

І С Т И Н И

ГЕНРІ ФОРД



МОЄ ЖИТТЯ ТА ПРАЦЯ

Генрі Форд

Моє життя та праця

Серия «Істини»

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=40848823

Моє життя та праця: Фоліо;

Аннотація

Генрі Форд – людина, яка зробила себе сама. «Моє життя та праця» – його мемуари, багаті порадами, як стати успішним і одночасно корисним суспільству. Секрет простий: працею старанно. І йди за своєю мрією. І завжди пам'ятай: якість і доступність – два показники, що примножують прибуток і розширюють бізнес. І – все в ім'я досягнення максимальної ефективності та мінімальної бюрократії... Стільки років пройшло, а дану книгу і сьогодні можна сміливо застосовувати як керівництво до дії, настільки актуальним є все сказане в ній.

Содержание

Вступ	5
Розділ I. Початок бізнесу	26
Розділ II. Що я зрозумів «про бізнес»	41
Розділ III. Справжній бізнес починається...	59
Розділ IV. Таємниця виробництва та сервісу	82
Кінець ознакомительного фрагмента.	84

Форд Генрі

Моє життя та праця

Анотація

Генрі Форд – людина, яка зробила себе сама. «Моє життя та праця» – його мемуари, багаті порадами, як стати успішним і одночасно корисним суспільству. Секрет простий: працюй старанно. І йди за своєю мрією. І завжди пам'ятай: якість і доступність – два показники, що примножують прибуток і розширюють бізнес. І – все в ім'я досягнення максимальної ефективності та мінімальної бюрократії... Стільки років пройшло, а дану книгу і сьогодні можна сміливо застосовувати як керівництво до дії, настільки актуальним є все сказане в ній.

Вступ

Що таке ідея?

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

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

луками.

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

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

Якби я переслідував винятково жагу наживи, мені б не було потреби прагнути до зміни усталених методів. Якби я думав лише про зиск, теперішня система виявилася б для мене просто чудовою. Вона у надлишку забезпечує мене грішми. Але я пам'ятаю про обов'язок служіння. Теперішня система не дає вищого ступеня продуктивності, бо сприяє марнуванню в усіх його проявах – у безлічі людей вона відбирає ре-

зультат їхньої праці. Вона позбавлена плану. Все залежить від ступеня планомірності та доцільності.

Нічого не маю проти загальної тенденції висміювання нових ідей. Краще ставитися скептично до всіх нових ідей і вимагати доказів їхньої правильності, ніж ганятися за будь-якою новою ідеєю у стані безперервного кругообігу думок. Скептицизм, що збігається з обережністю, – компас цивілізації. Немає такої ідеї, яка була б хорошою винятково тому, що вона стара, або поганою тому, що вона нова. Але якщо стара ідея себе виправдала, то це вагоме свідчення на її користь. Самі по собі ідеї цінні, але будь-яка ідея, зрештою, лише ідея. Завдання в тому, щоб реалізувати її на практиці.

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

Цілком природно працювати в переконанні, що щастя та добробут здобуваються лише чесною працею. Людські нещастя значною мірою є наслідком спроби звернути з цього природного шляху. Не маю наміру пропонувати нічого, що виходило б за межі безумовного визнання цього природного принципу. Виходжу з припущення, що ми маємо працювати. Досягнуті нами досі успіхи виказують, по суті, резуль-

тат якогось логічного досягнення: якщо вже нам доводиться працювати, то краще працювати розумно та завбачливо; чим краще будемо працювати, тим краще будемо почуватися. Ось що підказує нам, як мені здається, елементарний здоровий людський глузд.

Одне з перших правил обережності вчить нас бути насто-рожі та не змішувати реакційні дії з розумними заходами. Ми тільки-но пережили строкатий період невизначеності й були завалені програмами та планами ідеалістичного прогресу. Але далі цього ми не пішли. Все вкупі схоже на балаган, а не на продуктивний рух. Довелося почути масу чудових пропозицій, але, прийшовши додому, ми збагнули, що полум'я у вогнищі згасло. Реакціонери зазвичай використовують пригніченість, що настає вслід за такими періодами, і починають згадувати «старі добрі часи», здебільшого заповнені найлютішими зловживаннями. Ні далекоглядність, ні фантазії не притаманні ним, але ситуаційно такі реакціонери здаються «практичними людьми». Їхнє повернення до влади нерідко вітають як повернення до здорового глузду.

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

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

Якщо переконати країну, наприклад, нашу, що Вашингтон – небо, де на тронах сидять Усемогутність і Всезнання, то країна починає впадати в залежність, що не обіцяє нічого хорошого в майбутньому. Допомога прийде не з Вашингтону, а від нас самих. Більше того, ми самі, можливо, здатні допомогти Вашингтону як якомусь центру, де зосереджуються плоди нашої праці для їхнього подальшого розподілу в ім'я загального добра. Це ми можемо допомогти уряду, а не уряд нам.

Девіз «менше адміністративного духу в діловому житті і

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

Дуже неймовірно, щоб такий інтелігентний народ, як наш, здатен притлумити основні процеси господарського життя. Більшість людей інстинктивно відчуває, навіть не усвідом-

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

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

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

Якщо ми не в змозі виробляти, то не в змозі й володіти.

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

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

Не може бути твердження безглуздішого та шкідливішого для людства, ніж те, що всі люди рівні. У природі немає двох цілком ідентичних речей. Ми будуємо свої машини не інакше, як із замінними частинами. Усі ці запчастини схожі од-

на на одну так, як тільки можуть бути схожими при застосуванні хімічного аналізу, точних приладів і спеціалізованого виробництва. Отже, немає жодної потреби у випробуваннях. Коли порівнюєш два «форди», такі схожі зовні один на одного, що ніхто не зможе їх розрізнити, із запчастинами настільки подібними, що їх можна встановити одну замість іншої, мимоволі визнаєш їх і справді однаковими. Але це аж ніяк не так. Вони різні у роботі. У нас є люди, які випробували сотні, тисячі «фордів», і вони стверджують, що немає навіть двох цілком однакових машин. Якщо проїхати новою машиною годину і цю машину потім поставити в шеренгу інших машин, які також випробовували впродовж години за однакових умов, водії хоча і не в змозі будуть розрізнити їх за зовнішнім виглядом, але ж розрізнять їх у їзді.

