

До 10-ї річниці виходу
автобіографії Генрі Форда
українською мовою

ГЕНРІ ФОРД

МОЄ ЖИТТЯ І РОБОТА

II-те видання, перероблене

*Написано у співпраці із Семюелем Кроутером,
у перекладі Наталки Кошманенко*

«НАШ ФОРМАТ» · Київ · 2025

Зміст

<i>Передмова від видавця</i>	7
<i>Вступ</i> Моя основна ідея	13
<i>Розділ 1</i> Як я починав	32
<i>Розділ 2</i> Що я зрозумів про бізнес	43
<i>Розділ 3</i> Старт справжнього бізнесу	57
<i>Розділ 4</i> Секрет виробництва й обслуговування	74
<i>Розділ 5</i> Початок масового виробництва	87
<i>Розділ 6</i> Машини і люди	101
<i>Розділ 7</i> Терор машин	113
<i>Розділ 8</i> Оплата праці	126
<i>Розділ 9</i> Чому не кожний бізнес має успіх?	141
<i>Розділ 10</i> Як зробити продукт дешевшим	151
<i>Розділ 11</i> Гроші й товари	166
<i>Розділ 12</i> Долар — пан чи слуга?	179
<i>Розділ 13</i> Чому люди бідують?	193
<i>Розділ 14</i> Трактор і механізоване фермерство	204
<i>Розділ 15</i> Чи потрібна благодійність?	216
<i>Розділ 16</i> Залізниця	231
<i>Розділ 17</i> Міркування про різне	242
<i>Розділ 18</i> Демократія і промисловість	260
<i>Розділ 19</i> Чого чекати від майбутнього	274

Передмова від видавця

Друзі, маю нагоду представити вам нове, ретельно доопрацьоване видання моєї улюбленої книжки, що вже понад сто років є маніфестом і мастридом для тих атлантів матеріального (і не тільки) виробництва, що, здебільшого непомітно для загалу, але наполегливо, невпинно та нестримно забезпечують технологічний прогрес і тримають світ нашого комфорту й добробуту на своїх плечах.

Особисто для мене цінність цієї книжки не менша, ніж Святого Письма для adeptів християнства. На мою думку, «Мое життя і робота» Генрі Форда — більше ніж гімн індустріального соціал-перфекціонізму. Це одкровення не міфологічного, а реального пророка ідеї практичного служіння суспільству через створення ціннісного, а не фейкового продукту або послуги. Якби кожен десятий українець прочитав цю книжку, а кожен п'ятий з тих, хто прочитав, імплементував би ідеї Форда в особисті практики — ми жили б в іншій країні.

Ця книжка оспівує те, що я люблю і без чого моє життя не було б гармонійним і змістовним: магічний шум верстатів, запах мастила, спіралі стружки та шипіння відливок, криптограми креслень, реалізацію ідей у перфектні та високоякісні вироби, щастя від того, що ти зробив щось вартісне та безумовно потрібне світу. Саме Форд ствердив і підтримав мене у переконанні, що ефективний та моральний бізнес — одна з найважливіших форм служіння суспільству, в якому працівники і споживачі продукту — партнери, а не предмет цинічної експлуатації та отримання зиску.

На жаль, створення матеріального продукту і послуг, без яких не можливе існування людства, не у фокусі уваги сучасного західного світу. Робота в полі, на будові, за станком або в конструкторському бюро — не мейнстримна мрія для більшості представників креативного класу. У суспільствах, що були двигуном цивілізаційного поступу, наразі домінує такий наратив: робота має бути необтяжливою, видовищною в соцмережах, бажано дистанційною і не займати багато часу — бо людина народжена для інших цікавих активностей.

Деколи мені здається, що постмодерні уявлення про доцільність деіндустріалізації та перенесення виробництва майже всього — від товарів широкого вжитку до чипів — у країни третього (колись) світу, перемножені на наративи соціального гедонізму, остаточно перемогли любов до праці і здоровий глузд, креативна імпотенція домінує над спроможністю щось виробляти самостійно, а не делегувати цей привілей колишнім колоніям. Створення нових продуктів і виробництв, плідна праця перестали бути наріжною цінністю сучасної західної цивілізації.

