

( СВЕТОВНИТЕ БИЗНЕС ИМПЕРИИ )

МОЯТ ЖИВОТ И  
МОИТЕ УСПЕХИ  
**ХЕНРИ ФОРД**

КАК ТРЪГНАХ,  
ЗА ДА СТАНА БОГАТ

ciela®

ДНЕВНИК

# **МОЯТ ЖИВОТ И МОИТЕ УСПЕХИ**

# **ХЕНРИ ФОРД**

## **МОЯТ ЖИВОТ И МОИТЕ УСПЕХИ**

*Моят основен принцип гласи: „По-малко административен дух в творческия живот и повече творчески дух в администрацията.“*

*Правилото, на което се подчинява целият ми живот, е едно – всичко може да бъде направено по-добре, отколкото е правено досега.*

Хенри Форд, 1927 г.

## СЪДЪРЖАНИЕ

ИДЕЯТА, КОЯТО МЕ РЪКОВОДЕШЕ .....	7
КАК ЗАПОЧНАХ, ЗА ДА СТАНА БОГАТ .....	21
ТАЙНИТЕ НА ПРОИЗВОДСТВОТО .....	39
ИСТИНСКО ПРОИЗВОДСТВО .....	48
МАШИНИ И ХОРА.....	58
ТЕРОРЪТ НА МАШИНАТА .....	67
ЗА РАБОТНИЧЕСКОТО ВЪЗНАГРАЖДЕНИЕ.....	75
СУРОВИНИ.....	84
ПАРИ И СТОКА .....	87
ПОБЕДА НАД БЕДНОСТТА .....	92
ВЪЗГЛЕДИТЕ МИ ЗА КАПИТАЛА .....	97
НА РАЗНИ ТЕМИ.....	98

## ИДЕЯТА, КОЯТО МЕ РЪКОВОДЕШЕ

Америка беше в зората на своето развитие. А и днес, колкото и да говорим за поразителните ни успехи, все още се намираме в началото. Разработили сме само повърхността. Независимо от това обаче трябва да оценим нашия напредък. Ако сравним това, което е направено, с онова, което предстои, нашите постижения ще ни се сторят незначителни. Достатъчно е обаче да си спомним огромните усилия, изразходвани за обработване на земята, и да ги сравним с малкото, което се прави във всички индустриални предприятия в страната, взети заедно, за да осъзнаем възможностите, които имаме и които чакат реализация.

Именно сега, когато много държави са в процес на революционно кипене, навсякъде цари безпокойство, настъпва моментът, когато предстоящите задачи трябва да бъдат прогнозирани в светлината на вече разрешените.

Когато се говори за нарастващата мощ на машината и за бързото развитие на индустрията, неволно ни завладява усещането, че светът върви към едно студено, металически бездушно състояние, в което няма място за природата. Нито за дървета и цветя, нито за птици, нито за синьо небе, а само за изпълнени с железни машини грандиозни фабрики, изместили всичко друго на земята. Аз определено не споделям такова виждане. Нещо повече, смятам, че ако не се научим да се възползваме от мощта на машините, няма да намерим достатъчно време, за да се насладим на дърветата, на птиците, на цветята и на небето.

Мисля, че сами направихме твърде много, за да пропъдим радостта от живота с нашата идея за невъзможността да се примири „човешкото съществуване“ с „добиването на средства за съществуване“. Ние губим толкова време и енергия, че си отнемаме въз-

можността да се насладим на постигнатите резултати. Цял живот строим дом, в който не ни остава време да живеем. Машините, парите и имотът са полезни дотолкова, доколкото помагат на човека да бъде истински свободен. Те са само средство за постигане на една друга цел. Ако аз гледах на автомобилите с моето име само като на автомобили, бих престанал да ги произвеждам и бих се заел с нещо друго. За мен те са нагледно доказателство за определена градивна теория, която – както аз мисля – представлява нещо повече от творческа теория. А именно – теория, целта на която е да се създаде източник на радост за хората. Фактът, че Дружеството за автомобилите „Форд“ си извоюва такъв необикновен успех, свидетелства неопровержимо за верността на моята теория. Това обстоятелство ми дава право да осъждам съществуващите методи в производството, във финансите, в обществото, и то от гледна точка на човек, необременен от тях.

Ако бях човек, който преследва само користни цели, нямаше да се стремя към изменение на установените методи. Ако мислех единствено за печалба, щях да се придържам към господстващата система, която е превъзходна за такива цели. Тя може да осигури на човека излишък от пари. Но аз имам друга цел в живота, или по-скоро дълг. Господстващата система не осигурява най-висока производителност, защото помага за разпиляването на производителността по всевъзможни начини. Освен това на мнозина тя отнема продукта на труда. Лишена е от план.

Всичко зависи от степента на планомерност и целесъобразност и се измерва с нея. Аз нямам нищо против всеобщата тенденция да се подлагат на критика новите идеи. По-добре е човек да се отнася скептично към всичко ново и да иска доказателства за неговата истинност и необходимост, отколкото да тича след всяка нова идея, намирайки се в състояние на постоянна неудовлетвореност. Разумният скептицизъм е компас на цивилизацията. Няма такива идеи, които са добри само защото са стари, или са лоши – защото са нови. Но ако старата идея доказва себе си с резултатите, които е дала, това е достатъчен аргумент в нейна полза. Сами по себе си идеите не са нещо ценно. Ако не се реализира практически, всяка идея в края на краищата си остава само идея.

Преди всичко искам да докажа, че идеите, които прилагаме в нашето дружество, могат да намерят място навсякъде. Те се отнасят не само до производството на автомобили или трактори, а обхващат много по-обширна област и са част от един общ кодекс. Аз съм твърдо убеден, че този кодекс не е нещо ново и се доказва преди всичко с резултатите, които се постигат от прилагането на нашите идеи.

Напълно естествено е разбирането, че щастието и благополучието са резултат от честната работа. Голяма част от нещастията, които сполетяват хората, са резултат от техния опит да не следват естествения път, а да се отклоняват от него. Далеч съм от намерението да препоръчвам нещо, което е различно от безусловното следване на този естествен принцип. Ръководя се от аксиомата, че ние сме длъжни винаги и навсякъде да работим. И постигнатите от нас успехи са резултат от едно логическо развитие на тази максима – щом трябва да се работи, то най-добре е да се работи умно и внимателно. Колкото по-добре работим, толкова по-добре за нас. Това ни заповядва здравият човешки разум.

Основните области в общественния живот са земеделието, индустрията и транспортът. Без тях няма обществен живот. Те свързват света в едно цяло. Обработването на земята, производството и разпределението на продуктите формират основата на стопанския живот. В тях е цялата квинтесенция на физическия живот. Загинат ли те, ще загине и обществото.

Работа има винаги. Колкото пожелаеш. Всяко създаване на обществена ценност е работа. Обратно, спекулацията с готовите продукти няма нищо общо с работата – тя не е нищо друго освен узаконен вид кражба, която не може да бъде изкоренена с никакво законодателство. Изобщо чрез законотворчество едва ли може да се постигне много – то никога не е съзидателно. То не може да излезе от границите на полицейската власт. Да очакваме от нашите правителствени инстанции във Вашингтон и другаде по света да направят това, значи напразно да си губим времето. Докато чакаме законодателството да изцери света от бедност и да премахне привилегиите, ние ще съзерцаваме как бедността нараства в световен мащаб и как привилегиите се увеличават. Законодателите



често пъти грешат, като приписват на закона сила, която той не може да има.

Ако си внушим например, че правителствата се намират не във Вашингтон или в Париж, а на небето и заедно с техните необходимоприсъщи качества – всемогъществото и всезнанието – са там, зад облаците, далеч от нас, ще се поставим в много изгодна психологическа и творческа позиция. Защото ще знаем, че помощта ще дойде не от столицата, а от нас самите. Нещо повече, може би не Вашингтон ще помогне на нас, а ние на него – като на център, където се съсредоточават плодовете на общия ни труд за по-нататъшното им разпределение в обща полза. Ние можем да помогнем на правителството, а не то на нас.

Един от основните ми принципи е: „По-малко административен дух в творческия живот и повече творчески дух в администрацията.“ Този девиз е добър не само защото е полезен за всяка дейност в управлението на държавата, но и защото е полезен за народа. Всяка страна, нейното правителство и стопанският ѝ живот са само средства да се осигури социалният живот в нея. Правителството е само слуга на народа и винаги трябва да бъде такава. Без делови живот и без правителство не може. Едното и другото са необходими както водата и хлябът, но започнат ли да властват, вече тръгват против природата. Грижата за благополучието на страната е дълг на всеки от нас.