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

Кожного варто було б розглядати так, аби масштаб його життя перебував у відповідному співвідношенні з користю, яку він надає суспільству. Дуже своєчасно сказати кілька слів на цю тему, бо ми тільки-но пережили період, коли щодо більшості людей питання про вагу їхньої користі стояло на останньому місці. Ми перебували на шляху до досягнення такого становища, коли б ніхто вже про цю користь і питав. Чеки надходили автоматично. Колись клієнт надавав честь продавцеві своїми замовленнями. В подальшому стосунки змінилися і продавець став надавати честь клієн-

ту, виконуючи його замовлення. У діловому житті – це зло. Будь-яка монополія й усіляка гонитва за прибутком – зло. Для підприємства неодмінно шкідливо, якщо необхідність напружуватися є зайвою. Не буває підприємство здоровим, якщо воно не змушене шукати свого споживача самотужки. Все дуже легко діставалося в діловому житті. Похитнувся принцип певної реальної відповідності між цінністю й її еквівалентом. Відпала необхідність піклуватися про задоволення клієнтури. У певних колах узяла гору навіть мода посылати публіку під три чорти. Дехто визначав цей стан як «розквіт ділового життя». Але це в жодному разі не означало розквіту. Це була просто примарна гонитва за грішми, що не мала нічого спільного з діловим життям.

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

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

Вони, цілком природно, надходять у результаті корисної діяльності. Мати гроші абсолютно необхідно. Але не можна забувати при цьому, що мета грошей – не неробство, а примноження цінностей для корисного служіння. Для мене особисто немає нічого огиднішого за розгульне життя. Ніхто з нас не має на нього права. У цивілізації немає місця для дармоїдів. Усілякі проекти знищення грошей призводять лише до ускладнення питання, бо не можна обійтися без обмінних знаків. Певна річ, залишається під великим сумнівом, чи дає наша теперішня грошова система міцну основу для обміну. Це питання, якого я торкнуся детальніше в одному з наступ-

них розділів. Моє головне заперечення проти теперішньої грошової системи полягає в тому, що вона часто трактується як самоціль. А за цієї умови вона багато в чому гальмує виробництво, замість того, щоб сприяти його розвитку.

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

Не хочу цим сказати, що маємо впасти в іншу крайність. У цьому аж ніяк немає жодної потреби. Наш одяг не має складатися з лантуха з дірою для просовування голови. Правда, в цьому випадку його легко було б виготовляти, але він був би вкрай непрактичним. Ковдра – також не шедевр кравецької мистецтва, але ніхто з нас не напрацював би багато, якби ми розгулювали, на кшталт індіанців, у ковдрах. Справжня простота пов'язана з розумінням практичного та доцільного. Недолік усіх радикальних реформ у тому, що вони хочуть змінити людину та пристосувати її до певних предметів. Вважаю, що спроби запровадити для жінок «одяг реформ» неодмінно походять від потворних осіб, які бажають, щоб інші жінки також були потворними. Інакше кажу-

чи, все відбувається навпаки. Треба взяти що-небудь, що довело свою придатність, й видалити з нього все зайве. Це, передусім, стосується взуття, одягу, будинків, машин, залізниць, пароплавів, літальних апаратів. Видаляючи зайві частини та спрощуючи необхідні, ми водночас скорочуємо і зайві витрати на виробництво. Логіка проста. Але, як це не дивно, процес найчастіше починається зі здешевлення виробництва, а не зі спрощення продукту. Ми ж маємо виходити з якості самого виробника. Важливо насамперед дослідити, чи насправді він такий хороший, як має бути, чи максимально реалізовує своє призначення? Чи застосовуваний ним матеріал є найкращим із можливих чи лише найдорожчим? І нарешті, чи прагне він до спрощення конструкції та зменшення ваги? І таке інше.

Зайва вага, до речі, така ж безглузда в будь-якому предметі, як і значок на капелюсі візника, мабуть, навіть безглуздіша. Бо значок може, врешті-решт, служити для впізнання, тоді як зайва вага означає лише зайву витрату сили. Для мене загадка, на чому ґрунтується поєднання ваги та сили. Це виправдано в молоті для забивання паль, але навіть застосовувати зайву вагу, коли цим нічого не досягається? Нащо обтяжувати додатковою вагою машину, призначену для транспортування? Чому б не перенести ту вагу на вантаж, який вона перевозить? Гладкі люди не в змозі бігати так швидко, як худорляві. Чому ж ми надаємо більшій частині наших транспортних засобів таку огрядність, немов мертва

вага й об'єм додають швидкості?!

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

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

фермера навіть за найсприятливіших умов – просто нікчемний.

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

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

У недостатньому знайомстві з процесами та справжньою суттю професії, а також і найкращими формами її організації криється причина малої прибутковості сільського господарства. Але й усе, що буде організоване на зразок сільського господарства, приречене на неприбутковість. Фермер сподівається на щастя і на своїх пращурів. Він не має поняття

про економію виробництва та про збут. Виробник, який нічого не тямить в економії виробництва і збуті, протримався б недовго. Те, що фермер тримається, лише доводить, наскільки дивовижно прибуткове сільське господарство саме по собі. Але найгірше те, що всюди існує тенденція ускладнювати навіть найпростіші речі...

Ось, наприклад, так звані покращення. Коли заходить мова про них, зазвичай передбачається видозміна продукції. «Покращений» виріб – той, який змінили. Моє розуміння поняття «поліпшення» зовсім інше. Вважаю взагалі неправильним починати виробництво, поки не буде вдосконалений сам продукт. Це, звісно, не означає, що ніколи не слід вносити зміни у виріб. Я лише вважаю, що більш по-господарському лише тоді братися за досвід виробництва, коли набута повна впевненість у доброякісності та придатності розрахунків і матеріалу. Якщо такої впевненості при скрупульозному розгляді немає, краще спокійно продовжувати пошуки, поки ця впевненість не з'явиться. Виробництво має виходити із самого продукту. Фабрика, організація, збут і фінансові міркування самі пристосовуються до продукції. Цим шляхом загострюється різець підприємства, і врешті-решт виявиться, що час виграний. Форсування продукції без попередньої впевненості в самому виробі було прихованою причиною дуже багатьох катастроф. Скільки людей, либонь, упевнені, що найважливішими є облаштування фабрики, збут, фінансові засоби, ділове керівництво. А найважливі-

ше – сам продукт, і будь-яке форсування продукції до того, як виріб удосконалений, означає даремну трату сил. Минуло дванадцять років, перш ніж я закінчив «Модель Т», що задовольняє мене в усьому, ту саму, яка тепер користується популярністю як «фордівська машина». Ми навіть не робили спочатку спроб розпочати виробництво, поки не отримали справжній продукт. І з того часу його істотно не змінювали.

Ми невпинно продукуємо досліді для застосування нових ідей. Проїжджаючи поблизу Дірборну, можна побачити всілякі моделі «фордів». Це експериментальні машини, а не нові моделі. Я не ігнорую жодної хорошої ідеї, але ухиляюся від того, щоб вирішувати негайно, чи добре це насправді. Якщо ідея виявляється дійсно хорошою, або хоча б відкриває нові можливості, то я за те, щоб повноцінно її випробувати. Але від цих випробувань до змін – дуже далеко. Тоді як більшість виробників частіше зважуються на зміну в продуктах, ніж у методах їхнього виробництва, ми користуємося саме зворотним прийомом.

