згруповані в одному місці. Втім, зі зростанням наших потужностей та збільшенням кількості відділів-цехів, ми перейшли від виготовлення автомобілів до виготовлення його складових частин. І таким чином зробили ще одне відкриття, яке полягало в тому, що зовсім не обов'язково, щоб усі деталі виготовлялися на одному заводі. Власне, це було не справжнім відкриттям, а щось на кшталт руху по колу, адже ми знову повернулися до того, з чого й починали, коли я купував двигуни і, напевно, дев'яносто відсотків деталей.

Коли ми почали виготовляти деталі для наших автомобілів, то вважали цілком очевидним, що всі вони мають бути зроблені на одному заводі – що у виробництві всього автомобіля під одним дахом є якась особлива перевага. Тепер ми вже відійшли від цього. Якщо ми й надалі будуватимемо великі заводи, то тільки тому, що попит на виготовлення однієї деталі буде таким, що вимагатиме величезних потужностей. Я сподіваюся, що з часом великий завод у Гайленд-парку буде робити тільки одну або дві речі. Лиття вже перенесено з нього на завод «Рівер Руж». Так що зараз ми перебуваємо на шляху туди, звідки й почали – за винятком хіба, що замість закупівлі деталей у когось, ми виготовляємо їх на наших периферійних заводах.

Отак відбувається розвиток, що несе за собою виняткові наслідки, і це означає, як я поясню докладніше в наступному розділі, що високо

стандартизована, глибоко розгалужена промисловість більше не потребує концентрації в межах великого підприємства з усіма незручностями транспортних і житлових проблем, які виникають одночасно з великими заводами. Тисячі або п'ятисот людей повинно бути достатньо для одного заводу. Тоді не буде жодних проблем із транспортуванням їх на роботу і назад, не існуватиме нетрів або будь-яких інших неприродних способів проживання, що спричинені перенаселенням, якого неможливо уникнути в межах розумної відстані від величезних заводів.

Гайленд-парк має на цей момент п'ятсот підрозділів. А на заводі на вулиці Пікетт ми мали їх усього вісімнадцять. Та й у Гайленд-парку спершу було лише сто п'ятдесят. Це показує, наскільки далеко ми просунулися у виготовленні деталей.

Практично не проходить і тижня без якогось покращення або інструментів, або в технологічному процесі, іноді це стається всупереч тому, що називається «передовими методами виробництва». Пригадую, якось запросили одного машинобудівника на нараду з питання виготовлення специфічного обладнання. Специфікація вказувала на випуск двохсот одиниць на годину.

– Це помилка, – заявив машинобудівник, – ви маєте на увазі двісті на день – жоден верстат не можна змусити випускати до двохсот на годину.

Представник компанії послав за людиною, яка розробила машину, і коли той прийшов – звернули його увагу на цю специфікацію. Він сказав:

– Так, у чому річ?

– Такого не може бути, – однозначно заявив машинобудівник, – жодна машина не виконає цього, – про це не може бути й мови!

– Не може бути й мови! – повторив інженер і продовжив: – якщо ви підете зі мною в цех, то побачите таку машину, ми зробили одну, щоб переконатися, що це можливо, і тепер хочемо їх мати більше.

Завод не веде записів експериментів. Майстри й бригадири пам'ятають, що було зроблено. Якщо певний метод раніше проходив випробування і не вдався, хтось про це пам'ятатиме, – але я не особливо прагну, щоб люди тримали в пам'яті те, що хтось намагався колись зробити, адже тоді дуже б швидко накопичився перелік багатьох речей, які неможливо зробити. Це одна з проблем занадто детальних описів. Якщо ви реєструєте й реєструєте всі свої невдачі, скоро у вас буде список, який показуватиме, що більше нічого не залишилося для випробування. А насправ-

ді – це ні з чого не впливає, бо ж те, що не вдалося одній людині в певний момент, комусь вдасться зробити іншим разом.

Нам казали, що ми не зможемо виливати сірий чавун безперервним методом. Але ж ми це робимо. Людина, що цього досягла, або не знала про це, або не звернула уваги на попередні цифри. Також нам сказали, що не можна виливати гарячий чавун безпосередньо з доменної печі у форми. Традиційно залізо спершу виливають у бруски, тоді гартують протягом певного часу, а потім переплавляють його для лиття. Але на заводі «Рівер Руж» ми виливаємо форми безпосередньо з ковшів, заповнених у доменних печах. Тим часом ґрунтовний

і правдивий опис невдач міг би відлякати молодих людей від таких спроб. Деякі найкращі результати ми отримуємо якраз тоді, коли дозволяємо нерозумним кидатися туди, куди бояться ступати ангели.

Жоден із наших працівників не є «експертом». На жаль, ми визнали за необхідне позбуватися людини, як тільки вона

починає вважати себе експертом. Якщо хтось справді знає свою роботу, то не вважає себе експертом, адже людина, яка знає свою роботу, бачить наскільки багато ще треба зробити, порівняно з тим, що зроблено, що вона завжди буде націлена вперед і ніколи не перейматиметься, наскільки ефективною вона є. Обдумуючи наперед, намагаючись зробити більше, виникає такий душевний стан, коли немає нічого неможливого. А коли людина застряє в «експертному» стані мислення, велика кількість речей стає неможливою.

Я відмовляюся визнати, що існує неможливе. Я не бачу, щоб хтось знав достатньо про все на цій землі, щоб точно сказати, що може бути, а чого не може. Правильний досвід, правильний вид технічної підготовки мали б розширювати свідомість і зменшувати кількість неможливих ситуацій. На жаль, усе навколо не так. Здебільшого технічна підготовка й те, що ми називаємо досвідом, включають у себе відомості про попередні невдачі і, замість того, щоб віддавати їм належне, їх сприймають як абсолютну перешкоду до руху вперед. Якщо якась всевладна людина, каже, що те чи інше неможливе, тут же з'являється орда бездумних послідовників, що заводять хором: «Це неможливо».

Візьмімо ливарні процеси. Вони завжди були марнотратними і є настільки давніми, що в них накопичилася маса традицій, через які надзвичайно важко втілити якісь покращення. Здається, якась авторитетна особа заявила, – ще до того, як ми почали наші експерименти, – що будь-які заяви про те, що можна за півроку знизити затрати у цій галузі, – мають фіксувати як шахрайство.

Наш ливарний цех був подібним до інших ливарних цехів. Коли ми виливали перші циліндри для «Моделі Т» в 1910 році, усе робилося вручну, з допомогою лопат і тачок. Робота тоді була або кваліфікована, або некваліфікована: формувальники та чорноробочі. Тепер у нас є близько п'яти відсотків ретельно підготовлених формувальників і головних ливарників, а решта – 95 відсотків – некваліфіковані працівники, що висловлюючись точніше, повинні бути вправними в одній операції, яку навіть найтупіша людина може засвоїти протягом двох днів. Усе лиття виконується технікою. Кожна деталь, яку ми відливаємо, має свій відділ або відділи, залежно від необхідності, закладеної у плані виробництва.

Технічне устаткування відділу підлаштовано під виливку однієї форми, тому кожен працівник цього підрозділу виконує свою одну й ту саму операцію. Відділ устаткований підвісними рейками, з яких через певні інтервали звисають невеликі платформи для прес-форм. Не вдаючись у технічні подробиці, скажу лише, що робота з прес-формами й стрижнями, а також вставка стрижнів, відбувається під час руху платформ. Метал заливають в іншому місці, теж під час руху, і на той момент, коли форма з вилитим металом досягає кінця лінії, вона вже достатньо охолоджена, щоб бути поданою на автоматичне очищення, обробку та складання. А платформа розвертається по колу за наступною порцією.

Розглянемо прогрес у комплектуванні поршня. Навіть за старою технологією, ця операція займала всього три хвилини, і не виглядала проблемною. Було два столи й двадцять вісім працівників. Вони збирали по сто сімдесят п'ять поршнів і шатунів за дев'ятигодинну зміну – тобто одну деталь усього за три хвилини і п'ять секунд. Контролю не існувало, тому багато поршнів і шатунів поверталися з монтажною лінії двигунів, як несправні. Це дуже проста операція. Працівник витягував валик з поршня, змащував його, уставляв на місце шатун, протягував валик через нього і поршень, затикував один гвинт, і відпускав інший. Це все.

Майстер, інспектуючи роботу, не міг з'ясувати, чому вона має забирати цілих три хвилини. Тоді він проаналізував рух із секундоміром і виявив, що чотири з дев'яти годин на день витрачається на ходіння. Складальник нікуди не відходив, але він мав відривати ноги від місця, щоб діставати матеріали й відкладати готовий продукт. Під час операції людина виконувала шість дій. Майстер розробив новий план. Він розбив операцію на три етапи, приставив до стола похилу дошку й розмістив по троє людей з кожної сторони, а в кінці – інспектора. Тепер замість цілої операції, одна людина виконувала тільки третину. Рівно стільки, щоб обходитися без пересування своїх ніг. Вони скоротили бригаду з двадцяти восьми до чотирнадцяти осіб. Колишній рекорд для двадцяти восьми людей був сто сімдесят п'ять деталей на день. Зараз семеро людей видають дві тисячі шістсот комплектів за восьмигодинну зміну. Навіть не потрібно на цьому вираховувати економію!

Фарбування заднього моста було теж певний час проблематичним. Треба було вручну вмочувати вісь у бак з емаллю. Це вимагало кількох рухів і послуг двох підсобників. Тепер одна людина справляється з усім за допомогою спеціального обладнання, спроектованого й зробленого на заводі. Вона розвішує осі на рухомому ланцюгу, який несе їх до бака з емаллю, потім два важелі підштовхують захвати на краях ковша з фарбою, він піднімається на шість футів, вісь занурюється, ковш повертається на місце, а вісь подається в сушильну кімнату. Весь цикл забирає всього тринадцять секунд.

З радіатором справа складніша і його запаювання вимагало вправності. У радіаторі є дев'яносто п'ять трубок. Монтаж і запаювання цих трубок вручну є довгим процесом та вимагає майстерності й терпіння. Тепер усе це робиться за допомогою машини, яка виготовляє тисячу двісті основ радіатора за восьмигодинну зміну, а потім вони проходять по конвеєру через піч для запаювання. Немає потреби в послугах бляхарів і ніяких навичок не потрібно мати.

Раніше ми склепували різні частини кожуха разом, використовуючи пневматичні молотки, які були на той час останнім словом техніки. Шестеро працівників мали тримати молотки й шестеро підставляти форми, і шум стояв приголомшливий. Тепер автоматичний прес керується однією людиною, яка, крім цього, нічим більше не займається, а встигає зробити вп'ятеро більше роботи в день, ніж ті дванадцяттеро працівників.

На заводі на вулиці Пікетт циліндри в процесі обробки проходили відстань чотири тисячі футів, а зараз проходять лише трохи більше трьохсот футів.

Ми позбулися ручної обробки матеріалу. Не існує жодної ручної операції. Якщо обладнання можна автоматизувати, його автоматизують. Жодна операція

не вважається досконалою щодо швидкості або затратності. При цьому лише близько десяти відсотків наших інструментів є особливими, решта – звичайне обладнання, пристосоване до конкретної роботи. І воно розташоване практично поруч. Ми маємо найбільше техніки на квадратному футі виробничої площі у світі. Кожен невикористаний фут простору приносить підприємству втрати. Цього не можна собі дозволити. І водночас у нас достатньо простору – жодна людина не має занадто багато місця, але й немає тисняви.

Розподіляти операції на все простіші й простіші дії, виконувати роботу під час руху – ось лейтмотиви нашого виробництва. Втім, слід пам'ятати, що всі деталі мають бути спроектовані таким чином, щоб їх було легко виготовити. Яка при цьому економія? Хоч порівняння не зовсім справедливе, але воно вражає.

Якщо при наших нинішніх темпах виробництва ми б використовували таку ж кількість працівників на один зібраний автомобіль, як на початках у 1903 році (а ці люди були задіяні тільки на складанні), ми сьогодні б мали потребу в понад двісті тисяч працівників. У найнапруженіші моменти на нашому підприємстві працює менше п'ятдесяти тисяч людей, виготовляючи близько чотирьох тисяч автомобілів на добу!

Розділ VI

МАШИНИ І ЛЮДИ

Коли в одному місці працює багато людей, виникає особлива проблема, з якою найважче боротися – надмірна заорганізованість і, як наслідок, бюрократична тяганина. На мій погляд, немає нічого небезпечнішого, ніж схильність людського розуму до так званої «організаційної геніальності». Це зазвичай призводить до створення грандіозної діаграми, за аналогією з генеалогічним деревом, відображає розгалуження владних повноважень. Воно рясно всіяне гарними круглими плодами, кожен із яких носить ім'я людини або офісу. Кожна людина має посаду й певні обов'язки, які строго обмежені колом його плоду.

Якщо помічник майстра захоче щось повідомити своєму директору, його звернення повинно пройти спершу через заступника начальника цеху, начальника цеху, начальника відділу й через усіх помічників директора. І поки цей процес триває, нагальність питання стає історією. Близько шести тижнів займає надходження повідомлення від людини, що знаходиться у нижньому лівому куті діаграми, до президента або голови правління, і якщо воно все ж таки потрапляє до однієї з цих величних посадових осіб, то по

дорозі збирає на собі майже фунт критичних зауважень, пропозицій та коментарів. Дуже небагато речей беруться до «офіційного розгляду» тоді, коли вони насправді були потрібні. Папери передаються туди й сюди, і все заради уникнення відповідальності посадових осіб, як у приказці ледачих про те, що дві голови краще, ніж одна.

На мій погляд, бізнес не є машиною. Він є сукупністю людей, які зібралися, щоб зробити роботу, а не писати листи одне одному. Жодному конкретному відділу не треба знати, що робить будь-який інший відділ. Якщо людина робить свою роботу, вона не матиме часу, щоб займатися чимось іншим. Завдання тих, хто планує всю роботу, полягає в тому, щоб усі підрозділи працювали належним чином заради спільної мети. Нема потреби проводити наради, щоб установити добрі взаємини між людьми або відділами. Щоб працювати разом, необов'язково любити одне одного. Занадто багато приємного спілкування насправді може бути дуже поганим, адже це може спричинити приховування недоліків. А це погано.

Коли ми на роботі, то повинні бути на роботі. Коли розважаємося – повинні розважатися. Немає жодного сенсу змішувати ці два поняття. Єдиною метою має бути зроблена робота й отримана за неї платня. Коли робота закінчена, може починатися гра, але не раніше. Так-от, на заводах і підприємствах «Форд» немає організації, специфічних обов'язків для певних посад, немає послідовності делегування повноважень, дуже мало посад, і немає нарад. У нас є тільки секретарські послуги, які абсолютно необхідні, але ми не ускладнюємо документацію, а отже, уникаємо бюрократичної тяганини.

Особистій відповідальності ми надаємо найбільшого значення. Робітник повністю відповідає за свою роботу. Майстер відповідає за своїх підлеглих. Начальник цеху – за результати роботи всіх працівників. Начальник відділу несе відповідальність за свій підрозділ. Генеральний директор несе відповідальність за весь завод. Кожна людина повинна знати, що відбувається в її сфері. Я написав «генеральний директор». Такої офіційної посади не існує. Є одна людина, що відповідає за завод упродовж багатьох років. Він має двох людей поруч, яким жодним чином не прописали визначених обов'язків, але які взяли на себе певні ділянки роботи. З ними працює ще десь півдюжини помічників, але без конкретних обов'язків. Вони всі створили для себе робочі місця, – і в їхній роботі немає обмежень: просто працюють там, де найкраще підходять. Одна людина слідує за надходженням сировини, інша взяла на себе контроль якості тощо.

Це може видатися хаотичним, але насправді – нічого подібного. Група людей, повністю зосереджена на виконанні роботи, не матиме жодних труднощів у досягненні поставленої мети. Вони не зіткнуться з проблемою виходу за межі повноважень, тому що не думають про «гучні» посади. Якщо б ці люди мали офіси й усе таке, то невдовзі витрачали б свій час на офісну роботу й цікавилися, чому в них гірший офіс, ніж у когось іншого.

Через те, що немає жодних «титулів» і жодних обмежень повноважень, не існує також ніякої бюрократичної тяганини або зловживання службовим становищем. Будь-який працівник може підійти до будь-кого, і так у нас склався звичай, що майстер не злоститиметься, якщо його працівник звернеться не до нього, а безпосередньо до директора заводу. Таке трапляється рідко, тому що майстер знає настільки добре, як власне ім'я,

що будь-яка несправедливість дуже швидко з'ясується, і він більше не буде майстром.

Одна з тих речей, яких ми не потерпимо, це несправедливість будь-якого роду. Як тільки виявляється, що людина починає роздуватися від повноважень, її звільняють або повертають назад до верстата. Велика кількість робітничих заворушень породжена несправедливістю, яку завдали начальники своїм підлеглим, і я боюся, що існує занадто багато виробничих підприємств, де працівник справді не може укласти справедливу угоду.

Праця і тільки праця має владу над нами. Ось чому ми не встановлюємо ієрархію посад. Більшість людей справляться з роботою, але з власної волі стануть жертвою посади. Ефект «титулу» є дуже своєрідним. Занадто часто в житті він означає поблажку в праці. Це майже еквівалент беджа, на якому написано: «Ця людина не вміє нічого робити, крім як вважати себе важливою, а всіх інших другорядними».

Посада часто шкодить не тільки її посідачеві. Вона має свій вплив на інших. Можливо, серед людей не існує гіршого джерела особистого невдоволення, ніж той факт, що носії «титулів» не завжди є справжніми лідерами. Кожен зразу впізнає справжнього лідера – людину здатну планувати й керувати. І коли ви знайдете справжнього лідера, у якого ще й є якийсь титул, то про цей титул дізнаєтеся лише від інших. Сам він його не виставлятиме напоказ.

Посади в бізнесі сильно переоцінені і бізнес від цього втрачає. Однією з поганих рис є розподіл відповідальності згідно з посадою, який заходить так далеко, що відповідальність геть зникає. Там, де відповідальність розбивається на безліч дрібних шматочків і є розподіленою між багатьма підрозділами, кожен із яких має свого «титулованого» голову, який, своєю чергою, оточений групою вишукано «титулованих» заступників, важко знайти когось, хто б справді відчував себе відповідальним.

Усі знають, що таке «перекладання паперів з місця на місце». Ця гра, напевно, виникла у виробничих організаціях, де відділи просто перекладали відповідальність одне на одного. Організація є здоровою тоді, коли кожен її член є надійним – незалежно від його місця – і сприймає все, що відбувається навколо з точки зору процвітання бізнесу, як свою справу. Залізничі зійшли на пси на очах відділів, де говорили: «О, це не підпадає під нашу компетенцію. Це є справою департаменту X, що знаходиться за 100 миль звідси».

Раніше посадовцям часто радили не ховатися за своїми посадами. Сама потреба в таких порадах говорить про те, що вже самими порадами не обійтися, щоб це виправити. А зробити треба саме це – скасувати посади. Деякі можуть бути юридично необхідними, в інших випадках якісь можуть бути корисними для порозуміння з громадськістю, а для решти найкращим буде просте правило: «Позбудьтеся їх».

Зараз стан бізнесу насправді такий, що вартість посад сильно знецінена. Ніхто ж не захоче хвалитися, що є президентом збанкрутілого банку. Бізнес загалом не настільки майстерно керувався, щоб у ньому ще залишалося багато місця для гордості керівною посадою. Люди, наділені зараз високими посадами, якщо вони чогось варті, забувають про свої титули й спускаються

вниз до основ бізнесу, щоб намацати слабкі місця. Вони знову там, звідки вирости, і намагаються відновити справи знизу вгору. А коли людина насправді працює, титул їй не потрібен. Її підносить праця.

Усі наші люди потрапляють у цехи або в офіси через відділи кадрів. Як я вже казав, ми не наймаємо експертів – також не наймаємо людей на основі попереднього досвіду на будь-які вакансії, крім найнижчих. Ми не беремо людину, спираючись на її минуле, і не відмовляємося від неї через її минуле. Я ніколи не зустрічав людини, яка була б геть поганою. Завжди в ній знайдеться щось добре – якщо дати їй шанс. Саме тому нас найменшою мірою цікавить попередній досвід: ми наймаємо не історію людини, а людину. Якщо вона відсиділа у в'язниці, це не є приводом казати, що вона потрапить туди знову. Думаю, навпаки, якщо дати їй шанс, швидше за все, вона докладатиме особливих зусиль, щоб більше туди не потрапляти.

Наша служба зайнятості не відмовляє людині через те, що вона робила раніше, – її сприйматимуть однаково, незалежно від того, чи вона прийшла після Сінг-Сінг, чи Гарварду, і ми навіть не цікавимося, який навчальний заклад вона закінчила. Усе, що потрібно, це бажання працювати. Якщо вона не хоче працювати, дуже мало ймовірно, що вона подасть заяву на вакантне місце, оскільки добре відомо, що на заводі «Форд» людина працює.

Ще раз повторюю, нам однаково, ким людина була. Якщо вона вчилася в коледжі, отож, ймовірно, зможе швидше просуватися вперед, але вона повинна почати з найнижчих сходинок і довести свою спроможність. Майбутнє кожної людини залежить виключно від неї. Навколо точиться занадто багато розмов про невизнаних людей. У нас кожен з високою впевненістю може сподіватися точно на таке визнання, на яке заслуговує. Звичайно, є певні аспекти прагнення до визнання, які повинні враховуватися.

Уся сучасна промислова система роздула це бажання до таких потворних пропорцій, що воно стало майже нав'язливою ідеєю. Були часи, коли особистий розвиток людини залежав цілком і безпосередньо від її праці, а не від догоджання комусь. Проте на сьогодні він часто залежить великою мірою від того, чи випало людині щастя потрапити на очі певним впливовим особам. Таке ми успішно побороти. Якщо люди будуть працювати з думкою потрапити комусь на очі, то виходитиме, що коли їх не похвалили за зроблене, тож або все можна робити погано, або не робити взагалі. Таким чином, робота іноді стає другорядним чинником.

Відповідальність за роботу – за певний товар, за певний вид послуг – виявляється, не є основним заняттям. Основним заняттям стає особисте просування – майданчик, з якого добре потрапляти на чиїсь впливові очі. Така звичка вважати роботу вторинною, а власні заслуги первинними є несправедливою щодо роботи. Зосередження на визнанні й похвалі стає справжньою роботою. І це також негативно впливає на працівника. У ньому збуджується честолюбство, яке не є ані прекрасним, ані продуктивним. Воно формує тип людини, яка діє за принципом «чим ближче до тіла», тим далі просунешся. У кожному цеху є такі люди. Найгірше те, що в наш час в індустріальній системі існують певні речі, які підтверджують, що така гра справді чогось варта. Майстри теж люди. Цілком природно, що їм буде лестити нав'язна думка про залежність благ чи бід робітників від їхньої волі. Природно також, що через цю відкритість для лестощів, корисливі підлеглі леститимуть їм ще більше, щоб отримати прибуток від їхньої

прихильності. Ось чому я намагаюся звести до мінімуму присутність особистісного елементу.

У нас легко пробиватися нагору. Дехто добре працює, але не має здатності мислити, а особливо мислити швидко. Такі люди отримують відповідно до своїх можливостей. Людина може заслужити просування по службі за свою майстерність, але воно може й не бути гарантоване при відсутності певного елементу лідерства. Ми живемо не у фантастичному світі. Думаю, що кожна людина в процесі «притирання» на нашому заводі врешті приземляється на своєму місці.

Ми ніколи не залишаємося задоволеними жодними процесами в жодному відділі нашої організації та вважаємо, що завжди знайдеться місце для покращень. І зрештою все буде робитися ще краще. Якщо людина має здібності для відповідальнішої роботи, вона таки вирветься з натовпу й отримає її. А якщо б організація (але ж і не подобається мені вживати це слово) була дуже жорсткою, працівник, швидше за все, не потрапив би на своє місце через прописану рутину й автоматичне просування по службі. Ми маємо так мало прописаних посад, що людині, якій треба робити щось краще, ніж вона вміє, вдається цього досягнути – її не стримує той факт, що попереду немає «посади». Ми не тримаємо шаблонних вакансій – наші найкращі люди створюють собі робочі місця. Це їм дається досить легко, тому що нам завжди потрібна праця, а якщо думати про виконання роботи, а не про вибір назви під амбіції людини, з просуванням не виникне жодних труднощів. Просування по службі є неформальним, адже людина просто займається чимось іншим, ніж те, що вона робила спочатку, і отримує за це більше грошей.

Таким чином, усі наші працівники просуваються з самого низу. Директор підприємства починав механіком. Людина, що відповідає за великий завод «Рівер Руж», – формувальником. Керівник одного з основних підрозділів – прибиральником. На заводі немає жодної людини, яка б у свій час не прийшла просто з вулиці. Усе, що ми розробили, було працею людей, які самі розвивалися разом з нами. Ми, на щастя, не успадкували жодних традицій, і ми їх не засновуємо. Якщо в нас і є традиція, то вона полягає в гаслі: завжди все можна зробити ще краще, ніж робиться зараз.

Такий підхід є завжди корисним у роботі і з його допомогою швидко розв'язуються майже всі проблеми заводу. Відділ виживає за рахунок свого темпу виробництва. Темп виробництва й вартість виробництва – різні речі. Майстри й контролери тільки б гаяли час, якщо б вели облік витрат у своїх підрозділах. Є певні витрати, як-от рівень заробітної плати, накладні витрати, ціни на матеріали тощо, які вони не можуть контролювати в будь-якому разі, тож їм не треба перейматися ними. А от темп виробництва у своїх підрозділах вони можуть контролювати. Рейтинг відділу вираховується шляхом поділу кількості вироблених деталей на кількість робочих рук. Кожен майстер щодня перевіряє свій цех – він завжди має при собі дані. Обліковець зводить усі дані в таблицю, і якщо в цеху щось негаразд, це негайно впливає з розрахунків. Обліковець робить запит, а майстер одразу ж береться за усунення проблеми. Найбільше стимулів до вдосконалення методів зароджуються безпосередньо з цього простого емпіричного методу оцінки темпів виробництва. Майстер не має бути бухгалтером. Від цього він не стане кращим майстром. Його справою є обладнання й люди в цеху. Якщо вони працюють найефективнішим чином, він свої обов'язки виконав. Темп

виробництва є для нього визначальним. Немає жодних причин для розпорошення своїх сил на суміжні справи.

Така рейтингова система просто змушує майстра забути про особистісний елемент: забути про все, крім поставленого перед собою завдання. Якщо він вибиратиме тих, кого любить, а не тих, хто краще працює, цей факт швидко позначиться на розрахунках його цеху.

Не існує жодних труднощів у виборі людей. Вони самі себе вибирають, тому що, – хоч і можна почути багато нарікань з приводу відсутності можливості для просування по службі, –

типовий працівник більше зацікавлений у постійній праці, ніж у просуванні. Заледве набереться більше п'яти відсотків з тих, хто працює за погодинну оплату, хто, крім бажання отримувати більше грошей, може взяти на себе додаткову відповідальність і додаткову роботу, що є неодмінними атрибутами вищого службового становища. Лише приблизно один із чотирьох працівників готовий стати майстром, і більшість із них погоджуються на цю позицію тому, що вона приносить більшу платню, ніж робота за верстатом. Люди з більш механічним складом мислення, але без бажання нести відповідальність, переходять у цехи з виготовлення інструментів, де вони отримують значно більшу платню, ніж на основному виробництві. Але переважна більшість людей хочуть залишатися на місці. Вони хочуть, щоб їх вели. Вони хочуть, щоб усе для них було готове й щоб вони не несли жодної відповідальності. Таким чином, незважаючи на наші великі трудові ресурси, складність полягає не у виявленні людей, здібних до просування вперед, але людей, які хочуть цього.

Загальноприйнятою є теорія, що всі люди прагнуть до просування, і на цьому ґрунтується дуже багато стратегій. Я можу сказати лише, що ми так не вважаємо. Зайняті в нас американці хочуть просуватися вперед, але вони в жодному разі не завжди хочуть йти просто до вершини. Іноземці, зазвичай хочуть залишатися майстрами. Чому це так, я не знаю. Я надаю факти.

Як я вже сказав, у нас усі питання щодо найкращих методів роботи залишаються відкритими. Якщо і є якась загальноприйнята теорія, якась загальноприйняте правило – так це те, що будь-яку роботу можна вдосконалювати. Усі представники заводського менеджменту завжди відкриті для пропозицій, і в нас діє неформальна система пропозицій, у рамках якої будь-який працівник може запропонувати будь-що, що спало йому на думку й отримати щодо цього рішення.

Навіть економія цента на одній деталі значить дуже багато. При наших теперішніх обсягах виробництва це складатиме дванадцять тисяч доларів на рік. Один цент зекономлений на кожній деталі складе мільйони на рік. Таким чином, порівнюючи заощадження, розрахунки ведуться з точністю до тисячної частини цента на одну деталь. Якщо новий запропонований спосіб показує економію при врахуванні вартості внесення змін і окупить себе за розумний термін, скажімо, протягом трьох місяців, – зміна вводиться практично автоматично.

Ці зміни жодним чином не обмежуються тільки вдосконаленнями, які збільшують виробництво або знижують витрати. Дуже багато, можливо, більшість із них – стосуються полегшення умов праці. Ми не хочемо, щоб

робота була важкою, виснажливою для людини, а такої в нас зараз дуже мало. І, звичайно, так виходить, що, полегшуючи роботу для людей, ми отримуємо

також знижену вартість. Між порядністю та успішним бізнесом існує найтісніший зв'язок. Ми також вираховуємо до останнього знака після коми, що вигідніше: зробити чи купити деталь.

Пропозиції надходять постійно. Польські робітники, здається, найрозумніші з усіх іноземців, що їх подають. Один, який навіть не говорив англійською, підказав, що якщо

інструмент в його верстаті встановити під іншим кутом, то він зможе служити довше. На той момент цей інструмент витримував усього чотири або п'ять операцій. Чоловік мав рацію, і багато грошей було заощаджено на шліфуванні. Інший поляк, що працював на свердлильному верстаті, спорудив невеликий прилад, який робив непотрібною подальшу обробку деталі після свердління. Це було впроваджено скрізь і призвело до значної економії. Люди часто випробовують щось мале на своєму робочому місці, тому що, концентруючись на чомусь одному, вони можуть, якщо мають до цього схильність, придумати певні поліпшення.

Чистий верстат працівника – хоча чищення машин не входить в його обов'язки – як правило, вказує на рівень його особистого розвитку.

Ось деякі приклади: пропозиція забирати лиття з ливарного в механічний цех на підвісному конвеєрі зекономила працю сімдесяти людей у транспортному підрозділі. Коли виробництво було менше, у нас на шліфуванні деталей, – а це важка, неприємна робота, – працювало сімнадцятеро. Хтось намалював ескіз спеціального пристрою. Його ідею опрацювали й виготовили таку машину. Тепер четверо роблять у кілька разів більше, ніж робили сімнадцятеро, а робота зовсім не важка. Перехід від суцільних до зварних стержнів в одній частині шасі відразу забезпечив економію близько півмільйона доларів на рік при меншому обсязі виробництва, ніж зараз. Виготовлення деяких труб із плоских листів, замість протягування їх у звичайний спосіб, зумовило ще одну величезну економію.

Старий спосіб виготовлення однієї деталі складався з чотирьох операцій і 12 відсотків сталі йшло на металообробку. Правда, ми запускаємо в переробку більшість наших відходів, і в кінцевому підсумку вони використовуються, але це не привід не скорочувати відходи. Той факт, що відходи не є остаточними, не може служити виправданням для допускання відходів. Один із робітників розробив дуже простий новий метод виготовлення цієї деталі, при якому відходи складали тільки один відсоток. Ось ще: колінний вал повинен проходити термічну обробку для того, щоб поверхня була твердішою, але вали завжди виходили з печей термічної обробки трохи кривими, і навіть ще в 1918 році, ми тримали аж 37 людей на вирівнюванні колінних валів. Кілька наших працівників експериментували протягом року і нарешті розробили нову форму печі, у якій вали не могли деформуватися. У 1921 році виробництво набагато зросло, порівняно з 1918 роком, а ми використовуємо лише восьмеро людей на всій термічці.

Обставини впливають таким чином, що нам треба уникати потреб в майстерності на будь-якому етапі, щоб роботу міг виконувати хто завгодно. Раніше гартувальник інструментів був експертом, підбирав температуру. Це

була операція типу вгадав – не вгадав. На диво, він вгадував дуже часто. Термообробка при гартуванні сталі дуже важлива – за умови визначення точної температури для цього процесу. Вона не може бути цифрою, висмоктаною з пальця, а має бути виміряна. Ми запровадили систему, за якої людина біля печі не бачить

пірометра – приладу, що вимірює температуру. Їй подають сигнали кольорові електричні вогні.

Жодна з наших машин не виникла випадково. Спочатку ідея докладно досліджується, а потім ми робимо конкретні кроки. Іноді створюються дерев'яні моделі або ж деталі розкреслюються у повний розмір на дошці. Ми не пов'язані з попереднім досвідом, і ми не сподіваємося на фарт, але поки що уникали виготовлення машин, які б не були здатні робити ту роботу, для якої призначені. Близько дев'яноста відсотків усіх експериментів були успішними.

Незалежно від розвитку технологій виробництва, усе це склалося в основному завдяки людям. Я вважаю, що якщо їм не заважати і якщо вони усвідомлюватимуть свою роль, то завжди вкладуть усі свої помисли та усю свою волю навіть у найпростіші завдання.

Розділ VII

ТЕРОР МАШИН

Монотонна праця, коли раз за разом робиться один і той самий рух без жодних відхилень, – видається жахливою перспективою для людей певного складу розуму. Мені теж страшно. Я б не міг робити одне й те ж саме щодня, а для інших типів характерів, можливо, навіть для більшості, повторювання одноманітних дій не є страшним. Насправді, для деяких типів свідомості абсолютно жахливою є потреба думати. Для них ідеальною роботою буде така, де не вимагається застосовувати творчий інстинкт. Вакансії, на яких треба докласти як творчі зусилля, так і силу м'язів, важко заповнити – ми завжди маємо потребу в людях, які люблять роботу, тому що вона складна. На жаль, мушу визнати, що типовий робітник хоче виконувати роботу, у якій не треба докласти багато фізичних зусиль, а понад усе він хоче такої роботи, де не треба думати. Ті, кому притаманний творчий тип особистості і хто всіма силами ненавидять монотонність, схильні думати, що всі інші такі ж і тому поширюють зовсім незатребуване співчуття трудящому люду, який день у день виконує майже однакові дії.

Власне, більшість видів роботи є монотонними. Підприємець повинен дотримуватися з великою точністю певної процедури. Президент банку має справу з суцільною рутинною, як і його підлеглі. У більшості випадків і для більшості людей, просто необхідно придумати щось на кшталт рутини, щоб виконувати ними дії переважно були повторюваними, інакше людина не зможе зробити достатньо роботи, щоб мати можливість жити за її рахунок. Немає жодних причин, через які творча особистість мала б працювати на монотонній роботі, адже є великий попит на творчих людей. Ніколи не буде нестачі робочих місць для кваліфікованих людей, але ми повинні визнати, що прагнення до вдосконалення не є загальним. І навіть якщо є бажання, не завжди вистачає мужності пройти весь курс навчання. Неможливо стати кваліфікованим, просто маючи таке бажання, – потрібно вчитися.

Існує чимало гіпотез щодо людської природи і занадто мало досліджень, якою вона є насправді. Припускають, що творча робота може здійснюватися лише в певних ділянках, як-от: музика, живопис, інші види мистецтва. Видається, що такий підхід обмежує саме розуміння творчості та звужує її функції до творів, які можуть експонуватися на стінах галереї або бути зіграні в концертних залах тощо. Відповідно, лише безтурботно-вишукане товариство може насолодитися цими плодами.

Але якщо людина прагне творчої роботи у життєво важливій галузі, хай приходить до нас і працюватиме з іншими матеріями, ніж звук, лінії чи колір, хай іде туди, де впорається з проявами людської природи. Нам потрібні митці в промисловій сфері. Ми хочемо майстерності в промислових технологіях – і щодо виробництва, і щодо самих виробів. Ми хочемо мати тих, хто зможе з політичної, соціальної, промислової та моральної сфер людської діяльності сформувати довершене ціле.

Ми дуже обмежили сферу творчої діяльності і використовуємо її для занадто тривіальної мети. Нам потрібні люди, які зможуть придумати практичний дизайн для всього, що правильне, добре й бажане в нашому житті. Добрі наміри, плюс гарно продумані робочі проекти можуть бути реалізовані на практиці, до того ж, успішно. Збільшити добробут робітника можна не стільки зменшуючи його потребу працювати, скільки допомагаючи йому досягати більшого.

Якщо світ зосередить всю свою увагу, інтерес і енергію на планах покращення життя людини, то їх можна буде розробляти на основі практики. Такі плани переживуть все –

і вони будуть найвигіднішими і з погляду людських, і з погляду фінансових цінностей. Усе, чого потребує людство, – це міцна віра та глибока переконаність у доцільності правди, справедливості та людяності в промисловості. Якщо це щось нездійсненне, то краще буде без такої промисловості. Справді, у такому разі промисловості залишиться існувати лічені дні. Але ми можемо набути цих якостей, починаємо так працювати.

Якщо людина не може заробити собі на прожиття без допомоги машин, то хіба піде їй на користь відмова від них тільки тому, що машини можуть бути монотонними? Тоді нехай усі голодують? Чи не краще настановити людей на шлях до заможного життя? Хіба людина щасливіша через голодування? Хіба може бути щастя від використання машини на меншу потужність, ніж її

потенціал, і від меншого виробництва, ніж це можливо, а отже, і від отримання меншої світової частки товарів в обмін на свою працю?

У жодному випадку я не зміг знайти шкоди, яку б завдавала монотонна праця людині. Люди у балачках на світських прийомах

казали мені, що повторювані дії руйнують душу й тіло, але не такими були результати наших досліджень. Був один випадок, коли робітник протягом усього дня не робив практично нічого, крім натискання на педаль. Він вважав, що цей рух зробив його асиметричним. Медичний огляд не виявив цього, але, звичайно, робітник був переведений на іншу роботу, яка використовувала інші групи м'язів. Через декілька тижнів він попросився на своє попереднє місце роботи. Здавалося б розумним припустити, що через однакову послідовність рухів протягом восьми годин на день, буде формуватися неправильна постава тіла, але ми ніколи не мали таких випадків. Ми перекидаємо людей на інші завдання, якщо вони про це попросять, і ми хотіли б регулярно їх переводити з місця на місце – це було б цілком можливим, якби вони мали таке бажання. Проте люди не люблять змін, які вони не ініціюють. Деякі з операцій, безсумнівно, монотонні настільки, що здається, навряд чи хтось захоче довго залишатися на такій роботі.

Імовірно, найбільш одноманітним завданням на всьому заводі є підчеплення металевим гаком деталі, занурення її в бочку з мастилом і перекидання її в кошик. Ця дія ніколи не змінюється. Деталі поступають завжди в тому ж місці, їх струшують в бочці протягом однакового часу й перекидають у кошик, який завжди знаходиться в тому ж місці. Ні мускульної енергії, ні інтелекту не потрібно. Усі зусилля складають трохи більше, ніж легкий помах руки назад і вперед – металевий гак дуже легкий. Так-от, людина на цій роботі твердо тримається свого місця протягом восьми років. Він відкладав та інвестував свої гроші, і на даний момент у нього близько сорока тисяч доларів заощаджень – і він завзято пручається будь-якій спробі змусити його перейти на кращу роботу!

Найретельніші дослідження не виявили жодного випадку, коли в людини притупився б від роботи розум. Той тип людей, що не любить монотонної роботи, не змушений залишатися на ній. У кожному відділенні робота класифікується залежно від затребуваності та майстерності на класи «А», «В» і «С», при цьому кожен клас містить від десяти до тридцяти різних операцій. Безпосередньо у відділі кадрів людина зараховується до класу «С». Коли вона досягає успіхів у роботі, переходить у клас «В», далі – в «А», а з класу «А» на виробництво інструментів або на наставницьку посаду. Від людини залежить, куди вона потрапить. Якщо вона залишиться на виробництві, значить, так їй подобається.

У попередньому розділі я відзначив, що нікому, хто подає заяву на роботу, не відмовляють через фізичний стан. Ця політика набрала чинності з 12 січня 1914 року, коли ми встановили мінімальну заробітну плату в розмірі п'ять доларів на день, і восьмигодинний робочий день. Вона містила ще одну умову, а саме: ніхто не може бути звільнений через свій фізичний стан, за винятком, звичайно, інфекційного захворювання. Я думаю, що якщо промисловий заклад призначений сповна виконати свою місію, то склад його працівників повинен бути приблизно пропорційним зрізу суспільства загалом.

Ми завжди беремо до нас калік і неповносправних. Суспільство звикло, без зайвих роздумів, вважати всіх таких недієздатних до фізичної праці людей за тягар для суспільства, і вважати, що вони мають існувати за рахунок благодійності. Є ситуації, коли така підтримка повинна надаватися, наприклад, для душевнохворих. Але такі випадки надзвичайно рідкісні, і ми серед безлічі різних видів роботи в нашій компанії знайшли такі, які зміг би виконувати будь-хто, причому без втрат для виробництва. Сліпого або каліку можна поставити до роботи, на якій вони будуть такі ж продуктивні й отримуватимуть таку ж саму зарплату, як повністю працездатна людина. Ми не надаємо перевагу калікам, але ми довели, що вони можуть отримувати повну заробітну плату.

Якщо б ми набирали людей через їх каліцтва, платили б їм нижчу заробітну плату й задовольнялися нижчою продуктивністю, це б ішло врозріз із нашими прагненнями. Може, це й була б пряма допомога людям, але не найкраща. Найкраща допомога – зробити їх продуктивними нарівні з повносправними людьми. Я вважаю, що в цьому світі дуже мало приводів для благодійності – тобто благодійності в сенсі дарування. У більшості випадків, звичайно, бізнес та благодійність не можуть поєднуватися.

Метою фабрики є виробництво, і вона погано виконує свою роль в суспільстві, якщо не працює на межі своїх можливостей. Занадто швидко ми схилиємося до думки, що для якнайкращого виконання роботи на будь-якому робочому місці необхідно мати повні фізичні можливості, щоб працювати. Щоб дізнатися, якою є реальна ситуація, мені довелося класифікувати все різноманіття робочих місць на підприємстві (як щодо машин, так і щодо функцій) – чи фізична праця легка, середня або тяжка; чи це мокра або суха робота, і якщо так, то який вид рідини; чи робота чиста або брудна; чи знаходиться поблизу печі; який стан повітря; чи задіяна одна або обидві руки; чи працівник стоїть або сидить на роботі; чи шумно навколо, чи тихо; чи потрібна точність; чи освітлення природне або штучне; кількість місць, скільки деталей обробляється за годину; яка вага матеріалу, що обробляється і як характеризується навантаження на працівника.

На час дослідження виявилось, що на заводі – 7882 видів робочих місць. Із них 949 були віднесені до категорії тяжких робіт, що вимагають сильних, працездатних і практично фізично досконалих людей. 3338 – потребували людей звичайного фізичного розвитку й сили. Решта 3595 робочих місць були визначені, як такі, що не вимагають фізичного навантаження й можуть виконуватися найтендітнішими та найслабшими на вигляд людьми. Справді, більшість із них можуть бути спокійно заповнені жінками або дітьми старшого віку.

Найлегші роботи були ще раз прокласифіковані, щоб перевірити, як багато з них вимагають повноцінного фізичного здоров'я. Так-от, ми виявили, що на 670 можна було б поставити безногих людей, на 2637 – одноногих, на 2 – безруких, на 715 – одноруких і на 10 – сліпих.

Таким чином, із 7882 видів робіт 4034 (хоч деякі з них потребували докладання певної сили) не вимагали здорового фізичного стану. Отже, добре поставлена індустрія може забезпечити роботою більшу кількість людей, ніж людей з особливими потребами, ніж зазвичай такі громадяни задіяні у будь-якому розвинутому суспільстві. Якщо робочі місця в будь-якій галузі або, скажімо, на будь-якому підприємстві будуть проаналізовані, як на нашому,

пропорції можуть виявитися зовсім іншими, але я впевнений, що якщо провести досить глибокий розподіл праці – до глибини максимальної економії – не буде ніякої нестачі місць, на яких люди з фізичними вадами можуть виконувати роботу звичайної людини й отримувати звичайну заробітну плату.