Само при такива условия действията ни ще бъдат правилни и надеждни. Нищо не струва на правителствата да дават обещания, но те не са в състояние да ги изпълняват. Вярно е – правителствата могат да жонглират с валутата, както впрочем правят европейските правителства (и както действат и ще действат по цял свят финансистите, докато приберат чистите доходи в джобовете си). А колко тържествено произнесени и извършени глупости съпровождат този процес. Единствено работата и само работата е в състояние да създава ценности. Дълбоко в себе си всеки съзнава това.

Невероятно ще бъде интелигентен народ като американския да пренебрегне основните процеси на стопанския живот. Повечето от хората знаят, че даром нищо не се получава. Мнозинството инстинктивно чувства – без да съзнава това, – че парите не са

богатство. Вулгарните теории, които обещават всичко и нищо не искат в замяна, не могат да бъдат приети и от обикновения делови човек. Той инстинктивно ги отблъсква, често пъти без дори да може логично да определи това свое отношение към тях. Съзнава, че са лъжи, и това му стига. Днешният ред на нещата независимо от несъвършенството му, честите грешки и непълнотите има предимството да работи, да функционира. Няма съмнение, че постепенно той ще се измени и ще премине в друг ред, който също така ще функционира. И това ще стане не толкова само по себе си, колкото благодарение на съдържанието, вложено в него от хората. Можем ли да приемем за правилна нашата система? Преди всичко тя е извънредно тровава. От правна и рационална гледна точка отдавна трябваше да рухне. Но все още се крепи.

Кой е първият стопански принцип? Трудът! Трудът е човешката стихия, която се слива с плодоносните времена на годината, за да се разкрият скритите възможности на природата. Човешкият труд е първопричина за жътвата. Без него тази дейност не би съществувала. Един от икономическите принципи е човешкият труд да се прилага върху материал, който не е създаден от човека, а му е даден от природата.

Моят основен нравствен принцип е: „Право на човека върху неговия труд.“ Това право се проявява в различни форми. Човек, който е произвел даден предмет, добива правата върху него. Ако някой открадне този предмет, той краде не само вещта – краде и свещено човешко право.

Който не е в състояние да произведе, той не е в състояние и да притежава. На капиталистите, които са станали такива не по пътя на производството, а чрез търговия с пари, трябва да гледате като на временно и неизбежно зло. Те могат да излязат от тази неблагоприятна позиция, ако влеят парите си в производството. Но ако техните пари са пуснати в обращение, за да затрудняват разпределението и да издигат бариери между производителя и потребителя – тогава те стават наистина вредни за обществото. Това положение ще бъде премахнато само когато парите им намерят приложение в производството. А това ще стане, щом всички разберат, че единствено работата може да изведе както отделната

личност, така и целия народ на верния път – пътя към здравето, богатството и щастието.

Няма никакво основание да се отнеме възможността на човек, който желае да работи, да упражнява своя труд и да получава възнаграждение за него. Няма основание също и този, който може, но не желае да работи, да получава онова, което не му се полага. При всички обстоятелства на човека трябва да бъде дадена възможността да получава от обществото това, което сам той му е дал. Ако няма никакъв принос към обществото, естествено няма никакво основание да чака от него каквото и да било. На безделника може да бъде дадена свободата да умре от глад. Голяма грешка, водеща към обществен фалит, би било да се дава на когото и да е повече от това, което е изработил, само поради факта, че в обществото е прието някои да получават повече, отколкото заслужават. По този път не може да се стигне далеч.

Едва ли ще се намери по-грешно и по-вредно твърдение от това за равенството на всички хора. В природата не съществуват два предмета, които са абсолютно еднакви. Ние правим нашите машини от детайли. Всички те са сходни помежду си и не можем да ги различим един от друг нито с химичен анализ, нито с най-точни измервателни уреди. Тези части се произвеждат по най-прецизна технология. Така че би било излишно да правим над тях изпитания. Когато пред нас се намират два форда, дотолкова еднакви външно, че никой не може да ги различи, и с еднакви части, всяка от които може да се монтира в другия, неволно си мислим за тях като за два наистина съвършено еднакви автомобили. Но това съвсем не е така. Разбира се, те са различни. И това проличава по време на изпитанията.

Ние работим с хора, които са карали стотици, а понякога и хиляди автомобили „Форд“. Според техните твърдения не съществуват две абсолютно еднакви машини. И ако един нов автомобил е подложен на изпитания в продължение на един час при определени условия, той ще се различава напълно от другите, изпитвани за същия час и при същите условия, макар че не е възможно автомобилите да се различат по външен вид.

Досега говорих по-общо и за различни неща. Сега ще премина към конкретни примери. Всеки трябва да бъде поставен в обществото така, че целите в живота му да бъдат в определено съотношение с ползата, която той оказва на това общество. Наскоро ние преживяхме период, когато в отношенията между голяма част от хората въпросът за цената на техните услуги беше на последен план. Бяхме стигнали до положение никой вече да не търси тези услуги. Чековете постъпваха автоматично. Първоначално купувачът оказваше чест на продавача със своите поръчки, по-късно отношенията се измениха и продавачът започна да оказва чест на клиента, като изпълняваше неговите поръчки. В деловия живот това е пагубно. Всеки монопол и всяко преследване на печалби е пагубно. За предприятието винаги е в ущърб, ако загърби необходимостта постоянно да търси. Едно предприятие никога не е така стабилно, както в случаите, когато подобно на кокошките само намира част от „храната“ си.

В някои сфери на живота твърде лесно започнаха да се постигат големи успехи, без да се полага творчески труд. Наруши се принципът на реалното съотношение между ценностите и техните еквиваленти. Загуби се дори необходимостта да се мисли за удовлетворението на клиента. В определени кръгове започна да се промъква тенденцията клиентите да се пращат „по дяволите“. Някои отбелязаха това състояние като „разцвет на творческия живот.“ Но то в никакъв случай не може да се смята за някакъв разцвет. Това беше едно лудо и безполезно тичане подир парите, което няма нищо общо с градивния делови живот.

Ако индустриалецът изгуби истинската си цел, твърде лесно е да се „натовари“ с много пари. След това в постоянния си стремеж да печели все повече напълно забравя с какво и как трябва да снабдява своите клиенти – докато един по един ги загуби. Всяко предприятие, създадено с единствената цел да се печелят пари, е рисковано. То прилича на хазартна игра, която протича променливо и рядко може да продължи няколко години. Задачата на предприятията е да произвеждат продукти за потребление, а не да трупат пари и да се занимават със спекула. Главните условия, които е необходимо да бъдат изпълнени, за да запазят предприятията клиентите

си, са да произвеждат качествени и евтини продукти и да носят полза на потребителя, а не само на производителя. Ако въпросът за парите се разглежда в една лъжлива перспектива, то в нея може да се постави и производителят като проекция.

В последна сметка благосъстоянието на производителя зависи от ползата, която той допринася. Наистина за известно време той може да управлява работите си добре, като служи само на себе си. Но не е възможно това да продължава дълго. Няма да мине много време и клиентите ще започнат да си отмъщават, при което краят му няма да е далеч. През войната производителите бяха полезни най-вече на себе си. Но мнозина от тях много бързо след това приключиха с дейността си. Невежеството никога не е побеждавало в борбата със здравия разум. В икономическата политика също. Най-сигурното средство никога да не спечелиш пари е алчността. Друг е въпросът, ако работиш заради самата работа, ако служиш заради самата служба, т. е. ако работиш, за да добиеш онова удовлетворение, което се придобива от съзнанието за изпълнен дълг. Тогава парите сами по себе си ще се множат.

Различните проекти за премахване на парите само усложняват въпроса, без да го решават, тъй като не може да се избегне необходимостта от разменни знаци. Не ще и дума, остава съмнението дали днешната парична система е здрава основа за размяната. На този въпрос ще се спра по-подробно в една от следващите глави. Моето възражение против сегашната парична система е, че често пъти тя се възприема като самоцел. При това условие паричната система спъва производството, вместо да го улеснява и стимулира.