Кількість прихильників фордизму в країнах, що були індустріальними лідерами світу, невпинно зменшується з розвитком технологій і розподілом індустріальної та «креативної» праці між країнами першого і другого-третього світів, подальшою диджиталізацією всіх сфер життя та роботизацією й автоматизацією виробничих процесів. Ми забули прості істини, сформульовані Фордом, і я хочу їх нагадати:

- Праця є джерелом щастя, що базується на усвідомленні того, що ми чогось досягли.
- Ми віримо, що основа процвітання — це служіння.
- Робити для світу більше, ніж він робить для тебе, — ось що таке успіх.
- Мислення — найважча праця, саме тому так мало людей цим займаються.

А для тих, хто читає нон-фікшн у пошуках корисних порад для власного бізнесу, наведу кілька настанов із цієї книжки, яка

послугує мені дорадником у чисельних бізнес-проектах впродовж тридцяти років:

- Не можна збудувати репутацію на тому, що тільки збирається зробити.
- Якщо ви робите те, що людям справді потрібно, і продаєте це за прийнятною ціною — ви матимете роботу завжди.
- Не знецінюйте продукт здешевленням ціни, не економте на заробітній платні, не обдурюйте покупця. Зосередьтеся на оптимізації виробництва.
- Жадібність до грошей — найнадійніший спосіб їх не отримати. Коли ж працюєте заради самої праці, гроші дбають про себе самі.
- Найстрашніший конкурент — це той, хто зовсім не переймається вами, а весь час вдосконалює власну справу.
- Несподівані успіхи, здобуті швидко й без зусиль, не мають великої цінності.
- Якість означає робити правильно, навіть коли ніхто не дивиться.

І наостанок крилата сентенція Форда про колір машин:

Будь-який покупець може отримати автомобіль будь-якого кольору, якщо цей колір — чорний.

Це не снобізм і не зверхність — це про компроміс між платоспроможністю клієнта, економікою виробництва та інтересами власника бізнесу. У книжці є ще багато корисних порад, але ж це — передмова, а не стислий дайджест. Сподіваюся, це перевидання буде приємнішим для читання, ніж дебютне. Адже «Моє життя і робота» — про справжні, а не спекулятивні цінності бізнесу, любов до роботи і клієнта, відповідальність, відданість справі. І саме завдяки моїй мрії видати цю книжку українською «Наш Формат» перетворився з «мистецької агенції» на видавництво.

*Владислав Кириченко,
засновник видавництва «Наш Формат»*

Моя основна ідея

Ми щойно почали розвивати свою країну — і дотепер, попри всі розмови про значний прогрес, зробили тільки перші борозни на цілині. Справді, ми досягли певних чудових успіхів. Та якщо зіставити їх з роботою, яка лежить перед нами, ці досягнення — не більше ніж крапля в морі. Сам лише факт, що на звичайну оранку землі витрачаємо більше енергетичних ресурсів, ніж сукупно на всіх промислових підприємствах країни, дає змогу уявити, яких значних можливостей ми ще не опанували. І тепер, коли стільки країн у світі зазнають буремних змін і повсюдно відбуваються заворушення, настав слушний час обміркувати, що саме ми могли б зробити в контексті вже зробленого.

Коли люди чують розмови про зростання промислових потужностей, розвиток машинобудування та індустріалізацію загалом, перед їхніми очима зазвичай постає картина холодного й заповненого металом світу, у якому великі заводи знищують живу природу — дерева, квіти, зелені лани, пташиний спів — і в якому зрештою не залишиться нічого, крім автоматів і людей-машин. Я не згодний з таким баченням. Моя думка інша: якщо ми не дізнаємося більше про можливості машин і про те, як їх можна використовувати, якщо не зрозуміємо їхнього місця в нашому житті, то попросту не матимемо часу насолоджуватися деревами, птахами, квітами й зеленими ланами.

Думаю, через хибне протиставлення таких понять, як «життя» і «створення засобів для життя» ми робимо забагато безглузвих

речей, що позбавляють радості буття. Надто багато часу й енергії марнуємо, і їх залишається замало, щоб ми могли насолоджуватися власним єством.