Найгірше економічне марнотратство – наймати калік, як повинність, а потім вчити їх тривіальним навичкам, таким як

плетіння кошиків або іншим не вигідним ремеслам, і не допомогти їм заробляти собі на життя, а лише запобігати їхньому крайньому зубожінню.

Коли працівника наймають у відділі кадрів, теоретично йому надають роботу, що найкраще підходить для нього. Якщо він уже має роботу, але не може її виконувати або якщо йому не подобається ця робота, то працівник отримує перехідну картку й скеровується у відділ переведень, де після вивчення обставин, йому надають на пробу деякі інші види робіт, що краще підходять для його стану або схильностей. Ті, хто знаходяться на нижчих рівнях фізичних стандартів, при правильному призначенні можуть бути такими ж добрими працівниками, як і ті, хто в кращій формі. Наприклад, один сліпий був відряджений на склад рахувати болти та гайки для відправки у філії. Два інших повносправних чоловіки були вже зайняті на цій роботі. Протягом двох днів майстер направив картки на працездатних чоловіків у відділ переведень, тому що сліпа людина змогла виконувати не тільки свою роботу, але й ту, яку раніше виконували ці здорові чоловіки.

Ця система сприяння може бути розширена. Як правило, коли людина отримує травму, те, що вона не може працювати і має отримувати допомогу, – сприймається як належне. Але завжди є період одужання, особливо у випадках переломів, коли людина вже достатньо здорова, щоб працювати, і зазвичай на той момент хоче працювати, адже навіть максимально можлива допомога за втратою працездатності ніколи не зрівняється із заробітною платою. Якби було не так, бізнес був би просто обкладений додатковим податком, і це б позначилося на вартості продукту. І в такому разі його б менше купували, а отже, у когось стало б менше роботи. Це неминучий взаємозв'язок, який завжди треба мати на увазі.

Ми експериментували з прикутими до ліжка людьми – людьми, які могли сидати. Застилали ліжка накидками з чорної клейонки або фартухами й давали людям завдання закручувати гайки на невеликі болти. Це робота, яка повинна виконуватися вручну, і на якій у відділі з виготовлення магнето зайняті п'ятнадцять або двадцять осіб. Люди в лікарні могли б робити це так само добре, як і в цеху. І вони змогли б отримувати свою звичайну заробітну плату. Насправді їхня продуктивність була приблизно на 20 відсотків, якщо не помиляюсь, вищою від звичайного виробничого процесу в цеху. Ніхто не повинен був виконувати роботу, якщо не хотів. Але всі хотіли. Так для них легше спливав час. Вони краще спали та їли й швидше одужали.

Глухонімі люди не вимагають особливої уваги. Вони виконують свою роботу на сто відсотків. Туберкульозні співробітники – а ми зазвичай маємо близько тисячі таких – в основному працюють у відділі вторинної переробки матеріалів. Ті, кого вважають заразними, працюють разом у спеціально сконструйованому ангарі. Їхня робота проходить здебільшого на свіжому повітрі.

Під час останнього аналізу робочих місць було виявлено 9563 людей з нестандартним фізичним станом. Із них 123 мали покалічені або ампутовані руки, передпліччя чи кисті. У одного не було двох рук. Було 4 абсолютно сліпих, 207 сліпих на одне око, 253 з одним оком майже сліпим, 37 глухонімих, 60 епілептиків, 4 з відсутніми обома ногами або ступнями, 234 з однією відсутньою ногою або ступнею. У решти були незначні ушкодження.

Необхідний час, щоб стати фахівцем у тій чи іншій професії, розподіляється приблизно таким чином: 43 відсотки всіх робіт вимагають не більше одного дня навчання; 36 – від одного дня до одного тижня; 6 – від одного до двох тижнів, 14 – від одного місяця до одного року; один відсоток – від одного до шести років. В останніх спеціальностях, як, приміром, виготовлення інструментів або фрезерування, потрібна велика майстерність.

Дисципліна в усіх підрозділах підприємства жорстка. Немає дріб'язкових приписів, і немає правил, справедливості яких може бути піддана сумнівам. Несправедливість самоуправного звільнення обмежена правом на звільнення лише менеджером із кадрів, а він рідко ним користується. 1919 був останнім роком, коли велася статистика. Тоді відбулося 30155 кадрових змін. Із них 10334 випадків, коли працівники були відсутні без повідомлення більше ніж десять днів, і тому були звільнені. 3702 працівників звільнили тому, що вони відмовилися від наданої роботи або без зазначення причини вимагали переведення на інше робоче місце. Ще 38 звільнили за відмову вчити англійську мову на оплачених курсах; 108 пішли до війська; близько 3000 перейшли на інші заводи. Повернулися додому, пішли у сільське господарство або бізнес приблизно стільки ж. Вісімдесят дві жінки були звільнені, оскільки їхні чоловіки працювали. Ми не наймаємо заміжніх жінок, чиї чоловіки мають роботу. З усієї кількості тільки з 80 рішуче попрощалися, і причини були такі: за шахрайство – 56, за наказом відділу освіти – 20, і як небажані – 4.

Ми очікуємо, що люди робитимуть те, що їм скажуть. Організація настільки вузькоспеціалізована й одна частина настільки залежить від іншої, що ми не можемо навіть на мить розглянути питання про надання можливості діяти по-своєму. Без найжорсткішої дисципліни матимемо максимальну плутанину. Думаю, у промисловості не повинно бути інакше. Люди йдуть туди, щоб зробити максимально можливий обсяг робіт і отримати максимально можливу зарплату. Якщо кожному буде дозволено діяти по-своєму, виробництво страждатиме, а отже, і зарплата. Кожен, хто не хоче працювати, як ми кажемо, завжди може піти. Ставлення компанії до працівників є однаковим і неупередженим. Природно, що в інтересах як майстрів, так і керівників відділів, щоб звільнення були рідкісним явищем. Кожен завжди має можливість розповісти про свою ситуацію, якщо він зазнав несправедливості, і його до кінця вислухають. Звичайно, неминуче, що іноді трапляється несправедливість. Люди не завжди справедливі до своїх товаришів-співробітників. Іноді недовершена людська природа стає на заваді нашим добрим намірам. Майстри не завжди розуміють нашу ідею, або неправильно нею користуються, але наміри компанії є такими, як я вже говорив, і ми використовуємо всі засоби, щоб усі це розуміли.

У питаннях прогулів треба бути найстрогішим. Людина не може прийти або піти, як їй заманеться. Вона завжди може звернутися за дозволом до майстра, але якщо вона не приходить на роботу без попереднього повідомлення, то після її повернення причини відсутності ретельно

досліджуються, а іноді справу передають у медичний відділ. Якщо причини вагомі, дозволяється поновити роботу. Якщо ні, людину можуть звільнити.

При наймі записують тільки дані, що стосуються імені, адреси, віку, сімейного стану, кількості осіб на утриманні, питають, чи коли-небудь людина працювала на компанію «Форд Мотор», і фіксують стан зору й слуху. Не ставлять жодних питань щодо минулого, але в нас ще є така річ, як «Анкета для просування по службі». Її заповнюють у відділі кадрів ті, хто вже володіє якимось фахом, і описує, що це за фах. Таким чином, коли нам будуть потрібні якісь фахівці, ми зможемо знайти їх прямо на виробництві. Це також є одним із шляхів, яким виробники інструментів і верстатів швидко потрапляють на вищі позиції. Якось мені був потрібен спеціаліст зі швейцарських годинників. Картотека виявила такого – він працював на свердлильному верстаті. Відділ термічної обробки послав запит на кваліфікованого муляра вогнетривкої цегли. Його також знайшли за свердлильним верстатом – тепер він головний інспектор.

Особистих контактів не так багато: люди роблять свою роботу і повертаються додому, – завод не є салоном для світських розмов. Але ми намагаємося дотримуватися справедливості, і хоч завжди є час для короткого потискання рук – чоломкання в нас не поставлено на професійну основу. Ми радше намагаємося запобігати можливостям для дрібних особистих сутичок. У нас так багато виробничих підрозділів, що це місце майже окремий світ – можна відшукати в ньому кожен тип людини.

Візьмімо, приміром, бійки між чоловіками. Чоловіки б'ються, і, як правило, це є причиною для негайного звільнення. Ми вважаємо, що це не допомагає забіякам, позаяк просто усуває їх із поля нашого зору. Натомість, у нас майстри знаходять та застосовують досить винахідливі покарання, які нічого не забирають від сім'ї людини, та не марнують багато робочого часу.

Один момент, який є абсолютно необхідним для високої продуктивності, а також гідних умов виробництва, – це чисте, добре освітлене й добре провітрюване приміщення. Наші машини розташовані дуже близько одна від одної. Кожен метр площі заводу несе, звичайно, однакові накладні витрати. Споживач змушений оплачувати додаткові витрати і додаткові перевезення, навіть якщо обладнання розташоване на шість дюймів далі, ніж воно повинно бути. На кожне робоче місце ми вимірюємо точну площу, яка потрібна людині. Не повинно бути тісно – це було б на шкоду. Але якщо працівник і його обладнання займають більше місця, ніж потрібно, це також шкодить. Таким чином, наші машини розташовуються тісніше, ніж, імовірно, на будь-якому іншому заводі. Новій людині вони можуть здатися зваленими одна на одну, але їхнє розташування зумовлене не тільки послідовністю операцій, але й тим, щоб надати кожному працівникові і кожній машині кожен потрібний квадратний дюйм, і наскільки це можливо – жодного зайвого дюйму. Наші заводські приміщення не призначені використовуватися як парк. Щільне розміщення вимагає максимуму гарантій безпеки та доброї вентиляції.

Техніка безпеки – окрема тема. На нашу думку, будь-яке обладнання, незалежно від того, наскільки ефективно працює, не є добрим, якщо воно не є цілком безпечним. У нас немає обладнання, яке ми вважаємо небезпечним, але навіть при цьому стаються нещасні випадки. Кожен нещасний випадок, яким би тривіальним він не був, відслідковується кваліфікованими людьми,

зайнятими виключно такими справами, а обладнання досліджується, щоб зробити такі випадки в майбутньому неможливими.

Коли ми зводили старі будівлі, ми не розбиралися так добре на вентиляції, як тепер. У всіх пізніших будівлях несучі колони зроблені порожніми, і через них подається свіже та виходить відпрацьоване повітря. Майже рівномірна температура

зберігається всюди протягом року, а в денний час ніде немає необхідності в штучному освітленні. Десь близько семисот людей задіяно виключно для підтримки чистоти в цехах, миття вікон, підфарбовування. Темні кути, у які завжди хочеться плюнути, пофарбовані в білий колір. Без чистоти не може бути високого духу. Ми не терпимо тимчасової неохайності так само, як і тимчасових методів.

Немає причин на те, щоб фабрична робота була небезпечною. Якщо людина працювала занадто важко або занадто довго, у неї виникає психічний стан, що призводить до нещасних випадків. Однією частиною роботи із запобігання нещасних випадків є уникнення цього психічного стану, іншою частиною – запобігання недбалості, ще однією – абсолютна простота і безпека техніки.

Основними причинами нещасних випадків, на думку експертів, є:

- 1) браковані деталі;
- 2) дефектне обладнання;
- 3) затісне розташування;
- 4) відсутність запобіжників;
- 5) бруд;
- 6) погане освітлення;
- 7) погане повітря;
- 8) непридатний одяг;
- 9) недбалість;
- 10) невігластво;
- 11) критичний психічний стан;
- 12) відсутність взаємодопомоги.

Проблеми дефектних структур, несправних машин, нестачі місця, бруду, поганого освітлення, забрудненого повітря, поганого психічного стану, а також відсутності взаємодії легко усуваються. Ніхто не працює занадто багато. Заробітна плата розв'язує дев'ять десятих психологічних проблем, а решта усувається конструктивними рішеннями. Треба потурбуватися про захист від непридатного одягу, недбалості, невігластва, і зробити все захищеним від дурня. Це важче там, де застосовуються приводні реміні. У всіх наших нових конструкціях, кожна машина має свій окремий електродвигун, але в старих ми повинні були використовувати реміні. Кожен ремінь захищений. Над автоматичними конвеєрами перекинені мости, так що нікому не доведеться з ризиком перелазити через них. Скрізь, де є небезпека літання металевих частинок, працівник зобов'язаний носити окуляри, а ризик ще більше зменшується огороженням обладнання сіткою. Навколо гарячої печі є поручні. Ніде немає відкритих частин машин, куди б міг потрапити одяг. Усі проходи вільно проглядаються. Вмикачі запуску пресів захищені великими червоними табличками, які спочатку треба зняти, перш ніж можна включити перемикач. Це робить неможливим випадковий запуск. Робітники іноді одягають непридатний одяг: краватки, що можуть потрапити між валики, широкі рукави та інші недоречні предмети. Начальники повинні за цим дивитися, і вони ловлять більшу частину порушників. Нові машини проходять різносторонні випробування, перш ніж їх візьмуть у роботу. Як наслідок: у нас практично немає серйозних нещасних випадків.

Промисловості зовсім не потрібні людські жертви.

Розділ VIII

ОПЛАТА ПРАЦІ

Ті, хто веде свій бізнес, як заведено, не вбачають нічого страшного в тому, коли кажуть: «Я плачу, як усі». Проте, тій же людині не так легко сказати: «Мій товар не кращий і не дешевший, ніж у всіх». Жоден виробник при здоровому глузді не буде стверджувати, що закупівля якнай дешевших матеріалів веде до виготовлення якнайкращих товарів. Тоді чому ми так багато чуємо про «ліквідацію робочої сили», і про ті переваги, які очікують країну після скорочення витрат на заробітну плату? Це ж означає тільки урізання купівельної спроможності та скорочення внутрішнього ринку. Що доброго в індустрії, якщо вона так невміло влаштована, що не може повернути засоби для достойного прожиття всім її повноцінним учасникам? Жодне питання не є настільки важливим, як заробітна плата – більшість

населення країни живе на зарплату. Масштаби їхнього життя – розмір їхньої заробітної плати – визначає рівень добробуту у країні.

Скрізь на підприємствах «Форд» ми тепер встановили мінімальну заробітну плату – шість доларів на день. Раніше у нас був мінімум п'ять доларів, а до того ми платили стільки, скільки, за нашими розрахунками, заробив кожен індивідуально. Було б погано з морального боку, якщо б ми повернулися до старої ринкової ставки оплати. Однак це було б найгірше, що ми можемо зробити, і що призвело б до погіршення стану нашого бізнесу.

Спочатку слід подбати про міжлюдські стосунки. Про працівника не прийнято говорити як про партнера. Та саме ним він і є. Щоразу, коли власник починає відчувати, що не справляється з керівництвом або що менеджмент забирає занадто багато часу, він бере собі помічника. Чому ж тоді, коли людина бачить, що виробнича частина бізнесу стає зовеликою для її двох рук, вона має відмовлятися від слова «партнер» для того, хто приєднався допомогти їй зробити роботу? Кожен бізнес, у якому працює більше однієї людини, є своєрідним партнерством. У той момент, коли людина кличе на допомогу своєму бізнесу – навіть якщо помічником буде всього лиш хлопчик –

це момент, коли вона знайшла партнера. Людина може бути єдиним власником ресурсів бізнесу та єдиним директором своєї діяльності, але поки вона залишається єдиним менеджером і єдиним працівником, лише доти може вважати себе повністю незалежною. Жодна людина не є незалежною, якщо потребує допомоги іншої людини. Це взаємні стосунки – начальник є партнером свого працівника, працівник є партнером свого начальника. І поки це так, не слід припускати, що та або та одиниця є критичною ланкою. Обидві вони необхідні. Стати надмірно гоноровим можна тільки за рахунок іншого, а в кінцевому підсумку – також і за власний рахунок. Як для капіталу, так і для робочої сили абсолютно безглуздо виокремлювати себе, як певну групу. Вони є партнерами. Коли перетягуватимуть каната одне в одного – шкодитимуть організації, у якій є партнерами і від якої залежить їхня сила.

Прагненням працедавця, як лідера, має бути якнайбільша заробітна плата у своїй галузі, а прагненням працівника – виконати якомога більше роботи, щоб така зарплата стала можливою. Звичайно, у всіх цехах знайдуться люди, які вважають, ніби найпродуктивніша праця йде лише на благо працедавця – і зовсім не на їхню власну користь. Шкода, що існують такі настрої. Але все ж вони є і, можливо, мають на це деякі підстави. Якщо працедавець закликає людей до самовідданої праці, і через деякий час люди бачать, що їхня самовідданість ніяк не винагороджується, то вони, природно, повертаються на свої попередні позиції в трудовій етиці. Але якщо бачать, що плоди наполегливої роботи конвертуються в зарплату, тобто отримують доказ існування нагороди за важку працю, тоді починають усвідомлювати себе частиною бізнесу, успіх якого залежить від працівників, а їхній успіх залежить від бізнесу.

«Що має платити працедавець?» та «Що повинен отримувати працівник?» – це другорядні питання. Основне питання таке: «Що може витримати бізнес?» Звичайно, жоден бізнес не вистойить, якщо витрати перевищуватимуть прибуток. Якщо викачувати воду із криниці швидше, ніж вода підходитиме, криниця висохне. А коли вода вичерпається, то тих, хто залежить від неї, почне мучити спрага. І якщо вони собі думають, що можуть викачати все й

потім перейти на інше місце, значить це тільки питання часу, коли всі криниці стануть сухими. Зараз, як ніколи, існує широкий попит на справедливий розподіл винагороди, але слід визнати, що існують обмеження ресурсів.

Бізнес сам установлює ліміти. Ви не зможете розподілити 150000 доларів у бізнесі, який приносить лише 100000. Бізнес обмежує зарплату, але що обмежує бізнес? Бізнес обмежує себе наслідуванням поганих прецедентів.

Якби люди замість того, щоб казати «працедавець повинен робити так-і-так», сказали: «Бізнес повинен стимулюватися та управлятися так, щоб бути в змозі зробити це і те» – вони б до чогось дійшли. Тому що тільки бізнес може платити заробітну плату. Ясно, що працедавець не може, якщо бізнес не дозволяє. Але якщо бізнес робить можливою вищу заробітну плату, а працедавець відмовляється її виплачувати, то що робити? Як правило, бізнес забезпечує умови життя занадто великої кількості людей, і його не можна нищити. Було б злочином убивати бізнес, у який вкладена праця багатьох людей і який став для них і місцем самореалізації, і джерелом засобів існування. Шкодити бізнесу страйками не допоможе. Працедавець нічого не досягне, якщо маючи на увазі своїх співробітників, вираховуватиме: «На яку мінімальну зарплатню я зможу змусити їх погодитися?» А працівники, зближуючи очима у відповідь, міркуватимуть: «Скільки ми зможемо з нього витиснути?» Зрештою, їм обом доведеться звернутися до бізнесу й запитати себе: «Як ми можемо зробити цю індустрію безпечною і вигідною, щоб вона змогла забезпечити всім нам комфортне життя?»

Далеко не всі працедавці та робітники мислитимуть далекоглядно. Звичку до короткозорих дій важко зламати. Що робити? Нічого. Ніякі правила або закони нічого не змінять. А грамотний особистий інтерес змінить. Усвідомлення і працедавцями, і робітниками того, що їхньою спільною метою є надання послуг, і це є рушійною силою бізнесу, – поступово, та все ж поширяться. Мусить поширитися.

Так чи інакше, що ми маємо на увазі, коли говоримо про високу заробітну плату?

Ми маємо на увазі вищу заробітну плату, ніж була десять місяців або десять років тому. Ми не претендуємо на якусь ідеальну наперед задану заробітну плату. Наші сьогоднішні високі зарплати можуть виявитися низькими через

років.

Якщо для менеджерів природно досягати максимізації дивідендів, настільки ж логічно підвищувати заробітну плату. Але не керівництво бізнесу платить високу заробітну плату. Звичайно, якщо воно може, але не платить, це його провина. Та саме керівництво ніколи не зможе зробити заробітну плату високою. Високою зарплатня не буде, доки працівники її не зароблять. Їхня праця є продуктивним чинником. Це не єдиний продуктивний чинник – погане керування може змарнувати працю і матеріали та звести нанівець усі зусилля. Погана праця може звести нанівець результати гарного керування. А в партнерстві кваліфікованого керівництва і чесної праці – саме праця робітника зумовлює високу заробітну плату. Він вкладає всю свою енергію і майстерність, і якщо зробить чесно й широко цю інвестицію, висока заробітна

плата стане його винагородою. Мало того, що він заробив її, але він ще й зіграв велику роль у тому, що це стало можливим.

Має бути ясно, що висока заробітна плата бере початок в цеху. Якщо вона там не створена, вона аж ніяк в конверт не потрапить. Ніколи не буде винайдена система, яка дозволить позбутися необхідності працювати. Так задумано природою. Наші руки й розум не призначені для ледарства. Праця є нашим спокоєм, почуттям власної гідності й спасінням. Робота – зовсім не прокляття, а найбільше благо. Соціальна справедливість у своєму первісному значенні впливає тільки з чесною праці. Людина, яка багато вкладає, повинна багато забирати. Тому у виплаті заробітної плати нема жодної благодійності. Відданий працівник – найкраще, про що може мріяти бізнес. І не варто очікувати, що він робитиме це безкінечно довго без належного визнання його внеску. Людина, яка приходить зранку на роботу з відчуттям, що незалежно від того, скільки вона віддасть сил, це не принесе їй достатньо для підтримання достойного рівня життя, не зможе добре виконати свої робочі обов'язки. Вона стурбована й занепокоєна, і все це негативно позначається на її праці.

Але якщо працівник розуміє, що його щоденна праця забезпечує йому не тільки основні потреби, а й створює запас комфорту і дає змогу забезпечувати своїх синів і доньок, а його дружина може дозволити собі якісь маленькі радощі в житті, тоді його робота йде йому добре, і він легко віддає їй усі свої сили. Це добре для нього й добре для бізнесу. Людина, яка не отримує певного задоволення від роботи, втрачає велику частину заробітної плати.

Щоденна праця – велика річ. Це дуже велика річ! На ній тримається світ, вона є основою нашої гідності. А працедавець має щоденно ще важче працювати, ніж будь-хто з його людей. Працедавець, який серйозно намагається виконати свій обов'язок перед світом, повинен бути трудівником. Він не може сказати: «На мене працює багато тисяч людей». Річ у тому, що він має працювати на цих багатьох тисяч людей – а чим краще працюють вони, тим більше у нього роботи по продажу продукції. Заробітна плата виражається фіксованою сумою, і так повинно бути, щоб мати підставу, на щось розраховувати. Заробітна плата є своєрідним розподілом прибутку, що фіксується заздалегідь, але, як це часто буває, у кінці року виявляється, що можна доплатити ще. Тоді треба платити ще. Коли ми разом задіяні в бізнесі, усі повинні мати певну частку від прибутку – у вигляді гарної заробітної плати або додаткової компенсації. І зараз це починають повсюдно визнавати.

На сьогодні є певний попит на те, щоб людська складова бізнесу була підвищена в статусі до рівня матеріальної складової. І скоро це станеться. Питання полягає лише в тому, чи це буде втілено мудро – таким чином, що матеріальна складова, від якої ми тепер залежимо, буде збережена, чи нерозумно – що будуть утрачені напрацювання попередніх років.

Бізнес уособлює наше національне буття, він відображає наш економічний розвиток, і показує нам наше місце серед інших народів. Ми не хочемо наражатися на ризик це втратити. Усе, що ми хочемо, це більшого визнання людського чинника в бізнесі. І, звичайно, цього можна досягнути без експропріації, без шкоди для будь-кого, а насправді зі збільшенням благ кожної людини. Увесь секрет у тому, щоб визнати працівника партнером. Якщо

кожен буде цілком самодостатнім, не потребуватиме послуг жодної іншої людини в жодному вигляді, тільки тоді нам не буде потрібне партнерство.

Такі основні істини щодо заробітної плати. Це партнерський розподіл.

Коли заробітна плата вважається адекватною? Скільки можна працюючи заробити на прожиття? Ви коли-небудь замислювалися над тим, яку роль відіграє або має відігравати заробітна плата? Сказати, що вона повинна дорівнювати вартості життя –

не сказати майже нічого. Вартість життя багато в чому залежить від ефективності виробництва й логістики, а їхня ефективність, своєю чергою, є сумою ефективності керівництва й робочої сили. Добра робота, під вмілим керівництвом, має привести до високої заробітної плати та низької вартості життя. Якщо ми будемо орієнтувати заробітну плату на вартість життя, ми нікуди не прийдемо. Вартість життя є результатом, і ми не можемо очікувати, що результат буде завжди постійним, якщо будуть змінюватися чинники, що призводять до цього результату. Коли намагатися регулювати заробітну плату залежно від вартості життя, то ми уподібнимось собаці, що намагається вхопити себе за хвіст. І, врешті, хто достатньо компетентний, щоб сказати, на який рівень життєвих витрат, ми маємо спиратися? Змінимо наш підхід і погляньмо, що таке заробітна плата для робітника – і чим вона має бути.

На заробітну плату лягають усі обов'язки працівника поза межами цеху. Вона забезпечує також все, що необхідно для його діяльності в самому цеху. Продуктивна щоденна праця –

найцінніше джерело багатства з тих, які коли-небудь існували. Звичайно, вона повинна бути за розміром не меншою, ніж усі зобов'язання працівника. І при тому повинна бути такою, щоб підтримати робітника на схилі літ, коли праця вже стане для нього неможливою, та й непотрібною. І щоб заробітна плата забезпечувала хоча б це, промисловість має бути спланована з таким графіком виробництва, розподілу та винагороди, що зупинить перетікання грошей у кишені людей, які не причетні до виробництва. Для того, щоб створити систему, яка буде незалежною як від доброї волі лояльних співробітників, так і від недружніх особистостей, ми повинні діяти відповідно до життєвих реалій.

Відпрацювати день забирає стільки ж фізичних сил при ціні на пшеницю в один долар за бушель, як і при ціні 2,50 долара за бушель. Яйця можуть бути по 12 центів за дюжину або по 90 центів за дюжину. Як це може вплинути на кількість енергії, яку людина вкладає в працю за продуктивний день? Якщо б мова йшла тільки про окрему людину, вартість підтримки її життя і прибутку, який вона повинна отримати поверх цього, було б просто вирахувати. Але працівник не просто людина. Він є громадянином і робить внесок у добробут нації. Він є домовласником. Також він, мабуть, є батьком дітей, яких виховує на ті кошти, що зможе заробити. Ми повинні рахуватися з усіма цими фактами. Як урахувати його зобов'язання перед родиною в оплаті робочого дня? Ви платите людині за її роботу, але наскільки ця робота забезпечує його родину? На скільки працівник може розраховувати як громадянин? А як батько? Людина виконує роботу в цеху, але його дружина веде справи по дому. У цеху ви повинні оплатити їх обох. За якою системою розрахунків можна з'ясувати, яке місце займає родина у вартості робочого

дня? Чи кошти на його власне існування слід розглядати як «витрати»? А його спроможність мати будинок і сім'ю є «прибутком»? Яким є прибуток людини на один робочий день: розрахованим на готівковій основі та рівним тому, що залишається після задоволення всіх власних і родинних потреб? Чи все це повинно розглядатися строго по статтях витрат, а прибуток буде вираховано абсолютно поза ними? Тобто після того, як буде враховано утримання себе і сім'ї, забезпечення одягом і житлом, виховання дітей та створення їм належних умов, – має ще щось залишатися, якісь заощадження, що буде віднесено до прибутку? І все це може покриватися робочим днем? Думаю, що так. В іншому випадку, маємо огидну перспективу вимушеної праці малих дітей та їхніх матерів.

Ці питання вимагають точних спостережень і обчислень. Якщо задуматися про наше економічне життя, можливо, ми здивуємося найбільше, коли виявимо масштаб усього того, що мав би забезпечувати робочий день. Імовірно, можна точно вирахувати – хоч і зі значним утручанням у сам робочий день – скільки енергії забирає в людини денна праця. Але зовсім неможливо точно визначити, скільки енергії треба вкласти назад, щоб вона забезпечила потреби наступного дня. Також неможливо визначити, скільки витраченої енергії ніколи не відновиться. Економіка ще не придумала амортизаційного фонду для відновлення сил працівника. Можна створити своєрідні амортизаційні відрахування у вигляді пенсії по старості. Але пенсії не містять тієї складової денного заробітку, яку щоденна праця мала б містити в собі й забезпечувати всі життєві витрати, усі фізичні втрати та неминуче погіршення стану людини, що фізично працює.

Найкращі заробітні плати, які існують на цей час, ще навіть не наблизились до того рівня, на якому вони мають бути. Бізнес ще не досить добре організований і його цілі ще не достатньо чіткі, щоб з'явилася можливість платити більше, ніж частку заробітної плати від тієї, якою вона б мала бути. Ця робота чекає на нас попереду. Розмови про усунення системи зарплат і переведення власності в суспільну власність рішенням цієї проблеми не допоможуть. Система оплати праці це єдина система, що є в нашому розпорядженні, згідно з якою внесок у виробництво винагороджується залежно від його розміру. Якщо відмовимося від системи розумного визначення рівня оплати, отримаємо універсальну несправедливість. Удосконалимо цю систему і, можливо, отримаємо цілковиту справедливість.

Упродовж багатьох років я чимало дізнався про заробітну плату. Відкинувши всі інші міркування, думаю, перш за все, наші продажі залежать великою мірою від заробітної платні, яку ми платимо. Якщо ми збільшимо фонд заробітної плати, то ці гроші будуть витрачені та послужать збагаченню крамарів, дистриб'юторів, виробників і працівників в інших галузях, а далі це позначиться на наших продажах. Висока зарплата повсюди в країні викликає на всій території процвітання, за умови, однак, що вища заробітна плата виплачується за вищу продуктивність. Підвищення зарплат і зниження темпів виробництва є початком скочування вниз до животіння бізнесу.

Нам забрало певний час зорієнтуватися в тарифах оплати, і поки ми повністю не розпочали виробництво «Моделі Т», не могли з'ясувати, якою повинна бути заробітна плата. До цього в нас був певний розподіл прибутку. Наприкінці кожного року ми розподіляли певний відсоток від доходу серед наших співробітників. Наприклад, ще в 1909 році ми роздали 80000 доларів за вислугу років. Людина з одним роком стажу отримала 5 відсотків до своєї

заробітної плати за рік; із двома роками – 7,5 відсотка, а з трьома роками – 10 відсотків. Аргументом проти цього методу є те, що він не має прямого зв'язку з роботою, виконаною за день. Людина не отримує своєї частки аж поки не пройде багато часу з тих пір, як робота була виконана, а потім вона призначається йому майже як подарунок. Завжди недоречно надавати заробітній платі відтінок благодійності.

І ще, заробітна плата не є науково обґрунтованою щодо роботи. Людина на роботі «А» могла отримувати одну ставку, а людина на роботі «В» вищу ставку, тоді як насправді робота «А» може вимагати вищої кваліфікації або навантаження, ніж

робота «В». Велика несправедливість виникає в ставках заробітної плати, якщо і працедавець, і працівник знають, що ставка

ґрунтується ні на чому більшому, ніж припущення. Таким чином, починаючи приблизно з 1913 року в наших цехах були проведені дослідження витрат часу на всіх тисячах операцій. За цими дослідженнями можна теоретично визначити, якою має бути продуктивність людини. Далі, допускаючи похибку, можна вирахувати задовільний рівень виходу на день, а беручи до уваги потрібну майстерність, вийти на ставку, яка буде виражати з достатньою точністю кількість навичок і зусиль, які вкладаються в роботу – і скільки треба очікувати в роботі від людини в обмін на заробітну плату. Без наукових досліджень працедавець не знає, чому він платить таку ставку і працівник не знає, чому він її отримує. Із хронометричних таблиць усі роботи на нашому заводі були стандартизовані й установлені тарифи.

Ми не платимо поштучно. Дехто має поденні тарифи, дехто погодинні, але практично в кожному випадку є обов'язковий стандартний виробіток, нижче якого людина не може опускатися. Якщо було б не так, то ні робітник, ні ми самі не знали б, чи дійсно заробітна плата була зароблена. Має бути фіксований денний виробіток, перш ніж реальна заробітна плата може бути виплачена. Сторожам платять за присутність. Робітникам платять за роботу.

Маючи ці факти на руках, ми оголосили й розпочали з січня 1914 року втілювати своєрідний план розподілу прибутку, за яким мінімальна заробітна плата за роботу будь-якого типу і при певних умовах становила п'ять доларів на день. Водночас ми скоротили робочий день до восьми годин, до цього було дев'ять, а тиждень – до сорока восьми годин. Це було абсолютно добровільним актом. Усі наші тарифні ставки були добровільними. Так ми мислили здійснення соціальної справедливості, і, врешті-решт, ми зробили останнє дослідження для заспокоєння нашої власної совісті. Існує задоволення від відчуття щастя інших, коли ви до певної міри знімаєте тягар із плечей ваших колег, коли ви створюєте їм запас, який можна витратити на розваги або заощадити. Добра воля є одним із небагатьох дійсно важливих активів життя. Рішуча людина може отримати майже все, чого добивається, але поки вона не має у своєму розпорядженні доброї волі, її набутки – це ніщо.

Однак, у цьому не було ніякої добродійності. Цього взагалі не розуміли. Багато працедавців думали, що ми розбагатіли й робимо це заради реклами. Вони осудили нас, бо ми змінили стандарти – ми порушили звичай платити людині найменшу суму, на яку вона погодиться. Не існує ніякого виправдання таким стандартам і звичаям. Вони мають бути знищені. Колись вони будуть

знищені. Інакше ми не викоринимо бідність. Ми внесли зміни не тільки тому, що хотіли платити вищу заробітну плату або могли собі дозволити її платити. Ми хотіли ввести ці тарифи, щоб бізнес почав існувати на міцній основі. Ми нічого не розподіляли – ми будували на майбутнє. Бізнес, який платить низьку заробітну плату, завжди у небезпеці.

Напевно, небагато заяв у світі бізнесу породили гучніший міжнародний резонанс, ніж ця, і навряд чи хоч хтось у світі висвітлив те, що ми робили насправді достовірно. Робітники майже всі вважали, що будуть отримувати п'ять доларів на день, незалежно від роботи, яку виконуватимуть.

Факти були дещо іншими, ніж скидалося на перший погляд. План полягав у розподілі прибутку, але замість того щоб чекати, поки він буде зароблений, приблизно вираховувати його заздалегідь, додати за певних умов до заробітної плати тих, хто працює в компанії протягом шести місяців і більше. Він класифікував внесок трьох типів працівників:

1. Одружених чоловіків, що живуть з родинами і утримують їх.
2. Самотніх чоловіків старших двадцяти двох років, схильних заощаджувати.
3. Молодих людей до двадцяти двох років, і жінок, що були єдиними годувальницями найближчих родичів.

Людині спочатку нараховували її тариф – який тоді був у середньому на п'ятнадцять відсотків вищий від середньої заробітної плати. Також вона мала право на певний прибуток. Її заробітна плата плюс прибуток мали в підсумку давати мінімальний щоденний дохід у розмірі п'яти доларів. Розподіл прибутку був поставлений на погодинну основу й розраховувався на погодинну ставку заробітної плати таким чином, що той, хто отримував найнижчий погодинний тариф, отримував пропорційно найбільшу частку прибутку. Він виплачувався разом із заробітною платою раз на два тижні. Наприклад, людина, яка отримувала тридцять чотири центи на годину, мала норму прибутку двадцять вісім з половиною центів на годину, що приносило їй щоденний дохід в розмірі п'яти доларів. Людина, яка отримувала п'ятдесят чотири центи на годину, мала норму прибутку двадцять один цент на годину, що приносило їй щоденний дохід у розмірі шести доларів.

Це був своєрідний план спільного зростання та процвітання. Але з певними умовами. Людина та її дім мали піднятися до певних стандартів чистоти й громадянської позиції. Нічого по-справжньому патерналістського не було за задумкою хоч деякий патерналізм усе ж розвинувся. І це було однією з причин, чому весь цей план та відділ соціального забезпечення були потім змінені. Але на початку ідея полягала в тому, що має бути цілком очевидний стимул для покращення рівня життя і що найкращим стимулом є грошова винагорода за дотримання належного рівня життя. Людина, яка живе правильно, виконує свою роботу правильно. І до того ж, ми хотіли уникнути можливого зниження якості роботи через збільшення заробітної плати. Адже коли під час війни дуже швидко зростала заробітна плата, то це іноді тільки підвищувало жадібність людини, а отже, знижувало її заробітки. Якщо б на самому початку ми просто збільшили зарплату, то дуже ймовірно, що стандарт роботи погіршився б. Заробітна плата близько половини працівників за новим планом підвищилася вдвічі. Це могло б сприйнятися, як «легкі гроші». Думка про легкі гроші руйнує роботу. Є небезпека в дуже швидкому

підвищенні заробітної плати будь-якої людини: чи то вона раніше отримувала один долар, чи сто доларів на день. Насправді, якщо зарплату людини зі ста доларами на день підвищити наступного дня до трьохсот доларів на день, то вона, скоріш за все, зробить із себе більшого дурня, ніж той працівник, чия зарплата збільшилася з одного долара до трьох доларів на годину. Людина з великою кількістю грошей має більше можливостей зробити дурницю.

У цьому першому плані стандарти не були розписані до дрібниць, хоч іноді вони адмініструвалися дріб'язковим способом. Ми тримали близько п'ятдесяти інспекторів у соціальному відділі. Вони мали високий рівень здорового глузду, але неможливо зібрати п'ятдесят людей, обдарованих здоровим глуздом однаковою мірою. Іноді вони помилялися – ми завжди

чуємо про чиїсь помилки. Щоб отримувати бонус, одружені чоловіки повинні були жити зі своїми сім'ями й належним чином піклуватися про них. Ми хотіли зламати жакливу звичку піднаймати співмешканців до себе, що існувала серед багатьох іноземних працівників. Вони сприймали свої домівки як щось, на чому можна додатково заробити, а не як місце для проживання. Хлопці віком до вісімнадцяти отримували бонус, якщо утримували найближчих родичів. На самотніх чоловіків, які вели здоровий спосіб життя, розподіл прибутку також поширювався. Найкращим доказом того, що план у своїй суті є корисним, була така статистика: коли він тільки вступив у силу, то 60 відсотків працівників одразу підпадали під його дію, через шість місяців – 78 відсотків, а в кінці року – 87 відсотків. Через півтора року лише частина одного відсотка не підпадали під дію плану розподілу прибутку.

Великі зарплати призвели до інших результатів. У 1914 році, коли перший план вступив у силу, у нас працювало 14000 осіб, і нам доводилося наймати приблизно 53000 людей на рік для підтримки розміру постійної кількості працівників. У 1915 році ми найняли лише 6508 людей, і велика частина цих нових працівників прийшли завдяки зростанню бізнесу. Зі старим рівнем плинності кадрів і нашою теперішньою потребою в робочій силі, ми б повинні були наймати близько 200000 людей на рік, що є практично неможливим завданням. Навіть із тим розрахунком, що будь-яку роботу на нашому заводі працівнику – легко пояснити і легко засвоїти, – ми не можемо щоранку, щотижня чи щомісяця брати до себе нових співробітників. Хоч і вважається, що через два або три дні людина може задовільно працювати з належним рівнем швидкості, усе ж таки кращі результати, коли в неї вже є річний досвід. З тих пір проблема плинності робочої сили нас не турбує. Досить складно дати точні цифри, оскільки, коли ми не працюємо на повну потужність, ми проводимо ротацию працівників, щоб дати роботу якнайбільшій кількості людей. Тому важко відрізнити звільнення за власним бажанням від вимушених. На сьогодні ми не маємо таких даних, бо приділяємо так мало уваги цьому, що не ведемо ніякого обліку. Наскільки нам відомо, плинність складає десь між 3 і 6 відсотками на місяць.

Ми вносимо зміни в систему, але не відходимо від принципу: якщо ви очікуєте від людини віддачі часу й енергії, то зробіть її зарплату такою, щоб вона не мала фінансових проблем. Це виправдає себе. Наші прибутки після виплати гарної зарплати й бонусу – бонусу, який складав близько десяти мільйонів на рік до внесення змін в систему, – засвідчують, що платити гарну зарплату є найвигіднішим способом ведення бізнесу.

Були заперечення щодо виплати бонусу до зарплати за певну поведінку. Це нагадувало патерналізм. Патерналізму в промисловості не має бути. Соціальна робота, яка полягає у втручанні в приватні справи працівників, є застарілою. Людям потрібні консультації й вони потребують допомоги, часто спеціальної допомоги, але все це повинно надаватися в межах пристойності. Всеохопний реальний план інвестицій і участь у розподілі прибутку зробить для зміцнення промисловості й розвитку компанії більше, ніж будь-яка соціальна робота.

Не змінюючи принцип, ми змінили спосіб оплати.

Розділ IX

ЧОМУ БІЗНЕС НЕ ЗАВЖДИ УСПІШНИЙ?

Працедавець звітує про бізнес за результатами року. Працівник теж підбиває підсумки за результатами року. Проте обидва планують своє життя і працюють – тиждень за тижнем. Вони отримують замовлення або роботу, коли зможуть, і за ціною, на яку погодяться. Під час так званого процвітання замовлень і робочих місць є багато. Під час «тихого» сезону вони нечисленні. Бізнес зазвичай або бенкетує, або поститься, і завжди або «успішний» або «поганий». Хоча ще не було таких часів, коли б усі мали забагато плодів цього світу – коли всім було б занадто зручно й усі були б занадто щасливі, проте настають періоди, коли ми спостерігаємо неймовірне явище голоду на товари, і водночас – голоду на робочі руки. І ось цих двох – попит і засоби його задоволення –

розділяють фінансовим бар'єром. І виробництво, і зайнятість є динамічними справами. Замість поступового просування, ми йдемо вперед поривчасто – у якийсь час занадто швидко, в інший повністю зупиняємося. Коли дуже багато людей хочуть купувати, кажуть, що виникає дефіцит. Коли ніхто не хоче купувати, говорять про перевиробництво. Я знаю, що ми завжди маємо дефіцит, але не думаю, що ми хоч раз мали перевиробництво. У якісь моменти ми могли мати занадто багато не тих товарів. Це не перевиробництво – це лише безголове виробництво. Ми могли також мати великі запаси товарів за занадто високими цінами. Це не перевиробництво – це або погане виробництво, або погане фінансування. Чи бізнес успішний або поганий за велінням долі? Чи повинні ми приймати обставини, як неминучість? Бізнес є успішним або поганим, коли ми його таким робимо.

Єдиною причиною для вирощування сільськогосподарських культур, для видобутку корисних копалин, чи для виробництва – є те, що людям треба

поїсти, зігрітися, мати одяг і предмети для вжитку. Немає інших можливих причин, але їх відсувають на задній план, а замість цього запроваджують практики, націлені не на надання послуг, а на заробляння грошей. І це тому, що ми створили фінансову систему, яка замість того, щоб бути зручним засобом обміну, часом є бар'єром для обміну. Про це трохи пізніше.

Ми страждаємо від частих періодів так званих невдач тільки тому, що так погано керуємо. Якби ми мали величезний неврожай, я можу уявити, що країна мала б голодувати, але я не можу змиритися з голодом і злиднями, якщо вони породжені виключно поганим менеджментом, а особливо – поганим керівництвом, що криється в непродуманій фінансовій структурі. Звичайно, війна порушила діловий світ у цій країні. Вона порушила весь світ. Не було б ніякої війни, якби керівництво було кращим. Але не можна покладати провину лише на війну. Вона виявила велику кількість недоліків фінансової системи, але найчіткіше війна показала, яким нестабільним є бізнес, що тримається лише на фінансових обладках. Я не знаю, чи поганий бізнес є результатом поганих фінансових методів, а чи навпаки, неправильна мотивація бізнесу створює погані фінансові методи, але впевнений, що хоч і абсолютно небажано пробувати повалити теперішню фінансову систему, та абсолютно бажано переформувати бізнес під надання послуг. Тоді з'явиться краща фінансова система. Нинішня система впаде, тому що не матиме ніякого ґрунту для існування. Цей процес має бути поступовим.