Моят идеал е скромността. Хората имат толкова малко и удовлетворението на основните им житейски нужди струва толкова скъпо, защото почти всичко, което произвеждат, е много по-сложно, отколкото е нужно. Нашите дрехи, жилища, мебели – всичко би могло да бъде по-обикновено и заедно с това по-красиво. Истинската простота е свързана с постигане на две условия – практичност и целесъобразност. Недостатъкът на всички радикални реформи е, че целта им е да променят човека и да го приспособят към определени предмети. Предполагам, че опитите да се въведе висшата мода за

жените се правят от грозните жени, които желаят всички да изглеждат като тях. Винаги трябва като модел да се взема нещо, което е доказало своята практичност, като се отстрани излишното от него. Това се отнася за обувките, дрехите, къщите, машините, железниците, параходите, самолетите. Като махнем излишните части и опростим необходимите, ще намалим разходите за производство. Логиката е много проста. И въпреки това процесът най-често започва с обратното – с поевтиняване на производството, а не с опростяване на продукта. Винаги трябва да се изхожда от самия продукт. Важно е да се проучи дали действително продуктът е толкова добър, колкото трябва. Изпълнява ли той максимално своето предназначение? Употребен ли е за производството му най-добрият и най-евтиният материал или пък най-скъпият? След това трябва да се анализират възможностите за известно опростяване на конструкцията, намаляване на теглото и т. н.

По-голямото тегло е също толкова безсмислено, колкото кокардата на файтонджийската шапка. Защо трябва да натоварваме с ненужно тегло една машина, която е предназначена за транспортна дейност? Защо да не пренесем излишното тегло върху товара, който се превозва с тази машина. Факт е, че дебелите хора не могат да тичат толкова бързо, колкото слабите, а ние произвеждаме по-голямата част от транспортните машини с такава тежест, сякаш мъртвото тегло и обем ще увеличат скоростта. Много често бедата се състои това, че в работата се внася излишно придвижване на мъртви товари.

За отстраняване на излишното тегло е необходимо да извършим още много работа. Да вземем за пример дървените материали. Дървото е чудесна, макар и твърде неикономична суровина за изработването на някои детайли. Дървеният материал, който се използва при конструирането на автомобилите „Форд“ например, съдържа около 120 килограма вода. Естествено тук могат да се направят подобрения. Трябва да се намери средство, с помощта на което да се постигне еднаква мощност и еластичност без излишно тегло. Същото трябва да се направи и за хиляди други изделия.

Земеделецът например работи при съвсем примитивни условия и обременява труда си с много излишни дейности. Мисля, че

обикновеният фермер изразходва не повече от 5% от своята енергия за действително полезна работа. Ако организираме фабрика по образец на обикновената ферма, ще трябва да я пренаселим с работници. И най-примитивното предприятие в Европа не е организирано толкова лошо, както обикновеното селско стопанство. През работния ден фермерът може би около дванайсет пъти се катери и слиза по стълби. Години наред се пресилва сам да носи вода, вместо да прекара няколко метра водопроводна тръба. Ако се наложи да се извършва някаква допълнителна работа, първата му мисъл е да наеме работници. Той смята за излишно разточителство да инвестира пари за технологично обновление. Именно затова продуктите на селското стопанство дори при най-ниски цени на пазара пак са твърде високи. А доходът на фермера при най-благоприятни условия на пазара пак е нищожен. Причината за високите цени и малките печалби се крие в разхищението на време и сили.

Щом земеделецът се научи да гледа на себе си като на индустриалец с характерната непоносимост към разсишничеството на материал и на работна сила, цените на селскостопанските продукти ще паднат и приходът дотолкова ще нарасне, че на всеки земеделец продуктът на неговия труд ще му бъде напълно достатъчен. А фермерството ще добие репутацията на безрискова и най-вече доходна професия.

Нашите фермери разчитат на късмета, както и техните прадеди. На тях са им чужди понятията икономия в производството и пазар. Ако на фабриканта му липсват такива знания, той няма да се задържи дълго време на краката си. А фермерът устоява – това е доказателство за извънредно голямата доходност на селското стопанство. В глобален план средството за постигане на евтина и значителна продукция, както в промишлеността, така и в селското стопанство, е просто. Най-лошо от всичко е повсеместно съществуващият стремеж да се усложняват и най-простите неща. Да вземем за пример т. нар. подобрения.

Когато стане дума за подобрене, обикновено се започва с изменение на продукта. Подобрен продукт е този, който е бил подложен на известно изменение. Моето разбиране за понятието „по-

добре“ е съвършено различно. Аз смятам, че да се започва каквото и да било производство, докато не е усъвършенстван самият продукт, е неправилно. Това, разбира се, не означава никога да не се правят изменения. Аз само поддържам мнението, че икономически е много по-ефективно човек да започне производство, след като е напълно убеден в доброкачествеността и рентабилността на материалите. Ако не се увери в това още при първите опити, той трябва да продължи своите изследвания, докато се убеди.

Производството трябва да се основава на самия продукт. Фабрикантът, организацията, продажбата и финансовите съображения се приспособяват към продукцията. По този начин се подсилва „острието на предприятието“ и в края на краищата се печели време. Ускоряването на производството без предварителна убеденост в качествата на продукта е скритата причина за много катастрофи. Мнозина се заблуждават, като мислят, че най-важно от всичко са организацията на производството, пласментът, финансовите средства, деловото ръководство. Главното е самият продукт и всяко форсиране на производството, докато той не бъде усъвършенстван, означава само губене на сили. Цели дванайсет години минаха, докато завърша „Модела Т“, който ме удовлетвори във всяко отношение и който днес се ползва с известност. В началото дори не сме правили опити да пристъпим към производство в пълния смисъл на думата, докато не получихме истинския модел, който оттогава не е претърпял нито едно съществено изменение.

Ние непрекъснато експериментираме с нови идеи. Минавайки близо до Дирборн, ще видите различни модели автомобили „Форд“. Но това са машини за изпитание. Аз не пренебрегвам нито една нова идея, но не бързам веднага да реша дали тя наистина е добра или не. Ако е действително хубава или дори ако само разкрива някои нови възможности, аз поддържам мнението, че тя трябва да бъде изследвана най-всестранно. Но пътят от тези изпитания до внедряване на измененията е много дълъг. Докато повечето от фабрикантите по-лесно се решават да изменят модела, отколкото методите на неговото производство, ние правим тъкмо обратното.



Предприехме редица значителни изменения в производствените методи. В тази област не стоим на едно място. Откакто построихме нашия пръв автомобил, до днес нито една от неговите съставни части не е останала без изменения. И малките модификации, които сме въвеждали в машините, целяха подобряване на удобствата при пътуване или усилване на мощта им. Променяме също и материалите, които употребяваме, като се ръководим от направените от нас специални изследвания.

Освен това се застраховаме от възможен недостиг на отделни суровини, като за почти всички части имаме алтернативни материали. От всички видове стомана например употребяваме най-вече тази с ванадий. Основното ѝ качество е, че при нея се съчетават най-голяма здравина и най-малко тегло. Щяхме да бъдем лоши търговци и индустриалци, ако позволахме бъдещето ни да зависи от възможностите за доставяне на ванадиева стомана. Затова намерихме метал, който да я замени. Всички видове стомана, с които си служим, са доста индивидуални и с характерни качества, но за всеки вид имаме най-малко по една алтернативна възможност, а понякога и повече. Всички те са изпитани и са доказали своите качества. Същото може да се каже и за останалите материали, които използваме, както и за отделните части. Сами произвеждаме частите за автомобилите си и това ни излиза по-евтино. Правим това и от други съображения – да избегнем влиянието на пазарните кризи и да станем независими от доставчиците. По време на войната цената на стъклата се повиши значително. А ние сме един от най-големите им потребители. Принудихме се да пристъпим към създаване на собствена стъklarска фабрика. Ако вместо това бяхме разпилели нашата енергия в изменение на производството, нямаше да отидем твърде далеч. Не предприехме никакво изменение на продукта, а съсредоточихме всичките си сили в усъвършенстване начините за производство, за да ги подчиним на продукта.

Най-важната част на т. нар. резачка е острието. Достоинството на резачката не зависи толкова от качеството на стоманата и добрата ковкост. Ако тя няма острие, каквото е необходимо, няма да бъде резачка, а просто парче метал. С други думи, важна е действителната, а не мнимата полза. Какъв смисъл има да се

удря с тъпа резачка с огромно усилие, ако същата работа можем да извършим с лекота, използвайки една добре наточена резачка? Предназначението ѝ не е да се удрия, а да се срязва с нея. Ударът е второстепенното. За промишления живот основна е „срещата“ на продукта на производителя с потребителя. Недоброкачественият продукт е продукт с тъпо острие. За да бъде придвижен такъв продукт към потребителя, трябва да се употреби много излишна сила. „Остриетата“ в предприятието са човекът и машината, които заедно вършат работата. Ако човекът е неподходящ, машината също не е в „състояние“ да изпълни правилно заданието, и обратно. Всяко изразходване в една или друга дейност на повече сила, отколкото е необходимо, е разсипничество, което в края на краищата се плаща.