Енергетика і техніка, гроші й товари — усі вони корисні тією мірою, якою дають нам свободу в житті. Це не що інше, як засоби для досягнення певної мети. Наприклад, автомобілі, які мають моє ім'я, — для мене це дещо більше ніж просто машини, інакше я їх не випускав би, а робив щось інше. Сприймаю їх як конкретне свідчення правильності моєї теорії бізнесу (яка, сподіваюся, насправді щось більше за просто теорію бізнесу) — підходу, спрямованого на те, щоб зробити наш світ кращим і комфортнішим для життя. Той факт, що Ford Motor Company досягла нечуваних комерційних успіхів, для мене важливий з однієї-єдиної причини: станом на тепер він незаперечно демонструє правильність моєї теорії. Спираючись лише на цей висновок, можу дозволити собі критику панівної системи промисловості й організації фінансів і суспільства з позиції людини, ними не зломленої.

Якби я керувався егоїстичними мотивами, то мене цілком задовольняв би нинішній суспільний устрій. Якби хотів просто заробляти гроші, то ця система мене влаштовувала б, адже вона дає мені величезні прибутки. Але я думаю про свою відповідальність перед суспільством. Така система не дає змоги сповна реалізувати цю відповідальність, бо насправді заохочує знецінення праці в усіх його проявах. Багато людей за своє служіння суспільству не отримують належної винагороди. Це шлях у нікуди. Потрібні кращі планування і регулювання.

Спокійно ставлюся до того, що люди часто беруть нові ідеї на глум. Краще бути скептиком і наполягати, щоб новаторські пропозиції пройшли перевірку практикою, ніж безперервно крутитися в пошуках, хапаючись за кожну нову ідею. Скепсис, якщо ми розуміємо під цим словом здорову обережність, — рушійна сила цивілізації. Більшість нинішніх гострих проблем у світі постали саме через нові ідеї, узяті на озброєння без попереднього ретельного з'ясування того, чи вони справді хороші. Узагалі ідеї не є хорошими чи поганими тільки через те, що вони старі чи нові. Якщо стара ідея працює, це переконливий

аргумент на її користь. Ідеї як такі — надзвичайно цінний здобуток, та зрештою без реалізації кожна з них — усього тільки ідея, не більше. Фактично кожен може запропонувати якусь корисну думку — проте важить лише перетворення її на практичний результат.

Зараз мій основний інтерес полягає в тому, щоб переконливо продемонструвати, що наші втілені в життя ідеї спроможні в якнайширшому масштабі — тобто вони стосуються не тільки автомобілів і тракторів, а відповідають природній поведінці людини. У їхній універсальній сутності я цілком упевнений, тож хочу засвідчити її так переконливо, щоб ці ідеї отримали визнання не як новації, а як природний стан речей.

Ми кажемо, що праця природна для людини, і в такий спосіб визнаємо: добробут і щастя можна здобути лише завдяки чесним зусиллям. Людські негаразди походять здебільшого зі спроб ухилитися від цього природного порядку. Я не припускаю жодних вільних тлумачень такого загального принципу. Сприймаю це як аксіому: ми повинні працювати. Усі наші досягнення — результат певної спонуки: якщо мусимо працювати, то краще робити це зважено й обмірковано; що якісніше виконуватимемо свою роботу, то ліпшим буде наше життя. На мою думку, це прописні істини, продиктовані елементарним здоровим глуздом.

Я не реформатор. Думаю, ми бачили вже забагато спроб реформувати наш світ і приділяємо їхнім авторам надмірну увагу. Останні поділяються на два типи, й обидва шкідливі для суспільства. Перший тип — це людина, яка називає себе реформатором. Вона ладна все поламати. Така подере сорочку на шмаття, якщо гудзик на комірці не влезтиме в петельку, і їй ніколи не спаде на думку, що можна просто збільшити отвір. Реформатори цього типу ніколи й за жодних обставин не розуміють наслідків власної діяльності. Досвід і реформи не дружать між собою. Зіткнення з реальними фактами позбавляє реформатора завзяття, тому він мусить відкидати будь-які факти як непотрібні.

Після 1914 року багато хто піддався новій моді — розмірковувати про суспільний устрій. Для багатьох це був перший такий досвід. Вони розплющили очі й раптом побачили, що довкола

них цілий світ. Запишавшись своєю сміливістю та незалежністю, вони досягнули можливість мати власну критичну думку про цей світ і, трохи поміркувавши, дійшли висновку, що він сповнений вад. Усвідомлення себе в ролі критиків суспільного устрою (звісно ж, кожен має повне право бути таким критиком) попервах спричинило запаморочення в їхніх головах і позбавило їх душевної рівноваги. Що молодший критик, то гостріше він відчуває цю втрату рівноваги й то рішучіше налаштований знищити старий порядок і започаткувати якийсь новий.