Будь-хто може стати на шлях стабілізації власних справ. Самому неможливо досягнути відмінних результатів, але чим більше буде таких прикладів, тим більше з'явиться й послідовників, а отже, з плином часу, можна сподіватися, що бізнеси-бульбашки та їхні найближчі родичі – депресивні бізнеси потраплять до категорії проблем, подібних до віспи, тобто таких, яким можна запобігати. Цілком можливо, що разом із неминучою реорганізацією бізнесу та фінансів, у промисловості можна також позбутися шкідливого впливу сезонності, а то й самої сезонності, а також періодичних депресій. Сільське господарство вже знаходиться в процесі реорганізації. Коли промисловість і сільське господарство повністю реорганізуються, вони доповнюватимуть одне одного. Вони повинні бути разом, а не окремо. Як приклад, візьмемо наш завод клапанів. Ми побудували його за вісімнадцять миль від міста таким чином, щоб працівники могли також бути фермерами.

За умови використання сільськогосподарських машин, фермерські роботи забиратимуть лише частку від того часу, що витрачається зараз. Час потрібний природі для визрівання врожаю, – набагато більший, ніж людині для сіяння, культивування та збирання. У багатьох галузях промисловості, коли продукція не є громіздкою, немає великого значення, де вона виготовляється. За допомогою енергії води, вона може вироблятися і в сільській місцевості. Таким чином, ми можемо мати набагато більше фермерів-промисловців, які займаються і землеробством, і виробництвом у найбільш раціональних і здорових умовах. Такий підхід розв'яже проблеми деяких сезонних галузей промисловості; зможе врахувати послідовність продукції, залежно від сезону та наявного обладнання, а з допомогою ще ретельнішого керівництва зможе згладити сезонність. Усестороннє вивчення кожної конкретної проблеми підкаже шлях.

Періодичні депресії є серйознішою справою, тому що вони видаються всеохопними й некерованими. Поки не буде проведена реорганізація, їх не можна буде повністю контролювати, але кожен підприємець легко зможе

зробити щось для себе, приносячи матеріальну користь своїй організації та допомагаючи іншим. Виробництво «Форда» не має добрих або поганих часів. Воно йшло прямим шляхом незалежно від умов, за винятком періоду з 1917 по 1919 рік, коли завод був перепрофільований на воєнні потреби. 1912–1913 роки мали бути часом сповільнення, хоч зараз дехто називає це «нормальним» періодом, тоді ми лише подвоїли наші продажі. 1913–1914 були важкими для інших, депресивними роками, та ми збільшили обсяг продажів більше ніж на третину. 1920–1921 роки характеризують як один з найбільш депресивних періодів в історії, та ми продали мільйон з чвертю автомобілів, приблизно вп'ятеро більше, ніж у 1913–1914 «нормальних» роках. У цьому немає особливої таємниці. Це, як і все інше в нашому бізнесі, є неминучим результатом застосування принципу, який може бути застосований до будь-якого іншого бізнесу.

Тепер ми без будь-яких застережень виплачуємо мінімальну зарплату – шість доларів на день. Люди звикли до високої заробітної плати, тож наглядати непотрібні. Мінімальна заробітна плата виплачується, як тільки працівник стає достатньо кваліфікованим у виробництві. А це залежить від його бажання працювати. Ми заклали нашу оцінку прибутку в заробітну плату й зараз платимо вищі ставки, ніж під час буму після війни. Але ми, як завжди, платимо працівникам на підставі роботи. І про те, що люди виконують роботу, свідчить той факт, що хоч шість доларів на день є мінімальною заробітною платою, близько 60 відсотків робітників отримують зарплату вище мінімальної. Шість доларів не універсальна, а мінімальна заробітна плата.

Розгляньмо спочатку основи процвітання. Прогрес здійснюється не як серія трюків. Кожен крок регламентований. Людина не може розраховувати на прогрес, якщо не хоче мислити. Візьмімо процвітання. По-справжньому періодом процвітання є ті часи, коли максимально багато людей отримують всю ту їжу та весь той одяг, якого насправді потребують і про ці часи в повному розумінні цього слова, можна сказати: комфортні. Ступінь зручності для людей загалом, а не розмір банківського балансу виробника, засвідчує процвітання. Функція виробника – робити внесок у цей комфорт. Він є інструментом суспільства, і може служити суспільству, тільки керуючи своїми підприємствами так, щоб громада отримувала все кращий і кращий продукт за все нижчою і нижчою ціною, і водночас так, щоб усі ті, хто надав свої руки для його бізнесу, отримували все вищу і вищу заробітну плату, на основі виконаної роботи. Таким чином, і тільки таким чином, виробник або будь-хто в бізнесі може виправдати своє існування.

Ми не дуже переживаємо за статистику та економічні теорії про повторювані цикли процвітання і депресії. Люди говорять про періоди, коли ціни високі, як про час «процвітання». Про період справжнього добробуту не слід судити за виставленими цінами виробників.

Нас не цікавить що і як називається. Якщо ціни на товари вищі за доходи населення, знизьте ціни до рівня доходів. Як правило, ми думаємо про бізнес як такий, що починається з процесів виробництва й закінчується споживачем. Якщо споживач не хоче купувати те, що виробник має на продаж або не має грошей, щоб купити товар, то виробник звинувачує споживача й каже, що бізнес поганий. Таким чином, поставивши віз попереду коня, він іде й голосить на весь світ. Хіба це не маячня?

Виробник існує для споживача чи споживач існує для виробника? Якщо споживач не буде купувати (а він каже, що не може) те, що виробник може запропонувати, то в цьому винен виробник чи споживач? Чи ніхто не винен? Якщо ніхто не винен, виробник повинен вийти з бізнесу.

Але який бізнес коли-небудь починався з виробника й закінчувався споживачем? Звідки ви візьмете гроші, щоб запустити шестерні механізму? Від споживача, звичайно. І успіх у виробництві базується виключно на здатності надавати послуги споживачеві до його смаку. Він може задовольнитися якістю або ціною. Найкраще для нього, коли висока якість за найнижчої ціни, і будь-хто, хто може запропонувати споживачеві високу якість за найнижчою ціною неминуче стане лідером у бізнесі, незалежно від виду товару, який він виготовляє. Від цього нікуди не дінешся.

Тоді який сенс сидіти й чекати на успішний бізнес? Знизьте витрати за допомогою покращення менеджменту. Опустіть ціни до купівельної спроможності.

Скорочення зарплат є найпростішим і найлінівішим способом справитися з ситуацією, не кажучи вже про його негуманність. Це, по суті, перекладання на працівників некомпетентності керівництва бізнесу. Нам усім треба зрозуміти, що кожна депресія є завданням для всіх виробників активніше застосувати мізки у своїх справах, тобто подолати шляхом керування те, що інші люди намагаються подолати шляхом скорочення заробітної плати. Утрючати в заробітну плату до того, як було вжито всіх інших можливих заходів, є ухиленням від реальної проблеми. А якщо спочатку розв'язати справжні проблеми, не буде потреби в зниженні заробітної плати. Таким був мій досвід.

У процесі перебудови комусь доведеться втрачати, це факт. І на кого мають випасти ці втрати, як не на тих, хто може їх витримати? Але вислів «зазнати збитків» радше вводить в оману. Насправді немає ніяких збитків взагалі. Є лише втрата певної частини прибутку, заробленого в минулому для того, щоб отримати більше в майбутньому. Я розмовляв не так давно з продавцем господарських товарів у маленькому містечку. Він сказав: «Я очікую збитків у розмірі десяти тисяч доларів за товар на складі. Але знаєте, звичайно, це не така вже й велика втрата. Ми, торговці господарчими товарами, мали досить добрі часи. Більшість моїх товарів були куплені дорого, але я вже зробив кілька обертів і непогано заробив. Крім того, ці десять тисяч доларів, про які я кажу, що втрачу, це вже не ті долари, які в мене були. Це досить спекулятивні долари. Це не ті старі добрі долари, які мали купівельну вартість 100 центів. Отже, хоча моя втрата може здатися великою, вона невелика. І водночас я забезпечую можливість для людей у нашому місті продовжувати будівництво своїх будинків і не переживати за будівельні матеріали».

Він мудрий продавець: воліє мати менше прибутку й зберегти бізнес, ніж тримати високі ціни на свої товари та спинити розвиток у своїй громаді. Така людина є надбанням для міста. У нього ясна голова. Він краще втратить на інвентаризації, ніж зріже заробіток своїм експедиторам і цим скоротить їхню купівельну спроможність.

Він не сидів, тримаючись за свої ціни, і чекав якогось дива. Він зрозумів те, про що здається, скрізь забули, – підприємництву властиво вряди-годи втрачати гроші. Ми повинні миритися з нашими втратами.

Наші продажі зрештою впали, як упали продажі в усіх інших. У нас було багато товару на складі. І якщо врахувати матеріали та комплектуючі частини в цьому інвентарному запасі за собівартістю, ми не могли вийти на ціну за автомобіль нижчу, ніж уже була. Але в цей нестабільний час вона виявилася таки вищою, ніж люди могли або хотіли платити. Ми закрилися, щоб перегрупуватися. Перед нами стояв вибір: або списати 17 мільйонів доларів вартості складських запасів, або ж зазнати набагато більших збитків, якщо зупинити бізнес. Тобто вибору не було взагалі.

Із цим завжди стикатиметься людина бізнесу. Вона може або понести прямі втрати в бухгалтерії, але продовжувати справи, або припинити бізнес і зазнати збитків від простою. Утрата від припинення бізнесу зазвичай більша, ніж фактично задіяні кошти, оскільки за період неробства страх поглине ініціативу і, у разі тривалого відходу від справ, не залишиться в запасі ніякої енергії, щоб почати все знову.

Немає сенсу чекати, що бізнес поліпшиться. Якщо виробник хоче виконувати свої функції, він повинен знизити ціну до рівня платоспроможності клієнта.. Завжди, незалежно від обставин, що склалися, існує ціна, яку люди можуть і будуть платити за необхідний товар, і завжди, якщо є воля, такої ціни можна досягнути.

Її не можна досягати за рахунок зниження якості або короткозорої економності, яка призводить лише до незадоволення працівників. Нова ціна не виникне, якщо багато метушитися або говорити. Її можна досягнути тільки за рахунок підвищення ефективності виробництва. При такому підході кожна депресію, якщо так її називати, треба розглядати як виклик розумовим здібностям бізнес-спільноти. Зосередження на ціні, а не на послугах, позбавляє бізнесмена підстав для існування як власника.

Це лише ще один спосіб сказати, що продажі повинні здійснюватися на природній основі реальної вартості, якою є вартість перетворення людської енергії в предмети торгівлі та комерції. Але ця проста формула не вважається бізнесово привабливою. Вона не занадто складна. У нас є «бізнес», який береться за найчеснішу з усіх видів людської діяльності й перетворює її на таку, що залежить від хитрих і схильних до спекуляції людей, а в результаті це призводить до нестачі продовольства та інших товарів, і збуджує в суспільстві тривогу попиту. Маємо фальшиве зростання, а потім фальшиву стагнацію.

Економічну справедливість постійно й досить часто несвідомо порушують. Можна сказати, що економічний стан характеризує розвиток людства або що людство характеризує економічний стан. Ви знайдете багато тих, хто стверджує, що саме економічна система робить людей такими, які вони є. Вони звинувачують нашу промислову систему в усіх недоліках, які ми знайдемо в людстві взагалі. І ви знайдете інших, які говорять, що людина сама створює собі умови, і якщо економічна, промислова або соціальна системи є поганими, це всього лише віддзеркалення того, чим є сама людина. Усе, що не так у нашій системі промисловості, є відображенням того, що не так у самій людині. Виробники не поспішають визнавати, що помилки сучасних

промислових технологій виробництва, принаймні частково, є власними помилками, систематизованими й помноженими. Але якщо розглянемо це питання поза рамками безпосередньої прив'язки до конкретної людини, то вона досить легко погодиться з таким поглядом.

Без сумніву, якщо б людська природа була менш зіпсована, запанувала б розумніша соціальна система. А якщо людська природа була б ще гіршою, ніж є, то постала б гірша система. Щоправда, гірша система, вочевидь, не протрималася б так довго, як нинішня. Але мало хто стверджуватиме, що людство навмисно вирішило створити несправну соціальну систему. Пояснювати абсолютно всі недоліки соціальної системи природою самої людини, не означає, що вона свідомо організувала свої недоліки й культивувала саме таку систему. Нам доведеться списати багато що на невігластво, так само, як і на наївність.

Розглянемо зародження нашої нинішньої індустріальної системи. Не було жодних ознак того, як усе буде розвиватися. Кожне нове досягнення зустрічали з радістю. Ніхто ніколи не вважав, що «капітал» і «робоча сила» є ворогами. Нікому ніколи й не снилося, що сам факт успіху нестиме в собі підступну небезпеку. І все ж, із новими досягненнями на поверхню вилазили приховані недоліки системи. Бізнес однієї людини зріс до таких розмірів, що помічників треба було більше, ніж можна запам'ятати по іменах. Але цим не засмучувалися, навпаки, радше з радістю вітали. А потім це призвело до становлення знеособленої системи, у якій робітник став чимось меншим, ніж особистість, – просто частиною системи. Ніхто не думає, звичайно, що цей процес знеособлення був винайдений навмисно. Він просто постав. Він уже був прихований у всій попередній системі, але ніхто цього не бачив і ніхто не міг такого передбачити. Тільки величезний і нечуваний розвиток зміг вивести його на світло.

Розглянемо індустріальну ідею. Що це таке? Справжня індустріальна ідея полягає не в зароблянні грошей. Вона полягає в заяві на надання послуг, у дублюванні якоїсь корисної ідеї тисячі й тисячі разів: стільки, скільки є людей, яким це потрібно.

Виробляти, виробляти; створити систему, яка зведе виробництво до вишуканого мистецтва; поставити виробництво на таку основу, на якій відтворюватимуться кошти для розширення й будівництва ще більшого числа цехів, виробництва нових і нових тисяч корисних речей: ось справжня індустріальна ідея. Запереченням індустріальної ідеї є прагнення нажитися на спекуляції, а не на праці. Є короткозорі люди, які не розуміють, що бізнес це більше, ніж інтереси однієї людини. Бізнес – це процес уміння давати і вміти брати, жити й давати жити іншим. Це взаємодія багатьох сил і інтересів. Щоразу коли ви бачите людину, що вважає бізнес рікою, щедрим потік якої повинен зупинитися саме біля неї, знайте, ви знайшли людину, що думає, ніби може підтримувати свій бізнес, стримуючи процвітання бізнесу в загальному, зокрема бізнес інших. Ніби вона створить блага, зупиняючи створення благ.

Принцип «послуги спочатку, заробіток потім» гарантовано оздоровить слабкий бізнес. Його застосування на практиці довело свою ефективність як у сервісі, так і в фінансовій сфері.

Розділ X

НАСКІЛЬКИ ДЕШЕВИМИ МОЖУТЬ БУТИ ТОВАРИ?

Ніхто не заперечуватиме, що при досить низьких цінах, покупців завжди можна знайти, незалежно від того, як складаються умови для бізнесу. Це один з елементарних законів. Іноді сировина зовсім не продається, незалежно від того, наскільки низько впали ціни. Ми бачили щось подібне протягом минулого року, але це тому, що виробники й дистриб'ютори намагалися позбутися дорогих складських запасів перед тим, як брати перед собою нові зобов'язання. Ринки знаходилися в стагнації, а не були «насиченими» товарами. Те, що називається «насиченим» ринком, формується винятково через утримання ціни вище купівельної спроможності.

Невиправдано високі ціни є завжди ознакою неякісного бізнесу, тому що вони завжди складаються через певні ненормальні умови. Здоровий пацієнт має нормальну температуру, а здоровий ринок має нормальні ціни. Високі ціни найчастіше формуються внаслідок спекуляцій після повідомлень про дефіцит. Хоча дефіцит ніколи не виникає на все одразу, нестача всього лише кількох важливих товарів або навіть одного служить початком спекуляції. Або, знову ж таки, дефіциту може не бути взагалі. Інфляція валюти чи кредитів викликає швидке надування бульбашки купівельної спроможності і, як наслідок, виникає можливість спекулювати. Може бути поєднання справжнього дефіциту та інфляції валюти, як це часто буває під час війни.

Але за будь-якої ситуації надмірно високих цін, незалежно від реальної причини, люди платять високі ціни, тому що побоюються дефіциту. Вони можуть купувати більше хліба, ніж їм потрібно, щоб не залишитися пізніше геть ні з чим, або вони можуть купувати, сподіваючись перепродати з прибутком. Коли мова зайшла про дефіцит цукру, домогосподарки, які жодного разу у своєму житті не купували його більше десяти фунтів, одразу почали робити запаси на сто чи двісті фунтів, і в цей самий час спекулянти скуповували цукор для затоварення на складах. Майже всі наші військові нестачі були викликані спекуляцією або закупівлями поверх необхідності.

Незалежно від того, яким дефіцитним стає товар, незалежно від того, чи бере уряд під свій контроль кожну його унцію, людина, що готова платити гроші, завжди зможе отримати таку кількість, за яку готова заплатити. Ніхто ніколи не знає насправді, наскільки великий або маленький є загальнонаціональний запас будь-якого товару. Найкращі оцінки – не більше ніж здогадки. Цифри світових запасів ще більш химерні. Ми можемо думати, що знаємо, скільки товару виробляється на такий-то день або такий-то місяць, але це нам нічого не скаже про те, скільки буде вироблено

наступного дня або наступного місяця. Так само ми не знаємо, скільки споживається. Витративши багато грошей, ми могли б з часом отримати досить точні дані про те, скільки конкретного товару споживається протягом певного періоду, але до того моменту, як ці цифри будуть обраховані, вони стануть геть застарілими, корисними хіба що для істориків, тому що далі споживання може подвоїтися або стати вдвічі меншим.

Людство не стоїть на місці. Ось у чому біда всіх творців соціалістичної та комуністичної систем, і всіх інших планів ідеального регулювання суспільства. Усі вони припускають, що люди – сталі у своїх потребах. Реакціонери тримаються тієї ж ідеї. Вони наполягають на тому, що кожен повинен залишатися на місці. Ніхто їх не слухає, і за це я вдячний.

Рівень споживання коливається залежно від ціни і якості, і ніхто не знає і не може знати, яким буде цей рівень у майбутньому, адже щоразу, коли ціна знижується, виникає новий шар купівельної спроможності. Усі це знають, але багато хто відмовляється підтверджувати це своїми діями. Коли власник магазину закупає товар за неправильною ціною й виявляє, що товар залежується, він поступово знижує ціну, поки не починаються продажі. Якщо він мудрий, не скидатиме ціну маленькими порціями, цим заохочуючи своїх клієнтів чекати на ще нижчі ціни, а одразу сильно зріже ціну та звільнить свій магазин від речей.

Кожен зазнає втрат на якихось товарах. Усі сподіваються, що після втрат може бути великий прибуток, який компенсує втрати. Це, як правило, оманлива надія. Прибуток, який покриє втрати, має бути заробленим до втрат. Кожен, хто досить легковажно вважав високий прибуток періоду буму високим назавжди, зазнав фінансових проблем, коли почалося падіння. Тим не менш, існує думка, і то дуже поширена, що бізнес складається з серії прибутків і збитків, і успішний бізнес той, у якому прибуток перевищує збитки. Тому деякі люди вважають, що найкраща ціна – це найвища ціна, за якою можна продати. Вважається, що це добра ділова практика. Справді? – Наш досвід у бізнесі свідчить про протилежне.

При закупівлі сировини ми прийшли до висновку, що не варто купувати більше, ніж для нагальних потреб. Ми купуємо достатньо, щоб виконувати план виробництва, зважаючи на ситуацію з постачанням на певний момент. Якщо б перевезення сировини були бездоганними, і міг би бути гарантований сталий потік матеріалів, то не було б необхідності тримати взагалі будь-які запаси. Вагони прибували б відповідно до графіка, у запланованому порядку й кількості, і матеріал ішов би на виробництво прямо з коліс. Це заощадило б чимало коштів, давало б дуже швидкий обіг, а отже, зменшувало б інвестиції в сировину. За умов поганого постачання ми повинні тримати великі запаси.

Переоблік 1921 року засвідчив, що на складі забагато запасів унаслідок проблем із транспортуванням. Але ми давно зрозуміли, що ніколи не купуватимемо наперед зі спекулятивною метою. Коли ціни зростають, вважається добрим купувати наперед, а коли ціни високі – купувати якомога менше. Не потрібні жодні аргументи, щоб продемонструвати, що якщо ви купили матеріали по ціні десять центів за фунт при її подальшому зростанні до двадцяти центів за фунт, ви будете мати явну перевагу перед людиною, яка змушена купувати по двадцять центів. Але ми виявили, що купівля наперед не невигідна. Усе стає грою на вгадування. Це не бізнес. Якщо

людина купує великий запас по десять центів, вона на прекрасних позиціях, поки інша людина платить двадцять центів. Тоді пізніше вона отримує можливість купити більше матеріалу по двадцять центів, і це виглядає гарною покупкою, тому що все вказує на зростання ціни до тридцяти центів. Тішачись своєю попередньою розсудливістю, завдяки якій він заробив гроші, бізнесмен, ясна річ, купує за новою ціною. Після цього ціна падає, і він опиняється там, де був спочатку. Ми ретельно вивчили за ці роки, що закупівлі з запасом не виправдовують себе, що прибуток від однієї покупки буде вирівнюватися збитками від іншої, і зрештою – отримаємо великі проблеми, без відповідної користі. Тому в наших закупках ми просто намагаємося отримати найкращу пропозицію на потрібну нам кількість і якість. Ми не купуємо менше, якщо ціна буде високою, і ми не купуємо більше, якщо ціна буде низькою, послідовно уникаємо вигідних пропозицій на кількості, більші за наші потреби. Не легко було прийняти це рішення. Але спекуляція врешті вб'є будь-якого виробника. Дайте йому пару гарних пропозицій, на яких він заробить гроші й невдовзі почне більше думати про гроші з купівлі та продажу, а не із власного бізнесу. І все розлетиться на шматочки. Єдиний спосіб уникнути цих неприємностей, купувати те, що потрібно – не більше й не менше. Такий шлях усуває одну з небезпек бізнесу.

Ця закупівельна практика описується так докладно, тому що вона пояснює нашу політику продажу. Замість того, щоб приділяти увагу конкурентам або попиту, наші ціни засновані на аналітиці числа людей, які зможуть або захочуть платити за те, що ми маємо на продаж. Результати такої політики найнаглядніші при співставленні цін на прогулянковий автомобіль і розмір виробництва.

Два останні роки були воєнні і завод працював на потреби війни.

Високі ціни на 1921 рік, з урахуванням фінансової інфляції, не є насправді високими. На момент написання ціна становить 497 доларів. Наведені ціни насправді є нижчими, ніж здаються, тому що мало місце неухильне поліпшення якості. Ми пильно оглядаємо кожен автомобіль, щоб виявити, чи має він якісь особливості, які можна вдосконалити. Якщо хтось має щось краще, ми хочемо про це знати, і тому купуємо по одному з кожного нового автомобіля, що з'являється на ринку. Зазвичай на автомобілі їздять деякий час, потім випробовують у русі, розбирають і вивчають, як і з чого все зроблено. В околицях Дірборна є, напевно, кожна або майже кожна марка автомобіля на світі. Щоразу, як ми купуємо нову машину, це потрапляє в газети, і хтось завжди закидає що Форд не їздить на форді. Торік ми замовили великого ланчестера, який вважається найкращим автомобілем в Англії. Кілька місяців він простояв на нашому заводі на Лонг-Айленді, а потім я вирішив переправити його в Детройт. Нас було кілька й утворився невеликий караван – ланчестер, пакард і форд чи два. Сталося так, що коли ми проїжджали

місто Нью-Йорк, я вів ланчестер, і коли підійшли журналісти, вони хотіли відразу дізнатися, чому я не їду у форді.

«Розумієте, як би сказати, – відповів я. – Я зараз у відпустці, я не поспішаю, нам не важливо, як швидко ми доберемося. Саме тому я не у форді».

Так-от, ми маємо цілу низку «історій Форда»!

Наша політика полягає в зниженні цін, розширенні операцій, а також покращенні товару. Ви бачите, що зниження ціни стоїть на першому місці. Ми ніколи не розглядаємо жодні витрати, як постійні. Тому спочатку знижуємо ціну до такого рівня, при якому сподіваємося на збільшення продажів. Тоді ми робимо все можливе, щоб досягнути цієї ціни. Ми не турбуємося про витрати. Нова ціна збиває витрати. Звичнішим способом було б підбити затрати, а потім визначити ціну, і хоча цей метод може бути науково обґрунтованим у вузькому сенсі, він не є науковим у широкому сенсі. Хіба не гріш ціна таким знанням про затрати, якщо вони вам лише скажуть, що неможливо вкластися в ціну, за якою товар буде продаватися? Але ще важливішим є той факт, що хоча й можна обчислити вартість, як вона є і, звичайно, усі наші затрати ретельно вираховуються, проте ніхто не знає, якою вартість повинна бути. Одним із способів з'ясувати,

якою повинна бути вартість, – встановити настільки низьку ціну, щоб змусити всіх на заводі працювати на найвищому рівні ефективності. Низька ціна змушує всіх рити носом заради прибутку. Ми робимо більше відкриттів, що стосуються виробництва та продажу, коли застосовуємо цей метод, а не метод неквапливого дослідження.

Виплата високої заробітної плати, на щастя, сприяє низькій вартості, тому що люди стають стабільно ефективнішими за рахунок звільнення від зовнішніх турбот. Виплата п'яти доларів за восьмигодинний робочий день була одним із найкращих рішень зі скорочень витрат, які ми коли-небудь приймали, а ставка шість доларів за день виявилася ще дешевшою, ніж п'ять. Як далеко це піде, ми не знаємо.

Ми завжди отримували прибуток при заданих наперед цінах, і так само, як ми поняття не маємо, наскільки високими стануть заробітні плати, так само не маємо поняття, наскільки низько впадуть ціни. Тому немає практичного сенсу турбуватися з цього питання. Трактор, наприклад, спочатку продавався за 750 доларів, потім за 850, далі за 625, а днями ми скоротили ціну на 37 відсотків, до 395 доларів. Трактор не пов'язаний з автомобілями. Немає настільки великого заводу, щоб виготовляти обидва ці товари. Цех має бути обладнаний тільки під один продукт для того, щоб забезпечити реальну економію.

У більшості випадків людина з інструментом це краще, ніж людина без інструмента. Розробляючи продукт і технологію його виробництва, ми створюємо такі інструменти, які найбільше примножують силу рук, а значить надаємо людині більшу вагу у створенні послуг, і це означає, що вона має право на більшу частку комфорту.

Тримаючись цього принципу, можемо дивитися на проблему марнотратства під певним кутом зору. Ми ніколи не започаткуємо на нашому підприємстві нічого

такого, що не мало б сенсу. Не будуємо громіздких будівель, для демонстрації нашого успіху. Відсотки з таких інвестицій та витрати на їхнє утримання служать тільки даремному зростанню вартості того, що виробляється. Такого роду увіковічування досягнень схильні перетворюватися на надгробки. Великі адміністративні будівлі, можливо, й потрібні. У мене вони викликають підозру про, можливо, занадто громіздке адміністрування. Ми ніколи не відчували необхідності в складній адміністрації та воліли б рекламувати себе своїм товаром, а не місцем, де він виготовляється.

Стандартизація, що спричиняє величезну економію для споживача, також призводить до прибутку виробника такої величини, що він заледве знає, що робити зі своїми грошима. Але його зусилля повинні бути ширими, копіткими та сміливими. Скласти й запропонувати 5-6 моделей ще не є стандартизацією. Це радше тільки обмежить бізнес, адже якщо продавати на звичній комерційній основі – тобто, на основі отримання якомога більшої суми грошей від споживача, на яку він тільки погодиться, – тоді безумовно, споживач повинен мати широкий діапазон вибору.

Стандартизація, таким чином, стає заключним етапом процесу. Починаємо зі споживача, рухаємося через процес розробки, і нарешті, доходимо до виробництва. Виробництво стає засобом для доведення послуг до споживача.

Важливо мати цей порядок на увазі. Ця послідовність досі ретельно не вивчена. Співвідношення цін є незрозумілим. Поширений стереотип, що ціни повинні бути якнайвищими.

Навпаки, добрий бізнес – велике споживання – залежить від їхнього зниження.

І ось ще один момент. Послуги повинні бути найкращими, які ви лише можете надати. Вважається доброю виробничою практикою й непоганою етикою іноді змінювати конструкцію, так щоб попередні моделі ставали застарілими, та доводилося купувати нові або тому, що запасні частини для старих не можна дістати, або тому, що нова модель пропонує новий аргумент продажу, який переконує споживачів забути все й купити щось нове. Нам кажуть, що це успішний бізнес, що це розумний бізнес, що метою бізнесу є змусити людей купувати часто і, що бізнес поганий, коли товар зроблений навічно, тому що, раз купивши, людина не купуватиме знову.

Наш принцип бізнесу є повністю протилежним. Ми навіть не беремося за надання послуг споживачеві, поки не зробимо для нього щось, що, наскільки це в наших силах, служитиме вічно. Наше прагнення – створити машину, що працюватиме вічно. Нам не подобається, що автомобіль покупця зношується або застаріває. Ми хочемо, щоб людині, яка купує один із наших товарів, ніколи не доводилося його міняти. Тому ніколи не вносимо покращення, які роблять усі попередні моделі застарілими. Деталі кожної моделі не тільки взаємозамінні серед усіх інших машин цієї моделі, але й серед аналогічних деталей на всіх машинах, які ми випустили. Ви можете взяти десятирічний автомобіль, і купивши теперішні запасні частини, зробити з нього з невеликими зусиллями теперішній автомобіль. Поставивши собі такі цілі, витрати завжди знижуються під їхнім тиском. А оскільки ми завжди притримуємося твердої політики неухильного зниження цін, тиск завжди присутній. Іноді ще й відчувається його наростання!

Розгляньмо ще кілька прикладів економії. Вартість відходів складає шістсот тисяч доларів на рік. Ми постійно експериментуємо з використанням брухту. В одній зі штампувальних операцій побічно утворювалися шестидюймові кола з листового металу. Їх раніше відправляли в утиль. Це турбувало працівників. Вони намагалися знайти застосування для дисків і виявили, що пластини були якраз правильними за розміром і формою, щоб вставляти в кришки радіаторів але метал не був достатньо товстим. Вони спробували використати подвійну товщину пластини, і в результаті тести показали, що зроблена таким чином кришка міцніша, ніж зроблена з одного листа металу. Тепер виготовляємо 150000 таких дисків на день. Ми вже знайшли застосування для приблизно 20000 на день, і шукаємо ще якогось застосування для решти.

Ми заощаджуємо близько десяти доларів на кожній трансмісії, коли виготовляємо їх самі замість того, щоб їх купувати. Ми експериментували з болтами і на так званому «штампувальному обладнанні» винайшли спеціальний болт з накатаною різьбою, сильнішою, ніж на будь-якому болті, який ми могли купити, хоч для його виробництва було використано лише близько однієї третини матеріалу від того, що витрачали сторонні виробники. Економія лише на одному виді болта склала півмільйона доларів на рік.

Ми зазвичай збирали наші автомобілі в Детройті, і хоча з допомогою спеціального пакування ми вміщували п'ять або шість автомобілів на товарній платформі, ми мали потребу в багатьох сотнях вантажних платформ на день. Потяги рухалися туди й назад весь час. Якось було завантажено тисячу вагонів в один день. Неминучим стало транспортне перевантаження. Збивати ящики навколо машин, так щоб вони не побилися в дорозі – це дуже дорого, не кажучи вже про транспортні витрати. Тепер ми збираємо в Детройті тільки три чи чотири сотні машин на день – цілком достатньо для місцевих потреб. Натомість відправляємо деталі для наших складальних станцій по всій території Сполучених Штатів, а насправді – значною мірою – по всьому світі, і машини складають там. Скрізь, де філія може виготовляти деталі дешевше, ніж ми можемо зробити це в Детройті й відправити їх до них, вона їх виготовляє.

Завод у Манчестері (Англія) робить майже все для автомобіля. Тракторний завод у Корку (Ірландія) виготовляє трактор майже повністю. Це величезна економія витрат і вона є індикатором того, що може бути зроблено в усіх галузях промисловості загалом, якщо кожна частина виробу виготовляється саме там, де вона може бути виготовлена у найбільш економний спосіб. Ми постійно експериментуємо з кожним матеріалом, який використовуємо в автомобілях. Нарізаємо більшість наших власних пиломатеріалів з наших власних лісів. Експериментуємо з виробництвом штучної шкіри, оскільки використовуємо її приблизно сорок тисяч метрів на день. Копійка тут, копійка там – виливається у великі суми на рік.

Найбільш розвиненим з усіх є, однак, завод «Рівер Руж», і коли він запрацює на повну потужність, то сильно зріже ціни в багатьох напрямках. Весь тракторний цех знаходиться нині там. Цей завод розташований біля ріки на околиці Детройта й охоплює шістсот шістдесят п'ять акрів – достатньо для майбутнього розширення. Він має велику пристань і розворотний басейн, здатний приймати будь-який пароплав з великих озер. Короткий канал і достатнє поглиблення дна утворюють прямий зв'язок з озерами через річку Детройт. Ми використовуємо багато вугілля. Це вугілля надходить на заводи «Рівер Руж» та в Гайленд-парку безпосередньо з наших шахт залізницею

Детройт-Толедо-Айронтон, яка контролюється також нами. Частина його йде на утворення пари. Інша частина йде в коксохімічні печі, які ми побудували на заводі «Рівер Руж». Кокс переходить з печей в домни за допомогою механічної передачі. Низьколеткі гази з доменних печей подаються по трубопроводу в котли електростанцій, де вони поєднуються з тирсою та стружкою з кузовних цехів. До речі, усі наші кузови виготовляються на цьому заводі. Крім того, коксовий «Бриз» (пил, утворений з коксу) також використовується для опалювання. Таким чином, теплова електростанція працює тепер майже виключно на тому, що інакше було б відходами. Величезні парові турбіни, безпосередньо поєднані з динамо, перетворюють цю енергію в електрику, і все обладнання в тракторних і кузовних цехах працює на двигунах, що живляться цією електроенергією. Очікується, що з часом вироблятиметься достатньо електроенергії для підтримки практично всього заводу в Гайленд-парку, і тоді ми заощадимо на наших вугільних рахунках.

Серед побічних продуктів коксових печей є газ. Він іде трубопроводом як до «Рівер Руж», так і до Гайленд-парку, де його використовують для термічної обробки, у муфельних і обпалювальних печах тощо. Раніше ми купували цей газ. Сульфат амонію використовується для добрив. Бензол є моторним паливом. Дрібний кокс, непридатний для доменних печей, продається співробітникам – з безкоштовною доставкою в їхні будинки й набагато дешевше, ніж звичайна ринкова ціна. Великогабаритний кокс надходить у доменні печі. Ручної роботи немає. Ми виливаємо розплавлене залізо безпосередньо з доменних печей у великі ковші. Ці ковші їдуть у цехи й залізо розливається безпосередньо у форми без додаткового нагріву. Таким чином, ми не тільки отримуємо однорідну якість чавуну відповідно до наших власних специфікацій і безпосередньо під нашим контролем, але також економимо на плавленні слябів і реально знижуємо витрати в усьому процесі виробництва, а також утилізуємо весь наш власний брухт.

У що все це виллється в плані економії, ми не знаємо, – тобто ми не знаємо її величини, тому що завод ще не працює достатньо довго, щоб продемонструвати більше, ніж просто орієнтир того, що нас чекає. Ми економимо в дуже багатьох напрямках – у сфері транспорту, у генерації електроенергії, отриманні газу, у скороченні ливарних витрат, і понад це, отримуємо прибуток від побічних продуктів та збуту дрібного коксу. Інвестиції для досягнення цих цілей склали на сьогодні десть понад сорок мільйонів доларів.

Як далеко до джерел ресурсів ми маємо йти, повністю залежить від обставин. Ніхто й ніде не зможе зробити більше, ніж висловити здогадки про майбутні витрати виробництва. Було б розумнішим визнати, що майбутнє містить в собі більше, ніж минуле – що кожен день несе в собі покращення попередніх методів.

Але як бути з виробництвом? Якщо всі необхідні в житті речі будуть виготовлятися так дешево і в таких кількостях, чи не стане світ незабаром пересиченим товарами? Чи не настане момент, коли незалежно від ціни, люди просто не захочуть більше нічого, крім того, що вони вже мають? І якщо в процесі виробництва буде задіяно все менше й менше людей, що станеться з ними – як вони знайдуть роботу, щоб жити?

Розгляньмо в першу чергу другий пункт. Ми згадували багато машин і багато методів, що працюють замість великої кількості людей, а потім хтось

запитує: «Так, це дуже гарна ідея з точки зору власника, але як щодо цих бідолас, чиї робочі місця зникають?»

Питання цілком розумне, але трохи дивно, що воно постає. Хіба було колись так, щоб люди насправді втрачали роботу через поліпшення виробничих процесів? Кучери диліжансів утратили свої робочі місця з приходом залізничного сполучення. Чи треба було заборонити залізниці, щоб кучери диліжансів не втратили свою роботу? Чи працювало на диліжансах більше людей, ніж працює зараз на залізниці? Чи треба було стримувати розвиток таксі, тому що вони відбирали хліб у візників? Як кількісно порівняти таксі з кінними колясками на піку їхнього розвитку? Поширення взуттєвих швейних машин закрило більшість майстерень тих, хто робив взуття вручну. Коли черевики шилися вручну, тільки дуже заможні люди могли мати більше однієї пари взуття, і більшість працездатних людей ходила влітку босоніж. Тепер навряд чи в когось є лише одна пара взуття, а виробництво взуття стало великою індустрією. Ні, зрештою, як ви влаштовуєте все так, що одна людина виконує роботу за двох, багатство країни зростає так, що знаходиться нова й краща робота для тієї звільненої людини. Якщо цілі галузі змінюються раптово, то питання влаштування вивільненої робочої сили було б проблемою, але ці зміни не відбуваються так швидко. Вони приходять поступово. На власному досвіді знаємо, що нове місце завжди відкриється для людини, у якої кращі процеси заступили її колишню

роботу. І те, що відбувається в моїх цехах, відбувається повсюдно

в промисловості. Зараз в сталеливарній промисловості задіяно набагато більше людей, ніж було тоді, коли кожна операція робилася вручну. Так має бути. Завжди так було, і завжди так буде. І якщо хтось цього не розуміє, це тому, що він не бачить далі свого носа.

Тепер щодо насиченості. Нас постійно запитують: «Коли ви дійдете до точки перевиробництва? Коли буде більше автомобілів, ніж людей, яким вони потрібні?»

Ми вважаємо, що так, можна в один прекрасний день вийти на рівень, коли всі товари вироблятимуться так дешево і в таких кількостях, що надвиробництво стане реальністю. Але, оскільки це нас стосується, ми не очікуємо на цей стан зі страхом – ми з нетерпінням чекаємо на нього та з великим задоволенням. Ніщо не може бути прекраснішим від світу, в якому кожен має все, що хоче. Ми, навпаки, побоюємося, що нам усім доведеться ще дуже довго чекати виникнення таких умов. Що стосується нашої власної продукції, до цього стану ще дуже далеко. Ми не знаємо, скільки автомобілів певного виду нашого виробництва сім'ї захочуть мати у використанні. Але знаємо, що в процесі зниження цін, фермер, який спочатку використовував одну машину (а слід пам'ятати, що ще не так давно ринок легкових автомобілів для фермерів був абсолютно невідомим – максимальні продажі, передбачені найрозумнішими статистиками, були співмірними з кількістю мільйонерів у країні), зараз такий фермер має два автомобілі, до того ще й купує вантажівку. Може, з часом, замість того, щоб посилати робітників на віддалені робочі місця групами в одному автомобілі, буде дешевше відправляти кожного працівника на власному автомобілі. Так працюють комівояжери.

Суспільство визначає свої споживчі потреби з безпомилковою точністю, і оскільки ми виготовляємо не автомобілі або трактори, а лише деталі, які після складання стають автомобілями й тракторами, теперішні виробничі площі навряд чи будуть достатніми, щоб забезпечити заміну десятьом мільйонам машин. У кожному бізнесі теж було б щось подібне. Нам не треба переживати з приводу перевиробництва ще протягом наступних декількох років, за умови правильних цін. Відмова людей купувати через зависокі ціни є тим, що справді стимулює реальний бізнес. Отож, якщо ми хочемо вести бізнес, ми повинні добиватися зниження ціни, не погіршуючи якості. Таким чином, зниження цін змушує нас учитися ефективнішим і менш марнотратним технологіям виробництва. Щоб зрозуміти, що насправді є «нормою» для індустрії, треба мати менеджерський геній запровадження кращих способів виготовлення речей. Якщо людина знижує продажну ціну свого товару до рівня, коли вона не отримує ніякого прибутку або зазнає втрат, вона стає просто змушеною навчитися виготовляти товар так, щоб він був настільки ж якісним, а спосіб виробництва – кращим. Джерелом отримання прибутку має стати віднайдений новий метод, а не урізання заробітної плати або підвищення цін для населення.

Отримувати прибуток за рахунок робітників або покупців не є ознакою сильного менеджменту. Навпаки, прибуток ми отримуємо саме завдяки сильному менеджменту. Не погіршуй товару, не зменшуй заробітної плати, не завищуй ціну для громадськості. Вкладай мізки в нові технології, більше мізків, і ще більше – роби продукт кращим, ніж був раніше. У такому разі всі учасники бізнесу залишаться задоволеними.

І все це завжди можливо.

Розділ XI

ГРОШІ І ТОВАРИ

Головним завданням промислового бізнесу є виробництво, і якщо завжди пам'ятати про цю мету, фінанси відходять на другий план, і в основному пов'язані з бухгалтерією. З моїми власними фінансовими операціями все завжди було дуже просто. З самого початку я виробив у собі звичку купувати і продавати за готівку, завжди тримаючи готовими під рукою значні грошові кошти, і таким чином повною мірою користався всіма можливими знижками, а також накопичував відсотки на гроші, що зберігалися на банківських рахунках. Я розглядаю банк головним чином як місце, у якому безпечно й зручно зберігати гроші. Час, витрачений на увагу до бізнесу конкурентів, витрачений час для нашого власного бізнесу. Хвилини, використані на те, щоб

стати експертами в галузі фінансів, є втраченими для виробництва. Місцем для фінансування виробничого бізнесу є цех, а не банк. Я б не сказав, що людині бізнесу не потрібно нічого знати про фінанси, але їй краще знати замало, ніж забагато, адже якщо вона стає занадто поінформованою, починає думати про позичання грошей замість заробляння. Потім вона буде брати більше грошей, щоб виплатити те, що позичила, і замість займатися своїми справами, стане жонглювати чеками, намагаючись підтримувати зростання портфелю облігацій і векселів.

Якщо це дійсно досвідчений жонглер, його захоплення триватиме досить довго, аж поки в один прекрасний день він не промахнеться і вся його колекція не розіб'ється на друзки. Не можна плутати виробництво з банківською справою, але я бачу, що занадто багато бізнесменів утягнені в банківську сферу й забагато банкірів замішані в бізнесі. Така тенденція веде до того, що спотворюються справжні цілі бізнесу та банківської справи й це шкодить їм обом. Гроші мають надходити з цеху, а не з банку. Я зрозумів, що цех знайде рішення всіх проблем. Був такий момент, коли думали, що наша компанія не обійдеться без вливання досить серйозних коштів, і цех, коли ми вирішили на нього покластися, віддячив нам такою сумою, що жоден банк у цій країні не зміг би надати кредит такого розміру.

Наш досвід зіткнення з фінансовим світом в основному пов'язаний зі спростуванням неправдивої інформації. Кілька років тому ми мали виправдовуватися в тому, що компанія «Форд Мотор» не є власністю компанії «Стандард Ойл» і в цьому ж поясненні, заразом, ми заявили, що не пов'язані з будь-яким іншим концерном і що не маємо наміру продавати автомобілі через пошту. Торік улюбленими плітками були розмови про те, що у пошуку грошей ми добралися до Волл-стріт. Я не став завдавати собі клопоту із запереченнями. Це забирає дуже багато часу. Замість цього ми показали, що ніякі гроші нам не потрібні. З тих пір я більше нічого не чув про те, що нас фінансує Волл-стріт.

Ми не проти запозичення грошей, і не проти банкірів. Ми проти того, щоб позичання грошей ставало основною роботою. Проти тих банкірів, що дивляться на бізнес, як на кавун, від якого можна відрізати скибку. Справа в тому, що зберігання грошей, позики й фінансування взагалі повинні мати своє місце, і щоб так було, треба враховувати, на що саме потрібні гроші і як відбудуватиметься погашення позики.