И така основата на моята идея е: „Разсипничеството и алчността най-много пречат на истинската продуктивност.“

Но те съвсем не са неизбежно зло. Разсипничеството произлиза в по-голямата си част от недостатъчно съзнателното отношение към нашите действия или от небрежното им изпълнение. Алчността е един вид късогледство. Моята цел беше да произвеждам машини с минимален разход на материали и човешка сила и да продавам с минимална печалба. Общата ми печалба се определяше от размерите на общата продажба. Едновременно с това друга моя цел в този процес беше да осигурявам максимална надница, или иначе казано, да гарантирам максимална покупателна способност. А тъй като този начин води до минимални издръжки и тъй като продаваме с минимална печалба, ние произвеждаме продукт, достъпен за хора с такава покупателна способност. Основаното от нас предприятие е действително полезно.

В нашето производство могат да се обособят четири основни принципа.

- Не се страхувай от бъдещето и не се препъвай в миналото. Който се плаши от бъдещето, т. е. от неуспехи, той сам ограничава кръга на своята дейност. Неуспехите могат да бъдат единствено стимул работата да се започне отново и по-умно. Честният неуспех не е позорен, позорен е страхът от неуспехите. Миналото е полезно в едно отношение – то ни посочва пътя и средствата за развитие.

• Не обръщай внимание на конкуренцията. Нека работи този, който по-добре може да се справи със заданието. Опитът да разстроиш чуждо дело е престъпление. Това е стремеж да погубиш чужд живот от сляпа страст към печалби и да дадеш власт на силата пред здравия разум.

• Поставяй общата полза по-високо от личните си сметки. Без печалба не може да съществува нито едно производство. Наистина в печалбата няма нищо лошо. Като принася голяма обществена полза, доброто предприятие трябва да носи със себе си голям доход. И то донася такъв. Но доходността трябва да бъде резултат от полезната работа, а не нейна основна цел.

• Да произвеждаш, не означава да купуваш евтино и да продаваш скъпо. Това по-скоро ще рече да купуваш суровините на изгодни цени, да ги обработваш с незначителни допълнителни разходи в доброкачествен продукт, който след това да разпределиш най-справедливо между потребителите. Хазартната игра, спекулациите, нечестните начини само затрудняват развитието и укрепването на общественото стопанство.

## КАК ЗАПОЧНАХ, ЗА ДА СТАНА БОГАТ

На 31 май 1921 г. Дружеството за автомобили „Форд“ пусна автомобил № 5 000 000. Този автомобил днес стои в моя музей наред с малката газолинова кола, с която започнах опитите си и която за пръв път пуснах в движение през 1893 г. Тогава изпитах удоволствие, което никога в живота си не бях изживявал. Тези две коли са съвършено различни по външен вид, по устройство и материал. Първата ми кола имаше два цилиндъра, вървеше с 20 мили в час и при резервоар с обем 12 литра изминаваше цели 60 мили. И днес тя е същата, както в първия ден. Схемата се усъвършенстваше много по-бавно, отколкото конструкторската техника и материалите. Тя, разбира се, търпеше постоянно подобрене. Съвременният „Модел Т“ има четири цилиндъра и автоматично включване. С една дума, по-удобен и по-практичен автомобил във всяко отношение. Макар и по-изчистен и опростен от своя предшественик, почти всяка негова част я има в първоначалния модел. Измененията произтичат от опити за подобряване на конструкцията, а не са самоцелно извършени по някакъв случаен принцип. От всичко това аз извлякох важен урок: „По-добре е човешките сили да се прилагат за усъвършенстването на известна, добра идея, отколкото да се тича след други нови идеи.“ И още: „Добрата идея дава на човека точно толкова, колкото сам той е в състояние да ѝ даде.“

Фермерският живот ме принуждаваше да търся и да откривам нови и по-добри транспортни средства.

Роден съм на 31 юли 1863 г. в една ферма, близо до Дирборн, Мичиган. Първото ми впечатление беше, че в нашето стопанство се изразходваше твърде много труд и той съответстваше на получените резултати.

Родителите ми бяха бедни хора. Родната ми къща и досега е запазена и заедно с фермата влиза в състава на моите настоящи

владения. Като дете вместо с глупави купешки играчки аз „убивах“ времето си с различни инструменти. Всяка част от машина за мен беше цяло съкровище.

Важно събитие в моя живот беше, когато на 8 мили от Детройт видях един локомотив. Тогава бях дванайсетгодишен. Голяма роля в живота ми изигра и един часовник, който ми подариха приблизително по това време.

Дълго разглеждах локомотива и слушах разказа на машиниста за него. Той ми показа как се сваля веригата от движещото се колело и как се поставя трансмисията, която привеждаше вършачката и дъскорезачката в движение. Обясни ми, че машината прави по 200 оборота в минута и съединителната верига може да се сваля, за да спре локомотивът, без това да се отрази на машината. Последното приспособление, макар и в изменена форма, се среща в нашия съвременен автомобил.

Този локомотив стана причина да се пристрастя към автомобилната техника. От тогава до днес моето внимание, ум и интереси са насочени към създаването на автоматично движеща се машина.

Джобовете ми винаги бяха пълни с винтове, пружини и всевъзможни машинни части. Тринайсетгодишен успех да поправам развален часовник. А петнайсетгодишен можех да поправам всякакъв вид часовници, макар че инструментите ми бяха от най-примитивните. Такова „човъркане“, когато е съпроводено с активното участие на мисълта, е много полезно. Книгите няма да ви научат на нищо практично. За техника машината е това, каквото е книгата за писателя. Истинският техник трябва да знае как се изработва всичко на този свят. Като наблюдава, той събира идеи и ако има глава на раменете си, ще успее да ги осъществи.

Баща ми не се радваше на моето увлечение по механиката. Той искаше да ме прави земеделец. На 17 години завърших училище и постъпих в механическата работилница на Драйлок, където работех по цял ден. Но тъй като хранех голяма любов към точната механика и имах особена слабост към часовниците, нощно време работех при един часовникар. По едно време бях събрал, ако не се лъжа, повече от 300 часовника. Правех сметка, че за 30 цента мога да изработвам нови часовници и бях склонен да се отдам на тази

работа. Но след като размислих, че часовниците не са предмети от първа необходимост и не всички хора ще ги купуват, се отказах. Как дойдох до това важно заключение – не помня. Изобщо часовникарската работа ми се стори извънредно проста и еднопластова, без „дълбочина“. Реших да се ориентирам към производство на друг продукт, който има масово потребление. Тогава в Америка беше въведено „общо време“ при железопътното движение. Преди това ориентирането ставаше по слънцето и железопътното време се различаваше от местното, както е сега – след въвеждане на лятното време. Много си блъсках главата, но най-сетне успях да направя часовник, който да показва двойно времето. Той беше с два циферблата.

През 1879 г. – четири години след моята среща с локомотива „Никълъс Шепард“ – успях да го приспособя за возене. По това време свърши ученическият ми период и започнах работа при местния представител на компанията „Уестинхауз“, и то в качеството на експерт при сглобяването и поправката на локомотивите. Машината на „Уестинхауз“ много приличаше на локомотива на „Шепард“. С изключение на това, че нейният двигател е разположен отпред, а котелът – отзад, при което енергията се предава на задните колела чрез трансмисия. Машините развиваха до 20 мили в час, макар че скоростта играеше второстепенна роля при конструирането им. Понякога те се използваша за големи товари и ако собственикът им работеше през това време с вършачка, той просто я привързваше към локомотива. Два съществени елемента в локомотива фокусираха моето внимание – неговото тегло и неговата цена. Тогава машините имаха тегло няколко тона и бяха толкова скъпи, че само богатите земевладелци можеха да си позволят да ги купят.

Тогава ми хрумна идеята да построя лека парна кола, която да „освободи“ конете и да се използва главно като трактор при тежката оран. В същото време мислех дали такава машина не може да се ползва и като превозно средство. Но желанието и стремежът ми бяха с „новата машина“ най-вече да се помогне на стопаните в трудната селска работа. А няма по-тежък труд от оранта. От друга страна, нашите пътища бяха неблагоустроени, така че придвижването също беше един от големите проблеми за фермерите.