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

нюються, певна річ, також, – унаслідок вивчення і порівняння їхньої якості.

Так само ми хочемо забезпечити себе від затримок у виробництві або від необхідності підвищувати ціни у зв'язку з можливим браком якихось окремих матеріалів. У цих випадках ми майже для всіх запчастин маємо замінний матеріал. Наприклад, із усіх сортів сталі на наших підприємствах найпопулярнішою є ванадієва: найбільша міцність поєднується в ній із мінімальною вагою. Але ми були б усього-на-всього кепськими комерсантами, якби поставили все наше майбутнє в залежність від можливості отримувати ванадієву сталь. Тому ми знайшли метал, що її замінює. Всі сорти нашої сталі цілком своєрідні, але для кожного окремого сорту у нас є принаймні одна заміна, а то і кілька, причому всі випробувані, й усі виявилися придатними. Те ж саме можна сказати про всі різновиди наших матеріалів, а також про всі окремі запчастини. Спочатку ми самі виготовляли лише певні запчастини, а двигунів не виготовляли зовсім. Тепер ми самі виготовляємо двигуни, а також майже всі запчастини, бо це обходиться дешевше. Ми робимо це також і для того, щоб на нас не впливали ринкові кризи і щоб закордонні виробники не могли паралізувати нас своєю нездатністю постачати необхідне. За час війни ціни на скло піднялися на запаморочливу висоту. Ми були нагорі в переліку споживачів. Тепер узялися до спорудження власної фабрики скла. Якби ми всю нашу енергію витратили на зміну продукції, то недалеко

зайшли б. Але оскільки ми ніяких змін у ній не впроваджували, то мали можливість зосередити всі сили на вдосконаленні методів виготовлення.

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

Відтак квінтесенція моєї ідеї полягає в тому, що марнотратство та жадібність гальмують реальну продуктивність. Але марнотратство та жадібність зовсім не неминуче зло.

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

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

Друге. Не звертай уваги на конкуренцію. Нехай працює той, хто може робити це найкраще. Спроба розладнати чийсь справи – злочин, бо вона означає намагання зруйнувати життя іншої людини в гонитві за прибутком та встановити пану-

вання сили замість здорового глузду.

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

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

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

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

Розділ І. Початок бізнесу

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

коналення хорошої ідеї замість гонити за новітніми ідеями. Гарна ідея дає саме стільки, скільки можна осилити відразу.

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

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

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

Найважливіша подія моїх дитячих років – зустріч із локомотивом, миль за вісім від Детройту, коли ми якось їхали

до міста. Мені було тоді дванадцять. Другою за важливістю подією, яка припадає на той самий рік, став подарований мені годинник.

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

білі. Воно не має значення в парових машинах, які легко зупиняти і знову запускати, але дуже важливе в двигунах.

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

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

Я ніколи не міг ґрунтовно зацікавитися фермерською працею, бо хотів мати справу з машинами. Мій батько не дуже схвалював моє захоплення механікою. Він прагнув, аби я став фермером. Коли в сімнадцять років я закінчив школу і став учнем у механічній майстерні Драйдока, мене вважали майже втраченим. Навчання мені далось легко, без зу-

силь — усі необхідні для механіка знання я засвоїв задовго до закінчення терміну мого трирічного учнівства. Але до того у мене був ще й потяг до тонкої механіки й особлива прихистість до годинників, тому ночами я працював у ремонтній майстерні одного ювеліра. Свого часу, в ті молоді роки, у мене було, якщо не помиляюся, понад 300 годинників. Я підрахував, що вже можу приблизно за 30 центів сам виготовляти справжні годинники, і хотів зайнятися цією справою. Однак облишив її, довівши собі, що годинники загалом не належать до безумовно необхідних предметів у житті, і саме тому не всі люди будуть їх купувати. Як я дійшов до цього дивовижного висновку, вже добре й не пам'ятаю. Я терпіти не міг нудної роботи ювеліра та годинникаря, за винятком тих випадків, коли вона вимагала особливо важких завдань. Уже тоді я хотів створювати якийсь продукт для масового споживання. Приблизно в ті ж часи в Америці запровадили загальний час для залізничного руху. Доти орієнтувалися по сонцю, і довго залізничний час не збігався з місцевим, як і тепер, після запровадження літнього часу. Я багато експериментував, і мені вдалося виготовити годинник, який показував обидва часи. Він мав подвійний циферблат і вважався по всій окрузі безумовною пам'яткою.

1879 року, майже через чотири роки після моєї першої зустрічі з локомотивом Ніколса та Шепарда, я почав їздити на локомотивах, а коли моє учнівство скінчилося, — став працювати разом із місцевим представником компанії «Ве-

стінгауз» як експерт із збирання та лагодження їхніх локомотивів. Та машина була дуже схожа на шепардівську, за винятком того, що тут машина розмістилася спереду, а паровий казан позаду, причому енергія передавалася заднім колесам за допомогою приводного паска. Машини проходили до дванадцяти миль за годину, хоча швидкість пересування відігравала в конструкції другорядну роль. Іноді їх застосовували також і для переміщення важких вантажів, а якщо власник випадково працював у той самий час і з молотарками, то він просто прив'язував свою молотарку й інші прилади до локомотива та їздив із ферми на ферму. Я замислився над питанням ваги та вартості локомотивів. Вони важили багато тонн і були такі дорогі, що лише великий землевласник міг їх придбати. Часто власниками були люди, які займалися молотьбою як фахом, або то були власники пилорам та інших виробництв, – їм були потрібні перевізні двигуни.

Ще раніше мені спала на думку ідея збудувати легкий паровий візок, який міг би замінити кінну тягу трактора в надзвичайно важкій оранці. Водночас мені подумалося, як я тепер неясно пригадую, що той самий принцип можна було б застосувати і до екіпажів, і до інших транспортних засобів. Ідея екіпажа без коней була тоді надзвичайно популярною. Вже багато років, по суті з часу винаходу парової машини, тривали про те розмови. Однак спочатку ідея екіпажа здавалася мені не настільки практичною, як ідея машини для важкої сільської роботи, а з усіх сільських робіт найважчою

була оранка. Наші дороги були кепські, і ми не звикли багато їздити. Одне з найбільших завоювань автомобіля полягає в позитивному впливі, який він справляє на кругозір фермера, адже значно розширяє його. Звичайно, ми не їздили до міста, якщо там не було якихось важливих справ, та й тоді їздили не частіше, ніж раз на тиждень. А за негоди навіть і рідше.