Гроші – це всього лише інструмент у бізнесі. Це всього лише частина механізму. Так само, як 100000 доларів, можна позичити й 100000 токарних верстатів, щоб виправити внутрішні проблеми бізнесу. Більше токарних верстатів не оздоровлять ситуацію, як і більше грошей. Тільки більші дози розумових зусиль, більше мудрості й доречної сміливості зможуть це зробити. Бізнес, який зловживає тим, що має, буде продовжувати зловживати тим, що отримує. Наголошуємо на важливості усунення зловживань. Коли це буде зроблено, бізнес почне заробляти, точно так, як вилікуваний людський організм почне виробляти достатньо здорової крові.

Позики можуть легко стати причиною уникнення глибокого аналізу проблем. Позики можуть легко довести до лінощів і погорди. Деякі підприємці занадто ледачі, щоб одягнутися в комбінезон і спуститися з небес на землю та піти й з'ясувати, у чому річ. Або вони занадто горді, щоб допустити й найменшу

думку, що щось може піти не так. Закони бізнесу подібні до закону всесвітнього тяжіння, а людина, що їм противиться, відчує їхню дію.

Позика для розширення – це одне, а для покриття безгосподарності й перевитрат – зовсім інше. У другому випадку гроші не потрібні – з тієї причини, що гроші не зможуть нічого виправити. Перевитрати коригуються економністю; безгосподарність коригується розумовими зусиллями. Ні одна, ні друга коректива не має нічого спільного з грошима. Насправді, за певних обставин гроші є ворогом позитивних змін. Не один підприємець дякував долі, яка загнала його у вузькі рамки й показала, що найкращим капіталом є власні мізки, а не кредити з банку. Позики за певних обставин подібні на випивку, до якої вдається пияк, щоб похмелитися. Це не матиме того ефекту, на який він очікує. Це не дає очікуваного ефекту, натомість ще більше все ускладнює. Усунення слабких місць у бізнесі набагато вигідні-

ше за будь-яку суму свіжого капіталу під сім відсотків.

Внутрішніми хворобами бізнесу є ті, які вимагають найбільшої уваги. «Бізнес» у сенсі торгівлі між людьми є значною мірою питанням виконання побажань людей. Якщо ви робите те, що їм потрібно, і продаєте за ціною, при якій володіння цим товаром стає зручністю, а не ярмом, то ви матимете свій бізнес, поки він, як такий, існує на світі. Те, що люди купують щось, що створює зручності, – так само природно, як і те, що вони п'ють воду.

Але процес створення товару вимагає постійних зусиль. Обладнання зношується і його треба відновлювати. Люди нахабнішають, ледачіють або стають безвідповідальнішими. Бізнес – це люди й машини, об'єднані у виробництві товару. Як люди, так і машини, потребують ремонту та заміни. Іноді саме люди «високого польоту» найбільше потребують оновлення, але вони завжди останні у готовності це визнати. Коли бізнес перевантажується поганими методами, коли бізнес погіршується через брак уваги до однієї або кількох своїх функцій; коли керівництво зручно сидить у своїх кріслах, так ніби затверджені ними плани будуть тримати їх на плаву вічно, коли бізнес стає просто латифундією, з якої живуть, а не важкою працею, – тоді спіткають неприємності. Одного прекрасного ранку ви прокинетеся й побачите, що працюєте більше, ніж коли-небудь раніше, а маєте з цього менше, ніж очікували. Ви побачите, що вам не вистачає грошей. Ви зможете позичити гроші. І ви зможете зробити це, ох, як легко. Люди будуть сипати на вас гроші. Це найвитонченіша спокуса молодих підприємців. Але якщо ви позичаєте гроші, ви просто починаєте підживлювати все, що містить в собі помилки. Ви підживлюєте захворювання. Хіба людина більш мудро використовує позичені гроші, ніж власні? Переважно ні. Позичати в таких умовах є подібним до боргу під заставу нерухомості, що падає в ціні.

Якщо підприємцю коли-небудь і треба брати позику, то лише тоді, коли він не потребує грошей. Тобто тоді, коли він не має в них потреби задля заміни того, що повинен зробити сам. Якщо справи в людини йдуть відмінно і є можливість розширення, тоді досить безпечно позичати. Але якщо бізнес потребує грошей через безгосподарність, тоді все, що потрібно зробити, це зайнятися справами й виправити проблеми зсередини – а не прикладати зовнішні компреси з кредитів.

Моя фінансова політика є результатом моєї політики продажів. Я вважаю, що краще продати велику кількість товару з невеликим прибутком, ніж кілька

одиниць з великим прибутком. Це дозволяє більшому числу людей купувати і створює більше робочих місць з доброю зарплатою. Це дозволяє планувати виробництво, уникати сезонних коливань, і не мати збитків від простою заводу. Це дає в результаті затребуваний, безперервний бізнес, і якщо задуматися, можна побачити, що більшість так званих термінових потреб у фінансуванні виникають через відсутність планомірного, безперервного бізнесу. Недалекоглядні люди сприймають зниження цін в бізнесі за те саме, що й зниження доходів. Дуже важко мати справу з такого роду роздумами, тому що в таких людей повністю відсутні навіть базові знання про те, чим є бізнес. Наприклад, якимось мене запитали, коли розглядалося зниження ціни на вісімдесят доларів за автомобіль, чи не означає це також і зниження доходів компанії на сорок мільйонів доларів при виробництві п'ятисот тисяч автомобілів. Звичайно, якщо продати всього п'ятсот тисяч автомобілів за новою ціною, дохід буде скорочений на сорок мільйонів доларів (який цікавий математичний розрахунок), але це не має нічого спільного з бізнесом, тому що якщо не знизити цін на цей товар, продажі не будуть безперервно збільшуватися, отже, бізнес не буде стабільним.

Якщо бізнес не зростає, він обов'язково занепадатиме, а бізнес, що деградує, завжди має потребу у великому фінансуванні. Бізнес старого стилю тримався на доктрині, що ціна повинна бути завжди на найвищому значенні, при якому люди будуть купувати. Насправді, сучасний бізнес повинен триматися протилежної точки зору.

Банкіри та юристи лише зрідка можуть оцінити цей факт. Вони плутають інерцію зі стабільністю. Розуміння того, що ціна повинна час від часу добровільно зменшуватися, є абсолютно за межами їхнього розуміння. Саме тому ввести типового банкіра або юриста в керівництво бізнесом означає накласти лихо. Зниження цін збільшує обсяги продажів і капіталізацію, за умови, що гарантований прибуток використовується як цільовий фонд для розширення й покращення бізнесу. Наш прибуток, через високі темпи обороту в бізнесі й великий обсяг продажів, незалежно від ціни, за якою продається товар, завжди був великим. Ми маємо невеликий прибуток на одиницю товару, але великий сумарно. Прибуток не є постійним. Після зниження ціни, прибуток на певний час зменшується, але далі економія починає робити свою справу, і прибуток неминуче знову стане високим. Але він не розподіляється, як дивіденди. Я завжди наполягав на виплаті невисоких дивідендів, і компанія на даний момент не має акціонерів, які б хотіли іншої політики. Я вважаю, прибуток підприємства, за винятком невеликого відсотка, належить більше бізнесу, ніж акціонерам.

Акціонерами, як на мій спосіб мислення, мають бути тільки ті, хто активно задіяний у бізнесі, і хто розглядає компанію як інструмент надання послуг, а не як машину для заробляння грошей. Якщо компанія генерувала великий прибуток (а якщо працювати заради клієнта, він буде великим), то його потрібно частково повернути в бізнес, так щоб надання послуг було ще кращим, а частково передати покупцеві. Одного року наші доходи виявилися настільки вищими від очікуваних, що ми добровільно повернули покупцям по п'ятдесят доларів за кожен автомобіль. Ми відчували, що мимоволі запросили в покупців забагато. Мені довелося пояснювати нашу цінову політику, а отже, і фінансову політику під час судової тяганини проти нашої компанії кілька років тому, через яку нас хотіли змусити виплачувати більші дивіденди. На місці свідка в суді я виклав політику, якої ми дотримувалися на той час і яка до тепер в силі.

Передусім, я вважаю, що краще продати велику кількість автомобілів з невеликим прибутком на кожному, ніж продати менше автомобілів з великою маржею.

Я дотримуюся цього, оскільки це дозволяє великій кількості людей купити автомобіль і отримати задоволення від його використання, а також це дає добре оплачувану роботу більшій кількості людей. Такі цілі мого життя. Мене не вважали б успішним, і насправді, якщо б я не досяг цього, але водночас збагатив себе та людей, пов'язаних зі мною в бізнесі, по суті, це був би банальний провал.

Такий підхід, на мою думку, є доброю політикою ведення бізнесу, тому що це працює – і з кожним наступним роком ми робили наші автомобілі для все більшої кількості людей, давали роботу все більшій кількості працівників, і водночас, завдяки збільшенню обсягів виробництва, збільшували наш власний прибуток понад те, на що ми сподівалися в наших найкращих мріях, коли лише починали.

Майте на увазі, щоразу, коли ви знижуєте ціну автомобіля без зниження якості, ви збільшуєте кількість можливих покупців. Є багато людей, які заплатять 360 доларів за автомобіль, але не заплатять 440. Заокруглюючи, ми мали 500000 покупців автомобілів на базі ціни 440 доларів за автомобіль, а на базі 360 доларів, думаю, ми зможемо збільшити продажі, можливо, до 800 000 автомобілів на рік – менше прибутку на кожній машині, але більше автомобілів, більше трудової зайнятості, і зрештою ми отримаємо той сумарний прибуток, який заслужили.

І дозвольте мені сказати прямо тут, що я не думаю, що ми повинні робити такий величезний прибуток на наших автомобілях. Розумний прибуток є добрим, а завеликий ні. Таким чином, це було моєю політикою, знижувати ціну автомобіля настільки швидко, наскільки виробництво це дозволяє, і надавати пільги користувачам і працівникам – а в результаті отримати на диво величезні вигоди для себе.

Ця політика не узгоджується із загальною думкою, що бізнес має керуватися загалом так, щоб акціонери могли отримати якомога більше грошей. Тому я не хочу мати справу з акціонерами у звичайному розумінні цього слова – вони не допомагають розвивати здатність надавати послуги. Моя мета полягає у залученні все більшої й більшої кількості працівників і поширенні, наскільки вистачить моїх сил, блага промислової системи, яку ми створюємо. Ми намагаємося допомагати облаштовувати життя й добробут людей. Це вимагає, щоб якомога більша частка прибутку поверталася назад у продуктивне підприємство. Тому в нас немає місця для пасивних акціонерів. Активний акціонер більше турбується про підсилення своїх можливостей надавати послуги, ніж про отримання дивідендів.

Якщо би в будь-який момент постало питання про зниження заробітної плати або скасування дивідендів, я би скасував дивіденди. Цей час скоріш за все не настане, бо, як я вже зазначав, зниження заробітної плати не веде до економії. Фінансова політика скорочення заробітної плати є поганою, тому що при цьому знижується купівельна спроможність. Якщо вважати, що керівництво означає – брати на себе відповідальність, тоді частина цієї відповідальності має полягати в тому, що ті, ким керують, мають отримати

достатньо можливостей заробляти собі на життя. Фінанси стосуються не тільки прибутку або платоспроможності компанії, але також і сум грошей, які компанія повертає назад громаді у вигляді заробітної плати. У цьому немає доброчинності. У належній заробітній платі немає ніякої доброчинності. Просто та компанія, яка не керується таким чином, що люди виконують достатньо роботи для того, щоб отримати гідну зарплату, не може вважатися стабільною.

У заробітній платі є щось святе – вона означає добробут сім'ї і захищеність рідних. Люди повинні ступати дуже обережно по полю заробітної плати. У бухгалтерських книгах заробітна плата є лише цифрами, у реальному світі вона є кошиком з

хлібом, пакою з вугіллям, колискою для немовляти й освітою для дітей; сімейним комфортом та радістю. З іншого боку, у капіталі є щось настільки ж сакральне, адже він забезпечує засоби, з допомогою яких може бути виконана продуктивна робота. Нікому не стане краще від того, що з нашої промисловості виточать її життєдайну кров. У цеху, який дає роботу тисячам людей, є щось настільки ж святе, як і в приватних оселях. Цех є основою всіх тих прекрасних речей, які репрезентує дім. Якщо ми хочемо щастя в домі, нам треба старатися, щоб у цеху завжди кипіла робота. Усе виправдання прибутку, який дав цех, полягає в тому, що ці прибутки мають використовуватися для забезпечення стабільності в залежних від нього домівках, і створювати додаткові робочі місця для нових людей. Якщо прибуток веде до набухання особистих статків, то це одна справа, а якщо він іде на те, щоб створити міцніший фундамент для бізнесу, поліпшення умов праці, підвищення заробітної плати, розширення зайнятості – це зовсім інша справа. Не можна заважати таким чином задіяному капіталу. Він служить усім, хоча може бути під контролем одного.

Прибуток розподіляється на три частини. Він належить бізнесу, щоб підтримувати його стабільність, розвиток і конкурентноздатність. Він належить людям, які допомогли його створити. І він також частково належить громадськості. Успішний бізнес є прибутковим для всіх трьох категорій: планувальників, виробників і покупців.

Люди, чиї прибутки є надмірними, за будь-якими здоровими мірками, повинні стати першими, хто знижує ціни. Але вони ніколи цього не роблять. Вони переносять усі свої завищені витрати на кінцевого споживача, а крім цього, нараховують йому відсотки на збільшення витрат. Уся їхня філософія бізнесу підпорядкована гаслу: «Вери, поки береться». Вони є спекулянтами, експлуататорами, ні на що нездатними елементами, які завжди шкодять правомірному бізнесу. Від них нема чого чекати. У них немає бачення. Вони не можуть бачити далі своїх касових апаратів.

Цим людям легше говорити про десяти- або двадцятивідсоткове зниження зарплати, ніж про десяти- або двадцятивідсоткове скорочення прибутку. Ділова людина, охоплюючи думкою все суспільство з усіма його інтересами і бажаючи йому послужити, натомість повинна бути в змозі зробити свій внесок у його стабільність.

Нашою політикою завжди було мати наготові велику кількість готівкових грошей – наш баланс грошових коштів в останні роки, як правило, становив понад п'ятдесят мільйонів доларів. Гроші розміщені в банках по всій

країні. Ми не беремо позик, проте маємо відкриті кредитні лінії, так що при потребі могли б отримати дуже велику суму грошей за допомогою банківських запозичень. Але власні грошові резерви дають нам змогу не позичати. Наша обережність є всього тільки готовністю до зустрічі з будь-якою надзвичайною ситуацією. Я не маю упереджень проти належних позик. Просто не хочу допускатися небезпеки того, що контроль над бізнесом перейде в чужі руки, а з ним і ця особлива ідея служіння суспільству, якій я настільки відданий.

Значна частина фінансів іде на подолання сезонних коливань. Грошовий потік повинен бути майже безперервним. Потрібно наполегливо працювати, щоб отримати прибуток. Закриття цехів тягне за собою великі витрати. Це видатки, пов'язані з безробіттям, з простоем обладнання, з обмеженням майбутніх продажів через вищі ціни, які, своєю чергою, обумовлені збоєм у виробництві. Такою була одна з проблем, з якою ми зіткнулися. Узимку, коли купують менше, ніж навесні або влітку, ми не могли виробляти автомобілі на склад. Де і як можна зберігати півмільйона автомобілів? А якщо б і можна, як їх перевезти в пік сезону? І хто б знайшов гроші на утримання такого парку автомобілів, навіть якщо їх можна зберігати?

Сезонні роботи погано впливають на робочу силу. Добрі механіки не погодяться на вакансію, яка дає роботу тільки протягом частини року. Працювати на повну силу дванадцять місяців на рік гарантує робочі навички, створює постійно діючу організацію виробництва, і постійно покращує товар – адже люди на заводі, завдяки безперервній службі, детальніше знайомі з операціями.

Завод повинен складати, відділ продажів повинен продавати, а дилери повинні купувати машини протягом усього року, якщо всі хочуть отримувати від бізнесу максимально можливий прибуток. Якщо роздрібний покупець буде думати про покупку лише в час «сезону», значить треба вести освітню кампанію, висвітлюючи цінність автомобіля протягом усього року, а не тільки протягом обмеженого сезону. І одночасно з просвітою, виробник повинен складати, а дилер повинен купувати, в очікуванні доброго попиту.

Ми були першими, хто вирішив боротися з цією проблемою в автомобільному бізнесі. Продажі автомобілів «Форд» є торгівлею зі складу. У ті дні, коли кожен автомобіль виготовлявся на замовлення, а 50 автомобілів на місяць уважалося великим випуском, було розумним дочекатися передоплати, до того як спускати замовлення на виробництво. Виробник чекав на замовлення перед тим, як братися до складання.

Дуже скоро ми виявили, що не можемо вести бізнес під замовлення. Неможливо побудувати достатньо великий завод –

навіть якщо було б бажання – і виготовити в період між березнем і серпнем усі автомобілі, що замовлялися протягом цих місяців. Тому вже давно ми розпочали освітню кампанію, щоб продемонструвати, що форд не розкіш для літа, а цілорічна необхідність. У поєднанні з цим пішло навчання дилерів, що навіть якщо вони не можуть продавати так багато машин взимку, як і влітку, їхня зимова закупівля на літо окупиться, адже таким чином буде можлива миттєва доставка. Обидва плани спрацювали. На більшій території країни автомобілі використовуються майже однаково і взимку, і влітку. Стало ясно, що вони будуть їхати по снігу, льоду, бруду – по будь-чому.

Таким чином, зимові продажі постійно зростають, і тягар сезонного попиту вже частково знято з плечей дилерів. Вони побачили, що вигідно купувати наперед в очікуванні попиту. Таким чином, у нас на заводі сезонності немає. Виробництво, аж до останніх декількох років, було безперервним за винятком щорічного закриття для проведення інвентаризації. Ми мали перерву в період крайньої депресії, але це було переривання необхідне в процесі адаптації до нових ринкових умов.

Для досягнення безперервного виробництва, а отже, безперервного потоку грошей, ми повинні були планувати наші операції вкрай ретельно. Щомісяця відділом продаж і відділом виробництва розробляється дуже детальний план з метою виготовити достатньо автомобілів, так щоб тих, що в дорозі, вистачало на виконання зроблених замовлень. Раніше, коли ми складали й відправляли автомобілі, це було найвищою мірою важливо, тому що в нас не було місця, де зберігаються готові автомобілі. Зараз ми відвантажуюмо частини замість автомобілів, а збираємо тільки ті, які потрібні в районі біля Детройта. Це робить планування не менш важливим, оскільки якщо потік виробництва і потік продажів приблизно не збігаються, ми або захлинемося нереалізованими деталями або не зможемо виконувати замовлення. Коли ви продукujete комплектуючі для виготовлення 4000 автомобілів на день, усього лише через невелику неточність у переоцінці замовлень накопичаться запаси продукції на мільйони доларів. Урівноважування операцій є надзвичайно делікатним питанням.

Для того, щоб отримати добрий прибуток при нашій вузькій маржі, ми повинні мати швидкий обіг. Ми виготовляємо машини на продаж, а не на зберігання, і нереалізована продукція одного місяця дасть суму, лише відсотки на яку вже будуть величезними. Виробництво планується на рік уперед, як і щомісячний випуск автомобілів, адже отримання сировини й деталей, які ми все ще беремо в зовнішніх постачальників, в одному темпі з виробництвом, є великою проблемою. Ми не можемо дозволити собі утримувати ні великих запасів готової продукції, ні сировини. Усе має рухатися на завод і з заводу. І у нас були деякі вузькі місця. Кілька років тому завод Diamond Manufacturing Company згорів. Вони виготовляли для нас частини радіатора й латунні деталі – трубки й виливки. Ми повинні були або швидко діяти, або зазнати великих втрат. Ми зібрали керівників усіх наших відділів, виробників моделей і креслярів. Вони безперервно працювали, деякі двадцять чотири, а то й сорок вісім годин поспіль. Вони розробили нові схеми. Diamond Manufacturing Company орендувала завод і отримала деяку техніку кур'єрською службою. Ми надали для них інше обладнання, і через двадцять днів вони знову відвантажували готову продукцію. У нас було достатньо складських запасів, щоб протриматися, скажімо, протягом семи або восьми днів, але та пожежа завадила нам доставляти автомобілі протягом десяти-п'ятнадцяти днів. Якщо б не наші запаси, ми б простоювали аж двадцять днів – і зазнали б ще більших втрат.

Повторюю. Місцем, де треба шукати фінансування, є цех. Він ніколи не підводив нас, і одного разу, коли вважалося, що ми в скрутному фінансовому стані, він спрацював досить переконливо та продемонстрував, наскільки кращим є фінансування зсередини, ніж ззовні.

Розділ XII

ГРОШІ – ПАН ЧИ СЛУГА?

У грудні 1920 року в усій країні бізнес здебільшого тупцював на місці. Автомобільні заводи закривалися, а більшість закритих були повністю у власності банкірів. Про майже кожен промислову компанію ходили чутки, що вона в поганому фінансовому стані, і я звернув увагу, що почали стабільно з'являтися повідомлення про те, що компанія «Форд Мотор» не тільки потребує грошей, але й не може їх отримати. Я вже звик до різного роду чуток про нашу компанію – настільки, що нині рідко коли спростовую будь-які плітки. Але ці повідомлення відрізнялися від усіх попередніх. Вони були конкретні та красномовні. Я дізнався про себе, що подолав своє упередження проти запозичень і що практично в будь-який з наступних днів мене побачать на Волл-стріт, з капелюхом у руці та проханням про гроші. Плітка ішла ще далі й закінчувалася висновком, що ніхто не дасть мені грошей і що я розвалюся та закрию бізнес.

Справді в нас були проблеми. У 1919 році ми позичили

70 мільйонів доларів по облігаціях, щоб викупити повний пакет акцій компанії «Форд Мотор». Ми ще мали виплатити 33 мільйони залишку по цій позичці, дещо пізніше – 18 мільйонів податку на прибуток, а також мали намір виплатити працівникам наш типовий бонус за рік, який складав у сумі 7 мільйонів.

Усього в період з 1 січня по 18 квітня 1921 року компанія повинна була зробити платежів на загальну суму 58 мільйонів доларів. У нас в банку було тільки 20 мільйонів. Наші баланси були більш-менш загальновідомими, і я припускаю, що для багатьох було само собою зрозумілим, що ми не зможемо зібрати 38 мільйонів, не вдаючись до позик, адже це досить велика сума грошей. Без допомоги Волл-стріт таку суму легко й швидко не підняти. Ми могли дозволити собі взяти таку позику. А оскільки наша нерухомість не була обтяжена боргами й ми не мали комерційних боргів, питання про кредитування для нас великої суми мало б стати питанням кількох хвилин часу. Справді, це було б добрим банківським рішенням.

Тим не менш, я починав бачити, що наша потреба в грошах старанно подається, як доказ невдачі, що насувається. Тоді я почав підозрювати, що хоча чутки поширюються з інформаційних агенцій усєї країни, вони, можливо, походять з одного джерела. Це переконання ще більше зміцнилося, коли нам повідомили, що дуже жирний фінансовий редактор сидів у Батл-Крік і розсилав бюлетені про наш загострений фінансовий стан. Тому я не турбувався про заперечення однієї чутки. Ми розробили наші фінансові плани, і вони не включали в себе запозичення грошей.

Я не сильно перебільшу, коли скажу, що найгіршим часом для позичання грошей є час, коли банкіри думають, що вам потрібні гроші. У попередньому розділі я виклав наші фінансові засади. Ми просто застосували ці принципи, запланувавши ретельне прибирання дому.

Повернімося трохи назад і погляньмо, що за умови склалися навколо нас. Десь на початку 1920 року з'явилися перші ознаки того, що гарячковий спекулятивний бізнес, породжений війною, довго не протримається. Кілька концернів, які виникли завдяки війні й не мали жодних реальних підстав для існування, розвалилися. Люди стали менше купувати. Наші власні продажі зберігалися на своєму рівні, але ми знали, що рано чи пізно вони впадуть. Я серйозно задумався над зниженням цін, але витрати на виробництво в усьому світі вийшли з-під контролю. Віддача від праці була все меншою й меншою при високих заробітних платах. Постачальники сировини відмовлялися навіть думати про повернення на землю. Найочевидніші ознаки неминучої бурі проходили повз увагу.

У червні почалися проблеми з нашими власними продажами. Помісячно вони зростали все менше й менше з червня до вересня. Нам потрібно було щось робити, щоб привести наш продукт у відповідність до купівельної спроможності населення, і не тільки це. До того ж, ми повинні були зробити щось достатньо вагоме, щоб продемонструвати громадськості, що «Форд Мотор» насправді в грі, а не просто прикидається. Тому у вересні ми знизили ціну на прогулянковий автомобіль з 575 до 440 доларів – зробили ціну набагато нижчою собівартості, оскільки все ще використовували складські запаси, куплені на бумі цін. Ця знижка стала сенсацією. На нас посипалася критика. Казали, що ми порушуємо умови. Це було саме те, що ми намагалися зробити. Ми хотіли зробити свій внесок у виведенні ціни зі штучного на природний рівень. Я твердо переконаний в тому, що якби в цей час або раніше виробники та дистриб'ютори всі зробили різкі скорочення цін і провели ретельне прибирання, ми не мали б такої довгої економічної депресії. Бездіяльність у сподіванні отримання вищих цін – просто відтерміновувала

потрібне врегулювання. Ніхто не отримав таких цін, на які сподівався, і якщо б всі втрати були понесені відразу, не тільки продуктивна і купівельна спроможність країни гармонізувалися б, але й вдалося б уникнути тривалого періоду загального неробства. Бездіяльність у сподіванні на вищі ціни лише збільшила втрати, оскільки ті, хто вичікував, ще й платив відсотки по дорогих запасах, а також втрачав прибутки, які потенційно можна було б мати, працюючи на скромній основі. Безробіття скоротило розподіл заробітної плати, а отже, покупець і продавець ставали ще більше віддаленими. Було багато енергійних розмов про надання величезних організованих кредитів Європі. Ідея полягала в тому, що так можна збути комусь дорогі запаси. Звичайно, ці пропозиції не звучали в такій грубій формі, і думаю, досить багато людей широко вірили в те, що великі кредити, розміщені за кордоном, навіть без надії на виплату основної суми або відсотків, якось допоможуть американському бізнесу. Це правда, що якби ці кредити були надані американськими банками, дорогі запаси, можливо, були б розпродані з прибутком, але банки придбали б стільки заморожених кредитів, що нагадували б більше льодові будиночки, ніж фінансові установи. Думаю, цілком природно сподіватися на високий прибуток до найостаннішого моменту, але це не є успішною тактикою у бізнесі.

Наші власні продажі, після зниження цін, збільшилися, але незабаром вони почали падати знову. Ми не достатньо приблизилися до купівельної спроможності, що склалася в країні, і при якій купівля давалася б легко. Роздрібні ціни ще не дісталися дна. Громадськість не довіряла жодним цінам. Ми заклали плани на нове зниження, і ми підтримували наше виробництво на рівні близько ста тисяч автомобілів на місяць. Така кількість не була виправданою нашими продажами, але ми хотіли якомога більше сировини перевести в готову продукцію, перш ніж закриємося. Ми знали, що нам доведеться закритися, щоб провести інвентаризацію та прибрати дім. Ми хотіли відкритися з новим великим зниженням ціни й мати наготові достатньо автомобілів для задоволення попиту. Тоді нові автомобілі будуть складатися з матеріалів, закуплених за нижчими цінами. Було прийняте рішення, що нові ціни будуть нижчими.

Ми закрилися в грудні з наміром відкритися знову приблизно через два тижні. Але виявилось, що маємо так багато роботи, що насправді не відкривалися протягом майже шести тижнів. У момент, коли ми закрилися, чутки про наш важкий фінансовий стан стали ще активнішими. Я знаю, що дуже багато людей чекали, коли ми прийдемо за грошима – адже, якби просили грошей, то мали б погодитися на певні умови. А ми не просили грошей. Не хотіли грошей. Показовою була одна пропозиція. Співробітник одного нью-йоркського банку запропонував мені фінансовий план, який включав велику позику і в якому також було обумовлено, що представник банку буде виступати в ролі скарбника компанії і перебере на себе відповідальність за фінанси підприємства. Ті люди хотіли лише кращого, я абсолютно впевнений. Ми не хотіли брати в борг, але так сталося, що в той момент справді не мали скарбника. Банкіри знали про наш стан аж до таких деталей. Я попросив свого сина Едсея стати скарбником, а також президентом компанії. Це розв'язало проблему скарбника, тому банкірам не залишалось взагалі нічого, що вони могли б зробити для нас.

Тоді ми почали прибирання в домі. Під час війни ми були задіяні в багато видів воєнних робіт, і таким чином відступили від нашого принципу єдиного продукту. Через це виникло багато додаткових відділів. Офіси розширилися, і закралося велике марнотратство через те, що виробництво існувало без чіткого фокусу. Воєнні роботи це термінові роботи, а термінові речі зумовлюють марнотратство. Ми почали викидати все, що не було потрібно в технології виробництва автомобілів.

Єдиною безвідкладною витратою було заплановано, суто добровільно, виплатити сім мільйонів доларів бонусу для наших робітників. Ми не мали жодних зобов'язань щодо сплати, але хотіли виплатити бонус першого січня. І ми його виплатили з наших готівкових запасів.

По всій країні ми маємо тридцять п'ять відділень. Це все складальні цехи, але у двадцяти двох з них також виготовляються деталі. Вони перестали їх виготовляти, але продовжили складання автомобілів. На момент закриття в Детройті ми не мали практично жодної машини. Ми відвантажили всі деталі, і в січні дилери Детройту фактично мали їздити аж до Чикаго або Колумбусу, щоб дістати автомобілі для місцевих потреб. Відділення відвантажували кожному дилеру під його щорічну квоту достатньо автомобілів, щоб покрити його місячну норму продажів. Дилери наполегливо працювали на продажах. У другій половині січня ми викликали тих, хто є становим хребтом організації. Це близько десяти тисяч людей, в основному майстри, їхні

заступники, бригадири. Ми почали виробництво у Гайленд-парку, одночасно зібравши наші закордонні активи та розпродавши побічні продукти.

Аж тепер ми були готові до повного виробництва. І поступово вийшли на повне виробництво – з прибутком. Прибираючи дім, ми вимели витрати, які як робили товар дорожчим, так і поглинали прибуток. Ми розпродали непотрібні речі. До цього на виробництві однієї машини було зайнято п'ятнадцятеро працівників. Після цього – дев'ятеро. Це не означає, що шість з п'ятнадцяти втратили свої робочі місця. Вони тільки перестали бути непродуктивними. Ми досягли зменшення ціни за допомогою правила, що все й усі повинні або виробляти, або забиратися геть.

Ми скоротили нашу офісну робочу силу вдвічі та запропонували службовцям кращі робочі місця в цехах. Більшість із них погодилася. Ми скасували всі бланки замовлень і будь-які формуляри статистичних даних, якщо вони не мали прямого стосунку до виробництва автомобілів. Ми збирали тонни статистики лише тому, що вона була цікавою. Але статистикою автомобілів не побудуєш – тож її позбулися.

Ми скасували 60 відсотків розширень на наших телефонних лініях. Досить небагато людей в будь-якій організації потребують телефонів. Раніше ми призначали майстра на кожні п'ять осіб, а тепер на кожні двадцять. Інші майстри працюють на верстатах.

Ми скоротили накладні витрати зі 146 доларів на автомобіль до 93, і якщо ви розумієте, що це означає в перерахунку на більше, ніж чотири тисячі автомобілів на день, ви отримаєте уявлення про те, як не економічними важелями, не урізанням зарплат, а лише ліквідацією перевитрат, можна досягти «неможливої» ціни. Найважливішим з усього, що ми засвоїли, як використовувати менше грошей за рахунок прискорення обігу. І для збільшення швидкості обігу, одним із найважливіших чинників стало придбання нами залізниці Детройт-Толедо-Айронтон. Залізниця посіла велике місце в схемі економіки. Самій залізниці я присвятив окремий розділ.

Трохи поекспериментувавши, ми виявили, що вантажні перевезення можна покращити до такого рівня, що цикл виробництва скоротиться з двадцяти двох до чотирнадцяти днів. Тобто, можна буде закупити сировину, виготовити готову продукцію й доставити її в руки дистриб'юторів за приблизно

33 відсотки менше часу, ніж раніше. Щоб забезпечити безперебійне виробництво, ми тримали складські запаси вартістю близько 60 мільйонів доларів. Зниження часу на одну третину вивільняє 20 мільйонів, або 1200000 доларів на рік у вигляді відсотків. Ураховуючи запаси готової продукції, ми заощадили ще близько 8 мільйонів – тобто, ми були в змозі вивільнити

28 мільйонів капіталу і заощадити відсотки з цієї суми.

1-го січня ми мали 20 мільйонів доларів. 1 квітня у нас було 87,3 мільйона, або на 27,3 більше, ніж мали потребу, щоб закрити всі наші заборгованості. Ось що зробило для нас глибоке вгризання в підвалини бізнесу! Ця сума прийшла до нас з таких місць:

Грошові кошти в касі, січень \$ 20000000

Наявна власність перетворена в готівку,

з 1 січня по 1 квітня \$ 24700000

Прискорення транзиту товарів \$ 28000000

Отримано від торгових агентів за кордоном \$ 3000000

Розпродаж побічних продуктів \$ 3700000

Продаж облігацій Свободи \$ 7900000

Разом \$ 87300000

Я розповів про все це тут не як про подвиг, а щоб продемонструвати, як бізнес може знайти ресурси в собі, а не в позиках, а також, щоб трохи подумавши, почати розбиратися, чи не забагато грошей витрачається на преміальні виплати за позиками й тим самим чи не занадто багато честі в житті банкірам.

Ми могли позичити 40 мільйонів доларів – більше, ніж нам було треба. Припустімо, що ми взяли ці гроші, і що б сталося? Ми стали б на кращі позиції в продовженні нашого бізнесу? Чи на ще гірші? Якби ми позичили, то не мали б необхідності в пошуку методів здешевлення виробництва. Якби ми отримали гроші під 6 відсотків рівно, а разом із комісійними додатковими витратами це було б більше, нарахування відсотків тільки на щорічне виробництво 500000 автомобілів складало б близько чотирьох доларів на автомобіль. Тобто ми не мали б переваг покращених методів виробництва, зате були б обтяжені великим боргом. Наші автомобілі коштували б десь на сто доларів дорожче, ніж коштують. Значить, ми б мали менше виробництво з причини меншої кількості покупців, найняли б меншу кількість людей, і загалом, не змогли б надавати послуги найвищого класу. Тепер вам зрозуміло, що фінансисти пропонують лікування кредитними грошима, а не поліпшенням методів. Вони запропонували не інженера на посаду, а скарбника.

І якраз у цьому криється небезпека залучення банкірів у бізнес. Вони думають тільки мовою грошей. Думають про завод як джерело грошей, а не товарів. Хочуть наглядати за грошима, а не за ефективністю виробництва. І не можуть зрозуміти, що бізнес ніколи не стоїть на місці, що він повинен рухатися вперед або почне котитися назад. Вони розглядають зниження ціни як втрату прибутку, а не як розбудову бізнесу.

Банкіри отримали завелику роль у веденні бізнесу. Більшість бізнесменів у приватному порядку визнають цей факт. Вони рідко публічно зізнаються в цьому, тому що бояться своїх банкірів. Щоб заробити статки на фінансових

оборудках, не потрібно такої великої майстерності, як для ведення справ у виробничій сфері. Середній успішний банкір у жодному разі не настільки розумний і спритний, як середній успішний підприємець. І все ж банкір через кредитний контроль має владу над типовим бізнесменом.

За останні п'ятнадцять-двадцять років банкіри охопили своїм впливом багато галузей, а особливо після війни, коли Федеральна резервна система на деякий час віддала їм у руки майже безмежні потоки кредитів. Банкір, як я вже зазначив, через свою освіту й становище, абсолютно не надається для керування промисловістю. Якщо таким чином розпорядники кредитних коштів набули останнім часом дуже великої сили, чи не слід розглядати це як ознаку того, що щось негаразд із фінансовою системою, при якій фінанси у промисловості мають більшу силу від якості послуг? Адже не промислова спритність банкірів приводить їх до керівництва промисловістю. Усі це визнають. Їх проштовхує туди, волею-неволею, сама система. Тому я особисто хочу з'ясувати, чи дійсно ми працюємо в рамках найкращої фінансової системи.

Тепер дозвольте мені відразу сказати, що мій виступ проти банкірів не має нічого спільного з особистими рахунками. Я не проти банкірів як таких. Ми потребуємо вдумливих людей, кваліфікованих у галузі фінансів. Світ не може існувати без банківських послуг. Ми повинні мати гроші. Ми повинні мати кредити. В іншому разі ми не зможемо обмінюватись продукцією виробництва. Ми повинні мати капітал. Без нього не може бути ніякого виробництва. А от чи наші банки та наші кредити стоять на правильному фундаменті – це зовсім інша справа.

Жодним чином я не збираюся йти війною на нашу фінансову систему. Я не той, хто постраждав від неї та хоче помститися. Мені особисто однаково, чим займаються банкіри, тому що ми ніколи не потребували сторонньої фінансової допомоги. Моя цікавість, у будь-якому разі, диктується не особистими мотивами. Я тільки хочу з'ясувати, наскільки оптимально блага розподіляються серед максимального числа людей в суспільстві.

Жодна фінансова система не буде доброю, якщо вона надає перевагу одному класу виробників перед іншим. Ми хочемо з'ясувати, чи можливо усунути могутність, яка заснована не на створенні матеріальних благ. Будь-який вид класового законодавства згубний. Я бачу, що способи виробництва в країні настільки змінилися, що золото вже не є найкращим посередником і мірилом економіки, і що застосування сьогодні (і, здається, завжди) золотого стандарту як інструменту кредитного контролю надає перевагу певному класу. Кінцевим обмеженням кредитів є кількість золота в країні, незалежно від величини багатства в країні.

Я не готовий висувати власні догми на предмет грошей або кредитів. Що стосується грошово-кредитних взаємовідносин, ніхто поки що не має про них достатньо знань, щоб догматизувати. Це питання повинно бути розв'язане загалом, як і всі інші питання надзвичайної важливості, ретельно й на основі експериментів. І поки що не обов'язково рухатися далі від ретельних експериментів. Ми повинні рухатися крок за кроком, і дуже обережно. Це питання не політичне, а економічне, і я абсолютно впевнений, що допомагати людям думати над цим питанням є цілком корисним. Якщо докладати справжніх зусиль в отриманні нових знань, людство не буде діяти наосліп, а отже, уникне катастроф. Фінансове питання посідає перше місце в безлічі умів і

на всіх шаблях влади. Але огляд більшості систем розв'язання «всіх проблем» показує, наскільки всі вони суперечливі. Чимало з них від початку припускають, що людство чесне, і це, звичайно, є основним недоліком. Навіть наша нинішня система чудово працюватиме, якщо всі люди будуть чесними. Насправді питання грошей на 95 відсотків є питанням людської натури, і ваша успішна система повинна контролювати людську природу, а не залежати від неї.

Люди переймаються різними питанням щодо грошей, тож, і якщо фінансові гуру володіють будь-якою інформацією, яку вважають необхідною для суспільства, то саме зараз час її надати, щоб не зійти на манівці. Дні швидко спливають. Страх кредитних скорочень бере своє, а багатослівні гасла лякають. Люди, природно, консервативні. Вони консервативніші, ніж фінансисти. Ті, хто вірить у легковажність людей і в можливість запуску друкарських верстатів, так щоб гроші виходили з них, як талони на молоко, не розуміють людей. Саме вроджена консервативність дозволила людству вберегти цінність наших грошей, незважаючи на ті фантастичні трюки, якими граються фінансисти – і які вони покривають складними технічними термінами.

Народ завжди за стабільні гроші. Люди настільки на боці твердих грошей, що невідомо, як би вони поставилися до системи, у якій живуть, коли б дізналися, що з нею можуть робити «вибрані» особи.

Нинішня грошова система не зміниться від палких промов, політичних сенсацій чи економічних експериментів. Вона змінюватиметься під тиском умов – умов, які ми не можемо контролювати, і тиску, який ми не можемо зменшити. Ці умови тепер поряд із нами, як і тиск.

Народові треба допомогти природно ставитися до грошей. Йому треба сказати, що робить гроші грошима, і які трюки можливі в рамках нинішньої системи, через які цілі нації й народи можуть потрапити під контроль небагатьох людей.

Гроші, зрештою, є гранично простою річчю. Це частина нашої транспортної системи. Це простий і прямий метод передачі товарів від однієї людини до іншої. Гроші самі по собі чудові. Вони необхідні. Вони не є злом за своєю сутністю. Це один із найкорисніших винаходів суспільного життя. І коли вони служать тому, для чого були призначені, вони є допомогою, а не перешкодою.

Але гроші завжди будуть грошима. Фут завжди складає дванадцять дюймів, але чи завжди долар це долар? Якщо б тонна на вугільному складі змінювалася, а літр в продуктовому магазині не був би постійним, а ярд одного дня мав 42 дюйми, а іншого 33 дюйми (завдяки певному окультному процесу, званому «обмін»), люди швидко б це виправили. Коли долар не завжди долар, коли 100-центовий долар стає 65-центовим долларом, а потім 50-центовим долларом, а потім 47-центовим долларом, як сталося зі старими добрими американськими доларами із золота й срібла, який сенс кричати про «здешевлення грошей», «знецінення грошей»? Долар, який залишається 100-центовим, так само необхідний, як і фунт, у якому залишається 16 унцій і ярд, який завжди має 36 дюймів.

Банкіри, які займаються безпосередньо банківською справою, насамперед мають дослідити й зрозуміти нашу грошово-кредитну систему, замість того, щоб задовольнятися своєю майстерністю у внутрішній банківській «кухні». Якщо вони позбавлять фінансових жонглерів титулу «Банкір» і витіснять їх раз і назавжди з впливових місць, право на які їм дає цей титул, репутація банківської справи відновиться та вважатиметься служінням народу, як і повинно бути, а ярмо цієї грошової системи та фінансового устрою будуть зняті з плечей людей.

Тут, звичайно, є одне «але». Утім, його можна здолати. Якщо не втрутяться ті, хто має для цього технічні можливості, тоді це спробують зробити ті, хто не має таких можливостей. Адже немає нічого дурнішого, ніж припущення, що прогрес є перемогою одного класу над іншим, кого б ці класи не уособлювали. Прогрес є тільки заклик до класу віддати свій досвід задля спільного розвитку. Тільки нерозумні будуть намагатися перешкоджати прогресу й тим самим ставатимуть його жертвами. Усі ми повинні йти разом уперед. Абсолютно нерозумно для будь-якої людини або класу ображатися на всепроникність прогресу. Якщо фінансисти вважають, що прогрес є тільки непогамовністю відсталих осіб, якщо вони розглядають усі вимоги покращення ситуації, як випад проти них особисто, то вони цим більше, ніж чимось іншим, підтверджують свою непридатність до лідерства.

Якщо фінансисту нинішня несправна система вигідніша, ніж майбутня удосконалена система, і якщо такий фінансист цінує більше особистий прибуток тих своїх кількох років, що йому залишилися, аніж честь свого внеску у світове майбутнє та допомогу у зведенні досконалішої системи, тоді немає жодного способу запобігти зіткненню інтересів. Але було б справедливо зауважити егоїстичним фінансистам, що якщо вони відстоюватимуть увіковічення системи тільки тому, що вона їх збагачує, то їхня боротьба вже програна. Чому ми повинні фінансувати страх? Адже світ стоятиме. Люди вестимуть бізнес один з одним. Будуть гроші й буде потреба в фінансових гуру. Нічого не зміниться, крім вузлів і зв'язок. Відбудуться, звичайно, певні зміни. Банки більше не будуть господарями виробництва. Вони будуть слугами індустрії. Бізнес буде контролювати гроші, а не гроші бізнес. Руйнівна система процентних ставок буде значно змінена. Банківська справа не буде справою ризику, а справою служіння. Банки почнуть робити набагато більше для людей, ніж роблять зараз, і замість того, щоб бути джерелом найбільших у світі бонусів для топ-менеджерів та найприбутковішим у дивідендах бізнесом, вони стануть не такими дорогими в керуванні, а їхній прибуток піде на суспільство, яке вони обслуговують.