Власне, їм і справді вдалося зробити таке в Росії. На її території найзручніше досліджувати діяння творців нового світу. Російський досвід вчить, що рушієм деструктивних дій є меншість, а не більшість. Також він показує, що люди, звісно, можуть накидати суспільству закони, які суперечать природним, але матінка-природа вете їх з більшою жорсткістю, ніж царі. Природа накладає вето на всю Советську Республіку, бо та замірилася її заперечити. Передовсім совети відкинули право людини на плоди своєї праці. Дехто каже: «Росія муситиме стати до праці». Але ж ідеться зовсім не про це. Насправді злиденна Росія працює, але це нічого не важить. Бо то не вільна праця. У Сполучених Штатах робітник трудиться вісім годин на день, у Росії — від дванадцяти до чотирнадцяти. Якщо працівник у США бажає і може собі дозволити взяти день чи тиждень неоплачуваної відпустки — ніщо не стоїть йому на заваді. У Росії за советської влади працівник іде на роботу незалежно від того, хоче він цього чи ні. Свобода громадянина розчинилась у зрівнялівці, одностайності та тюремній дисципліні. Це рабство. Свобода — право працювати прийнятну кількість часу, отримуючи за це винагороду, достатню для гідного побуту, і мати змогу облаштовувати деталі особистого життя. Із цього, а також із багатьох інших проявів вільного існування і складається велике ідеалістичне поняття Свободи. Дрібні прояви Свободи згладжують труднощі нашого повсякдення.

Росія не змогла дати собі ради без знань і досвіду. Щойно робітничі комітети очолили фабрики, почався занепад. Тепер тут більше балакали, ніж виробляли продукції. Через те що вони

звільнили досвідчений персонал, тисячі тонн цінної сировини було змарновано. Ці фанатики добалакалися до того, що люди почали голодувати. Тож тепер совети пропонують раніше вигнаним інженерам, адміністраторам, майстрам і начальникам цехів великі гроші, лише щоб ті повернулися на свої робочі місця. Більшовики нині волають про потребу в мізках і досвіді — а ще вчора безжально їх знищували. Основний результат «реформ» у Росії — зупинення виробництва.

У нашій країні теж є зловмисники, які хочуть посіяти незгоду між людьми, що працюють своїми руками, і людьми, що обмірковують і складають плани для тих, хто працює своїми руками. Це ті самі сили, які вигнали мізки, досвід і вміння з Росії. Тепер вони активно намагаються здійснити таку бучу й у нас. Ми не повинні дозволити цим чужинцям, руйнівникам, ненависникам щасливого людства розділити наш народ. У єдності американського народу наша сила — а також наша свобода.

Тим часом маємо реформаторів іншого типу, хоча вони себе так ніколи не називають. За своєю суттю вони надзвичайно схожі на радикальних реформаторів. Але радикал не має жодного досвіду й не хоче його мати. Натомість реформатор другого типу має багатий досвід, та це йому не допомагає. Ідеться про реакціонера-ретрограда — хоча він здивувався б, що його відносять до однієї категорії з більшовиками. Він прагне повернутися до певного попереднього стану — не тому, що цей стан був аж таким досконалим, а просто покладаючись на те, що добре його знає і розуміє.

Одні хочуть зруйнувати весь світ, щоб побудувати кращий. Інші вважають світ таким чудовим, що ладні підтримувати його незмінність — спричиняючи застій і занепад. Позиція і перших, і других впливає з того, що вони відмовляються бачити очевидне. Наш світ і справді можна зруйнувати, а ось побудувати якийсь новий — ні. Так само можна стримати світ від руху вперед, та тоді не вдасться стримати його від руху назад, тобто від занепаду й розпаду. Безглуздо сподіватися, що у світі, де все буде перекинуто догори дригом, кожний щодня матиме гарантоване триразове харчування. Так само нерозумно мріяти,

що в разі консервування наявного стану всі довічно отримуватимуть свої шість відсотків річного прибутку. Проблема в тому, що і реформатори, і реакціонери не хочуть бачити реальності, а саме визначальних сфер діяльності.