Като опитен машинист, който разполагаше с горе-долу основно оборудвана работилница, много лесно конструирах трактор. Едновременно с това мечтаех да приложа идеята си по-широко – да направя превозно средство въобще. Бях твърдо убеден, че поддържането на коне е неизгодно. Обстоятелствата станаха причина да започна производството не от трактора, а от автомобила. Хората проявяваха по-голям интерес към машина, с която да могат да пътуват по селските пътища, отколкото към машина, която да им помогне в полската работа. Днес дори се съмнявам, че лекият полски трактор щеше да си пробие път, ако не беше автомобилът, който отвори, макар и бавно, очите на фермерите. Но аз изпреварих времето, отивайки напред в разказа си. И тъй, тогава мислех, че фермерите ще проявят интерес към трактора.

Направих кола с парен двигател. Тя работеше добре. Котелът загревах с нефт. Двигателната сила беше голяма, а контролната клапа проста, усъвършенствана и здрава. Но котелът криеше опасност. За да се получи исканата мощност, без да бъдат прекалено увеличени теглото и обемът на двигателя, машината трябваше да бъде под високо налягане. А не е твърде приятно човек да стои до котел, който е под високо налягане. За да може що-годе да се намали опасността, теглото трябваше да се увеличи толкова, че в резултат постигнатото благодарение на високото налягане се унищожаваше. Две години правих опити с най-различни системи котли, докато най-сетне се отказах от идеята да правя кола, която да се движи с пара. Знаех, че за своите селски пътища англичаните използват парни двигатели, които представляват истински локомотиви и теглят след себе си цели обози. Но нашите пътища не бяха като английските. Те биха погубили дори голям и силен парен трактор. Освен това се питах дали си струва да се конструира тежък трактор, защото само малцина богати фермери биха могли да го купят.

Но не се отказах от идеята за „кола без коне“. Съвместната ми работа с представителя на „Уестинхауз“ заздрави убеждението ми, че парният двигател е неприложим при леките автомобили. Затова останах на работа при „Уестинхауз“ само една година. От тежките парни машини и тракторите не можех да науча нищо

повече, а не исках да губя време за дейност, която нямаше да ме доведе до желанния резултат.

Няколко години по-рано, още като ученик, прочетох в едно английско списание за „безшумния газов двигател“, който се беше появил в Англия. Струва ми се това беше двигателят „Ото“. Той работеше със светилен газ и имаше един голям цилиндър. Колкото до теглото, на килограм метал се получаваше много по-малко мощност, отколкото при парната машина. На пръв поглед това правеше светилния газ неприложим за целта. Идеята за газов двигател съвсем не беше нещо ново, но се извършваха сериозни опити тя да се реализира и полученият продукт да се изнесе на пазара. Посрещната по-скоро с любопитство, отколкото с възторг, идеята не даваше особени надежди, че двигателят с вътрешно горене ще има бъдеще. Всички учени хора неопровержимо доказваха, че подобен двигател не може да конкурира парната машина. Те нямаха ни най-малка представа за онова широко поле на приложение, което се откриваше за него. Такива са т. нар. умни хора – те са толкова умни и толкова опитни, че знаят точно защо не може да се направи едно или друго нещо – те виждат граници, предели и препятствия. Затова аз никога не вземам при себе си на работа специалисти. Ако исках да убия своите конкуренти с нечестни средства, щях да им препоръчам да наемат много специалисти. В този случай моите конкуренти ще получат цял куп съвети, без да могат да пристъпят към работа.

През 1885 г. трябваше да направя поправка на двигателя „Ото“ в работилницата на „Игл“ в Детройт. В целия град нямаше друг, който да се справи с тази машина. Всички посочваха мен и макар дотогава да не бях имал работа с двигателя „Ото“, аз се залових и се справих успешно. Така изучих новия двигател. През 1886 г. опитах да направя модел, за да проверя дали съм разбрал принципа. Моделът ми беше четиритактов. Този двигател стана прототип на по-нататъшните ми разработки на двигатели с вътрешно горене.

По това време отново се върнах да живея във фермата. Вече механик, аз си направих първокласна работилница. Баща ми, който не беше съгласен с моите занимания, ми предложи 40 акра гора, за да се откажа от машините. Временно се съгласих, защото харак-



терът на работата и времето, отделено за нея, ми позволяваха да се ожена. Наредих си дъскорезачка, набавих си двигател и започнах да обработвам дървения материал. С част от произведените дъски и греди построих нова ферма. Новата ми къща не беше голяма, но беше много спретната и с добро разпределение. До нея построих работилница, където през свободното си от дърводелство време работех над газовите двигатели, изучавайки техните свойства и функции. Газовата машина е нещо тайнствено и капризно – винаги действа както трябва. Не можете да си представите какви мъки бяха с първите модели!

През 1890 г. за пръв път започнах да работя с два цилиндъра. При един цилиндър маховото колело трябва да бъде много тежко и машината става негодна за транспортни цели.

Скоро след това ми предложиха място на инженер и механик в Детройтската електрическа компания със заплата 45 долара. Приех предложението с радост, тъй като във фермата вече нямаше какво да правя – дърветата бяха изсечени. Преселихме се в Детройт. Пренесох със себе си и оборудването на работилницата. Когато бях дневна смяна в електрическата компания, посвещавах нощите и празничните дни на любимото си занятие – двигателя. Вероятно мислите, че се уморявах при този ритъм на работа? Нищо не може да бъде трудно и да ти тежи, щом действително те интересува. Особено ми помагаше съпругата ми с нейната вяра в мен, което винаги поддържаше духа ми.

И така моята цел беше да създам лека, удобна и евтина кола без коне. Преследвах я с настойчивостта на капката, пробиваща скалата.

Най-голямо затруднение срещнах, докато получа „искра“ и докато реша проблема за необходимото минимално тегло. В останалата част – общия план, предаването на движението и управлението имах опит от парните трактори. През 1892 г. направих първия автомобил. Какво удовлетворение изпитах, след като го видях да се движи така, както аз си представях и исках. По външен вид приличаше на селска кола. Имаше един цилиндър. Движението се предаваше от двигателя чрез ремъци на преводния вал, а от него чрез верига – на задното колело. В автомобила можеха да влязат

двама души, седнали върху прикрепена на две места скамейка, а самата каросерия беше поставена върху елиптични пружини. Машината имаше два хода: единият – 10 мили, а другият – 20 мили в час. Това се постигаше чрез преместване на ремъка посредством лост, разположен в предната част на автомобила. Като придвижиш лоста напред, автомобила върви бързо, назад – по-бавно. Заден ход нямаше. Колелата бяха велосипедни, подсилени с шини. В скоро време забелязах, че машината има съществен недостатък. Това беше отсъствието на регулиращ механизъм, който да разпределя силата между двете задни колела при криволинейно движение. Под каросерията стоеше резервоарът с газolina, който захранваше двигателя чрез малка тръбичка и клапа. Запалването ставаше с електрическа искра. Отначало двигателят имаше въздушно охлаждане, или по-точно – никакво охлаждане.

Всяка работа трябва да се върши по план. Всички подробности с редки изключения обмислях предварително. Така постъпвах при всяка дейност. Най-напред си начертавах план, в който разработвах всяка дреболия, всеки детайл докрай, и едва след това започвах да конструирам. В противен случай се губи и време, и материал. Мнозина изобретатели търпят несполуки, защото не правят разлика между планомерна и експериментална работа. Основните трудности при изработването бяха в доставката на подходящ материал. След това стоеше въпросът за инструментите. Трябваше да се направят и някои изменения в детайлите. Но в развитието на работата основно препятствие беше липсата на пари и време за доставяне на най-подходящия материал за всяка част. През пролетта на 1893 г. машината беше готова, така че беше пусната и изпитана (като конструкция и материал) по нашите селски пътища.

Моята „газолинова кола“ беше първият и дълго време единственият автомобил в Детройт. Към нея се отнасяха като към обществено зло, тъй като произвеждаше много шум и плашеше конете. Освен това пречеше на уличното движение. Където спираше, около нея се събираше тълпа. Ако я оставех паркирана, намираха се любопитни, които се качваха и се опитваха да я карат. Принудих се, когато трябваше да я оставя на улицата, да я „заключвам“ със синджири за фенерните стълбове. Освен това имах неприятнос-

ти и с полицията. Защо – и сам не зная. Трябваше да получа от администрацията особено разрешение и по такъв начин известно време се ползвах с привилегиата да бъда единствен официално признат шофьор в Америка. През 1895 и 1896 г. с удоволствие навъртях няколко хиляди мили с тази малка машина, която след това продадох за 200 долара на Чарлз Ейнсли от Детройт. Това беше и първата ми сделка. Колата не беше за продан, понеже я бях направил само за опитни цели, но тъй като исках да изработя нова, за която ми трябваха пари, принудих се да я продам на Ейнсли.