Два факти старого порядку носять фундаментальний характер. Перший: усередині самої країни фінансовий контроль має тенденцію до централізації своїх банківських установ – чи це державний банк, чи тісно пов'язана група приватних фінансистів. Завжди в кожній країні кредитування чітко контролюється приватними або напівгромадськими угрупованнями. Другий: у світі спостерігається така ж тенденція до оперативної централізації. Американські кредити знаходяться під контролем певних кіл Нью-Йорка так само, як до війни світові кредити контролювалися в Лондоні – британський фунт стерлінгів був стандартом обміну для міжнародної торгівлі.

Нам доступні два методи реформи. Один починається знизу, другий зверху. Останній є більше впорядкованим. Перший зараз застосовується в Росії. Якщо

наші реформи почнуться зверху, це потребуватиме соціального бачення й альтруїстичного запалу ширості та енергії, які зовсім несумісні з егоїстичною хитрістю.

Багатство світу не складається з грошей і не є ними адекватно представленим. Золото саме по собі не є цінним товаром. Воно в порівнянні зі справжніми цінностями, як чек на капелюх у порівнянні з самим капелюхом. Але ним можна маніпулювати, як ознакою багатства, щоб дати своїм власникам або управлінцям віжки контролю над кредитами, які так потрібні виробникам справжнього багатства. Робота з грошима на біржі – дуже прибутковий бізнес. Коли гроші самі стають предметом торгівлі й можуть бути куплені або продані до того, як реальні цінності будуть переміщені чи обміняні, лихварі та спекулянти таким чином накладають податок на виробництво. Тож виглядає, що лещата, у які управлінці грошей здатні взяти виробничі сили, ще сильніші. І хоч гроші й повинні представляти реальне багатство світу, завжди треба пам'ятати, що у світі існує набагато більше багатства, ніж грошей, і тому реальне багатство часто змушене чекати на гроші, а це призводить до найпарадоксальнішої ситуації, коли наповнений багатствами світ терпить злидні.

Ці факти не лише фіскальні, їх не можна просто викласти у цифрах і так залишити. Вони виражають людську долю й кровоточать. Бідність світу рідко коли визначається відсутністю товарів, але часто – «грошовим голодом». Комерційна конкуренція між країнами, що призводить до міжнародного суперництва, і зла воля, яка, своєю чергою, веде до війн – лише деякі з людських вимірів цих фактів. Таким чином, бідність і війни, два великих зла, яких можна уникнути, ростуть з одного кореня.

Розгляньмо, чи можна почати рухатися до кращих методів керівництва.

Розділ XIII

НАВІЩО БУТИ БІДНИМ?

Бідність виникає з цілої низки причин, і найсерйозніші з них можна взяти під контроль. Так само можна мати контроль і над спеціальними привілеями. Я думаю, що цілком можливо позбутися як бідності, так і привілеїв, – і не має виникати жодних питань, чи це потрібно. І одне, і друге є неприродними. Тільки праця, а не закон, обумовлює результати.

Під бідністю я маю на увазі відсутність достатньої кількості їжі, житла та одягу, як для окремої особи, так і для цілої сім'ї. Завжди будуть

відмінності в рівнях якості життя. Люди не рівні в розумових або фізичних здібностях. Будь-яка ідея, що базується на припущенні, ніби всі люди повинні бути однаковими, є протиприродна, а тому нежиттєздатна. Неможливо це втілити й не є бажаним зводити всіх до одного рівня. Такий підхід тільки сприятиме поширенню бідності, зробивши її повсюдним, а не рідкісним явищем. Примушування ефективного виробника стати неефективним не зробить неефективного виробника ефективнішим. Бідність можна знищити тільки надлишком, а ми в науці виробництва зайшли тепер досить далеко й маємо можливість переконатися, що недалеко той день, коли виробництво й розподіл прибутку будуть настільки науково виваженими, що всім всього вистачить відповідно до здібностей і вмілості.

Крайні соціалісти зайшли у своїх міркуваннях так далеко, що заявляють, ніби промисловість неминуче розчавить робітника. Сучасна промисловість поступово витягає з біди, як працівників, так і сам світ. Ми тільки повинні знати більше про планування та технології. Найкращі результати дає індивідуальна ініціатива й винахідливість – за сприяння розумного одноосібного лідерства. Уряд, через свою негативну природу, не може надати позитивну допомогу жодній насправді конструктивній програмі. Він може надати негативну допомогу – шляхом усування перешкод на шляху прогресу й переставши бути тягарем для суспільства.

Основною причиною бідності, як я це бачу, по суті, є погана взаємодія між виробництвом і розподілом, як у промисловості, так і в сільському господарстві, – між джерелом сили та її застосуванням. Перевитрати, пов'язані з інертністю, величезні. Таке марнотратство має бути усунене мудрим керівництвом, націленим на надання якнайкращих послуг. Поки керівники думають більше про гроші, ніж про справи, марнотратство й надалі існуватиме. Йому запобігають далекоглядністю, а не короткозорістю. Короткозорі люди насамперед турбуються про гроші. Вони не бачать марнотратства. Вони розглядають надання послуг, як альтруїстичну діяльність, а не як найпрактичнішу справу на світі. Вони ніяк не можуть віддалитися достатньо далеко від дрібниць, щоб змогти побачити великі речі загалом – побачити найбільшу річ з усіх, які є. А саме те, що опортуністичне виробництво, з точки зору виключно грошей, є найменш прибутковою справою на світі.

Надання послуг може базуватися на альтруїзмі, але такий стан речей зазвичай не є найкращим. Сентиментальність ослаблює практичність.

Нема підстав казати, що промислові підприємства не в змозі чесно розподілити створені ними багатства. Просто перевитрати настільки великі, що не залишається достатньо багато створеного для розподілу серед усіх, хто брав участь у виробництві, додатково ситуацію ускладнює те, що продукт продається за такою високою ціною, що його максимальне споживання стає неможливим.

Розгляньмо деякі види марнотратства. Один із них пов'язаний з енергією. Долина річки Міссісіпі сидить без вугілля. Через неї протікають мільйони потенційних кінських сил – річка Міссісіпі. Але якщо люди, які живуть на її берегах, хочуть електроенергії або тепла, вони купують вугілля, привезене сюди за сотні миль, за набагато вищою ціною, ніж деінде. Якщо вони не можуть дозволити собі купити це дороге вугілля, вони ідуть у ліс і рубають дерева. Отак вони ігнорують одне з найбільших джерел енергії –

потік води. До недавнього часу вони не думали про доступну енергію, яка майже за безцінь, після невеликих інвестицій, може обігрівати, освітлювати, готувати їжу й працювати для величезної кількості людей, чие життя ця долина має підтримувати.

Боротьба з бідністю полягає не в особистій ощадливості, а в кращому виробництві. Ідеї «ощадливості» й «економності» занадто переоцінені. Слово «економність» містить у собі страх. Великий і трагічний факт марнотратства закрадається в нашу свідомість через певні, як правило, матеріальні, обставини. Виникає бурхлива реакція проти екстравагантності – отак розум схоплює ідею «економності». Але розум тільки відволікається від більшого на менше зло. Повний шлях від помилки до істини залишається непройденим.

Економність притаманна напівактивним характерам. Немає жодних сумнівів, що це краще, ніж марнотратство, але й не може бути сумнівів, що це не так добре, як використання розуму на повну силу. Люди, які пишаться своєю економністю, вважають її чеснотою. Але чи є щось жалюгідніше від бідного, боязкого складу мислення, через яке найкращі дні й роки витрачаються на розтягування якнайдовше кількох ласих шматочків? Що доброго в тому, щоб зводити до мінімуму свої життєві потреби? Ми всі стикалися з «економними людьми», які, здається, скупляться навіть на кількість повітря, яким дихають і похвалу іншим, яку дозволяють собі висловлювати. Вони зморщуються – душею і тілом. Економність це марнотратство: це втрата життєвої наснаги, живильних соків. Бо є два види марнотратства: як у блудного сина, що розтринькав усе майно на розгульне життя; і як у ледаря, що дозволив своєму майну згнити через недбалість. Той, хто жорстко економить, ризикує потрапити в одну компанію з ледарем. Екстравагантність, як правило, є реакцією на придушення споживання. Економність, можливо, є реакцією на екстравагантність.

Усе, що в нас є, маємо використовувати. Немає людського зла, яке б не походило від неправильного використання. Найстрашніший гріх, який ми можемо вчинити по відношенню до речей у нашому щоденному житті, це зловживання ними. «Неналежне використання» є широким терміном. Ми здебільшого говоримо про «марнотратство», але воно є лише однією з фаз неналежного використання. Усі види марнотратства є зловживаннями, кожне неналежне використання є марнотратством.

Можна навіть переоцінити звичку заощаджувати. Правильно й бажано мати щось про запас, насправді марнотратно не мати запасів, якщо їх можна мати. Але в цьому можна перестаратися. Ми вчимо дітей заощаджувати свої гроші. Як спроба протидіяти бездумним і егоїстичним витратам, це правильно. Але це не є позитивною цінністю. Це не виводить дитину на безпечні й правильні шляхи самовираження та незалежного існування. Краще привчати дитину інвестувати й правильно розпоряджатися, ніж заощаджувати. Для більшості людей, що старанно економлять кілька доларів, краще було б інвестувати ці кілька доларів – спочатку в себе, а потім і в деякі корисні справи. У результаті вони отримають більші заощадження. Молоді люди повинні інвестувати, а не відкладати. Вони повинні інвестувати в самих себе, щоб збільшити свою творчу цінність, а коли вони вийдуть на пік корисності, тоді в них буде час думати про заощадження – постійне відкладання певної частки свого доходу. Ви не заощаджуєте, якщо ваші заощадження перешкоджають вам стати продуктивнішим у житті. Насправді ви крадете зі свого кінцевого капіталу, і ви зменшуєте вартість того, що інвестувала у

вас природа. Принцип корисності є справжнім мотивом до дії. Корисне використання є позитивним, активним, життєдайним. Корисне використання є живим. Корисне використання додає до суми добра.

Можна викоренити існування особистих злиднів і без радикальних змін у суспільній системі. Зростання заробітної плати, зростання цін, збільшення прибутку, інші види зростають, націлені на збільшення грошей в руках у одної чи іншої групи людей, є тільки спробою того чи іншого класу вискочити з вогню – незалежно від того, що станеться з усіма іншими. Існує безглузде

переконання, якщо тільки можна дістати грошей, так чи інакше бурю можна буде перечекати. Найманий працівник вважає, що як тільки виб'є більшу заробітну плату, то зможе витримати шторм. Капіталіст вважає, що як тільки отримає більше прибутку, зможе витримати шторм. Існує жалюгідна віра у всемогутність грошей. Гроші дуже корисні у звичайні часи, але вони мають не більше значення, ніж люди, залучені до виробництва. А ще вони можуть бути неправильно витрачені. Грошам деколи так забобонно поклоняються, як замінику реальному багатству, що їхнє значення геть втрачається.

Досі існує думка, що між промисловістю та фермерством є істотне протиріччя. Немає такого. Безглуздо говорити, що через перенаселення міста, усі повинні повертатися на ферми. Якщо б так сталося, сільське господарство скоро перестало б бути прибутковим заняттям. Також не є розумнішим, щоб усі стікалися на виробництво в міста. Якщо ферми стоятимуть покинутими напризволяще, навіщо тоді виробництво? Між сільським господарством та промисловістю може існувати взаємність. Промисловість може дати фермеру все для того, щоб він був добрим фермером, а фермер та інші виробники сировини можуть дати робітникам у містах усе необхідне, щоб бути добрими виробниками. Тоді разом із транспортом, як посередником, ми будемо мати стабільну й здорову систему, що має на меті обслуговування потреб. Якщо б ми жили в невеликих населених пунктах, де напруженість життя не така висока, і де продукти полів і садів можна було б мати без втручання багатьох спекулянтів, практично б не було бідності або заворушень.

Розгляньмо проблему сезонних робіт. Візьмімо будівництво, як приклад сезонної справи. Яка марна трата робочої сили, що будівельники впадають у сплячку протягом зими, вичікуючи початку будівельного сезону!

А яку ми маємо втрату кваліфікованої робочої сили будівельників, які йдуть на фабрики заради роботи в зимовий сезон, коли вони змушені залишатися тут протягом будівельного сезону під страхом не отримати своїх місць назад наступної зими. Ця цілорічна система – одне суцільне марнотратство! Якби фермер міг звільнитися з цеху, щоб обробляти свої поля під час посіву, вирощування та збору врожаю (вони складають лише малу частину року, урешті-решт), і якби будівельник міг піти з цеху, щоб узятися до справи у свій час, наскільки краще було б їм усім і наскільки спокійнішим був би цей світ!

Припустімо, що ми всі переходимо на польові роботи щовесни та літа і живемо повноцінним життям на відкритому повітрі протягом трьох-чотирьох місяців на рік! Ми б уникали «мертвих сезонів».

У сільському господарстві є свій час затишшя. Це час для фермера прийти на завод і допомогти виготовляти те, що йому необхідно для обробітку землі. Завод також має свій мертвий сезон. Це час для робочих піти на поля й допомогти виробляти продукти харчування. Таким чином ми могли б усунути слабкі сезони в роботі й відновити баланс між штучним і природним.

Але не менш важливим буде збалансованіший стиль життя, якого ми досягнемо таким чином. Змішування занять вигідне не тільки в матеріальному плані. Воно розширює горизонти мислення й розсудливості. Багато теперішніх соціальних збурень є результатом вузького, упередженого судження. Якщо б наша робота була різноманітнішою, якби ми бачили більше сторін життя, якщо б ми бачили, наскільки взаємозалежними є ті чи інші чинники, ми стали б більш врівноваженими. Кожна людина стане кращою завдяки роботі під відкритим небом.

Це не є чимось недосяжним. Те, що є бажаним і правильним, завжди можливо здійснити. Це потребує тільки трохи взаємодії – трохи менше честі жадібним амбіціям і трохи більше уваги життю.

Багаті намагаються виїжджати кудись на три-чотири місяці на рік і байдикувати в неробстві десь на зимових або літніх курортах. Більшість рядових американців не будуть витрачати таким чином свій час, навіть якщо б могли. Проте вони погодяться підтримати спільну справу, що полягає в сезонній зайнятості на свіжому повітрі.

Не варто сумніватися в тому, що більша частина заворушень, які виникають навколо нас, є результатом неприродного способу життя. Людей, безперервно зайнятих одним і тим самим протягом року, у приміщеннях без цілющого сонця й просторів природи, навряд чи можна звинувачувати в тому, що вони все бачать у викривленому світлі. І це стосується однаковою мірою як капіталістів, так і робітників.

Що ж у цьому світі заважає нормальному й корисному способу існування? І чому промисловість має бути несумісною з заняттями мистецтвом, якщо хтось має до цього хист? Мені можуть заперечити, що якщо промислові трудові ресурси щоліта будуть вилучатися з цехів, це перешкоджатиме виробництву. Але ми повинні дивитися на цю справу з універсальної точки зору. Ми маємо враховувати підвищену енергію виробничих сил після трьох-чотирьох місяців роботи працівників на відкритому повітрі. А також повинні брати до уваги зміни у вартості життя, які матимуть місце в результаті повсякденного повернення на поля.

Ми, як я вже зазначав у попередньому розділі, працюємо над цим поєднанням фермерства і праці на заводі, і результати є цілком задовільними. У Нортвіллі, неподалік Детройта, ми маємо невелике підприємство з виробництва клапанів. Це невеликий завод, проте він випускає дуже багато клапанів. Як керівництво, так і техніка заводу є порівняно простими, тому що вони нічим іншим, крім єдиного виробу, не займаються. Там не треба кваліфікованих співробітників. Уміння закладене в обладнанні. Жителі сільської місцевості можуть працювати частину часу на заводі та частину часу на фермі, оскільки механізоване сільське господарство не є дуже трудомістким. Електроенергію завод отримує з енергії води.

Інший завод у трохи більшому масштабі споруджується у Флет Року, за п'ятнадцять миль від Детройта. Ми перегородили річку. Гребля також служить мостом для залізниці Детройт-Толедо-Айронтон, яка якраз потребувала нового мосту в цьому місці, і дорогою для громади: усе в одній конструкції. На цьому підприємстві ми будемо робити скло для власних потреб. Будівництво греблі на річці дає достатню кількість води для доставки до нас більшості сировини. Вона також дає нам енергію за допомогою гідроелектростанції. Розташувавши завод посеред сільської місцевості, ми уникаємо також перенаселення, що завжди є супутнім із концентрацію робочих місць у великих промислових центрах. Люди будуть мати ділянки землі або ферми, як і свої робочі місця на заводі, і вони зможуть проживати на відстані п'ятнадцяти-двадцяти миль навколо, адже нині

робітники мають можливість приїжджати на працю в автомобілях. Так ми отримаємо поєднання сільського господарства та індустріалізації, і уникнемо всіх мінусів занадто щільної концентрації населення.

Переконання, що індустріальна країна має зосереджувати свою промисловість в одному місці, на мій погляд, не є обґрунтованим. Це всього лише етап у розвитку промисловості. Чим більше ми дізнаємося про виробництво й учимось виготовляти товари зі взаємозамінними частинами, тим у зручніших умовах ці частини можуть бути виготовлені. І ці найкращі можливі умови, наскільки це стосується працівників, є також найкращими умовами з точки зору виробництва. Не можна збудувати великий завод на малому потоці. Можна збудувати невеликий завод на малому потоці та об'єднати багато таких заводів. Кожен буде виготовляти одну деталь і така комбінація буде набагато дешевшою, ніж один величезний завод. Є винятки, як, наприклад, лиття. У такому випадку, як завод «Рівер Руж», ми хочемо об'єднати виплавку металу та його лиття, а також хочемо використовувати всю побічну теплову енергію. Це вимагає великих інвестицій і значних трудових ресурсів в одному місці. Але такі комбінації є швидше винятком, ніж правилом, і їх не так багато, щоб вважати їх вагомою перепорою у процесі боротьби з концентрацією в промисловості.

Індустрія стане децентралізованою. Жодне місто, якщо воно було зруйноване з якоїсь причини, не залишається після перебудови таким самим, як було до неї – і цей факт сам по собі є визнанням нашої справжньої оцінки міст. Кожне місто мало свою територію і виконувало свою роботу. Безсумнівно, якщо б не місто, життя в селі було б набагато гіршим. Скупчившись у містах, люди дечому навчилися. Самі вони в спокійному селі ніколи не стали б розв'язувати проблеми санітарії, освітлення, соціальної організації. Це все є продуктами людського досвіду проживання в місті. Але й кожна соціальна хвороба, від якої ми сьогодні потерпаємо, виникла й базується у великих містах. Ми бачимо, що невеликі громади, які живуть у ритмі з порами року, не є ані геть убогими, ані надто багатими. Їх не зачіпають насильницькі протести і заворушення, як це буває у великих містах. У місті з мільйонним населенням є щось дике й загрозливе. Усього лише за тридцять миль від міста щасливі й задоволені села читають про його примари! Велике місто насправді є безпорадною масою. Усе, що йому треба, мусить бути доставлене. Зупиніть транспорт – і місто зупиниться. Воно живе з полиць магазинів. Але ж на полицях нічого не виробляють. Місто не може себе годувати, одягати, обігрівати або для себе будувати. Міські умови праці й життя настільки штучні, що інколи інстинкти повстають проти цієї неприродності.

І нарешті, накладні витрати життя або ведення бізнесу у великих містах є настільки великими, що стають нестерпними. Місто накладає такий великий податок на життя, що людині вистачає тільки на існування і ні на що зайве. Політики навчилися легко позичати гроші, і вони напозичалися до краю. Протягом останнього десятиліття вартість адміністрування міст у країні надзвичайно зростає. Значна частина витрат іде на виплату відсотків за борги. Гроші пішли або в неприбуткові цеглу, камінь і будівельний розчин, або на потреби міського життя, такі як водопостачання і каналізація, причому за набагато вищою, ніж розумна, ціною. Витрати на проведення робіт, витрати на підтримання дорожнього руху й порядку серед великих мас людей є більшими за вигоди, що дає комунальне проживання. Новітнє місто стало марнотратним. Сьогодні – це банкрут, а завтра воно перестане існувати.

Наявність великої кількості дешевих і зручних джерел енергії – не одномоментно, а по мірі використання – зроблять для гармонізації життя і зменшення марнотратства більше, ніж будь-що інше. А це, своєю чергою, знищить бідність. Не існує єдиного джерела енергії. Цілком можливо, що виробництво електроенергії біля шахти на паросилових установках буде найбільш економним способом в одній громаді. Гідроелектростанції можуть виявитися кращими для іншої громади. Але ясно, що в кожному місті має бути центральна станція електропостачання. І це так само важливо, як і залізниця або водопостачання. Заради спільного блага ми могли б освоїти кожне велике джерело енергії, якби не перешкоджала висока вартість капіталу. Думаю, нам доведеться переглянути деякі наші уявлення про капітал.

Капітал, який бізнес створює для себе, який використовується для розширення можливостей працівників і підвищення їхнього комфорту та процвітання, який використовується для створення все більшої й більшої кількості робочих місць, і водночас для зниження вартості послуг населенню – цей вид капіталу, хоча і знаходиться під одноосібним контролем, не є загрозою для людства. Це є надлишок за результатами праці, розміщений у трасті й наданий у щоденне використання на благо всіх. Власник такого капіталу навряд чи може розглядати його як особисту нагороду. Ніхто не може сприймати такий надлишок як свій, бо не він один створив його. Це спільний продукт усієї його організації. Ідеї власника можливо вивільнили енергію та задали напрямок, але ясно, що вони не забезпечили всю енергію й увесь напрямок. Кожен робітник був партнером у створенні надлишку. Жоден бізнес не можна розглядати з позицій сьогодення й беручи до уваги лише зайнятих у ньому зараз осіб. Він повинен мати кошти для майбутнього існування. Треба виплачувати якнайвищу заробітну плату. Має бути забезпечений гідний рівень життя всіх учасників процесу незалежно від внеску в бізнес. Але заради здатності бізнесу підтримувати тих, хто в ньому задіяний, профіцит має десь зберігатися. По-справжньому чесний виробник тримає свої надприбутки в такому трасті. У кінцевому рахунку не має значення, де зберігається цей надлишок і хто його контролює, головне, як він використовується.

Капітал, який не збільшує кількість робочих місць, є дешевшим від піску. Капітал, який не покращує умов щоденної праці і не збільшує винагороди за щоденну працю, не виконує своєї найвищої функції. Найкращим використанням капіталу є не заробляння більшої суми грошей як таких, а заробляння грошей

для покращення сервісу заради поліпшення життя. Поки ми в нашій галузі не будемо розв'язувати соціальних проблем, ми не виконуватимемо нашої основної роботи. Ми не служитимемо на повну силу.

Розділ XIV

ТРАКТОРИ І СИЛА СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА

Не всім відомо, що наш трактор, який називається «Фордсон», був запущений у виробництво на рік раніше, ніж було заплановано. Сталося це через те, що у країн-союзників воєнного часу виникла продовольча криза, і вся наша перша продукція (крім, звичайно, випробовуваних і експериментальних екземплярів) направлялася відразу в Англію. У критичний період 1917–1918 років, коли найбільший попит був на підводні човни, ми відправили через море п'ять тисяч тракторів. Кожен із них благополучно прибув на місце, а члени британського уряду були досить ввічливими, щоб визнати, що без цієї допомоги Англія, можливо, не поборолася б продовольчу кризу.

Саме ці трактори, на яких працювали в основному жінки, розорювали землі старовинних садиб і полів для гольфу, і завдяки їм уся Англія була засаджена й піддана культивуванню, не зменшуючи при цьому бойову готовність армії і не паралізуючи сили, зайняті на військових заводах.

Це відбулося таким чином. Приблизно в той час, коли ми вступили у війну в 1917 році, англійська продовольча адміністрація зрозуміла, що через німецькі підводні човни, які майже щодня торпедували вантажні кораблі, і без того низька спроможність судноплавства стане абсолютно недостатньою для перевезення через океани американських військ, необхідних для них і союзників боєприпасів, а також для перевезення харчів для військових сил і мирного населення. Країна взяла курс на вирощування сільськогосподарських культур удома. Ситуація була серйозною. У всій Англії не вистачало робочої худоби, щоб орати й обробляти землю, збирати врожаї в такому обсязі, щоб хоч на децимів зменшити імпорту продовольства. До війни англійські фермери не використовували трактори, адже їх ферми не були достатньо великими, щоб купівля важких, дорогих сільськогосподарських машин була виправдана, тим більше, що на селі існувала чимала пропозиція дешевої робочої сили. Різні компанії в Англії виготовляли трактори, але вони були важкими і в основному працювали на парі. Їх було недостатньо. Виготовити більшу кількість було нелегко, адже всі заводи працювали на воєнні замовлення, і навіть якщо їх усе ж таки виготовляли, вони були занадто великими й незграбними для середнього поля, а до того ж, потребували інженерів для обслуговування. Ми зібрали кілька тракторів для демонстраційних цілей на

нашому заводі в Манчестері. Вони були зроблені в Сполучених Штатах і просто складені в Англії. Рада з сільського господарства запропонувала Королівському сільськогосподарському товариству випробувати ці трактори й написати звіт. Це те, що в ньому повідомлялося:

На прохання Королівського сільськогосподарського товариства Англії ми перевірили два трактори «Форд» потужністю 25 кінських сил у процесі оранки.

Спочатку була поперечна оранка цілини з твердою землею і з розмоклим ґрунтом, а потім поля з легкою землею, самозасіяні густою травою, що надало всі можливості випробувати двигун на рівнині та на крутому пагорбі.

У першому дослідженні використовувався двокорпусний плуг «Олівер», оранка в середньому проходила на глибину 5 дюймів і на ширину борозни 16-дюймів. Також використовувався триборозновий плуг «Кокшат» на таку саму глибину та з відкидом борозни 10 дюймів.

У другому дослідженні використовувався трикорпусний плуг, оранка в середньому проходила на глибину 6 дюймів.

В обох випадках двигун легко виконував роботу, а на виміряному акрі час оранки склав годину 30 хвилин і витрати пального становили 2 галони на акр.

Ці результати ми вважаємо дуже задовільними.

Плуги не зовсім підходили для землі, і трактори, відповідно, працювали з деякими проблемами.

Загальна вага трактора при повному завантаженні паливом і водою, становила 2604 фунти.

Як на свою потужність, трактор є легким і, відповідно, легким для ґрунту, простим в керуванні, розвертається у вузькому колі, і залишає на краях поля дуже вузький мис.

Двигун з нерозігрітого стану запускається швидко та при невеликій подачі бензину.

Після цих тестувань ми продовжили роботу над тракторами «Форд» у Траффорд-парку, у Манчестері, де розібрали один із двигунів і детально його перевірили.

Ми побачили досить потужну конструкцію і першокласне виготовлення. Ми вважаємо ведучі колеса занадто легкими, але розуміємо, що нові моделі, які поставлятимуться в майбутньому, будуть міцнішими і кращими.

Трактор призначений виключно для роботи на землі, і оснащені зубцями колеса повинні б мати якийсь захисний кожух, щоб пересуватися по дорозі від ферми до ферми.

Беручи до уваги вищевказані пункти, ми рекомендуємо, у рамках теперішніх обставин, ужити всіх заходів, щоб негайно наскладати настільки багато цих тракторів, наскільки це можливо.

Під звітом підписалися професор В. Е. Долбі та інженер Ф. С. Кортні; інженер і спеціаліст із сільського господарства Р. Н. Грівз; спеціалісти з сільського господарства Роберт Гоббс і Генрі Оверман; почесний директор Гілберт Грінал і менеджер Джон Крос.

Майже відразу ж після подачі цього звіту нам надійшла телеграма:

Не отримали ніякої певної інформації щодо відвантаження необхідної сталі та виробничих ліній для заводу Корка. За найсприятливіших обставин виробництво на заводі Корка не може початися раніше наступної весни. Розв'язання продовольчої проблеми в Англії вимагає в найкоротші терміни великої кількості тракторів для освоєння необроблених земель та осінньої оранки під пшеницю. На прохання найвищої влади звертаюся до пана Форда по допомогу. Просимо відрядити Соренсена з командою, а також надати креслення всього необхідного уряду Великобританії з тим, щоб налагодити виготовлення деталей і складання тракторів на наших державних заводах під керівництвом Соренсена. Можу запевнити вас що ця пропозиція зроблена в національних інтересах, а тому її реалізація буде здійснюватися урядом без будь-якого виробничого чи фінансового особистого інтересу щодо отримання прибутку. Справа термінова. Ми не можемо імпортувати достатню кількість машин, оскільки потреба обраховується в багатьох тисячах тракторів. Трактор «Форд» вважається найкращим і єдиним з необхідними характеристиками. Отже, національний інтерес повністю залежить від позиції пана Форда. Через роботу не можу відвідати Америку, щоб представити пропозицію особисто. Наполегливо закликаю до позитивного розгляду та негайного ухвалення рішення, тому що кожен день на ціну золота. Ви можете розраховувати на виробничі потужності для виробництва тут під суворим неупередженим контролем уряду. Буду радий Соренсеніві та будь-кому і будь-чому, що ви запропонуєте з Америки. Телеграфуйте відповідь, Перрі, Лондон.

Як я зрозумів, телеграма була направлена британським кабінетом міністрів. Ми відразу телеграфували про свою повну готовність запропонувати креслення, увесь наш досвід, який ми мали на той момент, і ту кількість робочої сили, яка знадобиться для отримання необхідної кількості машин. На наступному кораблі до Англії відправився Чарльз Соренсен з повним комплектом креслень. Соренсен заснував завод у Манчестері та був добре обізнаний з англійськими умовами. Він відповідав за виробництво тракторів в цій країні.

Соренсен почав працювати з британськими чиновниками на предмет виготовлення деталей і складання тракторів. Багато матеріалів, які ми використовували, були особливими і їх не можна було отримати в Англії. Усі їхні заводи, здатні виконувати литво та механічну обробку, були завантажені воєнними замовленнями. Для міністерства було надзвичайно важко провести будь-які тендери. Потім був червень та серія руйнівних повітряних атак на Лондон. Була криза. Треба було щось робити й нарешті перебравши добру половину заводів Англії, нашим людям вдалося провести тендери, ініційовані міністерством.

Лорд Мільнер показав результати Соренсену. Узявши навіть найкращі з пропозицій, ціна за трактор склала б близько 1500 доларів без гарантії доставки.

– Така ціна немає жодних підстав, – сказав пан Соренсен. – Трактори не повинні коштувати більше 700 доларів за штуку.

– Чи могли б ви виготовити п'ять тисяч штук за цією ціною? – запитав Мільнер.

– Так, – відповів Соренсен.

– Скільки часу вам знадобиться, щоб доставити їх?

– Ми почнемо поставки протягом шістдесяти днів.

Вони негайно підписали контракт, у якому, серед іншого, був передбачений авансовий платіж у розмірі 25 відсотків від загальної суми. Соренсен телеграфував нам про свою роботу і наступним кораблем відправився додому. Ми, до речі, не чіпали цих авансових відсотків поки не були виконані всі умови угоди: ці кошти склали своєрідний трастовий фонд.

Виробництво не було готове до випуску тракторів. Завод у Гайленд-парку можна було адаптувати, але кожен верстат був завантажений роботою вдень і вночі на виконання важливих воєнних замовлень. Був тільки один вихід. Ми терміново розширили наш завод у Дірборні, оснастили його технікою, замовленою по телеграфу та доставленою переважно експресом, і менш ніж за шістдесят днів перші трактори були в доках Нью-Йорка в руках представників британської влади. Вони затрималися з бронюванням місць на вантажних кораблях, проте 6 грудня 1917 року ми отримали таку телеграму:

Лондон, 5 грудня 1917 року.

Соренсен,

Фордсон, Ф. Р. Дірборн.

Прибули перші трактори, коли виїдуть Сміт та інші?

Перрі.

Повністю відвантажили п'ять тисяч тракторів протягом трьох місяців. Отак наші трактори були використані в Англії до того, як вони стали відомими в Сполучених Штатах.

Трактор, насправді, задумувався задовго до виробництва автомобілів. Ще на фермі мої перші досліди були пов'язані з тракторами, і пам'ятайте, що деякий час я працював на виробника парових тракторів – великих і важких пересувних двигунів до молотарок. Але я не бачив майбутнього для великих

тракторів. Вони були занадто дорогі для невеликої ферми, потребували занадто високої кваліфікації для обслуговування й були занадто важкими порівняно зі своєю тяговою силою. І взагалі – люди більше цікавилися поїздками, ніж тяговою силою. Безкінний екіпаж був дуже привабливим для уяви. І вийшло так, що я практично припинив роботу над тракторами на весь той час, поки не запустив у виробництво автомобіль. Після появи на фермах автомобілів, трактор також ставав необхідністю. Адже завдяки їм фермери побачили потенційну користь тракторів.

Фермер потребує не так нових пристроїв, як енергії для користування пристроями, що в нього вже є. Я пройшов за плугом багато виснажливих миль, і знаю наскільки це важка робота. Яке марнотратство для людини витратити свої години й дні позаду повільних коней, коли трактор за той самий час міг би зробити вшестеро більше! Не дивно, що роблячи все повільно й вручну, середній фермер не міг заробити більше, ніж як на примітивне існування, а сільськогосподарська продукція ніколи не була в настільки достатній кількості та настільки дешевою, наскільки вона повинна бути.

Як і в автомобілях, ми хотіли мати потужність, а не вагу. Ідея ваги була міцно вбита у свідомість виробників тракторів. Уважалося, що зайва вага надає більше тягової сили – що машина не буде потужною, якщо не буде важкою. І це не беручи до уваги власні спостереження кожного, що кішка не дуже важка, але дуже чіпка. Я вже викладав свої ідеї щодо ваги. Єдиний вид трактора, над яким варто було працювати, мав бути легким, міцним і настільки простим, щоб будь-хто міг ним керувати. Також він повинен бути настільки дешевим, щоб будь-хто міг його купити. З цією метою на думці, ми працювали над розробкою протягом майже п'ятнадцяти років і вклали кілька мільйонів доларів в експерименти. Ми йшли за таким самим курсом, як і у випадку автомобіля. Кожна деталь повинна була бути настільки міцною, наскільки можливо, деталей мало бути небагато, а складання мало здійснюватися у промислових масштабах. Спочатку ми схилилися до думки, що зможемо використати автомобільний двигун, і провели з ним декілька експериментів. Але врешті-решт переконалися, що той трактор, який ми хочемо створити, не має з автомобілем практично нічого спільного. Від початку було вирішено, що тракторний проект має бути відділений від автомобільного та повинен здійснюватися на окремому підприємстві. Жоден завод не був достатньо великим для виготовлення обох товарів.

Автомобіль призначений для перевезень. Трактор призначений, щоб тягнути й пересуватися по нерівній поверхні. І це розходження у функції відобразилося в кардинальних відмінностях конструкцій. Нелегким завданням було підібрати підшипники, що витримували б важку роботу. Нарешті нам удалося розробити таку конструкцію, яка давала найкращу середню витривалість за будь-яких умов. Ми зупинилися на чотирициліндровому двигуні, який стартував від бензину, а далі працював на керосині. Мінімальна вага, якої ми досягли при відповідній потужності була 2425 фунтів. Зчеплення подавалося на виступи ведучих коліс, подібних на котячі кігті.

На додаток до своїх строго тяглових функцій, заради максимальної користі, трактор також призначався для роботи в ролі стаціонарного двигуна, тож коли він не в дорозі та не в полі, його можна приєднати до іншого реманенту. Тобто це мала бути компактна, універсальна силова станція. І таким він став. Бо не тільки орав, боронував, культивував і жав, але також

молотив, запускав лісопилки, шротові млини та різні інші види млинів, корчував пні, відгортав сніг, і робив все, що може робити силова станція середньої потужності: від стрижки овець до друку газет. Він був оснащений великими шинами для пересування по дорогах, гусеницями для роботи в лісі й на снігу, і оправою для роботи на рейках. Коли цехи в Детройті закрилися через брак вугілля, щоб надрукувати газету The Dearborn Independent, ми використали трактор як джерело енергії. Понад те, ми виявили дев'яносто п'ять різних способів використання трактора, і це, мабуть, лише частка від можливостей його застосування.

Механіка трактора ще простіша, ніж у автомобіля, а виготовляється він у такий же спосіб. До цього року виробництво стримувалося відсутністю відповідного заводу. Перші трактори були виготовлені на заводі в Дірборні, який зараз використовується, як експериментальна станція. Завод не великий, тож на ньому не є можливою економічність великого виробництва. Його не можна було розширювати, оскільки за проектом трактор мав виготовлятися на заводі «Рівер Руж», а той до цього року ще не працював на повну потужність.

Тепер цей завод готовий до випуску тракторів. Послідовність робіт така ж, як і у виробництві автомобілів. Кожна деталь виробляється окремим підрозділом і кожна деталь після виготовлення потрапляє в конвеєрну систему, що пересуває її на відповідне місце для початку складання, а в кінцевому підсумку – на остаточне складання. Усе рухається та немає потреби в кваліфікованій праці. Теперішня потужність заводу – один мільйон тракторів на рік. Таку кількість ми й плануємо виготовити, адже світ потребує недорогих, універсальних силових агрегатів, як ніколи раніше. До того ж він знає достатньо багато про техніку, щоб мати бажання їх придбати.

Перші трактори, як я вже сказав, були відправлені до Англії. У США ми запропонували їх уперше в 1918 році за ціною 750 доларів. Наступного року, через те, що витрати зросли, ми мусили підняти ціну до 885, а в середині року їх можна було купити за початковою ціною – 750 доларів. У 1920 році ми просили 790, а наступного року вже мали достатній виробничий досвід, щоб почати зниження ціни. Ціна спустилася до 625, а потім – у 1922 році – у зв'язку з роботою заводу «Рівер Руж», ми змогли знизити ціну до 395 доларів. Усе це демонструє важливість наукового підходу до виробництва та його вплив на ціну. Я не знаю, якою може стати остаточна найнижча вартість трактора, зрештою так само я поняття не маю, як дешево в кінцевому підсумку можна буде виготовляти автомобіль «Форд».

Важливо, щоб трактор був дешевим. Інакше не всі господарства зможуть дозволити собі його купити. А вони всі повинні мати потужне механізоване устаткування. Протягом декількох років ферми, залежні тільки від кінської сили й ручної праці, залишаться лише як цікавинки, як і заводи, що залежать від привідних ременів. Фермер або повинен отримати механічні потужності, або вийти з бізнесу. Загальні тенденції роблять це неминучим. Під час війни уряд узяв на себе випробування трактора «Фордсон», щоб з'ясувати, які витрати йдуть на нього в порівнянні з витратами на коней. Цифри для тракторів бралися по максимуму та ще додавалася вартість перевезення. Амортизація і ремонт не настільки дорогі, як подано у звіті, і навіть якщо б вони були такими, то тепер ціни впали вдвічі, а отже, так само скоротилися витрати на амортизацію й ремонт. Ось ці цифри:

Вартість «Fordson» - \$ 880

Тривалість служби - 4800 годин при роботі 4/5 акри на годину, 3840 акрів

3840 акрів за \$ 880; амортизація за акр - 0,221

Ремонт для 3840 акрів - 100 \$; за акр 0,026

Вартість пального, гасу - 19 центів, 2 галони, за акр - 0,38

1. галон мастила на 8 акрів, за акр - 0,075

Тракторист - \$ 2 на день, 8 акрів; за акр - 0,25

Вартість оранки з допомогою трактора «Фордсон»:
за акр - 0,95

Вартість 8 коней - \$ 1200

Продуктивний час 5000 годин при 4/5 акри на годину,
4000 акрів

4000 акрів за \$ 1200, амортизація коней за акр - 30 центів

Годівля коня - 40 центів (100 робочих днів), за акр - 40 центів

Годівля коня в неробочі дні, 10 центів на день (265 днів
простоя), за акр - 2,65

Двое погоничів на плуг, \$ 2 кожному на день, за акр - 50 центів

Вартість оранки з кіньми, за акр - 1,46

З новою ціною витрати на акр складають близько 40 центів і тільки два центи з цієї суми йдуть на амортизацію й ремонт. Але ще не враховується фактор часу. Оранка трактором робиться приблизно в чотири рази швидше, а фізична сила використовуватися тільки для керування трактором. Оранка ж є виснажливим пересуванням через поле.

Сільське господарство старого стилю стрімко стає лише романтичним спогадом. Це не означає, що робота на фермах зникає. Робота не може зникнути в усіх тих сферах життя, що є продуктивними. Але механічна сила в сільському господарстві означає, що гарувати на фермі більше не треба. Механізоване сільське господарство просто знімає тягар з плоти й крові,

щоб перекласти його на сталь. Таке землеробство робить свої перші кроки. Автомобіль спричинив революцію в сучасному житті ферми не тому, що він рухається, але тому що він має силу. Сільське господарство повинно бути чимось більшим, ніж зайнятістю на селі. Це має бути бізнесом створення продуктів харчування. І коли це нарешті стане бізнесом, фактична робота на типовій фермі буде займати двадцять чотири дні на рік. Інші дні можуть бути присвячені іншим видам бізнесу. Сільське господарство є занадто сезонним заняттям, щоб забирати весь час людини.

Як індустрія продуктів харчування, сільське господарство виправдає себе як бізнес, якщо воно створить достатню кількість харчів і розподілить їх так, що кожна сім'я матиме достатньо їжі для своїх розумних потреб. Не було б ніяких харчових трастів, якщо б ми продукували їжу стількох видів і в такій великій кількості, що маніпуляції та спекуляції були б неможливими. Фермер, який обмежує вирощування врожаїв на своїй фермі, грає на руку спекулянтам.

А тоді, можливо, ми станемо свідками відродження малого борошномельного бізнесу. Це був поганий час, коли млини позникали по селах. Кооперативне фермерство стане настільки розвиненим, що асоціації фермерів матимуть власні пакувальні потужності, де вирощені ними свині ставатимуть шинкою та беконом, а на власних борошномельних підприємствах їхнє зерно буде перетворюватися на комерційний продукт харчування.

Чому вирощений в Техасі бик має спочатку опинитися в Чикаго, якщо його подають на стіл в Бостоні, – це питання, яке не може бути розв'язане, поки всіх потрібних місту биків не вирощуватимуть недалеко від Бостона. Централізація галузей харчової промисловості, що тягне за собою величезні витрати на транспортування й організацію, є занадто марнотратною, щоб і надалі продовжувати так функціонувати в розвиненому суспільстві.

Упродовж подальших двадцяти років ми матимемо настільки стрімкий розвиток сільського господарства, як це було в промисловості впродовж попереднього двадцятиліття.

Розділ XV

НАВІЩО БЛАГОДІЙНІСТЬ?

Навіщо подавати милостиню в цивілізованому суспільстві? Я не проти благодійницького складу мислення. Не дай Боже, щоб ми коли-небудь зачерствіли до потреб ближнього. Людське співчуття є занадто тонкою

матерією, щоб перетворитися на холодний розрахунок. Можна сказати, що більшість великих досягнень мали мотивом людське співчуття. Саме щоб допомогти людям, ми беремось за ті справи, що є вартісними та важливими.

Біда в тому, що ми використовуємо цю велику, прекрасну рушійну силу для занадто мізерних справ. Якщо людське співчуття спонукає нас нагодувати голодного, чому б з допомогою цього бажання не досягати більшого – не усунути голод взагалі? Якщо ми маємо достатньо симпатії до людей, щоб допомогти їм побороти свою біду, звичайно, цього співчуття повинно бути досить, щоб не допускати бід взагалі.

Давати легко, важче зробити подачки непотрібними. Щоб вони стали непотрібними, ми повинні шукати причини страждань поза межами індивіда. Тимчасове полегшення не є розв'язанням проблеми, хоча ми, без сумнівів, повинні надавати людині, яка страждає, таку одномоментну допомогу. Труднощі, здається, полягають в тому, щоб знайти корінь проблем. Набагато більшу кількість людей зворушує думка про допомогу бідній родині, ніж про усунення бідності загалом.

Не можу терпіти професійної благодійності або будь-який вид комерційного гуманізму. Як тільки людське співпереживання стає систематизованим, організованим, комерційним та професійним, серце його гасне, і воно стає холодним і липким.

Справжня людська жертовність не потребує каталогу чи реклами. Більше дітей-сиріт виховуються в приватних домівках людей, які їх люблять, ніж у сирітських закладах. Більше старих людей отримують догляд у друзів, ніж у будинках престарілих. Є більше позичок від сім'ї до сім'ї, ніж від кредитних товариств. Тобто людське суспільство завдяки закладеному в ньому гуманізмі справляється зі своїми проблемами. Є серйозним питанням те, наскільки широко ми повинні допускати комерціалізацію природного інстинкту благодійності.