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

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

Але від ідеї безкінного екіпажа я не відмовився. Моя робота з представником компанії «Вестінгауз» зміцнила мою впевненість, що паровий двигун не придатний для легкого екіпажа. Тому я залишався на тій роботі ще лише один рік. Важкі парові машини та трактори не могли мене вже нічо-

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

зкопрофільних фахівців. Якби я хотів знищити конкурентів нечесними засобом, то порадив би їм саме таких фахівців. Отримавши масу «розумних» порад, мої конкуренти не могли б і приступити до роботи...

Мене цікавив газовий двигун, тому я стежив за його розвитком. Але я робив це, винятково з цікавості, приблизно до 1885-го чи 1886 року, коли відмовився від парової машини як двигуна для візка, якого хотів якось збудувати, і був змушений шукати нової рушійної сили. 1885-го я лагодив двигун Отто в «Іггл Айрон Воркс» у Детройті. В усьому місті не було нікого, хто знав би, як це робити достеменно. Подейкували, що я можу це зробити, і, хоча досі ніколи не мав справи з двигунами Отто, я взявся за роботу і щасливо її скінчив. Так я отримав можливість вивчити новий двигун із перших рук і 1887 року сконструював собі модель за наявним у мене чотиритактним взірцем лише для того, щоб переконатися, чи правильно я збагнув принцип. Чотиритактний двигун – це той, де поршень має чотири рази пройти крізь циліндр, щоб розвинути силовий ефект. Перший хід вбирає газ, другий його стискає, третій доводить до вибуху, а четвертий виштовхує зайвий газ. Маленька модель працювала дуже добре, вона мала однодюймовий діаметр і тридюймовий хід поршня, працювала на газоліні і хоча й віддавала трохи енергії, але була відносно легшою за всі машини, що були на ринку. Я подарував її згодом одному молодик, який хотів отримати її для певних цілей, ім'я його вже й забув.

Двигун був розібраний, він став вихідним пунктом для моїх подальших робіт із двигунами внутрішнього згоряння.

У той час я жив знову на фермі, куди повернувся не стільки для того, щоб стати фермером, скільки для того, щоб продовжувати свої досліді. Як учений-механік я влаштував тепер першокласну майстерню замість «іграшкової» майстерні дитячих років. Батько запропонував мені сорок акрів лісу, якщо забуду про машини. Я на якийсь час погодився, адже така робота дала мені можливість одружитися. Я організував пилораму, запасся перевізним двигуном і взявся рубати та пиляти дерева в лісі. Частина перших дощок і балок пішла на будиночок на нашій новій фермі. Це було на самому початку нашого подружнього життя. Будинок був невеликий, усього 31 квадратний фут, півтора поверхи, але в ньому було затишно. Я збудував поруч майстерню і, коли не був зайнятий рубанням дерев, працював над газовими машинами, вивчаючи їхні властивості та функції. Я читав усе, що потрапляло в мої руки, але найбільше вчився на власному досвіді. Газова машина – таємнича річ, вона не завжди діє як треба. Уявіть лишень, як могли поводитися ці перші моделі.

1890 року я вперше став працювати з двома циліндрами. Одноциліндровий двигун був цілком непридатний для транспортної мети – махове колесо було занадто важким. Після закінчення роботи над першим чотиритактним двигуном Отто, і ще раніше, ніж я наважився взятися за двоциліндровий двигун, я виготовив чимало машин із залізних тру-

бок для експериментальних цілей. Відтак отримав солідний досвід. Я дотримувався тієї думки, що двигун із двома циліндрами можна використовувати задля пересування, і вирішив спершу застосувати його до велосипеда в безпосередньому з'єднанні із шатуном, причому заднє колесо велосипеда мало служити маховиком. Швидкість мала регулюватися винятково клапаном. Однак я ніколи не здійснив цього задуму, тому що дуже скоро з'ясувалося, що двигун із резервуаром та іншими пристосуваннями був занадто громіздкий для велосипеда.

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

Робота почалася в моїй майстерні на фермі. Незабаром мені запропонували місце інженера та механіка в «Детройтській електричній компанії» зі щомісячною платнею сорок п'ять доларів. Я погодився, адже це було більше, ніж я міг отримувати на фермі, та й я все одно вирішив покинути сільське господарство. Всі дерева вже були вирубані.

Ми орендували будинок на Беглі-авеню у Детройті. Майстерня переїхала зі мною і розмістилася в цегляній коморі позаду будинку. Багато місяців я працював в електричній компанії в нічну зміну, тому мені залишалося дуже мало часу для своєї роботи; згодом перейшов у денну зміну і зміг працювати щовечора і цілу ніч проти неділі над новим дви-

гуном. Не можу навіть стверджувати, що робота була важкою. Ніщо, що справді нас цікавить, не є важким для нас. Я був упевнений в успіху. Він неодмінно прийде, якщо працювати старанно. І було надзвичайно важливим те, що моя дружина завжди вірила в мій успіх більше за мене.

Я був змушений почати з азів. Хоча й знав, що чимало винахідників працюють над створенням екіпажа без коня, але не міг вивідати про це якихось подробиць. Найбільші труднощі були пов'язані для мене з проблемою отримання іскри та питанням ваги. Мій досвід роботи з паровими тракторами дуже допоміг мені під час створення. 1892 року я вже мав свій перший автомобіль, та довелося чекати наступної весни, коли він по-справжньому поїхав, на моє превелике задоволення. Той перший екіпаж за своїм зовнішнім виглядом був дещо схожий на селянську бричку. У ньому були два циліндри діаметром два з половиною дюйми з шестидюймовим ходом поршня, розміщені разом над задньою віссю. Я виготовив їх із вихлопної труби однієї придбаної раніше парової машини. Потужність була до чотирьох кінських сил. Сила передавалася від двигуна за допомогою паска на приводний вал і з останнього, за допомогою ланцюга, – на заднє колесо. У візку вміщалося двоє, причому сидіння були закріплені на двох стійках, а кузов розміщувався на еліптичних ресорах. У машини було дві швидкості: одна – десять, інша – двадцять миль на годину, які досягалися перетяганням паска. Для цієї мети слугував поміщений перед сидінням водія

важіль із руків'ям. Швидка і водночас тиха хода досягала-ся його поштовхом уперед. За вертикального розташування хід був холостий. Щоб запустити машину, доводилося рукою повернути руків'я, перевівши двигун на холостий хід. Для зупинки необхідно було лише відпустити важіль і натиснути ногою на гальма. Заднього ходу не передбачалося, а інші швидкості, крім двох названих, досягалися регулюванням подачі газу. Залізні частини для остова візка так само, як сидіння і ресори, я купив. Колеса були велосипедні – двадцять вісім дюймів ширини, з гумовими шинами. Важіль керма я відлив за формою, виготовленою мною особисто. Також сам сконструював усі дрібні частини. Але дуже скоро виявилось, що бракує ще й регулюючого механізму, щоб рівномірно розподіляти наявну силу при криволінійному русі між обома задніми колесами. Весь екіпаж важив близько п'ятисот фунтів. Під сидінням розташувався резервуар, що вміщав дванадцять літрів газоліну, які живили двигун за допомогою маленької трубки та клапана. Запалювання досягалося електричною іскрою. Двигун мав спочатку повітряне охолодження, точніше кажучи, не мав жодного. Я дослідив, що він нагрівається після годинної або двогодинної їзди, і незабаром розмістив ємність із водою навколо циліндра, з'єднавши її трубкою з резервуаром, розміщеним позаду екіпажа.