Намеренията ми не бяха да произвеждам автомобили в такъв скромен мащаб. Моят план беше индустриално производство. Но за подобно нещо трябваше да имам средства. Нямаше никакъв смисъл да се бърза. През 1896 г. започнах да правя втори автомобил, който приличаше на първия, само че беше по-лек. Запазих трансмисионния ремък. Много по-късно се освободих от него. Изобщо ремъците са добро решение, но не издържат на горещината. При направата на втория автомобил извлякох много поуки.

В Америка и в Европа също започнаха производство на автомобили. През 1895 г. в Ню Йорк в Меси беше изложен немски автомобил „Бенц“. Отидох да го видя, но не открих нищо, което да привлече вниманието ми. И този автомобил имаше трансмисионен ремък, който беше по-тежък от моя. Аз отдавах особено значение на теглото. То трябваше да бъде намалявано до пределния минимум. Предимство, което чуждестранните фабрики не бяха оценили достатъчно.

И сега пазя първия си автомобил като начална буква на нашето сегашно могъщество. Откупих го за 100 долара от собственика му, който го беше купил от Ейнсли.

През цялото това време останах на работа в Електрическата компания и стигнах длъжността „старши инженер“ с месечна заплата 125 долара. Но моите опити с газови двигатели не срещаха разбиране от директора. Така, както някога влечението ми към механиката не беше подкрепено от баща ми. Директорът смяташе, че работейки над газовите двигатели, аз си губя времето с дейност, която няма бъдеще. Още звучат в ушите ми неговите думи: „Бъдещето принадлежи на електричеството, а не на газта!“

Той имаше всички основания да бъде скептик. Тогава не съществуваше дори далечна представа за великото бъдеще на двигателя с вътрешно горене, а от друга страна, ние бяхме в зората на огромния възход, който очакваше електричеството. Както е с всяка сравнително нова идея, от електричеството се очакваше повече, отколкото то обещавахе. Аз обаче не виждах никаква полза от опитите с него за моите цели. Колите за селски пътища не могат да се строят по подобие на трамваите, дори необходимите електрически жици да не бяха тъй скъпи. Не бих искал да ме разберете погрешно, че не ценя електричеството. Ние все още не сме започнали да го използваме правилно. Но електричеството има една област на приложение, а двигателят с вътрешно горене – друга. Едното не може да измести другото, а това е много радостно.

Детройтската едисоновска компания ми предложи висшето управление на нейните предприятия, при условие че захвърля своя газов двигател и се заема с истински полезна работа. Предстоеше ми да избирам – службата или автомобила. Аз избрах автомобила, т. е. отказах се от „готовото“ място. На 15 август 1899 г. изцяло се отдадох на автомобилостроенето.

Това беше рискована крачка, защото не разполагах с никакви спестявания. Всичко, което успях да икономисам, беше вложено в опитите. Жена ми също беше съгласна с мен, че не бива да се отказвам от автомобила.

Предстоеше победа или поражение.

Разбира се, на пазара нямаше търсене на автомобили – никой нов продукт не може да си осигури търсене. Отначало колите „без коне“ се смятаха за някаква фантастична играчка. Намериха се „умни“ хора, които можеха да ви „докажат“ в детайли защо тези коли ще си останат играчки без всякакво приложение. Нито един богаташ не виждаше за себе си възможност индустриално да използва тази идея. И досега не мога да разбера защо нашите изобретения в областта на транспорта така трудно си пробиват път. Днес също можете да срещнете хора, които смятат автомобила за разкош. В началото едва ли някой допускаше, че на автомобила е съдено да играе такава голяма роля в индустрията. Оптимистите видяха най-много неговото развитие да върви успоредно с вело-

сипеда. А когато разбраха, че с автомобила наистина може да се пътува, и когато започна неговото масово производство, веднага възникна въпросът, кой автомобил е най-бързият?

Високите скорости завладяха пазара като идея. На тази идея аз никога не съм отдавал значение, но клиентът – законодател в производството – налага безкомпромисно своите искания. Спортните състезания станаха постоянно явление. И ние се принудихме да участваме в тази надпревара. От промишлена гледна точка това пристрастие към надбягване стана вредно, защото индустриалците се изкушаваха да преследват в производството „скоростта“ в ущърб на много други качества на автомобила. Това създаваше възможност за спекулация.

След излизането ми от електрическата компания група предприемчиви хора организираха на основата на моето изобретение Детройтската автомобилна компания. В нея станах отговорен инженер и съдружник с ограничени отговорности. Три години произвеждахме автомобили, близки до моя пръв модел. Но пазарът беше малък. В желанието си автомобилът да се усъвършенства и по този начин да се намери широк кръг от купувачи аз бях съвсем сам. Всички други бяха завладени от мисълта да събират поръчки и да продават, колкото е възможно по-скъпо. Главната цел беше да се печелят пари. Като инженер не можех да отклоня предприятието от този път, защото няхах необходимата за това инициатива и власт. Скоро разбрах, че новата компания не е подходящото място за осъществяване на моите идеи, а е най-вече комерсиално предприятие, което въпреки това даваше малък паричен доход. През март 1902 г. напуснах компанията и твърдо реших никога повече да не заемам зависимо положение.

Наех си работилница на Парковия площад № 81, за да продължа своите опити и да изуча както трябва работата. Годината преди основаването на Дружеството за автомобили „Форд“ беше посветена изключително на изследвания. В моята малка работилница – една стая, аз работех върху усъвършенстването на четирицилиндровия двигател. Оглеждах се наоколо, изучавайки главно психологическите условия, които се развиват на пазара. Автомобилното производство излизаше от началния стадий на своето

развитие, когато беше достатъчно само това, че машината въобще се движи, и влизаше в нова фаза – интереса към скоростта. Александър Уинтън от Кливлънд, съзателят на автомобила на Уинтън, беше американски шампион по автомобилни надбягвания, готов да си мери силите с всеки. Направих двигател с два цилиндъра, по-компактен модел от досегашните. Опитах скоростта, която можеше да развие, убедих се, че е конкурентен, и предложих на Уинтън да се състезаваме. Срегнахме се на хиподрума *Грид Поинт* в Детройт. Аз победих. Това беше първото ми надбягване, което ми направи единствената реклама, донякъде ценена от публиката.

Поразяваше ме фактът, че цялата автомобилна индустрия обръща внимание на нарастването на чистата печалба за сметка на качеството. Струваше ми се, че това обръща наопаки естествения процес, който изисква парите да се явяват резултат на труда. Второто нещо, което ме поразяваше, беше равнодушието на всички към усъвършенстване методите на производство. Всеки производител се задоволяваше да излезе с готово изделие на пазара, да го продаде и да получи за него пари. С една дума, продуктът сякаш се произвежда не за да удовлетвори една обществена нужда, като бъде полезен за потребителя, а за да се спечелят повече пари. На недоволния купувач гледаха не като на човек, с чието доверие са злоупотребили, а като на обект за експлоатация, от когото трябва да се „изстискват“ пари за поправка на лошо произведения продукт. Малцина се интересуваха от по-нататъшната съдба на автомобила след продажбата му – колко бензин харчи на километър, каква е истинската му мощност. „Ако започне да „скърца“, разсъждаваха те, ще продадем на собственика му нови части. Пак ще вземем пари. Можем, разбира се, да продаваме отделните части скъпо – нали теорията учи, че който веднъж си е купил автомобил, ще не ще е длъжен да си купи и части, каквато и цена да му поискаме...“

Пагубна логика и унищожителна етика за всяка работа и за всяко производство! Според мен автомобилната промишленост работеше не върху онези научни и търговскоморални принципи, които е необходимо да ни ръководят. Същото се забелязваше и в другите отрасли. Алчността и стремежът към бързи печалби бяха

доминиращи. Финансистите, които досега спекулираха само с железниците, започнаха да завладяват цялата промишленост. Тогава, както и сега, аз се ръководех от принципа, че цената, печалбата и въобще всички финансови въпроси ще се уредят от само себе си, ако фабрикантът работи действително добре. И още – всяко производство трябва да започне в малък обем и постоянно да се разширява с помощта на собствените си печалби. Ако не се получават печалби, за собственика това трябва да е знак, че си губи времето напрасно и започнатото няма да стигне до добър край. Аз не виждах основания, които да ме накарат да променя този възглед, но скоро се убедих, че правилната формула „върши работата си, както трябва, и тя ще ти даде доход“ в съвременния производствен живот се смята за остаряла. Формулата, по която най-често се работеше, беше да се започва с колкото е възможно по-голям капитал, а след това да се продават възможно повече акции и облигации. Това, което оставаше след продажбата на акциите, като се извадеха комисионите, се влагаше за разширение на производството. За добро предприятие се смяташе онова, което даваше възможност да се продадат на висок курс повече дялове и облигации. Целта бяха акциите и облигациите, а не работата. Така и не разбрах как едно ново или едно старо предприятие може да слага върху себестойността на продукта голям процент и въпреки това да намира пазар. Това остана загадка за мен. Не зная също така по коя теория трябва да бъдат изчислявани процентите върху първоначалния капитал, вложен в производството.

