

ГЕНРІ ФОРД

МОЄ ЖИТТЯ ТА РОБОТА

10-те видання

•

Переклала з англійської
Уляна Джаман

КИЇВ · «НАШ ФОРМАТ» · 2021

[Почитати опис, рецензію і купити на сайті nashformat.ua](https://nashformat.ua)

УДК 821.111(73)-94

Ф79

Форд Генрі

Ф79 Мое життя та робота / пер. з англ. Уляна Джаман. — 10-те вид. — К.: Наш Формат, 2021. — 344 с.

ISBN 978-966-9742-55-1 (паперове видання)

ISBN 978-617-7388-42-4 (електронне видання)

Автор цього мотиваційного посібника з філософії та психології великого бізнесу був генієм інженерії, його єдиним університетом стало життя. Генрі Форд (1863–1947) — інженер-конструктор автомобілів, засновник корпорації «Форд Мотор», де вперше почав застосування промислового конвеєра, геніальний менеджер, один із найбагатших людей усіх часів. Про Генрі Форда ще за його життя складали легенди, та й досі певні факти його біографії не є остаточно підтвердженими чи спростованими. Понад усе Форд прагнув створити машину, яка працюватиме вічно. На шляху до втілення мрії він завдяки вірі у неможливе здійснив переворот у мисленні власного оточення і майбутніх поколінь, які теж змінили ставлення до життя, грошей і роботи. Форд вважав, що саме мислення є найважчою роботою, на яку здатна людина. Це, як переконує батько фордизму у своїй єдиній книзі, є причиною, чому ми маємо так мало мислителів. До вашої уваги — унікальні спостереження і аналіз минулих епох, і, головне, практичний досвід заснування найбільшої в людській історії індустрії.

Для власників бізнесу, топ-менеджерів, автомобілістів і всіх, кому цікаве життя видатних особистостей.

УДК 821.111(73)-94

Літературні редактори *Ростислав Мельників, Інна Корнелюк.*

Наукові редактори *Анна Головенко, Владислав Кириченко.*

Макет і обкладинка *Миколи Савчука.* Технічний керівник *Микола Климчук.*

Надруковано в Україні видавництвом «Наш Формат» у ТОВ «Конві Прінт», вул. Антона Цедіка, 12, м. Київ, 03680. Свідчення ДК № 6115 від 29.03.2018. Замовлення № 602104. Підписано до друку 02.08.2021.. Тираж 1500 Термін придатності необмежений. ТОВ «НФ», пров. Алли Горської, 5, м. Київ, Україна, 01032, тел. (044) 222-53-49, pub@nashformat.ua. Свідчення ДК № 4722 від 19.05.2014. Висновок Держ. сан.-епідем. експертизи № 12.2-18-1/24128 від 19.10.2020.

Популярне видання

ISBN 978-966-9742-55-1 (паперове видання)
ISBN 978-617-7388-42-4 (електронне видання)

Усі права застережено. All rights reserved

© ТОВ «НФ», виключна ліцензія на видання, оригінал-макет, 2015

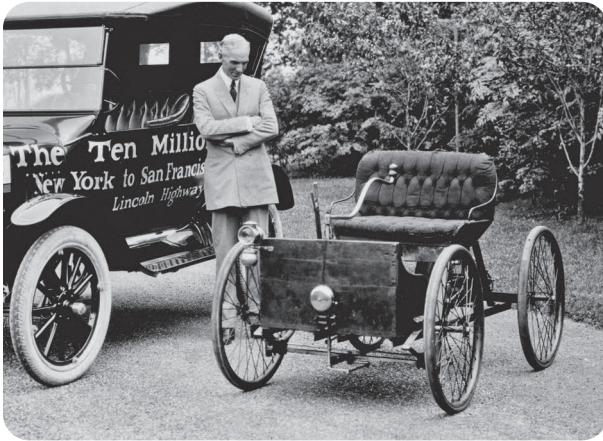
[Почитати опис, рецензію і купити на сайті **nashformat.ua**](https://nashformat.ua)

ЗМІСТ

<i>Вступ. У чому суть ідеї</i>	7
<i>Розділ 1. Початок справи</i>	29
<i>Розділ 2. Що я дізнався про бізнес</i>	43
<i>Розділ 3. Починаючи серйозний бізнес</i>	59
<i>Розділ 4. Секрети виробництва та надання послуг</i>	79
<i>Розділ 5. Беремося за виробництво</i>	95
<i>Розділ 6. Машини і люди</i>	111
<i>Розділ 7. Терор машин</i>	125
<i>Розділ 8. Оплата праці</i>	141
<i>Розділ 9. Чому бізнес не завжди успішний?</i>	159
<i>Розділ 10. Наскільки дешевими можуть бути товари?</i> ...	171
<i>Розділ 11. Гроші і товари</i>	189
<i>Розділ 12. Гроші — пан чи слуга?</i>	205
<i>Розділ 13. Навіщо бути бідним?</i>	223
<i>Розділ 14. Трактори і сила сільського господарства</i>	237
<i>Розділ 15. Навіщо благодійність?</i>	251
<i>Розділ 16. Залізниці</i>	269
<i>Розділ 17. Загальні питання</i>	283
<i>Розділ 18. Демократія та індустрія</i>	305
<i>Розділ 19. Чого можна очікувати</i>	321

ВСТУП

У ЧОМУ СУТЬ ІДЕЇ



[Почитати опис, рецензію і купити на сайті nashformat.ua](https://nashformat.ua)

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 виглядають 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 отримують 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 обдумано: 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 влізав 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 невірив-новаженим. 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 змащувальним 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. Своею 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. Біда 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, сподіваємось викорінити злидні або скасувати привілеї, доти спостерігатимемо, як поширюється бідність і збільшується кількість цих привілеїв. Ми занадто довго покладалися 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 Усвідання 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 біль 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 нелюдяними. 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 відчують, 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, на марно 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 виго-

товлення. 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 служитиме людям, а не тільки виробникові. Якщо функція грошей вийде за свої правильні межі, то й виробництво буде спотворене й служитиме 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 під-

став 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 невиразними 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? Огородні 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 зробленого. Але жодного разу, незалежно від ринкових цін, ми не були в програвші. 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 сільськогосподарську продукцію, 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 не вигідним. 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. Біда 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 віднайдеш 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 на-

трапити 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 зусібч. 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 заміник. 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. Зasadничими 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.

ВСТУП

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.