Всі ці деталі за небагатьма винятками я завбачливо продумав заздалегідь. Так я завжди чиню у своїй роботі: перш ніж починаю будувати, я креслю план, в якому кож-

на деталь скрупульозно і остаточно розроблена. В іншому випадку під час роботи втрачається багато матеріалу на різні додаткові пристосування, і врешті-решт окремі запчастини не підходять одна до одної. Чимало винахідників зазнають невдач, бо не вміють розрізняти планомірну роботу й експериментування.

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

Розділ II. Що я зрозумів «про бізнес»

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

битися, і ми скоро зійшлися в ціні.

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

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

Упродовж усього цього часу я працював у електричній компанії та поступово піднявся до провідного інженера з мі-

сячною зарплатою 125 доларів. Але мої досліди з газовими двигунами зустрічали з боку директора не більше співчуття, ніж раніше мій потяг до механіки з боку батька. Не те, що мій начальник мав щось проти експериментів, він був лише проти дослідів із газовими двигунами. У моїх вухах досі звучать його слова: «Електриці так, їй належить майбутнє. А газу – ні!»

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

У мене тепер є динамо-машина, яку я мав обслуговувати

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

Едісонівська компанія запропонувала мені керівництво справами на найвищому рівні за умови, що я покину свій газовий двигун і займуся справді корисною справою. Довелося вибирати між роботою й автомобілем. Я вибрав автомобіль, тобто відмовився від своєї посади, адже про якийсь вибір не могло бути й мови: у той час уже знав, що успіх моїй машині забезпечений. 15 серпня 1899 року я звільнився з роботи, щоб повністю присвятити себе автомобільній справі.

Однак відповідальний крок, адже я не мав жодних заощаджень. Усе, що міг заощадити, витрачав на досліді. Але дружина була солідарна зі мною в тому, що я не міг відмовитися від автомобіля: тепер попереду була перемога або поразка. На автомобілі не було ніякого «попиту» – його не буває на жоден новий товар. Вони поширювалися тоді, як тепер аероплани. Спочатку екіпажі без коней вважалися примхою дикої фантазії; були розумники, які могли довести вам до найдрібніших подробиць, чому ці екіпажі завжди мали залиша-

тися іграшками. Жоден багатій не уявляв собі можливості комерційно експлуатувати нову ідею. Мені незрозуміло, чому будь-який новий винахід у транспорті натрапляє на такий спротив. Навіть тепер іще є люди, що, хитаючи головою, торочать про розкіш авто і лише неохоче визнають користь вантажівки. Спочатку ж навряд чи хтось здогадувався, що автомобіль буде відгравати колись вагому роль у промисловості. Оптимісти щонайбільше годилися, що він буде розвиватися паралельно з велосипедом. Коли виявилось, що на автомобілях і справді можна їздити, і різні виробники взялися їх виробляти, миттю виникло запитання: який екіпаж найшвидший? Дивне і все ж доволі природне явище ця ідея перегонів. Я ніколи не надавав їй великого значення, але публіка завзято відмовлялася бачити в автомобілі щось інше, крім дорогої іграшки для гонитви. Тому і нам довелося, урешті-решт, узяти участь у перегонах. Для промисловості, однак, ця рання пристрасть до перегонів була шкідливою, тому що спокушала виробників ставитися з посиленішою увагою до швидкості, ніж до суттєвих переваг автомобіля. Це широко відчиняло двері для спекуляцій. Після мого звільнення з електричної компанії група підприємців організувала на основі мого винаходу «Детройтську автомобільну компанію». Я був головним інженером і (в обмежених обсягах) акціонером. Три роки ми продовжували будувати автомобілі – всі більш-менш за моєю першою моделлю. Однак ми мали дуже невеликий збут і я був цілком самотній у своїх прагнен-

нях удосконалити автомобілі й таким чином залучити ширше коло покупців. У всіх була лише одна думка: набирати замовлення та продавати якомога дорожче. Головне було – нажитися. Через те що на посаді головного інженера за межами свого кола діяльності я не мав жодного впливу, то хутко второпав, що нова компанія не була придатна для здійснення моїх ідей, а винятково фінансовим підприємством, яке до того ж мало скромні прибутки. Тому в березні 1902 року я звідти звільнився, твердо вирішивши ніколи більше не займати залежного становища. «Детройтська автомобільна компанія» перейшла врешті-решт у власність Леланда і була трансформована в компанію «Кадиллак».

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

За рік до заснування «Форд Мотор Компані» я майже повністю занурився у дослідження. У моїй маленькій майстерні, що складалася з однієї кімнати, я працював над удосконаленням чотирициліндрового двигуна, а тим часом у навколишньому світі намагався дізнатися, яким насправді було комерційне життя, і чи справді потрібно брати участь у жадібному, егоїстичному полюванні за грішми, яке я повсюдно спостерігав під час моєї першої короткої участі в бізнесі. Починаючи з мого першого досвіду, до заснування теперішнього підприємства я збудував уже десь приблизно двадцять

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

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

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

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

На мою думку, автомобільна промисловість працювала не на добродесних підставах, не кажучи вже про те, що можна було б назвати науковою основою, однак у ній усе було не гірше, ніж в інших галузях промисловості. То зародилась, як відомо, епоха великого грюндерства.¹ Фінансисти, що дотепер спекулювали винятково на залізницях, захопили нині й усю промисловість. Тоді, як і тепер, я виходив із принципу,