Професійна добродійність не тільки холодна, але вона ще й більше шкодить, ніж допомагає. Вона погіршує становище отримувачів допомоги й притуплює їхню самоповагу. Подібним на неї є сентиментальний ідеалізм. Не так давно почала поширюватися ідея, що ми маємо право на «допомогу». Величезна кількість людей стали одержувачами «соціальної допомоги» з найблагішими намірами. Цілі верстви нашого населення розслабилися в стані очікування й дитячої безпорадності. Постала професія надання допомоги людям, яка хоч і дає вихід похвальному бажанню послужити, але ніяк не допомагає людям стати самодостатніми й не змінює умов, через які виникла потреба в допомозі.

Ще гірше, ніж це заохочення дитячої мрійливості, замість навчання людей навичкам самостійності та самодостатності, є культивування почуття образи, яким майже завжди живе об'єкт благодійності. Люди часто скаржаться на невдячність тих, кому допомагають. І це є проявом людської природи. По-перше, надзвичайно мала частка наших так званих благодійників є справді благодійниками, які мали б пропонувати допомогу від щирого серця та зі співчуттям. По-друге, жодна людина ніколи не задоволена своїм становищем, у якому вона змушена приймати подачки.

Така «соціальна робота» створює напружені взаємини. Отримувач чиеїсь ласки відчуває в акті обдаровування своє приниження, та й перед подавальником

теж повинно постати це питання. Чи не відчуває він приниження в процесі подавання? Благодійність ніколи не приводила до стабілізації ситуації. Благодійна система, яка не ставить собі за мету зробити себе непотрібною, не виконує своєї місії. Вона просто знаходить собі роботу і є додатковим пунктом у списку невиробничих занять.

Благодійність стає непотрібною у міру того, як ті, хто нібито не в змозі заробляти собі на прожиття, залишають невиробничий клас і переходять у продуктивний. В одному з попередніх розділів я описав, як експерименти в наших цехах показали, що в промисловості при глибокому розподілі праці знаходяться посади, які можуть бути заповнені каліками, кривими й сліпими. Науково обґрунтована промисловість не обов'язково є монстром, що пожирає всіх навколо. Якщо це так, тоді вона не виконує своєї місії в житті. І в самій індустрії, і поза нею знайдуться робочі місця, які дадуть повну зайнятість фізично сильній людині. Є різноманітні вакансії й багато з них вимагають більше навичок, ніж мали ремісники середньовіччя. Розподіл праці в промисловості дозволяє вправним або фізично сильним людям завжди повністю застосувати свою силу або свої вміння. При старому підході до праці спеціаліст витрачав велику частину свого часу на некваліфіковану роботу. Це була марна трата часу. Але оскільки в ті часи кожне завдання вимагало, щоб і кваліфіковану, і некваліфіковану роботу виконувала одна й та сама людина, у занадто нерозумних людей і тих, хто не мав змоги приступити до набуття професії, шансів на працю не було.

Жоден механік, працюючи тільки голими руками, не може заробити більше, ніж на виживання. Він ніколи не створить запасів. Завжди вважалося само собою зрозумілим, що підходячи до старості, людина механічної праці перейде на утримання дітей, а якщо вона не має дітей, стане тягарем для суспільства. Зовсім не обов'язково, що саме так має бути. Промисловий розподіл праці відкриває вакансії, на які можуть претендувати практично всі. У промисловості з розподілом праці є більше робочих місць для сліпих, ніж самих сліпих. Є більш місць для калік, ніж калік. І на кожному з цих робочих місць, людина, яку недалекоглядно вважали об'єктом благодійності, може так само заробити собі на життя, як найвправніший і найбільш працездатний робітник. Ставити до праці повносправну людину там, де справився б і каліка, є марнотратством. Не можна пропонувати сліпим лише плетіння кошиків. Не можна обмежувати колишніх засуджених лише такими примітивними роботами, як добування каменю або ручне збирання конопель, чи подібними завданнями.

Добре організована в'язниця має бути не тільки самодостатньою, але й надавати ув'язненій людині можливість підтримувати свою сім'ю, а якщо вона не має сім'ї, можливість накопичити суму грошей, достатню для нового життя після звільнення. Я не є прихильником використання праці ув'язнених або виснаження людей практично до такого ступеня, до якого виснажували рабів. Такі наміри навіть огидно озвучувати. Так чи інакше, ми перестаралися у в'язничному бізнесі. Ми почали не з того кінця. Але поки ми маємо в'язниці, їх можна вписати в загальну схему виробництва так легко, що в'язниця може стати виробничим об'єктом, який функціонує заради благ громадськості та на користь ув'язнених. Я знаю, що існує законодавство, нерозумне законодавство, прийняте бездумними людьми, що обмежує промислову діяльність у в'язницях. Ці закони були прийняті головним чином з волі тих, кого називають «трудящими». Проте, вони не в інтересах людей праці. Збільшення видатків у суспільстві не є вигідним для жодного члена

суспільства. Якщо дотримуватися ідеї корисних послуг, у кожному суспільстві завжди знайдеться більше роботи, ніж працездатних людей.

Промисловість, організована заради надання послуг, усуває необхідність благодійності. Благодійність, якими б шляхетними не були її цілі, не стає від цього здатною забезпечити стає існування. Ми повинні бути впевненими у своїх силах. Суспільству краще, коли воно незадоволене, коли шукає кращого, ніж є. Я маю на увазі не дріб'язкове щоденне ниття й роз'їдаюче невдоволення, а радше сміливе невдоволення в широкому сенсі, коли вважається, що все навколо може й повинно в кінцевому підсумку бути зроблено краще. Промисловість, організована для надання послуг (до речі, людина праці теж, як і керівники, повинна служити), буде спроможна виплачувати таку високу заробітну плату, що дозволить кожній родині бути як незалежною, так і самодостатньою. Філантропія, що витрачає свій час і гроші, допомагаючи світу робити себе кращим, є набагато ціннішою, ніж благодійність, яка лише роздає і тим самим заохочує розслабленість. Філантропія, як і все інше, повинна бути продуктивною, і я вважаю, що вона такою може бути. Я особисто експериментував з професійним училищем і шпиталем, щоб зрозуміти, чи такі установи, які зазвичай вважаються благодійницькими, можуть твердо стояти на власних ногах. Я зрозумів, що можуть.

Я не маю жодної симпатії до ремісничих училищ у тому вигляді, як вони зазвичай організовані: хлопці отримують крихти знань, і навіть не знають, як їх застосовувати. Ремісниче училище не повинно бути чимось посередині між технічним університетом і школою. Воно повинно навчати хлопців бути продуктивними. Якщо їм ставити марні завдання – виготовляти щось, що потім викидається – вони не матимуть ні зацікавленості, ні здобутих знань, на які мають право. У період навчання хлопець не є продуктивним. Школи, якщо це не благодійницькі установи, не передбачають підтримки для учнів. Багато хлопців потребують підтримки, вони змушені працювати на першій ліпшій роботі, яка попадеться під руку. Вони не мають жодного вибору.

Коли, таким чином, молодий чоловік входить у життя непідготовленим, він ніяк не усуває наявного дефіциту на кваліфікованих робітників. Сучасна промисловість вимагає певних навичок, яких не дає ні прискорена освіта, ні занадто довге навчання. Це правда, що для підтримання зацікавленості в хлопця й навчання його ремеслу, були створені навчальні відділи ручної праці при школах більш прогресивної моделі, але навіть це, за власним визнанням, є тільки напівмірою, оскільки не задовольняє нормальних творчих інстинктів юнаків.

Щоб задовольнити ці потреби – надати хлопцям освітні можливості й водночас почати їхню виробничу практику в конструктивному руслі, у 1916 році було створене Ремісниче училище Генрі Форда. У цьому разі мова не йшла про благодійність. Цей проект постав з бажання допомогти тим хлопцям, яких обставини змусили зарано покинути навчання в школі. Це бажання допомогти дуже зручно збіглося з потребою мати в цехах кваліфікований персонал для виготовлення інструментів. З самого початку ми дотримувалися трьох основних принципів: по-перше, хлопці мають бути хлопцями, а не передчасно дозрілою робочою силою; по-друге, академічна програма має йти пліч-о-пліч із професійним навчанням; по-третє, хлопці мають набути почуття гордості та відповідальності за свою роботу через практику виготовлення справжніх речей, які потім підуть у використання. Вони працюють над предметами з

визнаною промисловою вартістю. Школа зареєстрована як приватна й відкрита для хлопчиків віком від дванадцяти до вісімнадцяти років. Вона організована на основі стипендій і кожен учень отримує при вступі готівкою щорічну стипендію розміром чотириста доларів. Вона поступово збільшується до максимального значення шістсот доларів при умові задовільної успішності.

Ведуться записи про роботу в класі та в цеху, а також про здобуті навички в кожному з цих підрозділів. Саме оцінки за майстерність використовуються при коригуванні розміру стипендій. На додаток до своєї стипендії кожен юнак отримує щомісяця невелику суму, яка вноситься на його ощадний рахунок. Ці заощадження залишаються в банку до тих пір, поки хлопець навчається, хіба що йому дадуть дозвіл на їхнє використання при надзвичайних ситуаціях.

Поступово ми розв'язуємо проблеми керівництва школою та знаходимо кращі способи досягнення поставлених цілей. Спочатку було прийнято відводити хлопцям третину часу на роботу в класі й дві третини на роботу в цеху. Такий щоденний розподіл виявився незручним для успішного просування вперед, тому тепер хлопці навчаються за системою тижневих блоків – один тиждень в класі та два тижні в цеху. Класи не простоють. Різні групи займаються по чергово.

Найкращі викладачі знаходяться серед персоналу, а підручник – це завод Форда. Він має більше ресурсів для практичного навчання, ніж більшість університетів. Уроки арифметики проходять на конкретних прикладах у цехах. Мозок хлопців більше не мордують таємничим А, який пропливає чотири милі, тоді як В дві. Йому демонструють реальні процеси та фактичні умови. На цьому він учиться спостерігати. Міста більше не є чорними цятками на картах, а континенти сторінками атласу. Учням показують поставки з цеху в Сінгапур, рахунки на поставки сировини з Африки й Південної Америки. І світ постає населеною планетою, а не кольоровим глобусом на учительському столі. Для фізики та хімії промислове підприємство має лабораторії, у яких теорія стає практикою й уроки дають реальний досвід. Припустімо, вивчається дія помпи. Учитель пояснює деталі конструкції і їхні функції, відповідає на запитання, а потім усі ідуть у машинне відділення подивитися на величезну помпу. Школа має звичайну заводську майстерню з найкращим обладнанням. Хлопчики по черзі освоюють один інструмент за іншим. Вони працюють виключно над деталями або виробами, необхідними компанії, а наші потреби настільки великі, що цей перелік охоплює практично все. Перевірені вироби закуповуються компанією «Форд Мотор», і, звичайно, робота, що не пройшла перевірку, стає збитком для училища.

Найвправніші учні виконують філігранну роботу мікронної точності, і вони роблять кожну операцію з чітким розумінням цілей і принципів. Вони ремонтують свої власні інструменти, учаться, як дбати про себе біля машин та обладнання; навчаються будувати моделі, і таким чином, у чистих, добре освітлених класах разом із викладачами закладають основу своєї успішної кар'єри.

Коли закінчується навчання, для них завжди відкриті вакансії в цехах з доброю платнею. Соціальному та моральному добробуту хлопців надається ненав'язлива увага. Нагляд полягає не в командуванні, а в дружньому зацікавленні. Ми досить добре знаємо домашні умови кожного учня, і

спостерігаємо за розвитком тенденцій. Але нема жодних спроб із кимось панькатися чи ставати сентиментальним. Одного разу, коли двоє хлопців вже були готові битися, їм не читали мораль про недопустимість застосування фізичної сили. Їм порадили залагодити непорозуміння між собою кращим способом, а коли це не допомогло й вони таки віддали перевагу примітивнішому способу урегулювання, їм дали рукавички та дозволили битися в кутку цеху. Єдиною умовою було, що вони повинні були закінчити бійку в цьому місці, і не продовжувати її поза стінами цеху. Результатом була коротка сутичка і – дружба.

Їх сприймають, як хлопчаків, їхні найкращі хлоп'ячі інстинкти заохочуються. Коли бачиш їх у цехах і класах, одразу впадає у вічі блиск жевріючої майстерності в їхніх очах. У них є почуття «приналежності». Вони відчують, що роблять щось вартісне, учаться легко й охоче, бо перед ними відкриваються речі, про які кожен активний хлопчик хоче дізнатися та про які він постійно ставить питання, але на які ніхто в його родині не може відповісти.

Ми починали з шістьох хлопців у школі. Тепер їх – двісті, а ми маємо настільки практичну систему, що можемо розширитися до семисот учнів. Школа була збитковою, але згідно з однією з моїх основних ідей, що все, що є вартісним, може бути самодостатнім, вона так облаштувала процеси, що стала самоокупною.

Ми забезпечили хлопцям можливість не втрачати дитинства. Так, вони вчаться бути робітниками, але вони не забувають, як це бути хлопчиками. Це найважливіше. Вони заробляють від 19 до 35 центів на годину – що є більше, ніж вони б мали на типовій роботі, доступній для підлітків. Вони краще допомагають підтримувати свої сім'ї, ходячи до школи, ніж якби ходили на роботу. Коли вони закінчать школу, у них буде добра загальна освіта, початкова технічна освіта, і вони будуть настільки кваліфікованими робітниками, що зможуть отримати заробітну плату, яка дасть їм свободу продовжити свою освіту, якщо вони цього захочуть. Якщо не захочуть учитися далі, вони мають досить кваліфікації, щоб претендувати на високу заробітну плату в будь-якому місці. Вони не мусять йти на наші заводи. Більшість з них йдуть, тому що не знають, де ще є кращі робочі місця. Ми стараємося, щоб усі наші робочі місця були бажаними для людей, які їх посідають. Але хлопці не прив'язані. Вони торують свій шлях по-своєму та ні перед ким не зобов'язані. Ніякої благодійності. Місце є самоокупним.

Шпиталь Форда працює зараз у кількох подібних напрямках, але через війну – на деякий час він був переданий на потреби держави й був громадським шпиталем № 36 на півтори тисячі пацієнтів – робота ще не досягнула точки абсолютно надійних висновків. Я не навмисно вирішив побудувати цю лікарню. Вона почала будуватися в 1914 році, як загальноміська лікарня Детройта й була задумана як заклад, що споруджується за передплатою громади. Я теж долучився серед інших, і будівництво почалося. Ще задовго до завершення першого будинку, виділені фінанси вичерпалися й мене попросили зробити ще один внесок. Я відмовився, тому що вважав, що менеджери повинні були знати, скільки все буде коштувати до того, як починати будівництво. Такий початок не давав багато сподівань на те, що керівництво цим місцем після завершення будівництва буде кращим. Тому натомість я запропонував віддати мені всю лікарню в обмін на погашення всіх передплат, які були зроблені. Узгодивши це, ми взялися за роботу. Правда, 1 серпня 1918 року вся

установа була передана державі. Назад ми її отримали в жовтні 1919 року, і на десятий день листопада того ж року в лікарню поступив перший приватний пацієнт.

Шпиталь знаходиться на бульварі Вест-Гранд у Детройті й займає територію розміром двадцять акрів. Так що там буде достатньо місця для розширення. Ми плануємо розширювати заклад, коли це стане потрібним і фінансово виправданим. Від початкового плану лікарні ми практично відмовилися й спробували розробити новий тип лікарні, як у конструкції, так і в керівництві. Є багато лікарень для багатих. Є багато лікарень для бідних. Немає лікарень для тих, хто може дозволити собі платити помірну ціну й не хоче відчувати себе зобов'язаним перед благодійниками. Існує думка, що шпиталь не може і надавати послуги, і бути самоокупним. Він повинен або бути установою, що тримається на приватних пожертвуваннях, або перейти в клас приватних санаторіїв, що утримуються з метою отримання прибутку. Ця лікарня задумана як самоокупна щоб надавати максимум послуг при мінімальних витратах і без найменшого натяку на благодійність.

У новозведених будівлях немає багатомісних палат. Усі кімнати приватні, і кожна має ванну. Кімнати однакові за розміром, умеблюванням і оснащенням та згруповані по двадцять чотири. Немає з чого вибирати. Планується, що в цій лікарні не буде нічого на вибір. Кожен пацієнт є рівноправним зі всіма іншими пацієнтами.

Ще невідомо, чи шпиталі в тому вигляді, як вони зараз існують, служать більше пацієнтам, чи лікарям. Я добре усвідомлюю, як багато часу талановиті терапевти або хірурги віддають на благодійність, і все ж я переконаний, що гонорар лікаря не повинен регулюватися гаманцем пацієнта, і я абсолютно переконаний, що так звана «професійна етика» є прокляттям для людства та для розвитку медицини. Діагностика ще не дуже розвинена. Я б не хотів бути одним із власників лікарні, де не робиться все можливе для гарантованого лікування пацієнта від недуги, яка в нього є насправді, а не від того, що лікар вирішив у нього є. При існуючій професійній етиці виправлення неправильного діагнозу є проблематичним. Лікар-консультант, якщо тільки він не людина з чуттям такту, не змінить ні діагнозу, ні лікування, за тим винятком, коли лікар, котрий його викликав, не погодиться на це. І потім, внесення змін, як правило, відбувається без відома пацієнта. Виглядає, що пацієнт, особливо, коли потрапляє в лікарню, стає власністю лікаря. Добросовісний спеціаліст не експлуатує пацієнта. Менш добросовісний експлуатує. Забагато лікарів, здається, надають незмінності поставленого діагнозу більшого значення, ніж одужанню пацієнта.

Метою, поставленою перед нашим шпиталем, було припинити подібну практику й поставити інтереси пацієнта на перше місце. Так постало те, що називають «закритою» лікарнею. Усі лікарі й медсестри працюють на річній основі, і вони не можуть мати свою практику поза межами лікарні. Включно з інтернами, персонал складається з двадцяти одного лікаря і хірурга. Ці люди пройшли ретельний відбір і отримали зарплату розміром принаймні рівнозначну заробітку в успішній приватній практиці. Ніхто з них не має жодної фінансової зацікавленості стосовно жодного пацієнта, і до пацієнта не викликають сторонніх лікарів. Ми з радістю визнаємо значення та функцію сімейного лікаря, і не збираємося применшити його роль. Ми беремося, коли він зробив свою справу, і якомога швидше повертаємо пацієнта до

повноцінного життя. Наша система влаштована так, що нам небажано тримати пацієнта довше, ніж необхідно. Такий вид бізнесу нам непотрібен. І ми будемо ділитися з сімейними лікарями нашими знаннями справи, але поки пацієнт перебуває в шпиталі, ми беремо на себе всю відповідальність. Шпиталь є «закритим» для здійснення практики лікарями з-поза штату, проте він не закритий для співпраці з будь-яким сімейним лікарем, що бажає цього.

Прийом пацієнта є цікавим. Спочатку його оглядає старший лікар, який спрямовує пацієнта на експертизу до трьох-чотирьох, або й більшої кількості лікарів, залежно від необхідності. Така практика має місце незалежно від того, із чим пацієнт прийшов у лікарню, тому що, як ми поступово починаємо розуміти, має значення загальний стан здоров'я, а не поодинокі скарги. Кожен із лікарів робить повне обстеження, і кожен посилає свої письмові висновки до головного лікаря без можливості проконсультуватися з іншими. Таким чином, голова лікарні має на руках щонайменше три, а іноді й шість чи сім, абсолютно повних і абсолютно незалежних діагнозів. Вони складають повну інформацію стосовно пацієнта. Ці запобіжні заходи вживаються для того, щоб забезпечити, у рамках сучасних знань, постановку правильного діагнозу.

У цей час маємо приблизно шістсот ліжок. Кожен пацієнт робить виплати відповідно до встановленого графіка, і вони включають вартість лікарняної палати, харчування, медичні та хірургічні послуги, і медсестринський догляд. Немає нічого зайвого. Немає персональних медсестер. Якщо випадок вимагає більшої уваги, ніж можуть приділити чергові по блоку медсестри, тоді призначається ще одна медсестра, але без жодних додаткових оплат з боку пацієнта. Однак, таке трапляється рідко, тому що пацієнти згруповані відповідно до ступеня догляду, якого вони будуть потребувати. Одна медсестра може бути на двох або на п'ятьох пацієнтів, залежно від складності випадків. У жодному випадку на одну медсестру не припадає більше семи пацієнтів, а завдяки плануванню одна медсестра легко справляється з доглядом за сімома пацієнтами, що не є важкохворими. У звичайній лікарні медсестри здійснюють багато непотрібних кроків. Вони проводять більше свого часу в ходінні, ніж у догляді за пацієнтом. Ця лікарня економить на кроках. Кожен поверх є самодостатнім, і так само, як на заводах ми намагалися усунути непотрібні рухи, у шпиталі ми теж прагнули їх ліквідувати. Ціна для пацієнта за палату, медсестринський і медичний догляд становить 4,5 долара на день. Вона буде знижена, оскільки розмір шпиталю збільшується. Плата за велику операцію становить 125 доларів. Плата за незначні операції виставляється згідно з установленим прейскурантом. Усі ціни носять орієнтовний характер. Лікарня дотримується системи цін так само, як на заводі. Вони регулюються, щоб сходилися кінці з кінцями.

Виглядає, що немає жодних причин, чому експеримент мав би провалитися. Його успіх є просто справою менеджменту й арифметики. Того самого менеджменту, який дозволяє заводу надавати найкращі послуги і який дозволить лікарні надавати найкращі послуги, причому за ціною настільки низькою, що це буде доступно кожному. Єдина різниця між бухгалтерією лікарні та заводу полягає в тому, що я не очікую від лікарні прибутку. Ми лише хочемо, щоб покривалася амортизація. Інвестиції в цей шпиталь на сьогодні склали приблизно 9 мільйонів доларів.

Якщо ми зможемо обходитися без благодійності, кошти, які зараз йдуть на благодійні організації, можна спрямувати на подальше виробництво. Це ще більше здешевить товари й зробить їх доступнішими. І тоді ми не тільки позбудемося тягара податків на суспільство та вивільнимо людей, але й зробимо внесок до загального багатства. Ми віддаємо на відкуп особистим інтересам надто багато речей, які варто робити задля себе, керуючись колективними інтересами. Нам потрібно більше конструктивного мислення на державній службі. Нам потрібно надавати всім своєрідну «загальну освіту» щодо економічних фактів. Занадто роздуті амбіції спекулятивного капіталу, а також необґрунтовані вимоги безвідповідальної робочої сили витікають з незнання економічних основ життя. Ніхто не може отримати від життя більше, ніж життя може виробити, – проте майже всі на це сподіваються. Спекулятивний капітал хоче більше, працівники хочуть більше, постачальники сировини хочуть більше, і споживачі хочуть більше. Сім'я знає, що не можна жити не по доходу, і навіть діти це знають. Але загалом публіка, здається, не може згадати, що не можна жити не по доходах – отримувати більше, ніж виробляєш.

Зменшуючи необхідність благодійності, ми повинні мати на увазі не лише економічні факти існування, але також, що відсутність знань про ці факти заохочує страх. Позбудьтеся страху й отримаєте впевненість у своїх силах. Там, де живе самостійність, нема потреби в благодійності.

Страх народжується там, де спираються на щось зовнішнє – на добру волю бригадира, можливо, на везіння заводу, на сталість ринків. Можна ще сказати, що страхом є та частина людини, яка вважає, що її кар'єрою керують випадкові обставини. Страх є результатом того, що тіло бере владу над душею.

Звичка до невдач – суто психологічна, вона є матір'ю страху. Ця звичка вселяється в людей, тому що їм не вистачає бачення. Вони починають робити те, що має тягнутися від А до Я. На А зазнають невдачі, на Б спотикаються, а на В зустрічаються зі, здавалося б, нездоланими труднощами. Тоді вони кричать «здаюся» і кидають усі справи. Вони навіть не дали собі шансу на справжній провал, вони не дали своєму баченню шансів бути доведеним або спростованим. Вони просто дозволили собі бути побитими звичайними труднощами, які супроводжують всякого роду зусилля.

Люди здаються частіше, ніж їх спіткає невдача. Справа не в нестачі мудрості, грошей або просвітлення, чи «драйву». Це просто справа крові й поту. Така груба, проста, примітивна сила, яку ми називаємо «настирливістю», є некоронованою королевою сфери людської дієвості. Люди мають абсолютно неправильні нахили. Вони бачать успіхи, яких досягли інші, і чомусь це видається їм легким. Але факти говорять про інше. Невдачі легкі. Успіх завжди важкий. Людина втрачає легко, а добивається успіху, тільки заплативши всім, що в неї є, і всім, чим вона є. Саме через це ті успіхи, що не приносять користі й не підбадьорюють, повинні викликати почуття жалю.

Якщо людина перебуває в постійному страху перед сучасною індустрією, вона має змінити своє життя так, щоб не залежати від неї. Завжди є земля, і на ній залишається все менше людей, ніж коли-небудь раніше. Якщо людина живе в страху, що милість працедавця зміниться щодо неї, вона повинна вирватися із такої залежності. Працівник може бути сам собі начальником. Може

статися, що цей новий керівник буде біднішим, ніж той, від кого працівник пішов, і що прибутки значно зменшаться, але принаймні він позбудеться навислої тіні свого виплеканого страху, а це немало і в грошовому, і в статусному вимірах. Ще краще для людини працювати над собою й перевершити себе, позбувшись своїх страхів у тих обставинах, які є її щоденним тягарем. Треба стати вільною людиною в тому місці, де вперше була втрачена свобода. Виграй свій бій там, де програв. І побачиш, що хоч тебе оточувало багато неправильного, усередині – ще більше було неправильного. Таким чином, побачиш, що неправильна внутрішня позиція може псувати навіть правильні речі навколо.

Людина все ще найвища істота на Землі. Що б не трапилося, вона залишається людиною. Бізнес може завтра втратити позиції, а людина й далі є людиною. Вона проходить через зміну обставин, як і через зміну температур, залишаючись людиною. Якщо вона народжує нові думки, для неї відкриваються нові джерельні ключі та золоті жили у власному бутті. Жодної гарантії поза власним існуванням немає. Немає зовнішніх багатств. Усунення страхів є збільшенням гарантій і достатку.

Нехай кожен американець загартовується проти обережного існування. Американці повинні обурюватися неспівісністю. Це наркотик. Піднімайтесь і будьте співісними, хай слабаки приймають благодійну допомогу.

Розділ XVI

ЗАЛІЗНИЦІ

Ніщо в цій країні не ілюструє краще, як сильно бізнес може відхилитися від своєї функції надання послуг, – ніж залізниці. Ми маємо проблеми на залізницях і, їх розв'язанню було присвячено багато досліджень і обговорень. Усі невдоволені залізницями. Громадськість незадоволена, тому що ціни, як на пасажирські, так і на вантажні перевезення занадто високі. Співробітники залізниць незадоволені, тому що вважають свою заробітну плату дуже низькою, а робочий день занадто довгим. Власники залізниць незадоволені, тому що, як стверджують, не отримують адекватної віддачі на вкладені гроші. Усі сторони при правильному керівництві підприємством мають бути задоволеними. Якщо громадськість, співробітники та власники не знаходять нічого доброго в існуванні підприємства, значить є щось дуже неправильне в тому як воно працює.

Я не маю бажання вдавати з себе великого залізничного експерта. Спеціалісти в цій галузі, можливо, й існують, але якщо послуги, які

сьогодні надає американська залізниця є результатом накопиченого багаторічного досвіду, не скажу, що моя повага до цього досвіду є аж такою глибокою. Не маю жодного сумніву в дієвості менеджерів залізниць і їхній здатності до керування всіма залізницями країни на загальне благо, але так само не маю сумніву в тому, що ці дієві менеджери в силу збігу обставин перестали займатися керівництвом. Саме в цьому криється джерело більшої частини неприємностей. Людям, які добре знаються на залізницях, не дають керувати залізницями.

У попередньому розділі на тему фінансів були описані небезпеки, що криються за необережним позичанням грошей. Кожен, хто може вільно брати в борг, щоб покрити помилки керівництва, вочевидь, братиме, а не виправлятиме помилки. Наші менеджери залізниць були практично змушені запозичувати, оскільки з самого початку існування залізниць, вони не були вільними агентами. Розпорядником залізниць були не залізничники, а банкіри. Коли в залізниці вливалися великі кредити, більше грошей зароблялося на випуску облігацій та спекуляціях цінними паперами, ніж на наданні послуг громадськості. Дуже невелика частина грошей, зароблених залізницями, поверталася назад у галузь. Коли кваліфіковане керівництво приносило прибуток, який дозволяв виплату високих дивідендів інвесторам, дивіденди служили спекулянтам для здійснення контрольованої фіскальної політики на залізниці, у результаті якої ціни на акції зростали, вони вигідно продавалися й оголошувався новий випуск облігацій під збільшену капіталізацію. Коли прибуток падав або штучно занижувався, спекулянти викупували дешеві акції і з часом організовували новий цикл зростання й продажу. Навряд чи існує хоч одна залізниця в США, яка б не пройшла через одне або кілька банкрутств, тому що фінансисти випускали гори цінних паперів, аж поки вся структура не втрачала рівновагу й не падала. Тоді чергові фінансові кола бралися до справи, збирали гроші з довірливих інвесторів, і починали ту саму гру в піраміду.

Природним союзником банкіра є адвокат. Ігри, як ті, що ведуться навколо залізниць, потребують експертних юридичних консультацій. Адвокати, як і банкіри, абсолютно нічого не знають про бізнес. Вони уявляють, що бізнес іде добре, якщо він тримається в рамках закону або якщо закон можна змінити чи інтерпретувати задля задоволення поставленої мети. Вони живуть завдяки правилам. Банкіри забрали фінанси в менеджерів. Вони підключили юристів, щоб ті гарантували, що залізниці порушуватимуть закон тільки законним способом, і таким чином в галузі постали величезні юридичні відділи. Замість послідовної роботи згідно з логікою здорового глузду й реагування на обставини, кожна залізниця мала спиратися на поради адвокатів. Правила поширилися на всі підрозділи організації. Далі пішла лавина федеральних законів та нормативів окремих штатів, і на сьогодні ми маємо залізницю, зв'язану по руках і ногах масою норм і правил. З юристами та фінансистами зсередини і різноманітними державними комісіями ззовні, менеджерам залізниць залишається мало простору до дії. Ось така біда із залізницями. Бізнес не може існувати, якщо ведеться не менеджерами, а законами.

Ми мали можливість відчувати, що означає свобода від смертоносної сили банкірів-правників, на власному досвіді з залізницею Детройт-Толедо-Айронтон. Ми купили залізницю, тому що правила перевезень заважали деяким із наших удосконалень на «Рівер Руж». Ми не придбали її як інвестицію, або як доповнення до нашої діяльності, або через її стратегічне розташування.

Хоч останнє, здається, стало всім очевидним тільки після того, як ми її купили. Це, однак, не має стосунку до справи. Ми купили залізницю, тому що вона заважала нашим планам. Тоді ми повинні були щось із цим робити. Єдине, що ми могли зробити, – запустити залізницю, як продуктивне підприємство, і застосовувати до неї ті ж принципи, що й до кожного підрозділу нашої компанії. Ми ще не докладали жодних особливих зусиль і залізниця ще не постала як взірць того, якою повинна бути кожна залізниця. Це правда, що застосування правила максимально якісних послуг при мінімальній ціні, призвело до перевищення доходів над витратами. Для цієї дороги це само собою незвично. Запроваджені нами зміни (а треба пам'ятати, що це звичайнісінькі зміни) подаються як особливо революційні і які загалом не надаються до застосування в керівництві залізницями. Особисто мені здається, що наша невелика колія не сильно відрізняється від великих залізниць. Практика свідчить, що якщо принципи правильні, то обсяг виробництва чи величина галузі не має значення. Принципи, яких ми дотримуємося на великому заводі в Гайленд-парку, здається, однаково добре працюють на всіх побудованих заводах. Ми ніколи не бачили жодної різниці: множимо те, що ми робимо, на п'ять чи на п'ятсот. Так чи інакше, розмір є тільки питанням таблиці множення.

Залізниця Детройт-Тоledo-Айронтон була введена в експлуатацію близько двадцяти з гаком років тому відтоді реорганізовувалася раз на кілька років. Остання реорганізація була в 1914 році. Війна й федеральне управління залізницями перервало цикл реорганізацій. Залізниця на території Англії має 343 милі колій, 52 милі відгалужень, а також 45 миль законного проїзду за межами країни. Вона йде від Детройта майже прямо на південь до Айронтона на річці Огайо, тим самим даючи сполучення з вугільними родовищами Західної Вірджинії. Вона перетинає більшість великих магістральних ліній, і є залізницею, яка з загальної точки зору бізнесу, повинна давати прибуток. І вона давала. Це, здається, ішло на виплати банкірам. У 1913 році чиста капіталізація на милю дороги складала 105000 доларів. Після реорганізації вона скоротилася до 47000 доларів на милю. Я не знаю, скільки всього грошей було піднято на всю цю дорогу. Але я знаю, що в ході реорганізації 1914 року власників облігацій змусили внести до скарбниці майже п'ять мільйонів доларів. Це сума, яку ми заплатили за всю дорогу. Ми заплатили по шістдесят центів на долар іпотечних облігацій, хоча ціна якраз перед моментом купівлі коливалася між тридцятьма й сорока центами на долар. Ми заплатили по долару за звичайну акцію і по п'ять доларів за привілейовану акцію. Це було справедливою ціною, враховуючи, що жодних процентів на облігації ніколи не виплачувалося, а дивіденди по акціях були лише віддаленою перспективою. Рухомий склад залізниці складався з сімдесяти локомотивів, двадцяти семи пасажирських вагонів і приблизно двох тисяч восьмисот вантажних вагонів. Увесь рухомий склад був у вкрай поганому стані, а більша його частина – взагалі не на ходу. Усі будівлі були брудними, небіленими, просто запущеними. Дорожнє полотно виглядало не краще, ніж іржава смуга, і точно не заслуговувало називатися залізничною колією. Ремонтні майстерні мали надмірну кількість персоналу й замало інструментів. Практично все, що пов'язане з безпосередньою роботою, проводилося з максимальним марнотратством. Однак у залізниці був надзвичайно багатий адміністративний відділ, а також, звичайно, юридичний. Останній коштував компанії майже 18000 доларів на місяць.

Ми взялися за залізницю в березні 1921 року, застосовуючи наші промислові принципи. У Детройті знаходився головний офіс. Ми його закрили й

підпорядкували адміністрацію одній людині. Для своїх потреб він отримав половину величезного стола у вантажному відділенні. Юридичний відділ пішов услід за виконавчим. На залізницях немає підстав для такої великої судової тяганини. Наші люди швидко залагодили масу неврегульованих претензій, деякі з яких роками висіли без рішення. Якщо виникають нові претензії, їх розв'язують негайно й по фактах, так що правничі витрати рідко перевищують 200 доларів на місяць. Усю непотрібну паперову роботу було відкинуто й кількість людей на заробітній платі скоротилася з 2700 до 1650 осіб. Відповідно до нашої загальної політики, усі посади й офіси, крім тих, які вимагаються за законом, були скасовані. Типова залізнична організація є жорсткою. Комунікації повинні йти строго в напрямку владної ієрархії і вважається, що жодна людина не робитиме нічого без явного наказу свого начальника. Одного ранку я прийшов на залізницю дуже рано й побачив чимось заблокований готовий до відправки потяг на повній парі. Машиністи вже півгодини «чекали наказу». Ми спустилися й очистили колію до того, як надійшов наказ. Це було перед тим, як ми накинули всім ідею особистої відповідальності. Було трохи важко зламати звичку до «отримання наказів». Люди спочатку боялися брати на себе відповідальність. Але у міру того, як ми наполягали, їм, здається, усе більше й більше подобалися такі порядки, і тепер ніхто нікому не обмежує обов'язки. Людині платять зарплату за восьмигодинний робочий день, і вона повинна працювати протягом цих восьми годин. Якщо інженер справляється зі своєю роботою за чотири години, значить наступних чотири години він виконує якусь іншу роботу, яку треба зробити. Якщо людина працює більше восьми годин, їй не платять за понаднормову роботу. Вона вираховує понаднормовий час з наступного робочого дня або накопичує його й одного дня не виходить на роботу зі збереженням зарплати. Наш восьмигодинний робочий день є саме таким, а не підставою для змін розрахунків заробітної плати.

Мінімальний розмір оплати праці становить шість доларів на день. Немає зайвих людей. Ми скоротили штат в офісах, у депо і на коліях. В одному депо 20 людей тепер роблять більше роботи, ніж раніше 59. Не так давно одна з наших колійних бригад, що складається з бригадира та 15 робітників, працювала паралельно з колійною бригадою з 40 осіб іншої залізничної компанії. Виконували точно таку саму роботу з ремонту й баластування колій. Після п'яти днів роботи наша бригада просунулася на два телеграфні стовпи далі ніж інша бригада!

Залізниця на цей час відновлюється. Майже вся колія відбаластована й на довжині багатьох миль прокладені нові рейки. Локомотиви та рухомий склад пройшли капітальний ремонт у наших майстернях і це обійшлося нам досить дешево. Ми виявили, що витратні матеріали раніше були поганої якості або непридатними для використання. Тепер ми економимо гроші на поставках, купуючи все найкращої якості та слідкуючи, щоб ніщо не марнувалося. Працівники, здається, повністю відкриті до розумної економної роботи. Вони не викидають те, що може піти у вжиток. Ми питаємо людину: «Що може піти у вжиток з двигуна?» – і вона відповідає описом економії. Ми не інвестуємо великих сум грошей. Усе робиться з заробітку. Така наша політика. Потяги мають відправлятися і приходити за графіком. Час вантажних перевезень був скорочений приблизно на дві третини. Вагон на запасній колії це не просто вагон без руху. Це великий-великий знак питання. Хтось повинен знати, чому він там. Отримати вантаж у Філадельфії або Нью-Йорку забирало від 8 до 9 днів. Тепер це займає три з половиною дні. Усе працює як слід.

Знаходилося чимало пояснень, чому дефіцит перетворився на профіцит. Мені казали, що це все через вантажі індустрії Форда. Якщо ми й направили весь наш бізнес на цю залізницю, це однаково не пояснює, чому операційні витрати стали настільки дешевшими. Ми відправляємо по цьому маршруту з нашої продукції стільки, скільки можемо, але тільки тому, що таким чином отримуємо найкращий сервіс. Раніше ми теж намагалися відправити більшість вантажів цією залізницею, оскільки вона зручно розташована, але ми ніколи не могли сповна скористатися нею через запізнення поставок. Ми не могли покладатися на транспортування, що триватиме протягом п'яти або шести тижнів. Це нам зв'язувало занадто багато коштів, а також впливало на наш виробничий графік. Не було жодних причин відсутності графіка на залізниці, але його не було. Затримки ставали правовими питаннями, які необхідно було розв'язувати в правовому полі, звичайно, а це не наш вид бізнесу. Ми вважаємо, що затримка є недоліком власної роботи, і з цим потрібно одразу розібратися. Оце і є бізнес.

Можна сказати, що усі залізниці вийшли з ладу, і якщо стан справ на залізниці Детройт-Тоledo-Айронтон відповідав загальному стану керівництва залізницями, немає жодної причини на світі, чому вони не повинні були вийти з ладу. Занадто багато залізниць керуються не з офісів практичних людей, а з банківських офісів і принципами ведення бізнесу є фінансові принципи. Не транспортні, а фінансові. Стало так багато збоїв просто тому, що більше уваги приділяється залізницям як факторам на фондовому ринку, а не як слугам громади. Застарілі ідеї були збережені, розвиток був практично зупинений, і залізничникам, що розумілися у справі, не дали можливості вільно розвиватися.

Чи розв'яже проблему такого типу мільярд доларів? Ні, мільярд доларів тільки її ускладнить на один мільярд доларів. Метою мільярда було б просто законсервувати нинішні методи керівництва залізницею. Адже саме через існуючі методи ми маємо теперішні труднощі на залізниці загалом.

Помилкові й дурні речі, яких ми роками допускалися, тепер дають про себе знати. На початках залізничного транспорту в Сполучених Штатах, люди повинні були навчитися ним користуватися, так само, як мали навчитися користуватися телефоном. До того ж, залізницям треба було заробляти гроші, щоб тримати себе на плаву. Але через те, що фінансування залізниць припало на один із найгниліших періодів історії бізнесу, виникли прецеденти, що дотепер впливають на їхню роботу. Перше, що зробили власники залізниць, – задушили інші види транспортування. У цій країні зароджувалася чудова система каналів, і великий рух за розбудову каналів був у самому розпалі. Залізничні компанії викупили канали, і дали їм заповнитися водоростями й заболотитися. По всіх Східних штатах і в частинах Середнього Заходу є залишки цієї мережі внутрішніх водних шляхів. Зараз їх прагнуть відновити та під'єднати один до одного. Різноманітні комісії, як державні, так і приватні, мають своє бачення цілісної системи водних шляхів, що простягнуться в усі райони країни, і завдяки їхнім зусиллям, наполегливості та вірі є прогрес у цій справі.

Але було ще й інше. Маю на увазі настанову щодо якомога довшої тривалості перевезення. Ті, хто чув про викриття, які призвели до формування Міжштатівської комісії з торгівлі, знають, про що йдеться. Це був період, коли залізничний транспорт не вважався слугою мандрівній, промисловій або діловій публіці. Цей бізнес розглядався як такий, що існує для прибутку

залізниць. Відповідно, залізниця не вважалася доброю, якщо доставляла товари до місця призначення якнайкоротшим шляхом і якнайшвидше. Заради максимального прибутку вантаж скеровувався найдовшим шляхом і з використанням якнайбільшої кількості допоміжних колій, а всі втрати часу й грошей були за рахунок громади. І це вважалося доброю залізницею. Такі підходи ще й досі не повністю вийшли з практики.

Однією зі значних змін в нашому економічному житті, до якої привела така залізнична політика, стала централізація окремих видів діяльності, не тому, що централізація була необхідною, і не тому, що вона зробила свій внесок у добробут людей, а тому що, крім усього іншого, вона була вдвічі вигідною для залізниць. Візьмімо два основні продукти – м'ясо і зерно. Якщо подивитися на карті, де розташовані м'ясні компанії, звідки поставляється худоба і куди потім повертається м'ясо, то легко зробити висновки про транспортні витрати й ціни на м'ясо. Те саме стосується й зерна. Хто звертає увагу на рекламу, той знає, де знаходяться великі борошномельні підприємства країни. І певно, також відомо, що вони розташовані не там, де вирощуються зернові. Величезні обсяги зерна, тисячі ешелонів, які долають чималі відстані спершу із зерном туди, а потім із борошном назад, не даючи жодної користі тим громадам, де вирощено врожай, натомість приносячи прибутки монополістичним млинам і залізницям.

Залізниці завжди можуть заробити великі гроші, не допомагаючи американському бізнесу, а продовжуючи політику «марного» транспортування. Транспортні витрати можуть бути знижені вдвічі, якщо м'ясо, зерно і, можливо, бавовну підготувати до використання, перш ніж продукція буде перевезена. Якщо б шахтарі, які видобувають вугілля в Пенсильванії, відправляли його по залізниці в Мічиган або Вісконсин на перевірку, а потім транспортували його назад до Пенсильванії для використання, це не було б набагато дурнішим, ніж відправка техаських живих биків у Чикаго на забій, а потім назад тушами в Техас, або відправка зерна з Канзасу до Міннесоти, щоб змолоти його там на млинах і відвезли назад у вигляді борошна. Це хороший бізнес для залізниць, але це поганий бізнес для бізнесу. Це марне перетягування матеріалів з місця на місце, і занадто мало людей саме так оцінюють цю транспортну проблему. Якби усунути на залізниці «марні» товаропотоки, то виявилось б, що наш транспортний бізнес значно в кращій формі, ніж ми про це думаємо. Скажімо, таку сировину, як вугілля, необхідно доставляти з місця видобутку до місця використання. Те ж саме стосується і сировини в промисловості. Вона повинна доставлятися від місця, де її зберігає природа, до місця, де є люди, готові з нею працювати. А оскільки ці вихідні матеріали не часто зустрічаються зібраними в одному місці, необхідне тривале транспортування до центрального місця складання. Вугілля надходить з одного місця, мідь з іншого, залізо ще з іншого, деревина з іншого, і всі вони повинні зійтися разом.