Финансистите твърдяха, че парите „струват“ 6% или 5%, или 4% и този, който инвестира в едно предприятие, да кажем, 150 000 долара, е справедливо да иска за тях толкова и толкова процента. Защото, ако вложи тази сума в някоя банка или купи ценни книжа, ще получи същите тези проценти. На това се базира онази добавка над разходите по производството на дадена стока и тя съставлява процент от вложения капитал. Тази идея е източник на много фалити и несполуки. Сами по себе си парите не струват нищо. В своето статично състояние, ако не са вложени в производство, те не създават ценности. Единствената полза от тях е, че могат да се употребят за купуване или за производство на машини

и съоръжения. И затова стойността на парите е точно толкова, колкото може да се купи или произведе с тях. Нито цент повече. Ако някой мисли, че парите ще му донесат 5 или 6% печалба, той трябва да ги вложи там, където може да получи тази печалба. Но веднъж вложен в предприятие, капиталът не трябва да бъде товар за него – да го спъва. Такъв капитал престава да бъде „пари“ и се превръща в средство за производство (или трябва да стане такава). И затова той струва толкова, колкото произвежда, а не определена сума, която се мери в мащаб, нямаш нищо общо с фактическото състояние на даденото предприятие. Печалбата трябва да следва производството, а не да го предшества.

Тогава деловите хора мислеха, че всяко предприятие може да стане всичко, стига да се финансира. И ако едно финансиране не помогне, рецептата гласеше да се подпомогне повторно. Така нареченото ново финансиране представляваше „хвърляне“ на сигурни пари, за да се спасяват вече съмнителни. В повечето случаи извинение за новото финансиране е лошото състояние на работите. Негово следствие е плащането на некомпетентно ръководство, за да продължи още известно време пагубното стопанисване. Така само се отлага денят на истината – новото финансиране е капан, поставен от спекулантите. Понякога спекулантите за момента не се излъгват в сметките си, но много често загубват парите си. Впрочем спекулантът има своя особена логика и етика, с която истинското производство не може да има нищо общо.

Фабрикантът не трябва да мисли, че отношенията му с купувача приключват със сделката. Напротив, тези отношения започват тогава. Продажбата на стоката съдържа в себе си елемент на реклама. Няма по-лошо от недоволен купувач. Той е по-опасен от всичко. Доволният купувач ще похвали с кротката сила на добродушието, а недоволният – с острата сила на озлоблението. Късогледството на комисионерите, които гледат само да продадат и да получат проценти, вреди на индустрията. Когато прокарвахме на пазара нашия автомобил „Форд“, бяхме особено внимателни в това отношение. Знаехме, че само цената и качеството могат да му гарантират определен и, надявахме се, широк пласмент. Отидохме още по-далеч. Който купуваше нашия автомобил, получаваше



правото постоянно да се ползва от услугите ни като производител. Ако нещо се повредеше, имахме грижата дефектът бързо да се отстрани. Този принцип беше решителен за успеха на „Форд“. Тогава за голяма част от по-скъпите автомобили нямаше никакви ремонтни работилници. Ако нещо се повредеше, трябваше да се обръщат към местните цехове вместо към производителя. Докато се намерят подходящите резервни части или инструменти, тези ремонтни бази стават причина или съвсем да се дочупи автомобилът, или да се чака цели седмици. Ние още в началото разбрахме, че този пункт е деликатен в търговията, и организирахме работата си така, че купувачите ни да са независими от частните работилници.

Но аз пак избързвам с цели години напред в своето изложение. Искам да подчертая само, че да се дава предимство на финансовите интереси, значи да се погубва производството. Успехът на утрешния ден не трябва да се принася в жертва на днешния долар. Освен това мнозина смятат своята професия за ярем. Те работят и мислят кога ще настъпи денят, когато могат да загърбят професията си, да се оттеглят и да живеят от рентите си. Мечтаят да напуснат полесражението на творчеството и живота.

Аз не съм съгласен с този ленив възглед за живота. Мисля, че смисълът на живота е борбата. Ако целта ни е да се покрием с ръжда, то работата е много лесна. Достатъчно е само да се отдадем на своята вътрешна ленивост. Ако целта ни обаче е да се развиваме и да стигнем възможно най-висок ръст, трябва всяка сутрин да се събуждаме с мисълта, че настъпващият ден е еластична форма, обема и съдържанието на която ще трябва да изпълним ние. Аз съм свидетел как големи предприятия се проваляха и оставаше единствено сянката от името им само поради решението на някой от техните нови ръководители, че инерцията е единствената сила за тяхното движение и те могат да се управляват и днес, както са управлявани преди години. Животът за мен не е спирка, не е място за удоволствие и почивка, а пътешествие. Той върви от една безнаказаност към друга, без да преустановява своето движение. Онзи, който е решил „да си почине“, нека не се лъже, че се намира в състояние на покой, защото той де факто върви назад. Този, който не върви напред, всъщност не стои на едно място, а се връща.

Всичко е в движение. Ние живеем постоянно в една и съща къща, но човекът, който живее там, всеки ден е нов.

От страха, че животът е битка, която може да бъде изгубена всяка минута поради направена грешка, произтича силната любов към закостенелия ред. Хората привикват да живеят наполовина живи. Обущарят рядко ще усвои „новия моден начин“ да шие подметките, занаятчията не може да бъде накаран лесно да промени стария метод на труд, нищо че отдавна е отживял. Навикът помага на хората да стават до известна степен ограничени. Всяка трудност, с която се сблъскват, ги плаши подобно на неизбежно нещастие. Когато у нас се правиха изследвания върху работниците за икономия на енергия и сила в производството, най-вече самите работници се противяха на това. Те, разбира се, подозираха някакъв заговор против тях, да се вземе от тях повече от това, което дават. Бяха възбудени повече от вмешателството, което се внасяше в техния привичен метод на работа. Причината търговците да загиват заедно със своите търговски предприятия е, защото се привързват към стария метод на търговия и не могат да се решат на нововъведения. Подобен род хора носят със себе си „застоял въздух“ навсякъде и техният грях е в неразбиране на малката истина, че вчерашното е добре за вчера, а не за днес и не бива човек, който иска да успее, да се събужда сутрин с миналогодишни мисли. Можем да приемем следното правило – онзи, който мисли, че е намерил свой метод, нека се вгледа в себе си и обективно да прецени не е ли в летаргия част от съзнанието му. Опасността се крие в самите нас и расте заедно с убеждението ни, че сме „обезпечени в живота“. Това убеждение е опасно, защото при най-малките промени в хода на времето ще бъдем изхвърлени зад борда.

Освен това широко е разпространен страхът да не станем смешни пред хората. Много хора сами възпират своите действия, за да не бъдат сметнати за глупаци. Аз съм съгласен, че общественото мнение е необходим коректив за онези, които лекомислено обичат да нарушават реда на нещата. Може би е вярно и справедливо, че мнозинството от хората не могат да минат без принуда от страна на общественото мнение. Допускам, че съобразяването с него може да направи човека по-добър, отколкото е бил преди – ма-

кар и не в морално отношение, а единствено като член на човешкото общество.

Паричният фактор – стремежът да се извлича печалба от „вложения капитал“ и произтичащите оттук спънки в работата – започна да се очертава пред погледа ми в своите многообразни форми. Този фактор стана причина за множество трудности. Той беше причина за малките надници – за некачествена работа не може да се плаща добро възнаграждение. И ако човешките стремежи не са насочени в работата, тя не може да бъде резултатна.