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

що ціна, прибуток і взагалі всі фінансові питання врегулюються самі собою, якщо виробник справді добре працює, і що виробництво потрібно починати спочатку в малих обсягах і лише поступово розширювати за допомогою власного прибутку. Якщо прибутку немає, то для власника це ознака того, що він даремно гає час і не придатний для цієї справи. Досі я не бачив потреби змінювати свої погляди, але дуже скоро з'ясував, що вельми проста формула «роби пристойно роботу, і вона дасть зиск» у сучасному діловому житті вважається застарілою. План, за яким усі працювали частіше, полягав у тому, щоб розпочати з максимальним капіталом, а потім продати якомога більше акцій та облігацій. Те, що залишалося після продажу акцій і за вирахуванням витрат на посередництво, вельми неохоче повертали в бізнес на його розширення. Доброю справою вважалося те, що давало можливість поширити за високим курсом велику кількість паїв та облігацій. Акції й облігації – ось що було важливо, а не робота. Я ніяк не міг збагнути, яким чином нове або хоча б старе підприємство може накидати на свої товари високий відсоток і, незважаючи на це, продавати їх на ринку за такою ціною. Цього ніколи не розумів і не міг також досягнути, за якою теорією потрібно обчислювати відсоток на початковий капітал, укладений у справу. Серед ділових людей так звані фінансисти стверджували, що гроші коштують 6% або 5% і що підприємець, який укладає в справу 150 тисяч доларів, має право вимагати за них стільки-то відсотків, ад-

же якщо б він уклав відповідну суму замість підприємства в банк або перетворив на цінні папери, то отримував би звідси конкретний зиск. Тому певна надбавка до виробничих витрат у справі називається відсотком на вкладений капітал. Ця ідея стала причиною багатьох банкрутств і більшості невдач. Гроші взагалі нічого не варті, оскільки самі по собі не можуть створювати цінності. Їхня єдина користь у тому, що їх можна використати для купівлі або для виготовлення знарядь. Тому гроші коштують рівно стільки, скільки можна на них купити або виробити, нітрохи не більше. Якщо хтось вважає, що гроші принесуть 6% або 5%, то він має помістити їх туди, де може одержати цей прибуток, але капітал, поміщений у справу, не є тягарем для справи або принаймні не повинен ним бути. Він перестає бути грішми і стає засобом виробництва або хоча б має стати ним. Тому він коштує стільки, скільки виробляє, а не певну суму, яка обчислюється за принципом, який не має нічого спільного з цією справою. Зиск завжди має йти за виробництвом, а не передувати йому.

Ділові люди тоді міркували, що можна зробити з підприємством усе, якщо його «фінансувати». Якщо з першого разу це не вдалося, рецепт такий: «фінансувати знову». Так зване рефінансування полягало в тому, що вкидали певні гроші вслід за сумнівними. У більшості випадків «рефінансування» спричинене кепським керівництвом; його наслідком є те, що поганим керівникам платять для того, щоб вони

ще якийсь час продовжували своє недолуге господарювання. День Страшного суду цим лише відсувають: рефінансування – це виверт, вигаданий махлярами. Всі їхні гроші даремні, якщо неможливо помістити їх туди, де вони справді працюють, а вдається помістити лише туди, де організація справи страждає якимись недоліками. Спекулянти уявляють, що вони з користю поміщають свої гроші. Це помилка – вони їх марнують.

Виробник зовсім не попросився зі своїм покупцем після укладення угоди. Навпаки, їхні взаємини лише почалися. Продаж автомобіля означає до того ж певну рекомендацію. Якщо екіпаж погано служить покупцеві, то для виробника було б краще, якби він ніколи не мав такої рекомендації, адже в цьому випадку він отримав найменш вигідну рекламу з усіх – невдоволеного покупця. У дитячі роки автомобіля продаж розглядався як справа, коли покупець мав радити собі сам, – такою була короткозора точка зору комісіонерів. Вони отримують за свої продажі лише відсотки, і від них не можна вимагати, щоб вони особливо турбувалися про покупця, з якого вже нічого не можна отримати. Однак саме в цьому аспекті ми запровадили новинку, яка найбільше свідчила на користь автомобіля Форда. Вже самі ціна й якість могли забезпечити йому певний і навіть непоганий збут, але ми пішли ще далі. Хто придбав наш автомобіль, мав у моїх очах право на постійне користування ним. Тому, коли щось ламалося, ми були зацікавлені в тому, щоб екіпаж

знову якнайшвидше був придатним до вжитку. Цей принцип послуги був вирішальним для успіху Форда. Для більшості дорожчих автомобілів того часу не існувало жодних ремонтних сервісів. Коли щось ламалося, доводилося звертатися в місцеву ремонтну майстерню, хоча, якщо чесно, варто було б звернутися до виробника. Щастя для власника, якщо хозяїн майстерні мав пристойний вибір запасних частин на своєму складі, хоча багато екіпажів і зовсім не мали замінних частин. Однак якщо господар майстерні був далекоглядним, проте не мав достатньої обізнаності в автомобільній справі та надмірного ділового чуття, то навіть невелика поломка могла призвести до простою автомобіля на цілі тижні й до величезних рахунків, які неодмінно доведеться оплатити, щоб отримати свій екіпаж назад. Ремонт автомобіля був якийсь час найбільшою небезпекою для автомобільної промисловості. Навіть у 1910—1911 рр. кожен власник автомобіля вважався заможною людиною, яку варто притиснути. Ми зустрілися з таким станом справ із самого початку. Ми не могли дозволити, щоб наш збут осоромився через дурнуватих розбійників.

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

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

З такого ж самообману, що вважає життя битвою, яку може програти кожен мінус, завдяки помилковому ходу вини-

кає потужна любов до регулярності. Люди звикають бути лише наполовину живими. Швець рідко засвоїть «новомодний спосіб» підшивати підошву, ремісник лише вельми неохоче перейме нову методику праці. Звичка спокушає до певної ту-пості, всіляка завада відлякує, як горе або нещастя. Згадайте, коли свого часу проводилися дослідження методів фабричної праці, щоб навчити робітників економити на виробництві енергію та зусилля, саме вони найбільше цьому пручалися. Адже підозрювали, певна річ, і те, що все це суцільна змова, щоб вичавити з них іще більше, але найдужче вони були невдоволені порушенням їхнього звичного існування. Гендлярі гинуть разом із своєю справою тому, що вони прив'язуються до старої методи торгівлі і не можуть зважитися на новачії. Їх зустрічаєш скрізь – тих, хто не знають, що вчора – це вчора, хто прокидається вранці з торішніми думками. Можна було б майже встановити правило: хто думає, що винайшов свою методу, нехай заглибиться в себе і ґрунтовно досліджує, чи не перебуває частина його мозку уві сні. Небезпека полягає і підкрадається до нас разом із переконанням, що ми «забезпечили себе в житті». Це переконання загрожує тим, що при найближчому оберті колеса нас викинуть.

Крім цього, панівну роль займає страх смішного. Стільки людей бояться, що їх вважатимуть тепнями. Визнаю, що громадська думка – велика поліційна сила для тих людей, яких треба тримати в шорах. Може, навіть справедливо, що

більшість людей не можуть обійтися без примусу з боку громадської думки. Відтак громадська думка може зробити людину кращою, ніж вона була б без неї, хоч і не в моральному сенсі, але, вочевидь, як члена суспільства людей. Незважаючи на це, зовсім не так кепсько бути бовдуром в ім'я справедливості. Найменш утішне, що такі бевзі живуть достатньо довго, щоб довести, що вони зовсім не нетями, або ж розпочата ними робота продовжує жити і доводити це.