Але там, де це можливо, повинна бути прийнята політика децентралізації. Замість гігантських борошномельних підприємств нам потрібні безліч млинів по всій території, де вирощується зерно. Скрізь, де це можливо, треба на місці з сировини виробляти готовий продукт. Зерно повинно молотися на борошно там, де його вирощують. Країна, що вирощує свиней, має експортувати не свиней, а свинину, шинки і бекон. Бавовняні заводи повинні бути поряд із бавовняними полями. Це не революційна ідея. У певному сенсі вона навіть реакційна, адже не пропонує нічого нового, а лише озвучує те,

що є давно відомим. Так було раніше, поки країна не виробила звички возити все навколо за тисячі миль і додавати до ціни споживача транспортні витрати. Наші громади повинні бути більш самодостатніми та надмірно не залежати від залізничних перевезень. Власні потреби повинні забезпечуватися з того, що виробляється на місцях, а залишки – іти в торгівлю. А як громада може це здійснити, якщо немає потужностей для перетворення власного зерна і худоби в готову продукцію? Якщо приватні підприємства не створюють таких потужностей, то кооперація фермерів може це зробити. Найбільшою несправедливістю сьогодення є те, що фермер хоч і є найбільшим виробником, не може бути також найбільшим продавцем, тому що він змушений продавати тим, хто перетворює його продукт на товари для споживача. Якби він міг перетворити своє зерно на борошно, худобу на яловичину, а свиней на шинки й бекон, він не тільки б отримав повніший прибуток зі свого продукту, але також зробив би свою та сусідні громади незалежнішими від залізничних компаній, і тим самим поліпшив би транспортну систему, звільнивши її від вантажів сировини. Справа не тільки розумна й практична, але вона стає абсолютно необхідною. Більше того – це вже зараз втілюється у різних сферах. Але ми не отримаємо повного ефекту, поки це не буде зроблено в більшому масштабі і на більшій кількості різновидів сировини.

Один із компенсаційних законів природи полягає у виході бізнесу зі стану процвітання, якщо він не служить людям.

На прикладі залізниці Детройт-Тоledo-Айронтон ми довели, що, дотримуючись нашої універсальної політики, можна знизити ціни та водночас розвинути бізнес. Утім, зниження цін Міжштатівська комісія з торгівлі нам не дозволила! Тож чи можна за таких умов говорити про залізниці як бізнес чи як засіб надання послуги?

Розділ XVII

ЗАГАЛЬНІ ПИТАННЯ

Жодна людина на світі не зрівняється з винахідником Томасом Едісоном в широті бачення й розуміння. Я познайомився з ним вперше багато років тому, коли працював на Детройтську електричну компанію Едісона – вочевидь, це було в 1887 році або близько того. Електрики проводили конвенцію в Атлантик-Сіті, і Едісон, як лідер в галузі електричної науки, виголосив звернення до колег. Я тоді працював над своїм бензиновим двигуном, і більшість людей, в тому числі й усі мої колеги в електричній компанії, не шкодували зусиль, щоб довести мені, що час, витрачений на бензиновий

двигун є даремно витраченим і що майбутнє за електрикою. Ці критичні зауваження ніяким чином на мене не впливали. Я щосили рухався вперед. Але під час перебування в одній кімнаті з Едісоном, мені спало на думку, що було б непогано дізнатися, чи гуру електрики не вважає, що вона стане єдиним джерелом сили в майбутньому. Так-от, після того, як пан Едісон закінчив свій виступ, мені вдалося на хвилину зловити його наодинці. Я розповів йому, над чим працюю.

Він одразу зацікавився. Йому завжди цікавий пошук будь-яких нових знань. І тоді я запитав у нього, чи бачить він майбутнє для двигуна внутрішнього згорання. Він відповів щось приблизно в цьому дусі:

Так, велике майбутнє є для будь-якого легкого двигуна, який зможе розвинути високу потужність і бути самодостатнім. Жоден вид привідної сили ніколи не стане єдиним, що виконує всю роботу по всій країні. Ми не знаємо до кінця, на що здатна електрика, але я гарантую, що вона не зможе робити всього.

Продовжуйте з вашим двигуном. Якщо ви досягнете поставленої мети, я бачу для нього велике майбутнє.

Це характерно для Едісона. Він був центральною фігурою в електротехнічній промисловості, яка була тоді молодю й викликала в усіх ентузіазм. Маса людей не бачили в майбутньому нічого, крім електрики, а їх лідер зміг побачити з кришталевою ясністю, що жодна сила не зможе робити всю роботу по всій країні. Думаю, саме тому він і був лідером.

Такою була моя перша зустріч з Едісоном. Я потім не бачився з ним, аж поки не пройшло багато років – коли наш двигун був розроблений і вже виготовлявся. Він прекрасно пам'ятав нашу першу зустріч. Відтоді ми часто бачимося. Він є одним із моїх найближчих друзів, і ми обмінюємося багатьма ідеями.

Його знання є майже універсальними. Він цікавиться різними темами й не визнає жодних обмежень. Уважає, що все можливе, і водночас твердо стоїть ногами на землі. Едісон іде вперед крок за кроком. Він вважає слово «неможливо» визначенням того, для чого на цей момент немає достатньо знань. Він знає, що в міру їх накопичення ми нарощуємо силу для подолання того, що раніше здавалося неможливим. Таким є раціональний спосіб досягати «неможливого». Ірраціональний спосіб – це робити спроби без важкої праці накопичення знань. Пан Едісон тільки наближається до вершини своєї могутності. Він є людиною, яка покаже нам, на що справді здатна хімія. Адже він справжній учений, який розглядає знання, на які постійно полює, як інструмент для творення прогресу. Це не той тип ученого, який просто накопичує знання й перетворює свою голову на музей. Едісон легко може претендувати на першість серед учених у світі. Я майже впевнений, що він є також найгіршою у світі діловою людиною. Він майже нічого не знає про бізнес.

Джон Берроуз був ще однією людиною, яка подарувала мені честь своєї дружби. Як і він, я люблю птахів. Мені подобається проводити час на відкритому повітрі. Подобається гуляти за містом і лазити через огорожі. На фермі ми маємо п'ятсот шпаківень. Ми називаємо їх – «наші пташині готелі», а один із них, готель «Понтчартрейн» – будинок ластівок, має

сімдесят шість номерів. Усю зиму ми тримаємо дротяні кошики-годівнички, що висять на деревах, а ще великий басейн, у якому завдяки електричному підігріву вода не замерзає. Влітку і взимку їжа, питво і дах над головою завжди готові для птахів. Фазани й перепели вилуплюються в інкубаторах, а потім їх переводять до електричної квочки. Ми маємо всі види будиночків і гнізд для птахів. Горобці, які дуже зловживають гостинністю, люблять, щоб їхні гнізда залишалися нерухомими й не гойдалися на вітрі; натомість кропив'янки люблять хиткі гнізда. Тому ми встановили ряд коробок для кропив'янок на пруті пружинної сталі, щоб вони гойдалися на вітрі. Їм сподобалася ідея, а горобцям ні, так що кропив'янки тепер мають спокій зі своїми гніздами. Улітку ми залишаємо вишні на деревах і полуниці на відкритих грядках, і я думаю, що в нас є не тільки найбільша кількість птахів, але і найбільше різних видів, ніж деінде в північних штатах. Джон Берроуз сказав, що так думає, а одного чудового дня, коли він жив у нас удома, наткнувся на пташку, якої ніколи раніше не бачив.

Близько десяти років тому ми імпортували велику кількість птахів з-за кордону. Це були вівсянки, зяблики, зелені зяблики, чечітки, снігурі, сойки, коноплянки, жайворонки – близько п'яти сотень птахів. Вони літали деякий час навколо, але де вони зараз, я не знаю. Я не імпортуватиму птахів. Вони мають право жити там, де хочуть.

Птахи є найкращими друзями. Ми потребуємо їхньої краси та товариства, а також ми потребуємо їх з суто економічних причин, тому що вони знищують шкідливих комах. Заради птахів я вперше й востаннє скористався компанією «Форд» для впливу на законодавство, і я думаю, що мета виправдала засоби. Акт про птахів Вікса-Макліна, що передбачав створення пташиних заповідників для наших перелітних птахів, завис у Конгресі з перспективою тихої природної смерті. Його безпосередні спонсори не могли викликати серед конгресменів великого інтересу до нього. Птахи не голосують. Ми вступилися за цей законопроект, і попросили кожного з наших шести тисяч дилерів телеграфувати своєму представнику в Конгресі. Стало очевидним, що птахи теж можуть мати голоси; законопроект пройшов. Наша організація ніколи більше не використовувалася для будь-яких політичних цілей і не буде використовуватися. Ми вважаємо, що наші люди мають право діяти на власний розсуд.

Повертаючись до Джона Берроуза. Звичайно, я знав, хто він такий і прочитав майже все, що він написав, але я ніколи не думав про зустріч із ним, поки кілька років тому він не зробив випадів проти сучасного прогресу. Він терпіти не міг грошей і особливо ненавидів владу, яку гроші дають вульгарним людям, що руйнують гарну сільську природу. Він з юних літ недолюбливав промисловість, у якій заробляються гроші. Він не любив шуму заводів і залізниць. Він критикував промисловий прогрес і заявив, що автомобіль вб'є відчуття вдячності до природи. Я принципово не згоден з ним. Я подумав, що емоції завели його на неправильний шлях і тому послав йому автомобіль з проханням, щоб він спробував його й відкрив для себе, чи це не допоможе йому краще пізнати природу. Той автомобіль, а йому забрало якийсь час навчитися ним керувати, повністю змінив його погляди. Він виявив, що це допомогло йому побачити більше, і з моменту його отримання він зробив майже всі свої експедиції в пошуку птахів за кермом автомобіля. Він зрозумів, що замість обмежених декількох миль навколо Слебсайда, тепер для нього стала доступною вся місцевість.

З цього автомобіля виросла наша дружба, і вона була прекрасною. Кожна людина стає кращою завдяки знайомству з Джоном Берроузом. Він не був професійним натуралістом, але він і не мав схильності до заміни строгих досліджень на сентиментальність. На природі легко стати сентиментальним; проте важко добиратися до правди про птахів так само, як важко встановлювати механічні принципи. Але Джон Берроуз досяг цього, і в результаті його спостереження виявилися значною мірою точними. Він не терпів людей, неточних у своїх спостереженнях за життям природи. Джон Берроуз насамперед любив природу заради неї самої; вона була не просто його запасом матеріалів для професійної діяльності письменника. Він любив її, ще до того як почав писати про неї.

Пізніше він став філософом. Його філософія була не стільки філософією природи, скільки природною філософією – довгою, широю думкою людини, яка живе в душі спокою дерев. Він не був язичником, не був пантеїстом, але не робив великої різниці між природою і людською природою, або між людською природою і божественною. Джон Берроуз жив повноцінним життям. Йому пощастило жити в будинку на фермі, на якій він народився. Протягом довгих років його оточенням було те, що потрібно для спокою розуму. Він любив ліс і зумів навчити міських людей асфальту полюбити його також, допомагав їм побачити те, що бачив сам. Він не заробляв більше, ніж потрібно для життя. Мабуть, міг би заробити, але це не було його метою. Як і в інших американських натуралістів, його заняття можна було б назвати посадою інспектора пташиних гнізд і польових стежок. Звичайно, це не приносить доларів і центів.

Коли Джон Берроуз переступив через сьомий десяток, то змінив свої погляди на промисловість. Можливо, я теж став причиною цього. Він переконався, що не всі у цьому світі живуть і полюють на пташині гнізда. Свого часу він мав зуб проти всього сучасного прогресу, особливо там, де це пов'язано зі спалюванням вугілля і шумом руху. Мабуть, це межує з літературною афектацією, як і поважний вік, у якому Берроуз змінив свої погляди. Вордсворт також не любив залізниць, а Торо сказав, що більше розуміє країну, коли ходить пішки. Певно, подібний вплив зробив Джона Берроуза на деякий час противником промислового прогресу. Але тільки на деякий час. Він прийшов до розуміння, що нема трагедії в тому, що чужі смаки не збігаються з його, як для світу не дивина, що його смак не збігається зі смаками світу. З того часу, як люди вперше спостерігали за способом виготовлення пташиних гнізд, у цьому процесі не відбулося жодних змін, але це навряд чи є причиною, чому люди мали б жити в печерах, а не в сучасних зручних будинках. Так проявлялася розсудливість Джона Берроуза – він не боявся змінювати свої погляди. Він справді любив природу, а не сліпо обманювався нею. З плином часу він навчився цінувати сучасні пристрої, і вже саме це є цікавим фактом, але ще цікавіше те, що зробив він це після того, як йому виповнилося сімдесят років. Джон Берроуз ніколи не був занадто старим, щоб змінюватися. Він продовжував рости до останнього. Людина, яка занадто сформована, щоб змінитися, є мертвою. Похорон такої людини мало що змінює.

Якщо він говорив про когось більше, ніж про інших, то саме про письменника Ральфа Емерсона. Мало того, що він знав Емерсона напам'ять, як автора, ще він знав напам'ять його дух. Він навчив мене розбиратися в Емерсоні. Він настільки наповнив себе Емерсоном, що свого часу навіть думав, як він, і

висловлювався, як він. Але далі він знайшов свій власний шлях, і це було найкраще.

У смерті Джона Берроуза не було смутку. Коли колосся коричневе й зріле під сонцем жнив, і коли жінці зв'язують його в снопи, нічого сумного в цьому нема. Воно визріло й виконало свою місію, і так було з Джоном Берроузом. З ним відбулося повне визрівання й жнива, а не гниття. Він працював майже до кінця. Його плани добігли кінця. Його поховали на тлі улюблених краєвидів у його вісімдесят четвертий день народження. Ці краєвиди будуть збережені в тому вигляді, як він їх любив.

Джон Берроуз, Едісон, і я з Гарві Файєрстоуном зробили кілька виїздів на природу разом. Ми їздили фургонем і спали в наметах. Одного разу, прямуючи на південь, ми таборували, як цигани, по всьому Адірондаку, а потім по Аллегеніях. Поїздки були хорошою забавкою – крім того, що вони стали привертати занадто багато уваги.

Сьогодні я настроєний проти війни більше, ніж коли-небудь і думаю, що люди у світі знають, що війна ніколи нічого не вирішує, навіть якщо політики цього не знають. Саме війна перетворила акуратні й упорядковані світові процеси на те, що маємо – безформну і неупорядковану масу. Звичайно хтось розбагатів через війну, а хтось став бідним. Але розбагатіли не ті, хто воював, або хто дійсно допомагав у тилу. Жоден патріот не заробляє на війні. Жодна людина з почуттям істинного патріотизму не може робити гроші на війні – на жертвах чужих життів. Поки солдати не зароблятимуть гроші йдучи у бій, поки матері не отримуватимуть гроші віддаючи своїх синів на смерть, доки жоден громадянин країни не повинен заробляти гроші на забезпеченні своєї країни необхідними ресурсами захисту.

Якщо війни будуть продовжуватися, відкритій людині бізнесу буде все важче й важче розглядати війну як законний засіб для високих і швидких прибутків. Ділки воєнного часу втрачають повагу з кожним днем. Навіть жадібність колись похитнеться перед тією непопулярністю і спротивом, з якими зіткнуться воєнні спекулянти. Бізнес повинен стояти на стороні миру, тому що мир є найкращим активом бізнесу.

І, до речі, чи геній винахідливості буває коли-небудь безпліднішим, ніж під час війни?

Неупереджене розслідування останньої війни, того що їй передувало і того, що з неї вийшло, показало, поза всяким сумнівом, що у світі є група людей з великими можливостями контролю, яка вважає за краще залишатися невідомою, не претендувати на посади або будь-які ознаки влади, яка не належить до жодної нації, а є міжнародною, силою, що використовує кожен уряд, кожен масштабний бізнес, кожне інформаційне агентство, кожен ресурс національної психології, щоб ввести світ у паніку заради отримання ще більшої влади над світом. Раніше старим трюком в азартних іграх було кричати «Поліція!» в момент, коли на столі багато грошей, і в паніці, що слідувала за цим, забрати гроші й утекти з ними. У світі існує сила, що кричить «Війна!» і в метушні народів та безмежних пожертв, які люди роблять задля безпеки й миру, тікає в лукавстві паніки.

Річ у тому, що хоч ми й виграли, світ ще не доріс до повної перемоги над підбурювачами війни. Ми не повинні забувати, що війни є продукцією зла і що воно виготовляється згідно з конкретною технологією. Кампанія на підтримку війни ведеться в певних напрямках так само, як будь-яка кампанія з іншими цілями. По-перше, з людьми працюють. За допомогою хитрих казок у народу збуджуються підозри до нації, проти якої війна є бажаною. Зробіть якусь націю підозрілою; зробіть ще одну націю підозрілою. Усе, що вам потрібно для цього, це кілька хитрих агентів без совісті та преса, чий інтереси замикаються на інтересах, що будуть підсилені війною. Тоді скоро з'явиться і привід. За приводом діло не стане. Головне довести ненависть двох народів до потрібної точки кипіння.

У кожній країні були люди, які раділи початку Світової війни і шкодували, що вона закінчилася. Сотні американських статків беруть початок в часи громадянської війни, тисячі нових статків датуються Світовою війною. Ніхто не може заперечувати, що війна є прибутковим бізнесом для тих, хто любить такі гроші. Війна є оргією грошей, так само, як оргією крові.

І ми не повинні так легко вступати у війну, якщо розуміємо, що насправді робить народ великим. Не обсяг торгівлі робить країну великою. Створення приватних статків, як і встановлення самодержавства, не робить жодну країну великою. Також проста зміна сільськогосподарського населення на фабричне населення нічого не дає. Країна стає великою, коли завдяки мудрому розвитку своїх ресурсів і майстерності свого народу, власність розподіляється широко та справедливо.

Зовнішня торгівля сповнена ілюзій. Ми повинні бажати кожній нації якомога більшого ступеня самовідтворення. Замість того, щоб бажати їх узалежнити від себе і своїх товарів, ми повинні побажати їм навчитися виробляти своє та створити міцно засновану власну цивілізацію. Коли кожна нація навчиться виробляти речі, до яких має хист, ми зможемо приступити до служіння одне одному на такій основі, коли не буде ніякої конкуренції. Північний помірний пояс ніколи не зможе конкурувати з тропіками щодо властивості тропікам продукції. Наша країна ніколи не буде конкурентом Сходу у виробництві чаю, а Півдню – у виробництві гуми.

Велика частина нашої зовнішньої торгівлі базується на відсталості наших закордонних клієнтів. Егоїзм є причиною, через яку зберігається ця відсталість. Гуманізм стане причиною, через яку відсталі нації перейдуть на основу самодостатності. Візьмімо, наприклад, Мексику. Ми багато чуємо про «розвиток» Мексики. Ми повинні б уживати слово експлуатація. Коли багаті природні ресурси експлуатуються заради збільшення приватних статків іноземних капіталістів, це не розвиток, це згвалтування. Ви ніколи не зможете розвинути Мексику, поки не будете розвивати мексиканця. І скільки «розвивачів» з числа іноземних експлуататорів Мексики коли-небудь враховували розвиток місцевих людей? Мексиканський поденний працівник є витратним матеріалом для іноземних грошових тузів. Зовнішня торгівля стала для нього деградацією.

Короткозорі люди бояться такої поради. Вони відповідають: «Що залишиться від нашої зовнішньої торгівлі?»

Коли африканці почнуть вирощувати свою власну бавовну, а росіяни почнуть виготовляти власні сільськогосподарські знаряддя, китайці почнуть

забезпечувати себе всім необхідним, – усе зміниться, що й казати. Але чи є багато вдумливих людей, що уявляють собі, ніби стан справ у світі, коли декілька країн постачають товарами всі інші країни, може довго протривати? Ми повинні думати іншими поняттями: чим стане світ, коли цивілізація стане загальною і коли всі народи навчатимуться допомагати самі собі.

Коли країна втрачає розум через зовнішню торгівлю, вона зазвичай узалежнюється від інших країн у поставках сировини, перетворює власне населення на матеріал для фабрик, створює величезні приватні статки, і нехтує своїми безпосередніми національними інтересами. Тут, у Сполучених Штатах, ми маємо достатньо роботи, щоб розвивати власну країну, і надовго забути про пошуки зовнішньої торгівлі. Ми маємо достатньо потужне сільське господарство, яке годуватиме нас, поки ми ним будемо займатися, і достатньо грошей, які допоможуть виконувати цю роботу. Чи є щось дурніше: якщо Америка нічого не робить – в очікуванні замовлень з Японії, Франції чи будь-якої іншої країни, коли у нас на 100 років вперед достатньо роботи з розвитку власної країни?

Комерція починається з надання послуг. Люди пропонують свої надлишки тим, хто їх не має. Країна, що виростила кукурудзу, везе її в країну, що не може її вирощувати. Лісова країна привозить деревину на безлісу рівнину. Країна винограду везе свої плоди до країн холодного північного клімату. Країни з пасовищами везуть м'ясо туди, де трава не росте. Усе це є послугами. Коли всі народи світу розвинуться в мистецтві самодостатності, торгівля перейде на таку основу. Бізнес знову стане основаним на наданні послуг. Не буде жодної конкуренції, оскільки зникне основа для конкуренції. Різноманітні народи розвинути навички, які будуть радше в природі монополії, а не конкуренції. З самого початку різні раси вирізняються різними видами генія. Одні більше здатні до керування, інші – до колонізації, ще інші – до морських подорожей, до мистецтва й музики, до сільського господарства, до бізнесу тощо. Лінкольн сказав, що ця нація не зможе вижити, коли половина буде рабами, а половина вільними. Людська раса не зможе вічно існувати, якщо половина буде експлуаторами, а половина експлуатованими. Поки не станемо рівноправними покупцями й продавцями або виробниками і споживачами, і не будемо підводити баланси на основі надання послуг, а не прибутку, ми не матимемо спокою в житті.

Франція може щось дати світові, з чим будь-яка інша країна не зможе конкурувати. Це саме стосується Італії. І Росії. Південна Америка має своє. Японія має своє. І Великобританія. І Сполучені Штати. Чим раніше ми повернемося до основи природної спеціалізації та відмовимося від доступної для всіх системи захоплення нічийного, тим швидше ми здобудемо міжнародну впевненість і самоповагу – і мир у всьому світі. Спроба взяти верх над світовою торгівлею сприятиме війні. Вона не може сприяти процвітанню. Коли-небудь навіть міжнародні банкіри це зрозуміють.

Я ніколи не міг знайти поважних причин для початку Світової війни. Здається, вона виникла як наслідок дуже складної ситуації, що утворилася в основному завдяки тим, хто думав, що зможе отримати зиск від війни. Я вірив на основі інформації, яку надали мені в 1916 році, що певні країни прагнули миру й вітали б демонстрацію миру. Сподіваючись, що так воно і є, я фінансував експедицію в Стокгольм, яку потім назвали «Корабель Миру». Я не шкодую про свою спробу. Той факт, що ми зазнали невдачі, не є для мене переконливим доказом того, що не варто було спробувати. Ми дізнаємося

більше з наших помилок, ніж із наших успіхів. Те, що я дізнався під час тієї поїздки, вартувало витраченого часу й грошей. Я не знаю зараз, чи передана мені інформація була істинною, чи фальшивою. Це не важливо. Але я думаю, усі погодяться, що якби було можливим закінчити війну в 1916 році, світ був би кращим, ніж є сьогодні.

Причина в тому, що переможці виснажили себе в перемозі, а переможені в опорі. Ніхто не отримав у цій війні переваги, ні геройської, ні безчесної. Я сподівався, що нарешті, коли Сполучені Штати вступили у війну, це стане війною за кінець воєн. Тепер я знаю, що війни не припиняють воєн. Таке можливо не більше, ніж усунення пожежної небезпеки з допомогою величезної пожежі. Коли наша країна вступила у війну, обов'язком кожного громадянина стало робити все можливе в його силах для доведення до кінця того, за що взялися. Я вважаю, що обов'язком кожної людини, яка виступає проти війни, є протистояти їй до того моменту, коли вона фактично оголошена. Мое неприйняття війни не ґрунтується ні на принципах пацифізму, ні на принципах неспротиву. Цілком можливо, що нинішній стан цивілізації такий, що певні міжнародні питання не можуть обговорюватися, за них можна тільки битися. Але бойові дії ніколи не розв'язують питання. Вони тільки налаштовують учасників війни до обговорення того, за що вони борються.

Як тільки ми вступили у війну, кожен об'єкт в індустрії Форда був переданий у розпорядження уряду. До моменту оголошення війни ми навідріз відмовлялися приймати військові замовлення від іноземних воюючих сторін. Це повністю узгоджувалося з принципами нашої діяльності – не порушувати заведену рутину нашого виробництва, аж поки не виникне надзвичайної ситуації. Допомогати одній зі сторін у війні, в якій наша країна не брала участі, ішло б урозріз із нашими гуманістичними принципами. Ці принципи більше не діяли, як тільки Сполучені Штати вступили у війну. З квітня 1917 року до листопада 1918 року наша фабрика працювала практично виключно для держави. Звичайно, на наших виробничих потужностях ми виготовляли автомобілі й запчастини, вантажівки та машини швидкої допомоги, але ми також виробляли багато інших товарів, які були більш-менш новими для нас. Ми виготовляли вантажівки на 2 1/2 тонни і на 6 тонн. Ми робили у великих кількостях двигуни Ліберті, авіаційні циліндри, кессони на 1,55 і 4,7 мм. Ми виготовляли слухові пристрої, сталеві шоломи (і у Гайленд-парку, і у Філадельфії), човни «Ігл», і ми проводили велику кількість експериментальних робіт з броньованими пластинами, компенсаторами й засобами індивідуального захисту. Для човнів «Ігл» ми побудували спеціальний завод на ділянці в «Рівер Руж».

Ці човни були розроблені для боротьби з субмаринами. Вони були довжиною 204 фути, зі сталі, і однією з погоджених умов їхнього виробництва було те, що їхнє виготовлення не повинно заважати жодній іншій лінії військового виробництва, а також, що вони мають бути швидко доставлені. Конструкція була розроблена Департаментом військово-морського флоту. 22 грудня 1917 року я запропонував виготовлення човнів для ВМФ. Обговорення завершилися 15 січня 1918 року, коли Департамент ВМС уклав контракт з компанією «Форд». 11 липня був спущений перший завершений човен. Ми виготовляли і корпус, і двигун, а ковани елементи та прокатний профіль використовувалися лише для двигуна. Ми штампували корпус повністю з листової сталі. Човни будувалися в закритому приміщенні. За чотири місяці ми звели будівлю в «Рівер Руж» довжиною в третину милі, шириною 350 футів і висотою 100 футів, що охоплювала площу понад тринадцять акрів. Над цими човнами не

працювали морські інженери, їх виготовляли, застосовуючи наші принципи виробництва до нового продукту.

Після перемир'я ми відразу вийшли з війни й повернулися назад до мирних часів.

Здібна людина є людиною, яка може щось робити, і її здатність до роботи залежить від того, ким вона є. Те, що вона має в собі, залежить від того, з чого вона починала і як вона в собі це зростила, як дисциплінувала себе.

Освічена людина не та, чия пам'ять носить в собі якісь історичні дати. Це той, хто може завершувати справи. Людина, що не може думати, не є освіченою, скільки б учених ступенів вона б не набула. Мислення є найважчою роботою, на яку здатна людина. Це, ймовірно, є причиною, чому ми маємо так мало мислителів. Слід уникати крайнощів: презирства до освіти та трагічного снобізму припущення, що просування по щаблях освітньої системи є справжніми ліками від невігластва й ницості. У жодній школі ви не вивчите, що станеться наступного року, але ви можете дізнатися про дещо, що мало місце у світі в попередні роки, і коли світ вигравав, а коли зазнавав невдач. Якщо б освіта полягала в попередженні молодих студентів про певні помилкові теорії, на яких люди намагалися будувати життя, і це б рятувало їх від втрати часу й здобуття гіркого досвіду, вона б не піддавалась сумніву. Освіта, що складалася б із показників невдач і помилок минулого, без сумніву була б дуже корисною. Це не була б освіта, що просто є набором теорій різних професорів. Роздуми – це дуже цікаво, а іноді й вигідно, але це не є освітою. Стати дипломованим науковцем на сьогодні означає всього лише бути в курсі ста теорій, що не були доведені. Не знати цих теорій означає бути «неосвіченим», «невігласом» тощо. Якщо знання здогадок є навчанням, то може статися, що освітою стане продукування власних припущень. І тоді така людина вважатиме всіх інших «неосвіченими», бо вони не знають про її здогадки. Але найкраще, що освіта може зробити для людини, це підсилити її власні можливості, дати контроль над інструментами, якими доля нагородила її, та навчити думати. Коледж найкраще справляється зі своїм завданням, якщо служить інтелектуальним спортивним залом, у якому нарошуються інтелектуальні м'язи, і студент стає міцнішим у своїх талантах. Сказати, однак, що розумова гімнастика може бути тільки в коледжі, не є правильним, це знає кожен педагог. Справжня освіта людини починається після того, як вона закінчила освітній заклад. Істинна освіта досягається через дисципліну життя.

Є багато видів знань, і все залежить від того, у якому оточенні вам випало опинитися або що було модним в той час, чи який вид знань найбільше цінувався на той момент. Є мода на знання, так само, як вона є у всьому іншому. Коли ми були хлопцями, знання обмежувалися Біблією. Були деякі чоловіки в нашій околиці, які досконально знали Книгу, і до них ставилися з повагою. Тоді знання Біблії високо цінувалися. Але нині навряд чи глибоке знайомство з Біблією було б достатнім для створення репутації вченої людини.

Знання, на мій погляд, є тим, що хтось знав у минулому і залишив у такому вигляді, який дозволяє всім охочим його отримати. Якщо людина народжується з нормальними людськими здібностями, якщо вона достатньо здібна у використанні для читання і писання тих інструментів, які ми називаємо «букви», немає таких знань на світі, яких би вона не досягнула. Якщо захоче! Єдина причина, з якої ніхто не знає всього, про що людський розум коли-небудь дізнався, – що ніхто ніколи ще не вважав вартим знати так багато. Люди задовольняють свій розум більше, з'ясовуючи щось самостійно, ніж зв'язуючи до купи те, про що хтось дізнався раніше. Ви можете збирати знання все своє життя, і за цим процесом ви навіть не справитеся з вашою власною епохою. Ви можете заповнити свою голову усіма «фактами» різних часів, і в результаті ваша голова стане лише шухлядою, переобтяженою фактами. Річ ось у чому: великі масиви знань в голові не є тим самим, що й розумова активність. Людина може бути дуже освіченою, і все намарно. І знову ж, людина може бути неосвіченою, але приносити багато користі.

Метою освіти не є заповнення голови фактами, а навчання людини, як користуватися розумом. І часто буває, що люди краще мислять, коли знання минулого не заважають.

Це дуже по-людському вважати, що те, про що людство ще не знає, не можливо пізнати. І все ж усім повинно бути абсолютно ясно, що не можна дозволяти знанням людства перешкоджати нашому майбутньому пізнанню. Людство ще не зайшло дуже далеко, якщо порівняти пройдений шлях з тим, що ще належить пройти, – секретами, про які ще належить довідатися.

Один із чудових способів перешкодити прогресу – заповнити голову людини знаннями минулого. Вона відчує себе, що раз голова повна, немає більше чому навчатися. Просто накопичення знань може стати наймарнішою роботою, яку робить людина. Як ви можете допомогти зцілити світ? Це освітній тест. Якщо людина переслідує власні цілі, вона розраховує на одне. Якщо вона може допомогти десяти, ста чи тисячі інших досягти своїх цілей, вона розраховує на більше. Вона може бути геть відсталою в багатьох речах, що живуть у друкованому царстві, але все ж бути освіченою людиною. Коли людина володіє майстерністю у своїй галузі, якою б вона не була, вона вже має свій науковий ступінь – вона увійшла в царство мудрості.

Робота, яку ми характеризуємо, як дослідження з «єврейського питання», і яку по-різному описують її противники: чи як «єврейську кампанію», чи як «напади на євреїв», чи як «антисемітський погром» тощо, не потребує пояснення для тих, хто слідкує за нею. Її мотиви й цілі повинні впливати з самої роботи. Вона пропонується як внесок до питання, що впливає на країну, питання, яке є глибоко расовим по суті і яке стосується впливовості та ідеалів, а не конкретних осіб. Наші заяви повинні отримати відгуки від неупереджених читачів, які є досить розумними, щоб зіставити наші слова з фактами життя, як вони мають можливість їх спостерігати. Якщо наші слова і їхні спостереження узгоджуються, справу зроблено. Абсолютно нерозумно почати проклинати нас, перш ніж буде показано, що наші заяви є необґрунтованими або нерозсудливими. Першим пунктом, що підлягає розгляду,

є істина того, що ми виклали. І саме від цього пункту наші критики вирішили ухилитися.

Читачі наших статей одразу помітять, що ми не керуємось якимись упередженнями, хіба що на користь принципів, які створили нашу цивілізацію. Сьогодні спостерігаються деякі сторонні впливи, які зумовлюють погіршення нашої літератури, розваг та соціальної поведінки; бізнес почав відходити від засад традиційної надійності; загальне пониження стандартів відчувається в усьому. Це не жорстка грубість білої людини, а чи груба неделікатність, скажімо, героїв Шекспіра, маємо справу з неприємним орієнталізмом, який підступно захопив усі суспільні канали вираження – і до такої міри, що настав час дати йому відсіч. Той факт, що всі ці впливи мають за джерело одну расу, говорить про те, що з цим доводиться рахуватися не тільки нам, але й інтелігентним представникам тієї раси, про яку йде мова. Цілком похвально, що ними були зроблені певні кроки щодо зняття захисту з найбільш грубих порушників американської гостинності, але є ще багато можливостей для усунення застарілих ідей расової обраності, які супроводжуються економічною або інтелектуальною підривною війною проти християнського суспільства.

Наша робота не має на меті стати останнім словом про єврея в Америці. Вона тільки проговорює слова, що описують його очевидний теперішній вплив на країну. Якщо цей вплив зміниться, то зміниться й опис. Поки що це питання цілком у руках євреїв. Якщо вони настільки мудрі, як стверджують, то будуть прагнути стати єврейськими американцями, замість того щоб робити Америку єврейською. Геній Сполучених Штатів Америки є християнським в найширшому сенсі, і його доля – залишитися християнським. Це не несе жодного сектантського сенсу, а лише основний принцип, який відрізняється від інших принципів у тому, що він дає свободу з допомогою моралі, і вимагає в суспільстві кодексу поведінки, заснованого на фундаментальних християнських уявленнях про права і обов'язки людини.

Що стосується упереджень або ненависті щодо окремих людей, то це ані по-американськи, ані по-християнськи. Наша опозиція тільки до ідей, помилкових ідей, які підривають моральну витривалість народу. Звідки походять ці ідеї та яким чином розповсюджуються – усе це дуже легко виявити, а контролювати їх можна простим оприлюдненням. Ми якраз і використовували метод оприлюднення. Якщо люди навчаться визначати джерело й характер впливу, що закручується навколо них, цього буде досить. Хай американський народ розуміє, що це не просто природне виродження, а спеціальна підривна діяльність, яка вражає нас, і тоді він буде в безпеці. Такі пояснення і є захисним засобом.

За цю роботу я взявся без особистих мотивів. Коли вона досягнула тієї стадії, що ми побачили ключ до розуміння в американського народу, ми облишили її на певний час. Наші вороги кажуть, що ми взяли за неї з почуття помсти та що ми відклали її через переляк. Та час покаже, що наші критики просто ухиляються від розв'язання головного питання. Час покаже також, що ми є кращими друзями єврейських інтересів, ніж ті, хто хвалить їх в обличчя і критикує за спиною.

Розділ XVIII

ДЕМОКРАТІЯ ТА ІНДУСТРІЯ

Мабуть, жодне інше слово не є сьогодні більш заялженим, аніж слово «демократія», і тим, хто найголосніше кричить про неї, думаю, вона, як правило, найменше потрібна. Я завжди з підозрою ставлюся до людей, які жваво розмовляють про демократію. Схоже на те, що вони хочуть створити якусь деспотію або хочуть, щоб хтось робив за них їхню роботу. Я за той вид демократії, яка дає кожному рівні шанси відповідно до його здібностей. Думаю, якщо приділити більше уваги служінню нашим ближнім, ми будемо менше турбуватися про пусті форми керування державою і більше про справи, які мають бути зроблені. Думаючи про надання послуг, ми не повинні перейматися приємними відчуттями у житті або в індустрії, ми не повинні турбуватися про маси і класи або зачинені чи відчинені крамниці, тому що такі питання не мають нічого спільного з реальною справою життя. Розгляньмо все на фактах. Ми потребуємо фактів.

Коли розум прокидається від усвідомлення того, що не всі люди є гуманними, відчуваєш шок. Від того, що великі групи людей не рахуються з почуттями інших людей. Багато зусиль доклали, щоб зобразити це як класові відносини, але насправді такими є всі «класи», відповідно до рівня маніпуляції цим поняттям. Раніше пропаганда невпинно скеровувалась на те, щоб змусити людей повірити, що тільки в «багатих» немає людських почуттів, і через це загальнопоширеною стала думка, що серед «бідних» процвітають чесноти гуманізму.

Але «багаті» і «бідні» – це дуже нечисленні меншини, і неможливо класифікувати все суспільство за цими категоріями. «Багатих» не так багато і «бідних» не так багато, щоб їх можна було вільно класифікувати. Багаті люди бідніють без зміни своєї природи, а бідні люди стають багатими, і проблема цим не розв'язується.

Між багатими і бідними є велика маса людей, які не є ні багатими, ні бідними. Суспільство, утворене виключно з мільйонерів не відрізнялося б від сучасного суспільства, і декому з мільйонерів довелося б вирощувати пшеницю й пекти хліб, виготовляти машини й водити поїзди – інакше б усі померли з голоду. Хтось повинен працювати. Насправді немає фіксованих класів. Є люди, які працюватимуть, і є ті, хто не буде. Більшість описаних «класів», є просто художнім вимислом. Візьмімо деякі капіталістичні публікації. Ви будете вражені деякими із претензій до робітничого класу. Ми, хто був і досі є частиною робітничого класу, знаємо, що такі заяви не відповідають дійсності. Візьмімо деякі з робітничих публікацій. Ви будете так само вражені деякими із претензій, які вони висувають до «капіталістів». І все ж обидві зі сторін частково мають рацію. Людина, яка

є капіталістом і ніким більше, яка грається з плодами чужої праці, заслуговує на все, що кажуть про неї. Вона належить до того самого класу, що й дешевий шахрай, який виманює в робітника його заробітну плату. Заяви, які ми читаємо про робітничий клас у капіталістичній пресі, рідко пишуться менеджерами великої індустрії, а переважно тим видом авторів, які пишуть те, що, на їхню думку, має втішити власного працедавця. Вони пишуть про уявні характери. Вивчіть робітничі публікації, і ви знайдете ще один тип авторів, які так само прагнуть полоскотати нерви забобонами, до яких, як вони вважають, нібито схильні робітники. Обидва ці типи є лише пропагандистами. А пропаганда, що не спирається на факти, є саморуйнівною. І вона не може такою не бути. Не можна проповідувати патріотизм людині з метою змусити її стояти на місці, поки ви її грабуєте. З такими проповідями довго не протягнеш. Ви не зможете проповідувати обов'язок трудитися й багато виробляти, щоб використати це як трамплін для додаткового власного прибутку. Так само як працівник не зможе приховати відсутність зробленої за день роботи за пустими фразами.

Безсумнівно, клас працедавців наділений рисами, про які наймані працівники повинні б знати, перш ніж формувати здорові думки й складати справедливі судження. Також наймана робоча сила володіє таким, що мало б теж бути важливим для працедавця. Украй сумнівно, однак, щоб одна зі сторін знала всі факти. І ось саме тут знаходиться місце для фальшивої пропаганди; їй навіть вдається бути повністю успішною. Застосовувати один набір ідей до людей, що дотримуються іншого набору ідей, є небажаним. Що справді потрібно зробити – це конструктивно поєднати ідеї.

Візьмімо, наприклад, усю цю справу з профспілками і право на страйк.

Єдиною сильною групою людей в профспілках країни є група, яка сидить на зарплаті профспілок. Дехто з них дуже багатий. Дехто зацікавлений впливати на справи наших великих фінансових установ. Інші є крайніми екстремалами в так званому соціалізмі, що межує з більшовизмом і анархізмом, – їхні профспілкові зарплати звільняють їх від необхідності працювати, так що вони направляють усю свою енергію на підливну пропаганду. Усі вони користуються певним престижем і почуттям влади, яких вони за умов природного ходу речей не могли б мати.

Якщо б офіційний персонал профспілок був настільки сильним, чесним, пристойним і просто мудрим, як більшість людей, які мають членство в профспілках, увесь рух за ці останні кілька років набув би іншої подоби. Але цей офіційний персонал, в основному, – хоч є помітні винятки – не присвятив себе співпраці з робочою людиною і з її природно сильними рисами натури; він радше присвятив себе маніпулюванню її слабкостями, головним чином, слабкостями новоприбулої частини населення, яка ще не знайома з американським життям і яка ніколи про нього не дізнається, якщо залишиться під опікою місцевих профспілкових лідерів.

Робітники, за винятком тих небагатьох, кому була прищеплена помилкова доктрина «класової війни» і хто прийняв філософію, що прогрес полягає в розпалюванні ненависті в промисловості («Коли маєш свої 12 доларів на день, не зупиняйся, агітуй за 14. Коли працюєш вісім годин на день, не будь дурнем і не заспокоюйся. Агітуй за шість! Починай гармидер! Завжди щось починай»), мають відчуття здорового глузду, яке дозволяє їм бачити, що коли дотримуватися певних принципів і закономірностей, життя зміниться.

Профспілкові лідери ніколи цього не розуміють. Вони хочуть, щоб умови залишалися, як є, умови для несправедливості, провокацій, страйків, поганого настрою, і неповноцінного національного життя. Інакше для чого будуть потрібні профспілкові керівники? Кожен страйк є новим аргументом на їхню користь; вони вказують на нього й кажуть: «Ось бачите! Ми все ще вам потрібні!»

Єдиним справжнім лідером людей праці є той, хто веде робітників на роботу і до отримання заробітної плати, а не той, хто веде робітників на страйки, саботаж і голод. Профспілки, які виходять на перший план у цій країні, є об'єднанням всіх тих, чиї інтереси є взаємозалежними, – чиї інтереси загалом залежать від корисності й ефективності послуг, які вони надають.

Ситуація змінюється. Коли об'єднання «профспілкових лідерів» зникне, з ним відійде також об'єднання байдужих босів – босів, які ніколи не зробили нічого пристойного для тих, хто на них працює, аж поки їх не змушували. Якщо байдужий бос є хворобою, егоїстичний профспілковий лідер є протиотрутою. Коли профспілковий лідер стає хворобою, байдужий бос стає протиотрутою. Обидва є недоречними, обидва є небажаними в добре організованому суспільстві. І вони обидва зникають разом.

Це голос байдужого боса, який каже сьогодні: «Зараз настав час зламати робочу силу, у них нема вибору». Цей голос замовкає, коли чути інший голос, який проповідує «класову війну». Виробники – від людей за креслярською дошкою до людей у формувальному цеху – об'єдналися в справжню професійну спілку, і тепер вони будуть вершити свої власні справи.

Експлуатація невдоволення є на сьогодні визнаним бізнесом. Його метою не є залагодження якихось справ або виконання чогось, а лише підтримка існування невдоволення. А інструментами, що дозволяють досягати цього – є цілий набір помилкових теорій і обіцянок, які ніколи не зможуть бути виконані, поки земля залишається такою, як є.

Я не проти організації праці. Я не проти будь-якої організації, яка веде до прогресу. Важливо, щоб ані працедавці, ані працівники не організовували обмеження виробництва.