Застережливість — норма поведінки, тому важливо переконатися, що маємо справу саме з реакційною політикою, а не з поверненням до реалій, продиктованих здоровим глуздом. Ми вже пройшли через період радісних феєрверків з нагоди величезної кількості найрізноманітніших ідеалістичних прожектів суспільного прогресу. Та це не просунуло нас уперед ані на крок. Це було віче, а не похід. На ньому звучали прекрасні промови, але, повернувшись додому, ми виявили, що вогонь у печі погас. Реакціонери часто користаються з таких періодів, коли в суспільстві панують настрої зневіри і відчаю, й обіцяють «давні добрі часи» (що зазвичай означає «давні погані зловживання»). А що вони не мають жодного бачення перспективи, то часом їх сприймають як «практичних людей». Повернення реакціонерів до влади часто вітають як перемогу здорового глузду.

Основні сфери діяльності — сільське господарство, промислове виробництво і транспорт. Громадське життя без них неможливе. Саме на них тримається наш світ. Щось вирощувати, щось виготовляти, щось здобувати — прості заняття, які відповідають базовим потребам людини, і водночас складно знайти щось актуальніше з погляду сучасних вимог. У цьому суть фізичного існування. Там, де вони занепадають, занепадає життя громади. У сьогоднішньому світі й за наявної системи в багатьох сферах справді панує безлад, але, якщо з фундаментом усе гаразд, маємо підстави сподіватися на краще. Глибоко помиляється той, хто думає, що цей фундамент можна змінити, узурпувавши частину визначеного природою суспільного процесу. Наріжними каменями соціуму є люди, а також засоби, за допомогою яких ці люди щось *вирощують, виготовляють і dopravляють*. Поки функціонуватимуть сільське господарство, промислове виробництво і транспорт, суспільство зможе впоратися з будь-якими економічними та соціальними змінами. Сумлінно працюючи кожен на своєму місці, ми підтримуємо наш світ.

Роботи завжди багато. Бізнес — це просто праця. Спекуляція раніше виготовленими речами — не бізнес. Це, по суті, порівняно респектабельна форма шахрайства, яку, проте, не можна викоринити на законодавчому рівні. Узагалі закони мало що можуть вирішити. Законодавство ніколи не виконувало конструктивної ролі. Його функція суто поліційна, тож не варто марнувати час, покладаючись на столиці штатів чи на Вашингтон у справах, для вирішення яких законодавство не пристосоване. Доки ми сподіватимемося, що законодавчим способом можна викоринити в суспільстві бідність і скасувати несправедливі привілеї, доти бідність поширюватиметься, а привілеї зростатимуть. Досить покладатися в цьому на Вашингтон. Ми чули від наших законодавців надто багато обіцянок (хоча й не стільки, як в інших країнах) про розв'язання проблем, яких закони насправді не здатні розв'язати.

Якщо цілу країну (як-от сталося з нашою) привчити до думки, що її столиця — це такий собі рай небесний, де на хмарах спочивають усюдисущі й усесильні боги, то люди в ній перестануть мислити самостійно й це загрожуватиме суспільству серйозними негативними наслідками в майбутньому. Допомога прийде не з Вашингтона, а від нас самих. Крім того, це ми могли б допомогти Вашингтону як свого роду центральному розподільчому пунктові, якщо він координуватиме в наших інтересах сукупні суспільні зусилля. Ми можемо допомогти уряду, натомість уряд не здатний допомогти нам. Гасло «Менше урядування в бізнесі й більше бізнесу в урядуванні» дуже доречне, та воно стосується не так ділових людей чи державних управлінців, як усього народу. Бізнес — не те, заради чого засновано Сполучені Штати. Декларація незалежності — не хартія підприємницької діяльності, Конституція США — не комерційний план. Сполучені Штати — земля, населення, уряд і бізнес — не що інше, як сукупність засобів, які роблять життя нашого народу вартісним. Уряд є лише слугою й не має бути ніким іншим як слугою. Щойно люди стають додатком до уряду, починає працювати закон відплати, адже такі відносини неприродні, аморальні й нелюдяні. Ми не можемо обійтися без бізнесу, так само не можемо обійтися без уряду.

І перший, і другий необхідні нам як вода й хліб. Та вони мають бути лише нашими слугами. Стаючи господарями, вони підривають природний стан речей.