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

Ось, наприклад, питання конкуренції. Я чув, що конкуренція нібито є небезпекою і що спритний махляр усуває свого конкурента, створюючи собі штучним чином монополію. При цьому виходять із твердження, що число покупців обмежене, тому потрібно утискати конкуренцію. Багато хто ще пам'ятає, що дещо пізніше цілий ряд автомобільних виробників вступив у спілку на основі патенту Селдена,² і це в строго законних рамках забезпечило їм можливість контролювати ціни й обсяги виробництва автомобілів. Вони керувалися при цьому абсурдною ідеєю, що зиск можна підвищити зменшенням, а не збільшенням продуктивності роботи. Ця ідея, наскільки я знаю, стара, як світ. Ні тоді, ні тепер я не міг збагнути, що для того, хто чесно працює, не знайдеться роботи. Час, який витрачається на боротьбу з конкурентами, марнується надаремно; було б краще використати його на роботу. Завжди знайдуться люди, готові охоче, навіть усередині, купувати за умови, що їх постачають за схожими цінами і тим, чого вони справді потребують. Це стосується як персональних послуг, так і товарів.

У цей період роздумів я аж ніяк не залишався бездіяльним. Ми працювали над нашим великим чотирициліндровим двигуном і над двома великими автомобілями для перегонів. У мене було для цього достатньо часу, я постійно

² Джордж Болдвін Селден (1846—1922) – діяч початку автомобільної ери, винахідник, патентний юрист. 1895 року отримав у США патент на автомобіль. Власник компанії Seiden Motor Vehicle Company, що випускала автомобілі в 1909—1912 рр. і вантажівки в 1913—1930 рр.

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

Хто наділений вищою розумовою силою та працездатністю, неодмінно матиме успіх. Не беруся стверджувати і не в змозі перевірити, чи є щасливішим наполегливий працівник, нерозлучний зі своєю справою, який безупинно думає про успіх і тому встигає, ніж той, хто навіть по-думки справі присвячує лише робочий час. Це питання не вимагає вирішення. Двигун у десять кінських сил дає менші результати, ніж двадцятисильний. Той, хто свою розумову діяльність укладає в рамки робочого часу, обмежує цим свої кінські

сили. Якщо він згоден тягнути лише тягар, на нього покладений, тоді все гаразд. Це його особиста справа, нікого не стосується, але він не повинен виголошувати претензії, якщо хтось інший, примноживши свої кінські сили, заробить більше та досягне успіху. Неробство і праця дають різні результати. Хто прагне спокою і створює собі дозвілля, не має підстав скаржитися. Він не може одночасно й лікуватися й пожинати плоди роботи.

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

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

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

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

Розділ III. Справжній бізнес починається...

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

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

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

Не маю на увазі нормалізацію (стандартизацію). Термін «нормалізація» може викликати непорозуміння, бо під ним мається на увазі певна негнучкість виробництва та конструкції, і виробник, зрештою, зупиняється на такому типі товару, який продається найлегше і з найбільшою вигодою. На прагнення споживачів як при виробництві продукції, так і при калькуляції ціни не звертається належної уваги. З поняттям нормалізації завжди пов'язане уявлення про «вибиван-

ня» якомога більшої кількості грошей. Завдяки масовому виробництві одного і того ж предмета настає неминуха економія у виробництві та збільшується прибуток виробника, який використовує цей зиск для все більшого розширення виробництва. Коли він отямлюється, ринок уже насичується товаром, що не має збуту. Тим часом товар цей збут отримав би, якби виробник задовольнився нижчою ціною.

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

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

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

виробництва, навпаки, будуть відбуватися дуже часто та викристалізуються самі собою. Принаймні такий мій досвід у всіх справах, до яких я причетний.

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

Упродовж року мого експериментування такі думки стали набувати все чіткіших обрисів. Більшість дослідів було присвячено створенню автомобіля для перегонів. У той час переважала точка зору, що першокласна машина мусить розвивати й високу швидкість. Особисто я не поділяв цієї точки зору, але виробники ґрунтувалися на прикладі велосипедів для гонитви і вважали, що перемога на перегонах зверне увагу публіки на якість автомобіля, хоча я вважаю, що менш надійну характеристику важко собі й уявити. Але якщо інші це робили, то й мені доводилося. 1903 року я разом із Тімом Коппером збудував дві машини, орієнтовані винятково на швидкість. Обидві були абсолютно однакові. Одну ми назвали «999», іншу – «Стріла». Якщо треба було прославити автомобіль швидкістю, я поставив собі за мету змусити балакати про мої автомобілі й досяг мети. Я поставив чотири гігантських циліндри потужністю 80 к. с., що в ті часи було не-чувано. Вироблений ними шум міг наполовину вбити

людину. Авто мало лише одне сидіння. Досить було одного людського життя на кожну машину. Я випробував обидві машини, Коппер також. Ми дали їм повну швидкість. Важко описати пережите нами відчуття. Спуск із Ніагарського водоспаду порівняно з цим мав здатися приємною прогулянкою. Я не захотів узяти на себе відповідальність – кермувати машиною «999», яка була випущена першою, на змаганнях, не захотів цього і Коппер. Але він заявив, що знає одну людину, схиблену на швидкій їзді. Будь-яка швидкість здається їй недостатньою. Коппер телеграфував до Солт-Лейк-Сіті, і до нас негайно з'явився чоловік на ім'я Баррі Олдфілд, велосипедний змагун за покликанням. Він жодного разу не їздив на автомобілі, але мав непереборне бажання відчувати це задоволення. За словами Олдфілда, він мав випробувати все.

Знадобився всього тиждень, щоб навчити його їздити. Цей чоловік не знав, що таке страх. Він жадав лише одного – навчитися кермувати чудовиськом. Управління найшвидшим сучасним автомобілем для перегонів – ніщо порівняно з нашою машиною «999». Рульове колесо на той час ще не винайшли. Усі виготовлені мною до того часу автомобілі були забезпечені лише одним руків'ям. Однак на автомобілі «999» встановили подвійне руків'я, адже для утримання машини в потрібному керунку докладалася повна сила однієї людини. Змагання проходили на трасі протяжністю три милі. Нашу машину змагуни не знали, і ми про всяк випадок тримали в таємниці деталі, надаючи іншим просторікувати

на свій розсуд. Маю сказати, що в той час траси для перегонів ще не будувалися на строго наукових принципах, адже нікому не спадало на гадку, до якої швидкості можна довести автомобіль. Олдфілд чудово усвідомлював, із яким двигуном йому доведеться мати справу. Сідаючи в автомобіль, він пожартував, поки я крутив руків'я: «Знаю, що в цьому візку мене може спіткати смерть, але принаймні вони будуть змушені визнати, що я мчав, як дідько».