Сам працівник повинен бути обережним щодо деяких дуже небезпечних понять – небезпечних для себе і для добробуту країни. Іноді кажуть, що чим менше працює робітник, тим більше робочих місць він створює для інших людей. Така помилка припускає, що неробство є творчим. Неробство ніколи не створить робочого місця. Воно створює тільки обмеження. Працьовита людина ніколи не залишить свого товариша без роботи, більше того, саме працьовита людина є партнером працьовитого менеджера – того, хто розширює бізнес, і таким чином створює все більше й більше робочих місць. Дуже шкода, що серед розсудливих людей взагалі могла виникнути така ідея, ніби «сачкування» на роботі може комусь допомогти. Задумавшись на хвилику, розумієш слабкість такої ідеї. Здоровий бізнес – бізнес, який створює все більше й більше можливостей для людей заробляти собі на шановане й багате життя, – це бізнес, у якому кожна людина робить за день роботу, якою пишається. А країна, яка найміцніше стоїть на ногах, – це та, де люди працюють чесно та не граються із засобами виробництва. Ми не можемо нашвидкоруч і без розбору змінювати економічні закони, тому що якщо так робитимемо, вони повернуться проти нас в дуже жорсткому вигляді.

Той факт, що роботу, яку зараз виконують дев'ятеро, колись робили десятеро, не означає, що десята людина сидить безробітною. Вона просто не працює тут, а громада не обтяжена її підтримкою, виплачуючи на цій роботі більше, ніж мало б бути. Зрештою, за все платить суспільство!

Промисловий концерн, досить свідомий щодо реорганізації та підвищення ефективності, і досить чесний із громадою, щоб не стягувати з неї понад необхідні витрати, – як правило, є живою організацією з великою кількістю роботи, так що знайдеться місце для десятої людини. Таке підприємство не може не зростати, а зростання означає появу нових робочих місць. Добре керований концерн завжди прагне знизити для суспільства витрати на робочу силу. Він гарантовано дає роботу більшій кількості людей, ніж той, що плентається й перекладає на громаду оплату всіх надмірних витрат через свою безгосподарність.

Десята людина була зайвою. Її оплачував кінцевий споживач. Але річ у тому, що її непотрібність на цій конкретній роботі не означає, що вона не стане необхідною деінде або навіть у своєму конкретному цеху.

Суспільство платить за всю безгосподарність. Більше половини світових бід сьогодення виникають через те, що люди платять свої кровні гроші за «сачкування», розслабленість, неякісність і неефективність. Скрізь, де двом платять за те, що міг би зробити один, люди переплачують удвічі. Це факт, що в теперішні часи в США, у перерахунку на одну людину, ми не виробляємо стільки, як протягом декількох років перед війною.

Робочий день означає більше, ніж просто відбувати час на роботі «при виконанні службових обов'язків» протягом необхідної кількості годин. Він означає продукувати еквівалент послуг в обмін на отриману заробітну плату. І коли цей еквівалент так чи інакше симулюється – коли людина дає більше, ніж отримує, або отримує більше, ніж дає, – дуже скоро дадуть про себе знати серйозні викривлення. Поширте це на всю країну – і отримаєте повний розлад бізнесу. Усе, чим є промислові труднощі, зароджується як порушення основних еквівалентів обміну в цеху. Менеджмент має розділити провину разом із робітниками. Керівництво теж було ледачим. Йому було легше найняти додатково п'ятсот людей, ніж так удосконалити свої методи, щоб перевести сто людей з наявних працівників на іншу роботу. Громада платила, а бізнес був на підйомі, і менеджмент не морочив собі голову. В офісах усе йшло так само, як в цехах. Закон еквівалентів був порушений і керівниками, і робітниками. Практично нічого важливого ніколи не відбувається просто через те, що хтось цього вимагає. Саме тому страйки завжди зазнають невдачі – навіть якщо може здатися, що вони досягли успіху. Страйк, у результаті якого підвищена заробітна плата або зменшений робочий день, лише переніс увесь тягар витрат на суспільство, а тому насправді є невдалим. Галузь, відповідно, не зможе належним чином надавати послуги, що, своєю чергою, зменшує кількість робочих місць.

Утім, це не означає, що жоден страйк не є виправданим. Він може привернути увагу до неподобства. Люди можуть виступити з вимогою справедливості, – та чи вони її таким чином отримають, це інше питання. Страйк за належні умови праці та справедливу винагороду є виправданим. Шкода, що люди змушені використовувати страйк, щоб отримати те, що належить їм по праву.

Жоден американець не повинен бути змушеним страйкувати за свої права. Він повинен отримувати їх природно, легко, як щось само собою зрозуміле. Ці обґрунтовані страйки, як правило, виникають із вини працедавця. Деякі власники не здатні виконувати свою роботу. Забезпечення людей роботою – спрямування їхньої енергії, організація винагороди за роботу в чесному співвідношенні з віддачею, а також процвітання бізнесу – це не проста робота. Працедавець може бути непридатним для своєї роботи, так само, як непридатною може бути людина за токарним верстатом. Обґрунтовані страйки означають, що бос повинен шукати іншу роботу – ту, з якою він може впоратися. Недієздатний працедавець є більшою проблемою, ніж недієздатний співробітник. Останнього ви можете перевести на іншу роботу, яка йому краще підійде. А перший зазвичай залишається, відповідно до закону інерції. Таким чином, виправданий страйк це той, до якого ніколи не прийшлося б закликати, якщо б працедавець робив свою роботу.

Існує другий вид страйку – страйк з прихованими планами. У такому випадку працівники стають знаряддям маніпулятора, що досягає через них власної мети. Для ілюстрації: Маємо велику індустрію, успіх якої обумовлений тим, що вона відповіла на суспільні потреби ефективним і якісним виробництвом. Вона має репутацію дотримання справедливості. Така індустрія стає великою спокусою для спекулянтів. Якщо б вони тільки могли отримати контроль над нею, могли б отримати багату вигоду з усіх тих чесних зусиль, що вкладені в неї. Вони можуть зруйнувати її здорову систему заробітної плати та розподілу прибутку, витиснути кожен останній долар з громади, продукту та людини праці, та довести компанію до важкого становища інших комерційних фірм, які не мають високих принципів. Мотивом може бути персональна жадібність спекулянтів або їхнє бажання змінити політику бізнесу, тому що його приклад є ганьбою для інших працедавців, які не хочуть робити те, що є правильним. Індустрію не можна розвалити зсередини, тому що її люди не мають жодних підстав для страйку. Тоді беруться за інший метод. Бізнес може залежати від багатьох зовнішніх цехів, що інтенсивно постачають його матеріалами. Якщо взятися за ці зовнішні цехи, велику промисловість можна добряче покалічити.

Таким чином розпалюються страйки в зовнішніх для промисловості галузях. Робляться всі спроби, щоб обмежити джерела поставок заводу. Якщо б працівники на зовнішніх підприємствах знали, що це за гра, вони б відмовилися грати, але вони цього не знають, вони служать знаряддям планів капіталістів, не підозрюючи про це. Є, однак, один момент, який мав би видатися підозрілим для працівників, що беруть участь у цьому виді страйків. Якщо страйк не здатний сам себе врегулювати, незважаючи на жодні пропозиції, що пропонують обидві сторони, це майже гарантований доказ того, що є ще й третя сторона, зацікавлена в продовженні страйку. Ця прихована сила не хоче врегулювання на жодних умовах. Якщо такий страйк виграють страйкарі, чи покращиться доля окремого робітника? Коли промисловість потрапить у руки зовнішніх спекулянтів, хіба до робітників буде краще ставлення або підвищиться зарплата?

Існує третій вид страйку – страйк, що провокується фінансовими колами з метою створення робітництву поганої репутації. Американський робітник завжди мав славу розсудливої сили. Він ніколи не піддавався на заклики крикунів, що обіцяли з повітря золотий вік. Мав власну думку й завжди на неї покладався. Завжди визнавав фундаментальну істину, що насильство ніколи не було добрим заміном відсутності правоти. Таким чином

американський трудівник досягнув певного престижу у власного народу і в усьому світі. Суспільство було схильне рахуватися з його думками і побажаннями. Але, здається, стали докладатися рішучі зусилля, щоб інфікувати більшовицькою заразою американську людину праці, підбурюючи її до таких неможливих взаємин і таких абсолютно нечуваних дій, які мали би змінити громадську думку з поваги на несхвалення.

Просто уникання страйків, однак, не сприятиме промисловості. Ми можемо звернутися до людей праці такими словами: «Ви маєте скарги, але страйк не є ліками – він тільки зробить ситуацію ще гіршою, чи ви його виграєте, чи програєте». Тоді вони, може, погодяться із цим і утримаються від проведення страйку. Чи це щось вирішить? Ні! Якщо працівник відмовляється від страйку як недостойного засобу досягнення бажаних умов, це просто означає, що працедавці мають почати діяти за власною ініціативою та самі виправляти погані умови.

Досвід взаємин заводів Форда з робітництвом повністю задовільний як у Сполучених Штатах, так і за кордоном. Ми не маємо ворожих почуттів до профспілок. Ми не взаємодіємо з жодними організаціями працедавців або найманої робочої сили. Наші заробітні плати завжди вищі, ніж вимоги будь-якої розумної профспілки, а робочий день завжди коротший. Немає нічого такого, що б нашим людям могло дати членство в профспілці. Деякі з них, може, й належать до спілок, але, вочевидь, більшість ні. Ми не знаємо й не намагаємося це з'ясувати, тому що нас це питання не турбує жодним чином. Ми поважаємо профспілки, співчуваємо їхнім добрим цілям і засуджуємо погані. Своєю чергою, я думаю, що вони поважають нас, оскільки вони ніколи не втручалися у взаємини між працівниками і керівництвом наших заводів. Звичайно, радикальні агітатори намагалися каламутити воду час від часу, але люди в основному дивилися на них просто, як на диваків, і їхній інтерес до них був подібним на інтерес до чотиринової людини.

В Англії на нашому Манчестерському заводі ми поставили перед профспілками питання рубя. Робітники Манчестера в основному були членами профспілки, а в Англії переважно профспілки розв'язують питання обмеження виробітку. Ми взяли під контроль завод кузовів, на якому працювало багато теслярів-членів профспілки. Відразу керівництво профспілок попросило про зустріч з керівництвом для встановлення домовленостей. Ми маємо справу тільки з нашими власними працівниками і не допускаємо нікого ззовні, тому наші люди не захотіли бачити профспілкових чиновників. Після цього вони закликали теслярів до страйку. Теслі не послухалися, і їх виключили з профспілки. Тоді ці вигнані люди подали проти них позов за свою частку фонду пільг. Я не знаю, як пішов судовий процес, але це було останнім втручанням з боку профспілкових чиновників у нашу діяльність в Англії.

Ми жодним чином не пестимо тих людей, що у нас працюють. Наші стосунки є виключно справою ти – мені, я – тобі. У той час, коли ми значно підвищували заробітні плати, ми все ж таки збільшували наглядові функції. Ми спостерігали за сімейним життям людей і докладали зусиль, щоб з'ясувати, на що підуть їхні зарплати. Можливо, тоді це було необхідним, це дало нам цінну інформацію. Але не було б добре робити це на постійній основі, тому від цього відмовилися.

Ми не віримо у «розпростерті обійми», або професійний «індивідуальний підхід», або «людський фактор». Не на часі займатися подібними речами.

Люди хочуть більшого, ніж гарних сантиментів. Соціальні умови не складаються зі слів. Вони є чистим результатом щоденних взаємин людини з людиною. Про найкращу соціальну атмосферу свідчать якісь дії, що дорого коштують керівництву і що є вигідними для всіх. Це єдиний спосіб засвідчити добрі наміри та завоювати повагу. Пропаганда, бюлетені, лекції – це ніщо. Тільки правильні дії від щирого серця мають значення.

Великий бізнес дійсно занадто великий, щоб бути гуманним. Він стає настільки великим, що витісняє людську особистість. У великому бізнесі працедавець, як і працівник, губиться в масі. Разом вони створили велику продуктивну організацію, яка розповсюджує товар, і світ його купує за гроші, що забезпечують засоби до існування для всіх задіяних у бізнесі. Сам бізнес стає великою річчю.

У великому бізнесі є щось сакральне. Адже він забезпечує життя сотень і тисяч сімей. Коли дивишся на дітей, які народжуються на світ, на хлопчиків і дівчаток, які ходять до школи, на молодих працівників, які, маючи робочі місця, можуть одружитися й будувати своє життя, на тисячі будинків, які стали доступними завдяки регулярним виплатам із заробітної плати, – якщо подивитися на велику виробничу організацію, яка зробила все це можливим, то існування цього бізнесу стає священним довірчим товариством. Він стає більшим і важливішим, ніж особистість.

Працедавець є такою ж людиною, як і його співробітники, і підпорядковується всім обмеженням людської натури. Він має право на свою роботу, поки з нею справляється. Якщо він може добре керувати бізнесом, якщо його люди можуть довірити йому доведення роботи до кінця належним чином і не переживати за своє забезпечення, то він на своєму місці. Інакше він не більше підходить для своєї посади, ніж немовля. Працедавець, як і всі інші, повинен оцінюватися виключно за своїми здібностями. Він може бути для людей лише іменем, іменем на візитці. Але бізнес – це більше, ніж назва. Бізнес робить життя можливим, а життя – це досить відчутна річ. Бізнес це реальність. Він створює речі. Це завжди турбота. Свідченням його придатності є продовження надходжень конвертів з заробітною платою.

Гармонії в бізнесі навряд чи може бути занадто багато. Але ви можете зайти надто далеко підбираючи людей заради їхнього гармонійного співіснування. Можна мати стільки гармонії, що не буде достатньо тертя й ударів, які є життям – не буде достатньо конкуренції, і відповідно зусиль і прогресу. Одна справа, коли організація гармонійно працює на спільну мету, а зовсім інша, коли організація прагне гармонізації серед своїх окремих підрозділів. Деякі організації використовують так багато енергії і часу для культивування почуття гармонії, що не залишається жодних сил працювати над метою, задля якої вона була створена. Організація є вторинною щодо мети. Єдиною гармонійною організацією, яка чогось варта, є така, у якій всі члени об'єднані однією головною метою і тримаються разом заради цієї мети. Спільні цілі, у які всі широко вірять, широко їх бажають – ось великий принцип гармонізації.

Мені шкода бідолах, які настільки м'які і кволі, що завжди вимагають «атмосфери доброзичливості» навколо себе. Інакше, вони не можуть виконувати свою роботу. Є такі люди. І врешті-решт, якщо вони достатньо не загартуються психічно й морально і не позбудуться свого м'якого опертя на «самопочуття», вони стануть невдахами. І це трапиться не тільки з їхніми

справами, але і з їхніми характерами. Це так ніби їхні кістки достатньо не затверділи, і вони ніколи не могли стояти на власних ногах. Загалом у наших бізнес-організаціях прийнято занадто перейматися атмосферою доброзичливості. Люди звикли працювати з людьми, яких вони люблять. Зрештою, це відсуває на задній план чимало інших цінних якостей.

Не зрозумійте мене неправильно. Коли я використовую термін «атмосфера доброзичливості», я маю на увазі звичку робити свої особисті симпатії і антипатії єдиним стандартом для висновків. Припустімо, ви не любите людину. Це все, що є проти неї? Але це може говорити щось проти вас. Який стосунок мають ваші уподобання чи антипатії до фактів? Кожна людина здорового глузду знає, що є люди, яких вона не любить, і які справді здібніші, ніж вона сама.

А якщо це розглядати не в цеху, а в ширшому масштабі, хіба необхідно, щоб багаті любили бідних, а бідні любили багатих. Не треба, щоб працедавець любив працівників або працівник любив працедавця. Необхідно, щоб кожен прагнув бути справедливим до іншого відповідно до його заслуг. Тобто має бути реальна демократія, а не питання про те, чия цегла і будівельний розчин, печі і млини. Демократія не має нічого спільного з питанням: «Хто має бути начальником?»

Це дуже схоже на запитання: «Хто має бути тенором у квартеті?» Очевидно, що людина, яка може співати тенором. Ви б не оминули Карузо. Уявіть, що згідно з теорією музичної демократії, Карузо було віднесено до музичного пролетаріату. Невже б знайшовся другий тенор, що посів би його місце? Чи обдарування Карузо так і залишилося б його власним обдаруванням?

Розділ XIX

ЧОГО МОЖНА ОЧІКУВАТИ

Якщо я правильно інтерпретую ознаки часу, то ми знаходимося в самому розпалі змін. Вони відбуваються з усім навколо нас, повільно або ледь помітно, але з очевидною переконливістю. Ми поступово вчимося зіставляти причину і наслідок. Багато чого з того, що ми називаємо зрушеннями – глибокий демонтаж, здавалося б, непорушних інститутів, – є всього лиш поверхневою ознакою наближення оновлення. Суспільна точка зору змінюється, а нам всього лише потрібна незначна зміна поглядів, щоб дуже погана система минулого перетворилася на дуже добру систему майбутнього. Ми замінюємо так звану чесноту, якою вважається тверезість мислення, хоча насправді це ригідність мислення, на інтелект. А ще позбуваємося солодкого

сентименталізму. Перше плутає жорсткість із прогресом, а друге плутає м'якість із прогресом. Ми отримуємо чіткіше уявлення про реальність й починаємо бачити, що маємо все на світі, потрібне для повноцінного життя, і що ми будемо ефективніше це використовувати, як тільки дізнаємося про значення і суть цих речей.

Усе, що неправильно, – а ми всі знаємо, що багато чого є неправильним, – може бути виправлене завдяки чіткому визначенню неправильності. Ми так довго приглядалися одне до одного і до того, що один має, а другий не має, що зробили особистою справою те, що є занадто великим, щоб бути особистим. Треба відзначити, що в наших економічних проблемах на поверхню виходить людська природа. Егоїзм існує, і, безсумнівно, він забарвлює всю конкурентну діяльність у житті. Якщо б егоїзм був характеристикою якогось одного класу, то ми легко б з ним упоралися, але ця людська риса є повсюдною. І жадібність існує. І заздрість існує. І ревності існують.

Але, оскільки боротьба за сам факт існування стає все меншою – а вона менша, ніж була раніше, хоч відчуття непевності, можливо, зросло – ми маємо можливість вивільнити деякі тонші мотиви. Ми менше звертаємо увагу на надмірності цивілізації, як тільки починаємо до них звикати. Прогрес, як його світ знає до сьогодні, супроводжується великим збільшенням кількості речей для вжитку. На типовому американському подвір'ї більше механічних пристроїв, більше кованого матеріалу, ніж у всьому володінні африканського короля. Середній американський хлопчик має більше дрібничок, ніж ціла громада ескімосів. Посуд на кухні, речі в їдальні, у спальні та у вугільному підвалі складуть перелік, від якого п'ятсот років тому голова пішла б обертом у найбільшого багатія. Збільшення майнового наповнення життя знаменує собою тільки один етап.

Ми схожі на індіанця, що приїхав у місто з усіма своїми грошима й купує все, що бачить. Немає адекватного кількісного усвідомлення того, наскільки багато робочої сили та промислових матеріалів, витрачається для забезпечення світу мішурою й дрібничками, які виготовляються тільки для того, щоб бути проданими, і купуються лише заради процесу придбання – предметів, що нічому в світі не служать, і в результаті є просто сміттям, а на початку – просто марнотратством. Людство виходить зі своєї стадії виготовлення брязкалец, а промисловість розвивається, щоб задовольнити потреби світу, і таким чином, ми можемо сподіватися на подальше наближення до того рівня життя, який багато хто тепер досягнув розумом, але якого теперішній «досить добрий» етап заважає досягнути насправді.

І ми виростаємо з цього поклоніння матеріальним благам. Це вже не є ознакою багатства. Насправді, бути багатим більше не є загальною амбіцією. Люди не дбають про гроші заради грошей, як це було раніше. Вони точно не плазують перед ними або перед тими, хто їх має. Те, що ми накопичуємо шляхом марнування надлишків на непотрібні речі, не робить нам ніякої честі.

Варто лише задуматися на мить, щоб зрозуміти, що величезні запаси грошей нічого не означають, коли доходить до особистих переваг людини. Людська істота залишається людською істотою та харчується тією ж кількістю і якістю їжі, зігрівається тією ж товщиною одягу, будь вона багатою чи бідною. І ніхто не може знаходитися більше, ніж в одній кімнаті одночасно.

Але якщо в людини є бачення служіння, якщо вона має величезні плани, які жодні звичайні ресурси не могли б реалізувати, якщо вона має амбіції в житті перетворити промислову пустелю на квітучий трояндовий сад, а її щоденна робота раптом перетворюється на нову й надзвичайно цікаву людську діяльність вищого характеру та ефективності, то значення великих сум грошей для неї є тим, чим для фермера є насіння кукурудзи. Це початок нових і багатих врожаїв, усю користь яких не можна егоїстично обмежувати так само, як і користь сонячних променів.

Є два види дурнів на цьому світі. Одним із них є мільйонер, який думає, що, нагромаджуючи гроші, він якось може накопичити реальну владу, а іншим є убогий реформатор, який вважає, що відібравши гроші в одного класу та віддавши їх іншому, усі біди на світі зникнуть. Вони обидва на хибному шляху. Вони з таким самим успіхом можуть спробувати зібрати всі шашки або доміно світу та сподіватися, що таким чином досягнуть великої майстерності в грі. Деякі з найуспішніших фінансових ділків нашого часу не додали жодної копійки до багатства людей. Хіба картяр може примножити багатства світу?

Якщо б ми всі створювали багатства в межах, легких межах, нашої творчої здатності, то добробут для всіх просто б став реальністю, і всі б отримували достатньо. Будь-який справжній дефіцит необхідних речей в житті (не фіктивний дефіцит з причини відсутності дзвінких металевих дисків в гаманці) пов'язаний лише з відсутністю виробництва. А відсутність виробництва обумовлена занадто часто тільки відсутністю знань про те, як і що треба робити.

Ось у які постулати ми повинні повірити:

– Те, що земля виробляє або здатна виробляти достатньо для забезпечення гідного життя всіх – не тільки харчування, але й усіх інших потреб. Адже все виробляється з землі.

– Те, що наймана праця, виробництво, розподіл і винагорода можуть бути збалансовані таким чином, що всі, хто доклав зусиль, отримають свою справедливую частку.

– Те, що незалежно від слабкості людської природи, наша економічна система може бути відрегульована таким чином, що егоїзм, хоч і геть не усунений, не зможе більше бути головним чинником, який веде до серйозної економічної несправедливості.

Справа життя є легкою або важкою, залежно від навичок або їхньої відсутності, які позначаються на виробництві та розподілі. Вважалося, що бізнес існує для отримання прибутку. Це неправильно. Бізнес існує для надання послуг. Це професія, і в ній має бути визнана професійна етика, порушення якої декласує людину. Бізнес потребує більше професійного духу. Саме професійний дух обумовлює професійну чесність через гордість, а не з

примусу. Він є чутливим до порушень і карає за них. Колись бізнес стане чистим. Машина, яка щораз зупиняється, є недосконалою, і її недосконалість полягає в ній самій. Тіло, що часто хворіє, є хворим тілом, і його хвороба походить з нього. Так само і з бізнесом. Його недоліки, багато з яких є суто недоліками моральної структури бізнесу, ускладнюють його прогрес і роблять його щораз хворим. Коли-небудь етичність бізнесу стане загально визнаною, і в той день стане ясно, що бізнес це найстарша та найкорисніша з усіх професій.

Усе, що зробила індустрія Форда – усе, що я зробив, – було прагненням довести, що надання послуг іде поперед прибутку і що той вид бізнесу, який робить світ кращим, є шляхетною професією. Часто до мене доходили судження, що те, що вважається неймовірним прогресом наших підприємств – я не буду говорити про «успіх», тому що це слово підходить для епітафії, а ми тільки починаємо, – це сталося завдяки якійсь випадковості; і що методи, які ми застосовуємо, хоч і досить добрі самі по собі, проте підходять лише для виготовлення наших конкретних продуктів і не спрацюють загалом у будь-якій іншій сфері діяльності або навіть для жодних інших продуктів і для жодних людей, окрім наших.

Раніше вважалося само собою зрозумілим, що наші теорії і наші методи є принципово нерозумними. Це тому, що вони не були зрозумілі. Реальність не залишила нічого від такого роду коментарів, але ще залишається досить щира віра, що те, що ми зробили, не може бути зроблене жодною іншою компанією, – що нас ніби торкнулася чарівна паличка, що ні ми, ні будь-хто інший не зможе виготовляти взуття, капелюхи, швейні машини, годинники, друкарські машинки або будь-які інші необхідні товари відповідно до тих самих принципів, що й наші автомобілі та трактори. І що, як тільки ми ризикнемо зайти в інші галузі, ми швидко побачимо, що помиляємося. Я ні з чим з цього не згоден. Ніщо не з'являється з повітря. Попередні сторінки мали це показати. Ми не мали нічого такого, чого б не мали інші. Ми не мали ніякого особливого щастя, окрім того, що завжди супроводжує будь-кого, хто прагне робити роботу якнайкраще. Не було нічого такого, що можна було б назвати «сприятливим» для початку нашої роботи. Ми почали майже з нічого. Ми маємо те, що заробили, і ми заробили це невтомною працею та з вірою в наші принципи. Ми взялися за те, що було предметом розкоші й перетворили це на предмет основної необхідності, без трюків і вивертів. Коли ми почали випускати наш теперішній автомобіль, у країні було лише кілька хороших доріг, бензину було мало, а в суспільній свідомості була твердо закарбована думка, що автомобіль у кращому разі є іграшкою багатія. Нашою єдиною перевагою була відсутність прецеденту.

Ми взялися за виробництво відповідно до кредо – кредо, що на той час було невідомим у бізнесі. Нове завжди вважається незвичайним, а дехто з нас так улаштований, що ніколи не подолає ставлення до всього нового не тільки як до незвичайного, але й як до дивного. Удосконалення нашого кредо постійно змінює його в деталях. Ми постійно знаходимо нові й ефективніші способи втілення його в життя, але ми не вважаємо за необхідне змінювати принципи, і я не можу собі уявити, за яких умов вони мали б змінитися. Я все таки вважаю, що вони є абсолютно універсальними й обов'язковими для досягнення кращого та більш повноцінного життя для всіх.

Якби я так не думав, то б не продовжував працювати, – оскільки гроші, які я роблю, не є метою. Гроші корисні лише мірою служіння принципам, які говорять, що бізнес виправданий тільки своїми послугами, що він завжди повинен дати суспільству більше, ніж у нього забрати, і поки всі не виграють від існування бізнесу, доти він не має права на існування. Я довів це з автомобілями й тракторами. Я маю намір довести це на залізницях і в компаніях громадського обслуговування – не для свого особистого задоволення, і не заради грошей, що можуть бути зароблені. (Абсолютно неможливо, застосовуючи ці принципи, не отримати набагато більший прибуток, ніж якби прибуток був головною метою.) Я хочу довести, що всі ми зможемо жити краще й мати більше за рахунок покращення послуг всіх підприємств. З бідністю не можна покінчити завдяки формулі. Бідність зникне тільки завдяки важкій і осмисленій роботі. Ми, по суті, є дослідною станцією, яка доводить цей принцип. Те, що ми заробляємо гроші, служить ще одним доказом, що ми праві. Такий аргумент говорить сам за себе без слів.

У першому розділі викладено кредо. Дозвольте мені повторити його у світлі роботи, проведеної нами під його дією, – бо це основа всієї нашої роботи:

1. Відсутність страху перед майбутнім або пошани до минулого. Той, хто боїться майбутнього, хто боїться невдачі, обмежує свою діяльність. Невдача – це лише можливість вдумливіше розпочати все знову. Немає сорому в чесній поразці. Сором – боятися її зазнати. Минуле корисне лише як вказівник шляхів і засобів розвитку.
2. Ігнорування конкуренції. Той, хто виготовляє речі найкраще, заслуговує на те, щоб їх виготовляли. Відбирати бізнес в іншої людини – злочин, тому що при цьому задля особистої вигоди погіршується становище ближнього. Перемагати слід не силою, а завдяки власній кмітливості.
3. Спершу послуги, потім – прибуток. Без прибутку бізнес не зможе розвиватися. Немає нічого поганого в тому, щоб отримувати прибуток. Правильно розбудоване комерційне підприємство не може не приносити прибутку, але прибуток мусить бути, і неминуче буде, нагородою за гарно надані послуги. Це не основа діяльності, а її результат.
4. Виробництво не означає купити дешевше, а продати дорожче. Це процес закупівлі потрібних матеріалів та – при найменших можливих затратах – перетворення цих матеріалів на продукт споживання і, відповідно, пропозиція його споживачеві. Біржові ігри, спекуляції та раптові оборудки, як правило, тільки загальмовують цей процес.

Ми повинні мати виробництво, але найважливіше – той дух, що в ньому криється. Той вид виробництва, за яким стоїть сервіс, неминуче впливає з конкретного бажання бути корисним. Різні й повністю штучні правила, установлені для фінансів та промисловості і які вважаються «законами», дуже часто не спрацьовують і цим демонструють, що вони не є навіть правильними припущеннями. Основою всіх економічних міркувань є земля та її плоди. Найкращою діяльністю є вміння зібрати стільки плодів землі, у всіх формах, що стає досить і навіть з запасом для всіх основ повноцінного життя – життя, яке є чимось більшим, ніж їсти і спати. Це і є справжнім фундаментом економічної системи. Ми можемо виготовляти будь-які речі –

проблема виробництва була вирішена блискуче. Ми можемо виготовляти будь-що мільйонами. Матеріальна сторона нашого життя прекрасно забезпечена. Достатня кількість процесів і удосконалень чекають свого впровадження, і це зробить фізичну сторону життя на рівні майже як у золотому віці. Але ми надто занурилися в речі, які виготовляємо, – ми не достатньо переймаємося причинами, чому ми їх робимо. Уся наша система конкуренції, усе наше творче вираження, уся гра наших здібностей, здається, крутиться навколо матеріального виробництва та його побічних продуктів – успіху й багатства.

Існує, наприклад, уявлення, що особистої або групової вигоди можна досягнути за рахунок інших осіб або груп. Переслідуючи іншого, нічого не можна отримати. Якщо б громада фермерів розгромила виробників, хіба фермерам стало б краще? Якщо б громада виробників розгромила фермерів, хіба виробникам стало би краще? Чи може капітал виграти, загнотивши робочу силу? Або робоча сила, розтрошивши капітал? Або ж людина у своїх ділових здобутках, розгромивши конкурента? Ні, від руйнівної конкуренції не виграє ніхто. Та конкуренція, що призводить до банкрутства багатьох і необмеженої влади кількох безжальних людей, повинна зникнути. Руйнівна конкуренція не має властивостей, з яких починається прогрес. Прогрес починається з незаздрісного суперництва. Погана конкуренція носить особистий характер. Вона працює на звеличення однієї особи або групи. Це свого роду війна. Натхненням для неї служить бажання когось дістати. Це абсолютно егоїстично. Тобто, можна сказати, що її мотивом є не гордість за товар, і не бажання досягти успіху в наданні послуг, і навіть не здорові амбіції втілити наукові методи виробництва. Цю конкуренцію рухає просто бажання витіснити інших і монополізувати ринок заради грошового виграшу. Як тільки цього досягнено, вона призводить до засилля продуктів низької якості.

Звільнившись від дріб'язкової, руйнівної конкуренції, ми звільняємося від багатьох закоренилих понять. Ми занадто тісно пов'язані зі старими методами та односторонніми способами використання речей. Нам потрібно більше мобільності. Ми користувалися деякими речами лиш у певний спосіб, розсилали певні товари лише через один канал, – а коли той чи інший спосіб використання пробуксовує або канал перекривається, бізнес зупиняється, і всі опиняються перед наслідками «депресії», що набирає обертів. Візьмімо, наприклад, кукурудзу. Є мільйони й мільйони бушелів кукурудзи, що зберігаються в Сполучених Штатах без очевидного каналу збуту. Певна кількість кукурудзи використовується як їжа для людей і тварин, але не вся. До введення сухого закону, певна кількість кукурудзи йшла на виготовлення спиртних напоїв, хоч це й не є дуже добрим використанням якісної кукурудзи. Але протягом багатьох років кукурудза йшла через ці два канали, і коли один із них зупинився, запаси кукурудзи почали накопичуватися. Найчастіше рух товарів сповільнюється через нестачу грошей, але навіть якщо б грошей було багато, ми не могли б спожити ті запаси харчів, які ми іноді маємо.

Якщо продуктів харчування стає занадто багато для споживання в їжу, чому б не знайти їм інше застосування? Чому ми використовуємо кукурудзу тільки для свинарства та лікєро-горілчанних заводів? Для чого сидіти й оплакувати страшну катастрофу, яка спіткала ринок кукурудзи? Невже немає іншого використання для кукурудзи, крім як для виробництва свинини або бурбону? Напевне ж є. Повинно бути так багато застосувань кукурудзи, що її

вистачатиме тільки для найважливіших галузей. Завжди має бути достатньо багато каналів збуту, щоб забезпечити використання кукурудзи без залишків.

Колись фермери спалювали кукурудзу, як паливо – кукурудзи було багато, а вугілля мало. Це було варварством, але в цьому був початок непоганої ідеї. У кукурудзі закладено паливо, з кукурудзи можна отримати мастило й моторне паливо, і настав час, щоб хтось узявся за цю нову справу, так щоб запаси кукурудзи в зерносховищах пішли у вжиток. Чому б не мати дві тятиви до нашого лука? А що як одна порветься? Тоді матимемо іншу. Якщо сповільниться бізнес виробництва свинини, чому б фермеру не пустити свою кукурудзу на тракторне пальне?

Нам скрізь потрібно більше різноманітності. Скерована на чотири напрямки система була б непоганою ідеєю. Ми ж маємо фінансову систему одного напрямку. Це прекрасна могутня система для тих, хто нею володіє. Це ідеальна система для процентних нарахувань і кредитного контролю фінансистами, яким в буквальному сенсі належить товар під назвою «гроші» і яким належать інструменти, за допомогою яких гроші заробляються й використовуються. Нехай ця система їм належить, раз їм так подобається. Але люди починають розуміти, що це погана система в ті періоди, які ми називаємо «важкі часи», тому що це перекриває канали й зупиняє рух. Якщо є спеціальний захист процентних ставок, має також бути спеціальний захист для простих людей. Різноманітність джерел використання та фінансового доступу є найсильнішим захистом, який ми можемо мати у випадку надзвичайних економічних ситуацій.

Те саме з робочою силою. Звичайно, потрібно, щоб існували мобільні ескадриони молодих людей, які ставали б у пригоді в умовах надзвичайних ситуацій під час жнив, на шахтах, у цехах або на залізницях. Якщо вогні сотень галузей можуть згаснути через відсутність вугілля, і через це мільйон людей ризикуватиме втратити роботу, напевно, буде і добрим бізнесом, і великим гуманізмом, якщо певна кількість людей перейде добровільно працювати на шахти й залізниці. Завжди є щось не зроблене в цьому світі, і тільки ми самі можемо це зробити. Весь світ може сидіти в режимі очікування, а завод може стояти, бо «нема роботи». Роботи може не бути там, чи там, але завжди є що робити. Саме це повинно гуртувати нас до такої самоорганізації, щоб «має бути зроблено» – ставало зробленим, і тоді рівень безробіття знизиться до мінімуму.

Щоразу поступ починається з малого та з однієї людини. Маса не може бути кращою від суми індивідів. Покращення починається в самій людині. Коли вона просувається від напівзацікавленості до повного захоплення метою, коли вона просувається від нерішучості до рішучої прямої, коли вона рухається від незрілості до зрілих роздумів, коли вона йде від учнівства до майстерності, коли вона прогресує від просто дилетанта в праці до фахівця, який знаходить справжню радість у роботі, коли вона перестає бути робітником, за яким потрібен контроль, і стає людиною, якій можна доручати робити роботу без нагляду та без підштовхування, то й світ рухається вперед!

Розвиток – непроста справа. Ми живемо в розслаблені часи, коли людей учать, що все має бути легким. Робота, яка має хоч якусь цінність, ніколи

не буде легкою. І чим вище ви піднімаєтеся по шаблях відповідальності, тим складнішою стає робота. Легкість, звичайно, теж потрібна. Кожна людина, яка працює, повинна мати достатньо часу на дозвілля. Людина, яка багато працює, повинна мати своє м'яке крісло, своє затишне домашнє вогнище й приємну обстановку. Це належить їй по праву. Але ніхто не заслуговує на відпочинок до роботи. Ніколи в роботі не буде невимушеної легкості. Деякі роботи є невинновпрвдано жорсткими. Їх можна полегшити належним керівництвом. Мають бути задіяні всі можливі інструменти, щоб людині залишалася лише людська робота. Плоть і кров не повинні виснажуватися навантаженнями, з якими може справитися сталь. Але навіть коли зроблено все можливе, робота все-таки залишається роботою, і будь-яка людина, яка береться за неї, відчує, що це робота.

І не може бути капризів і забаганок. Завдання може виявитися гіршим, ніж очікувалося. Реальною роботою людини не завжди є те, що вона воліла б робити. Реальною роботою людини є те, що воліли б, щоб вона робила. Просто зараз є більше чорної роботи, ніж буде в майбутньому, і поки існує чорна робота, хтось повинен її виконувати, але немає жодних причин для приниження людини лише через те, що вона чорнороб. Про чорну роботу можна сказати те, чого не можна сказати про так звану престижну роботу, а саме, що вона корисна, респектабельна й чесна.

Прийшов час, коли в праці не має бути гарування. Людина противиться не праці, а гаруванню. Ми повинні позбутися виснажливої праці скрізь, де тільки вона ще існує. Ми ніколи не станемо повністю цивілізованими, поки в щоденній роботі людей існуватиме щось на кшталт бігової доріжки. Винахідливість якоюсь мірою допомагає зараз із цим боротися. Нам удалося дуже великою мірою звільнити людей від важких і обтяжливих завдань, які зазвичай підривають здоров'я, але навіть полегшивши важчу працю, нам усе ще не вдалося позбутися монотонності. Ось ще одна сфера, що приваблює нас – усунення одноманітності. У спробах досягти цього, ми будемо безсумнівно виявляти також інші зміни, які мають бути зроблені в нашій системі.

Можливості працювати є зараз більшими, ніж коли-небудь. Можливості для руху вперед ще більші. Це правда, що молода людина, яка входить в індустрію сьогодні, потрапляє в зовсім іншу систему, ніж та, у якій молода людина починала свою кар'єру двадцять п'ять років тому. Система ущільнилася, у ній менше гри або тертя, менше залишається місця для випадкової волі індивіда. Сучасний працівник стає частиною організації, яка скоріш за все залишає йому мало простору для ініціативи. Проте, при всьому цьому, не можна сказати, що «люди є просто машинами». Це не правда, що в організації нема можливостей. Якщо молода людина буде вільною від цих ідей і розглядатиме систему, як вона є, то побачить, що те, що вважається перешкодою, є насправді допомогою.

Фабрична організація не є інструментом запобігання розвитку здібностей, а інструментом зменшення відходів і втрат через недолугість. Це не інструмент перешкоджання амбітній людині з ясною головою працювати на повну силу, а інструмент перешкоджання розхлябаній людині працювати якнайгірше. Коли лінь, безтурботність, нехлюйство та відсутність зацікавленості не мають над собою контролю, то страждають усі. Завод не зможе процвітати, а отже, не зможе платити людям на прожиття. Коли байдужі

до роботи люди завдяки організації досягають кращих результатів, ніж могли б за умови природного ходу речей, цей контроль йде їм на благо: фізичне, розумове, фінансове. Які зарплати ми могли б виплачувати, якби дозволили великому класу безвідповідальних людей працювати відповідно до власних методів і темпу роботи?

Фабрична система, що зробить посередність своїм стандартом понизивши продуктивність, буде дуже поганою системою. Насправді, дуже поганою системою. Але система, навіть досконала, має керуватися вдатними людьми. Жодна система не працює сама. І сучасна система потребує більшої кількості мізків для своєї роботи, ніж стара. Сьогодні задіяно більше інтелекту, ніж будь-коли раніше, хоч, можливо, він потрібен тепер в іншому місці, ніж раніше. Це так само, як з силою: раніше кожна машина приводилася в рух ногою – сила була поряд із машиною. А тепер ми перенесли живлення – воно зосереджене на силових станціях. Подібним чином ми зробили непотрібною вищу інтелектуальну діяльність в кожній операції на заводі. Найкращі голови працюють на ментальних силових станціях.

Кожен бізнес, який розвивається, одночасно створює нові місця для продуктивних людей. Він просто не може їх не створювати. Це не означає, що нові вакансії створюються щодня й пачками. Зовсім ні. Вони з'являються тільки в результаті важкої роботи. Тільки людина, яка може витримати напругу рутини та залишитися при тому живою та кмітливою, рухається вперед. У бізнесі не прагнуть сенсаційного блиску, але потребують здорової і солідної надійності. Великі підприємства, що випускають необхідні товари, рухаються вперед повільно й обережно. Молода амбіційна людина повинна приготуватися до довгого очікування, перш ніж почнуться значні зміни.

Дуже багато ще всього зміниться. Ми вчимося бути господарями, а не слугами природи. Зі всіма нашими витонченими здібностями ми все ще значною мірою залежимо від природних ресурсів і думаємо, що вони не можуть бути вичерпані. Ми видобуваємо вугілля та руду, і вони вичерпуються. Ми рубаємо ліс, покоління людей зміняться поки на місці вирубаних дерев виростуть інші. Колись ми почнемо використовувати теплову енергію, що є повсюди навколо нас, і більше не залежатимемо від вугілля. Зараз отримуємо тепло від електроенергії, що виробляється гідроелектростанціями. Ми вдосконалимо цей метод. З подальшим розвитком хімії, я переконаний, з'являться технології перетворення речовин рослинного походження на матеріали, які будуть витриваліші за метали. Ми ще лиш почали досліджувати можливості використання бавовни. Модифікована деревина буде кращою, ніж вирощена. Для нас творитиме дух істинного служіння. А нам – щоб бездоганно виконати свою роль – потрібно віддано працювати один для одного.

Неможливого не існує... «А віра то підстава сподіваного, доказ небаченого».

8 Новий Заповіт. До євреїв 11:1 в пер. І. Опієнка (1962, UBIO).

Чи доводилося вам читати книгу при свічці або каганцеві? Чи, може, використовуючи туристичний ліхтарик? Більшість скаже, що це шкідливо для очей, але саме вже перебування на фронті шкідливе для здоров'я і життя людини. Незважаючи на це, найбільшу кількість читачів в моєму житті я побачив на передовій...

Щоразу, коли в спілкуванні з друзями з тилу отримував нову порцію критики стосовно рівня розумового розвитку добровольців, то одним із головних аргументів була відповідь: друже, у нас тут майже всі читають і читають постійно. Вже потім, немов на підтвердження моїх слів, світ побачив фото з терміналу Донецького аеропорту, а там – чорні, закопчені руки, ліхтарик на чолі і... розгорнута книга. Так, добровольцями на фронт пішли люди, які товаришують з книгою. Найбільше жалкую, що не зміг вивезти з селища Піски бібліотеку. Шкільна бібліотека, як і селищна в Будинку культури, згоріли під артилерійським вогнем борців за ДНР. Більшовики теж починали зі спалювання книжок.

Книгу Генрі Форда читав під час ротації, як кажуть, на колінах. І згадалися слова викладача культурології в університеті: книги самі знаходять нас, коли ми їх потребуємо. З перших сторінок – починаєш розуміти, що ми потребуємо подивитися на свою країну і на її майбутнє, яке зараз виборюємо, очима творців сучасного світу – наперекір совку, рашизму і всьому руйнівному, закладеному в наших мізках за період світлого комунізму та тимчасової фіктивної незалежності. А Форд був і залишається одним із таких творців. У час тотального гендлювання та відсутності цінностей його книга – як одкровення – для людей країни, правляча еліта якої залишилась на рівні паразитарного світогляду голів колгоспів і ватажків обкому комсомолу.

Коли люди стають додатком до уряду, починає спрацьовувати закон відплати... Бізнес і уряд обслуговують нас, без них не обійтися... Але коли вони намагаються виступити в ролі господарів, то порушують природний порядок речей. Добробут країни залежить безпосередньо від нас. ...Під скоромовки урочистих нісенітниць уряд може жонглювати валютою, як це було в Європі (і як банкіри в усьому світі робитимуть доти, доки отримують прибутки від такого жонглювання). Але ...тільки праця створює цінності, і це в глибині свого серця знає кожна людина.

Чи не про сьогоднішню нашу державу пише автор? Тож читаймо та втілюймо, бо тільки Ідея та Чин можуть змінити нас і наше життя.

Валерій Чоботар (Гатило),

заслужений тренер України з фрі-файту, заступник комбата

5. батальйону ДУК ПС

фото: Іван Ясній