Добробут країни цілковито залежить від нас як індивідів. Ми повинні про нього дбати власноруч, це найнадійніший спосіб гарантувати суспільне благополуччя. Обіцянки урядів пустопорожні, адже ті не здатні їх виконати. Урядовці можуть жонглювати валютним курсом, як вони робили це в Європі (і як завжди роблять банкіри в усьому світі й робитимуть, поки це приносить їм прибутки), прикриваючись пишномовною демагогією. Однак лише праця людей може створювати реальні речі — й ніщо крім неї, — і в глибині душі це розуміє кожна людина.

Малоймовірно, що такі розумні люди, як наші, підірвали б фундаментальні процеси економічного життя. Більшість громадян усвідомлює: нічого не буває задарма. Вони відчують (навіть якщо не знають): гроші — не багатство. Надто прості теорії, що обіцяють кожному всі блага й не вимагають нічого натомість, звичайна людина інстинктивно відкидає, навіть якщо не знаходить проти них жодних аргументів. Вона просто *знає*, що так не може бути. І цього їй досить. Наявний суспільний устрій, хоч який він недоладний, а часто й безглуздий, має суттєву перевагу перед усіма іншими — він працює.

Поза сумнівом, нинішній устрій поступово переродиться в якийсь інший, і той новий теж працюватиме — але не тому що сформується сам собою, а завдяки тим якостям, які закладуть у нього люди. Причини того, чому більшовизм не працює і не може працювати, лежать поза економікою. Не має значення, чи промислова галузь у приватних руках, чи під контролем суспільства. Також не має значення, як називати винагороду працівникам — зарплатою чи дивідендами. Можна регламентувати для людей харчі, одяг і житло, а можна дозволити їм їсти, одягатись і жити так, як їм подобається, — але й це не матиме значення. Усе це незначущі деталі. На неспроможність більшовицьких лідерів указує саме те, що вони приділяють їм так багато показної уваги. Більшовизм провалився, бо він неприродний і аморальний. Наша система тримається. Чи вона хибна? Сто

відсотків — так! Чиє вона неодоладна? Звісно. Нібито є тисяча причин, щоб вона розвалилася. Але не розвалюється — бо спирається на певні економічні й етичні засадничі принципи.

Основним економічним підґрунтям є праця. Це складник людського життя, який дає людям змогу скористатися дарами природи в сезон урожаю. Урожай — те, що створює людська праця. У цьому полягає засадничий принцип економіки: кожен із нас працює з матеріалом, якого ми не створювали й не могли створити, бо його надала нам Природа.

Натомість етичне підґрунтя — це право людини на результати своєї праці. Його називають по-різному, один з варіантів — «право власності». Часом його подають у формі заповіді: «Не кради». Саме право власності іншої людини робить крадіжку злочином. Якщо людина заробила свій хліб, то має на нього право. Якщо хтось інший у неї той хліб украв, то це не просто крадіжка, а посягання на священне право людини. Якщо ми не можемо виробляти, то не можемо й мати. Хоча дехто каже, що виробляємо лише для капіталістів. Насправді капіталістами стають люди, здатні надати ефективніші засоби виробництва, і їхня діяльність є важливим підґрунтям суспільства. По суті, їм нічого не належить. Вони просто керують власністю в інтересах інших людей. Ті люди, які стали капіталістами через торгівлю на фінансовому ринку, — тимчасове неминуче зло. Вони перестануть бути злом, якщо вкладуть свої гроші у виробництво. Якщо ж їхні гроші працюють на ускладнення розподілу, створюють нові бар'єри між виробниками і споживачами, то такі капіталісти шкідливі й вони зникнуть, щойно буде налагоджено ефективне застосування грошей у виробництві. Останнє ж відбудеться тоді, коли в суспільстві запанує розуміння того, що праця й лише праця може гарантувати здоров'я, добробут і щастя людини.

Не існує пояснень, чому людина, яка бажає працювати, не може цього робити й отримувати повну вартість своєї праці. Так само не існує резонних пояснень, чому здатна до праці людина, яка не працює, не має отримувати повний еквівалент своїх послуг суспільству — тобто нічого. Нічого не даєш — нічого й не отримуєш. Людині слід дати свободу голодувати. Запевняти,

що кожен мусить мати більше, ніж він заслужив (на тій лише підставі, що дехто й справді має більше, ніж заслуговує), означає вести в глухий кут.