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

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

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

Унаслідок цього 1916 року я придбав зі своїх заробітків достатнє число акцій і став учасником із 51%, а незабаром і

59%. Все нове обладнання, разом із будівлями підприємства, було зроблене за мої гроші.

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

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

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

ють окремі запчастини, належати одному і тому ж товариству або власнику, або різним особам, важливо, аби всі окремі фабрики дотримувалися в своїй методиці принципу продуктивності. Якщо трапляється нагода купити готові запчастини такої ж якості, як ми виробляємо самі, й якщо ціна помірна, то вважаємо за краще не виробляти таких, за винятком тих випадків, коли хочемо мати готовий запас під рукою. Частково корисно, якщо фабрики, які виготовляють окремі запчастини, належать різним власникам.

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

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

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

Кожна з випущених тоді одиниць «Моделі А» має свою історію. Так, наприклад, збудований 1904 року № 420 придбав полковник Кольєр із Каліфорнії. Поїздивши кілька років, він його продав і купив собі новий «форд», а 420-й переходив із рук у руки, поки не став власністю такого собі Едмунда Джейкобса, який живе в Рамоні серед високих гір. Джейкобс експлуатував машину впродовж кількох років для найважчої роботи, відтак купив новий «форд», а старий продав. 1915 року автомобіль потрапив у власність такого собі Кантелло, який зняв двигун і пристосував його до водяної помпи, а до шасі прилаштував голоблі, відтак нині двигун сумлінно помпує воду, а шасі, в яке впрягається мул, замінює селянську підводу. Мораль усієї історії така: автомобіль «форда» можна розібрати на частини, але знищити неможливо. Подам витяги з нашої першої реклами:

«Мета нашої роботи – випустити на ринок автомобіль, зумисне пристосований для повсякденного вжитку та повсякденних потреб, придатний для ділових поїздок, для поїздок із метою відпочинку та для родинного користування, автомобіль

достатньо швидкий, щоб задовольнити потребу середньостатистичного клієнта, але не розвиває шалену швидкість, яка останнім часом викликає стільки нарікань; ми хочемо створити автомобіль, який за своєю міцністю, простотою, надійністю, практичністю, зручністю і, нарешті, своєю вкрай низькою ціною заслужив би визнання осіб обох статей і різного віку. Низька вартість мала створити йому багатотисячний контингент покупців із числа тих, хто не може або не бажає платити шалені гроші за автомобілі інших фірм. Особливо підкреслюються наступні аспекти:

- Дуже добрий матеріал.
- Простота конструкції (більшість автомобілів того часу вимагали від водія дуже високої майстерності та спритності).
- Висока якість двигуна.
- Надійність запалювання, яка забезпечувалася подвійною батареєю по шість сухих елементів кожна.
- Автоматична подача мастила.
- Простота і легка керуваність планетарного зчеплення.
- Надійне виконання».

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

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

«Люди, які постійно скаржаться на брак часу,

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

«Автомобіль завжди готовий, завжди забезпечений».

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

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

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

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

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

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

Я процитував лише витяги з реклам, із наміром показати,

що ми із самого початку намагалися створити щось корисне, ніколи не маючи на увазі спортивної мети.

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

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

Завоювати довіру покупця, відтак спершу змусити його витратити гроші на купівлю предмета, а потім переконати,

що він повинен замість цього предмета купити новий.

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

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

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

англійську милю, всуціль по льоду.

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

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

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

У 1906—1907 рр. ми випустили лише дві нові моделі: чо-

тирициліндровий автомобіль за дві тисячі доларів і автомобіль для туризму за тисячу доларів, проекти яких склали роком раніше. Незважаючи на це, наш збут упав до 1599 машин.

На думку багатьох, причина зменшення збуту полягала в тому, що ми не вигадували нових моделей. Я особисто вважав, що причину потрібно шукати в дорожнечі машин для 95% покупців. Тому наступного року, придбавши більшість акцій, я змінив організацію справи. У 1906—1907 рр. ми повністю відмовилися від виробництва розкішних автомобілів, випустивши замість цього три невеликі моделі міського типу, призначених для легкого туризму.

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

збирали до 100 автомобілів.

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

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

У виборі продавців ми чинили обачно. Спочатку залучення хороших продавців відбувалося з труднощами, адже автомобільна справа вважалася тоді несолідною. Вона розглядалася, як торгівля предметами розкоші. Зрештою, ми доручили продаж цілому ряду агентів, вибираючи найкращих із них і виплачуючи їм платню, що значно перевищувала той за-

робіток, який вони самі могли б отримати з продажу. На початках наші зарплати були не надто високі, бо ми самі тільки почали спинатися на ноги. Але в міру того, як справа міцніла, ми вирішили оплачувати кожну послугу якнайвище, зате й використовувати лише першокласні сили.

Нашим агентам ми висували такі основні вимоги:

1) Прагнення до успіху й усі чесноти, які характеризують сучасну енергійну та розвинуту ділову людину.

2) Наявність достатнього складу для запасних частин, що дає можливість швидко виконати будь-який ремонт і підтримувати всі автомобілі Форда цього району в стані безперервної справності.

3) Солідне, чисте, велике торгове приміщення, що не шкодило б репутації нашої фірми.

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

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

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

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

8) Гарна вивіска.

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

У наших інструкціях агентам вказувалося, між іншим, наступне:

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

На нашому шляху зустрічалися і терни. Ведення справ загальмувалося грандіозним судовим процесом, вчиненим проти нашої компанії з метою примусити її приєднатися до синдикату автомобільних виробників. Останні виходили з хибного припущення, що ринок для збуту автомобілів обмежений, і тому необхідно монополізувати справу. Це був знаменитий процес Селдена. Витрати на судові витрати іноді сягали для нас дуже великих сум. Сам Селден, який нещодавно помер, мав мало спільного зі згаданим процесом, який затіяв трест, прагнучи за допомогою патенту домогтися монополії. Становище зводилося до наступного.

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

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

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

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

Зчеплення:

а) вагону, забезпеченого рульовим механізмом і рульовим колесом;

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

в) двигуна.

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

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

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

учинком і кожен покупець таким чином опиняється під ризиком бути заарештованим.

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

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

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

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

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

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

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

Розділ IV. Таємниця виробництва та сервісу

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

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

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

лягала в тому, що ми уникали розкішного салону. Наші машини нічим не були гіршими за інші машини, призначені для туризму, але не мали розкішної зовнішньої обробки. На замовлення ми могли виконати все, що завгодно, і, ймовірно, за особливо високу плату погодилися б випустити особливо розкішний автомобіль.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.