Уявлення про те, що всі люди рівні, — повний абсурд, наполягати на цьому означає робити людству найгіршу послугу з усіх можливих. Цілком очевидно, що люди не рівні. Будь-яка концепція демократичного розвитку, покликана гарантувати рівність людей, є не більше ніж намаганням заблокувати прогрес. Люди не можуть служити суспільству однаковою мірою. Ті, хто має потужніший потенціал, становлять меншість порівняно з тими, хто здатен приносити суспільству меншу користь. Часом стається, що масовіша група людей з обмеженими здібностями бере гору над масштабнішими людьми — однаке так ця більшість лише завдає шкоди собі. Адже саме потужні люди є суспільними лідерами, чиї зусилля полегшують життя менш здібних.

Концепцію демократії, яка проголошує рівність можливостей, варто відправити на смітник. У природі немає двох однакових речей. Ми створюємо автомобілі, збираючи їх зі взаємно замінюваних деталей. Ці деталі ідентичні — їх виготовили наші найкваліфікованіші майстри з того самого матеріалу, на тих самих верстатах. Ці деталі нема потреби припасовувати індивідуально під кожну машину. Здається, ось поряд стоять два форди — не тільки однакові на вигляд, а й зроблені так, щоб будь-які їхні частини можна було зняти з однієї й поставити на другу. Але ці автівки різні. Вони по-різному поводитимуться на дорозі. У нас є працівники, які випробовували сотні, а деякі й тисячі машин, і вони кажуть, що немає двох цілком однакових. І коли вони сідають за кермо нового авто й тестують його годину чи навіть менше, а потім пересідають на інше цієї самої моделі, то згодом, хоч і не можуть розрізнити їх з вигляду, та здатні пізнати кожне за його особливим характером.

Досі ми обговорювали загальні питання, а тепер дозвольте перейти до конкретніших речей. Кожній людині належить мати змогу жити з розмахом, співмірним з її суспільним внеском. Нині саме слушний час поговорити про це, адже ми нещодавно проходили період, коли служіння суспільству було останнім,

про що замислювалася більшість людей. Ми наближалися до ситуації, у якій ніхто не дбає ні про витрати, ні про свій обов'язок. За замовлення не доводилося боротися, вони надходили самі собою. Якщо раніше споживач робив ласку продавцеві, купуючи товар саме в нього, то обставини змінилися настільки, що тепер уже продавець робив ласку покупцеві, продаючи йому свій товар. Це недобре для бізнесу, йому шкодять монополія і гонитва за наживою. Для нього погано, коли нема потреби бути енергійним. Він здоровий лише тоді, коли мусить, наче та курка, трохи попорпатися, щоб знайти собі поживу. Натомість усе йшло до рук надто легко. Було занедбано засадничу норму чесного співвідношення між вартістю й ціною. З публікою можна було більше «не церемонитися». Ба більше, у багатьох місцях запанувало просто-таки зневажливе ставлення до споживача. Для бізнесу це було вкрай зле. Дехто називав такий ненормальний стан справ «економічним розквітом». Та це не було розквітом — ішлося просто про гонитву за грішми, а це не бізнес.

Якщо людина не дотримується певного ретельно спланованого задуму, то може дуже легко підпасти під тягар грошей, а тоді, намагаючись заробити більше, вона ризикує взагалі забути, що людям треба продавати те, чого вони хочуть. Бізнес, суттю якого є заробляння грошей, — непевний і ненадійний. Це ризикована справа з нерегулярним прогресом, і в перспективі років вона здебільшого не буває прибутковою. Насправді основна функція бізнесу — створювати продукти для споживання, а не заради грошей чи перепродажу. Виробництво для споживача означає, що якість продукту за визначенням висока, а ціна — низька і що цей продукт корисний насамперед людям, а не лише виробникові. Якщо ж грошовий аспект справи сприймати з неналежної перспективи, то виробництво неминуче хибно орієнтуватиметься на задоволення виробника.

Успішність виробника залежить від того, чи задовольняє він запити людей. Можливо, нетривалий час він зможе протриматися, дбаючи суто про власні інтереси, але це буде радше випадковість. Щойно люди усвідомлять, що цей бізнес працює не заради них, він одразу ж зазнає поразки. У період буму виробники