Много от хората желаят да бъдат независими в професионалната си дейност. При съществуващия ред това не е възможно. В началото на своята дейност и аз не бях свободен – не можех да се отдам безпрепятствено и изцяло на своите идеи. Всичко трябваше да се прави, за да се спечелят възможно повече пари. Работата – като такава – оставаше на заден план. Но най-страшното беше твърдението, според което парите са важни, а трудът не. Никой не смяташе за нелогично това, че парите се поставяха пред труда – макар всички да признаваха, че печалбите произтичат само от труда. Уж търсеха най-краткия път към парите, а заобикаляха най-правия – пътя, който минава през труда.

Ето например въпросът с конкуренцията. Чувал съм, че това благородно съперничество било опасност и опитният човек отстранява конкурента в работата си, като създава по изкуствен начин монопол за своя продукт. В този случай мотивът е мисълта, че броят на купувачите е ограничен и затова трябва да се вземат мерки срещу конкуренцията. Мнозина вероятно още помнят, че малко по-късно редица автомобилни фабрики се обединиха на основата на патента на *Зелдена*, и то в строго законни рамки. Това им гарантираше възможността да контролират цените и размерите на своето автомобилно производство. При това те се вдъхновяваха от неразумната идея за възможността доходът да нарасне, като се намали, а не като се увеличи производството. Тази идея, доколкото аз зная, е стара като света. Нито тогава, нито сега разбирам как за този, който работи честно, не може да се намери достатъчно работа. За стоки, които са потребни и с по-изгодни цени, винаги има купувачи. Тази максима важи не само за стоките, но и за личните услуги.

В този период на „търсения“ аз не бездействах. Ние работехме върху голям четирицилиндров двигател и над два големи автомобила за надбягване. Разполагах с много полезни часове, защото през цялото време бях в производството. Човек трябва да живее постоянно с работата си. През деня непрекъснато трябва да се мисли за нея, а през нощта да се сънува. Идеята да вършиш работата си в канцеларските часове, да се залавяш за нея сутринта и да я захвърляш вечерта – и до следващото утро да забравиш за нея – изглежда наистина привлекателна. Тя може да бъде осъществена много лесно, стига да има някой да стои над главата ни и цял живот да бъдем чиновници. Може би дори съвсем самостоятелни чиновници или каквито искаме, само не директори или на отговорни длъжности. Необходимо е хората на физическия труд да ограничават работните часове – в противен случай скоро те ще изчерпят своите сили. Ако човек желае да прекара цял живот в монотонен труд, той трябва да изключи от съзнанието си работата веднага след фабричната свирка. Но ако иска да върви напред и да расте в служебната йерархия, то фабричната свирка трябва да бъде сигнал да анализира своя трудов ден и да реши как трябва да работи по-добре през следващия.

Който не е лишен от свещения дар да мисли и е работоспособен, той неминуемо ще има успех. Аз не се решавам категорично да твърдя, нито съм в състояние да проверя кой работник е по-щастлив. Дали упоритият в труда, пристрастен към работата си и постоянно мислещ за успехи и затова успяващ, или който мисли за работата само в предвидените присъствени часове. Този въпрос, струва ми се, няма нужда от отговор. Ясно е, че двигател с мощност 10 конски сили дава по-лоши резултати, отколкото двайсетконният. Онзи, който извършва умствена дейност само в рамките на присъствените часове, ограничава с това и своите „конски сили“. Ако той е съгласен да тегли само товара, който му е възложен, това е негова работа. Той обаче не трябва да има претенции като другия, който, умножавайки своите „конски сили“, започва да работи повече и да успява повече. Безделието и трудът дават различни резултати. Който се стреми към покой и към сво-

бодно време, няма основание да се оплаква. На този свят не може да жънеш, без да сееш.

Моите заключения от опитите през тази година, допълнени с наблюденията ми през следващите, са следните:

- Мнозина поставят на преден план парите вместо работата. Това спъва дейността и намалява значението на упорития творчески труд.

- Този, който се грижи повече за парите, а не за работата, се намира в постоянен страх от несполуки. Тази несигурност спъва правилната постановка на работата, води до страх и от конкуренцията, страх, който пречи на всяка крачка.

- Всеки, който преди всичко мисли за творческия труд, за най-доброто изпълнение на работата, ще открие своя път към успеха.

## ТАЙНИТЕ НА ПРОИЗВОДСТВОТО

Искам да подчертая, че разказвам историята на Дружеството за автомобили „Форд“ не с никакви скрити цели. Далеч съм от мисълта да проповядвам: „Вървете и правете онова, което аз съм правил.“ Моето намерение е да ви убедя, че съвременните начини за създаване на капитал не са съвсем правилни.

Работата ми, както ще видим по-късно, беше тръгнала доста добре и това ми позволяваше вече да отхвърля старите методи. Тогава започна периодът на изключителните успехи на Дружеството за автомобили „Форд“.

Ние следвахме онези производствени техники, които бяха приети в автомобилната промишленост. Само че нашите автомобили бяха по-опростени от тези на другите фирми. В предприятието ни нямаше чужди капитали. Най-общо казано – много малко се отличавахме от другите фирми, ако не смятаме, първо, бляскавите успехи на нашето дружество и, второ, твърдо отстоявания принцип – да купуваме само с налични пари, да влагаме пак всички печалби в предприятието и разполагайки с благоприятно салдо, винаги да имаме оборотен капитал. Доставяхме автомобили за всички състезания, пускахме в ход рекламата и енергично организирахме производството. Главното, което отличаваше нашите автомобили освен простотата им, беше това, че избягвахме разкошната изработка. По поръчка бихме могли да изгълним всеки каприз. Разбира се, срещу добри пари.

Предприятието ни процъфтяваше. Ние чисто и просто бихме могли да скръстим ръце и да кажем: „Създадохме вече работа. Сега остава да я пазим за себе си.“

И наистина съществуваше известна тенденция към такова мислене. Мнозина от акционерите бяха сериозно разтревожени, когато производителността достигна сто автомобила на ден. Те

искаха да предприемат нещо, за да „предотвратят съсипването на дружеството“ и бяха крайно възмутени, когато им отговорих: „Сто автомобили на ден е нищо, надявам се скоро да ги направим хиляда.“ Както разбрах по-късно, те са се съветвали помежду си съвсем сериозно да искат намесата на съда. Ако се бях подчинил на вижданията им, щях да оставя производството в неговия предишен обем, щяхме да вложим парите си в елегантно административно здание, да се мъчим да постигнем разбирателство с твърде обезпокоените си конкуренти, да пускаме от време на време нови модели, за да привличаеме клиентите, и малко по малко щях да се превърна в спокоен, благовъзпитан гражданин.

Такъв начин на действие обаче не влизаше в моите планове. Успехите ме амбицираха за нови. Те бяха доказателство, че сме на прав път. Досега непрекъснато, ден след ден, бях ангажиран с мисълта да изработя вариант за един универсален модел на автомобил. Внимателно наблюдавах как потребителите негодуваха от различни модели. Произвежданите досега от нас автомобили, организираните надбягвания, експерименталните пътувания ми даваха информация за необходимите усъвършенствания. До 1905 г. аз знаех до най-малките подробности какъв трябва да бъде намисленият от мен автомобил. Липсваше ми само необходимият материал, за да мога да постигна нужната мощност при най-малко тегло. Този материал открих почти случайно.

През 1905 г. бях на надбягванията в Палм Бийч. Стана катастрофа, при която френският автомобил се разби на части. Ние участвахме с машина „Модел К“ – голяма шестцилиндрова. Чуждият автомобил изглеждаше по-красив и по-добре изработен от всички известни. След инцидента аз прибрах част от оста на клапата. Тя беше много лека и много твърда. Поинтересувах се от какво е направена. Никой не знаеше. Дадох я на своя помощник. „Помъчете се да я проучите по-добре, казах му. Това е материал, необходим за нашите автомобили.“

Помощникът откри, че парчето е направено от стомана, която съдържа ванадий и се произвежда във Франция. Обърнахме се към всички фабрики за стомана в Америка – нито една не можа да ни снабди с ванадиева стомана. В Англия открих човек, който

знаеше как се произвежда ванадий фабрично. Сега трябваше да се намери фабрика, която да се залови за това. Възникна нова трудност. За добиване на ванадия е нужна температура 30 000 градуса Фаренхайт. В обикновените пещи за топене максималният предел беше 27 000 градуса. Най-сетне намерих една малка фабрика в Кантон, откъдето получих съгласие. Предложих на мениджърите на фирмата да покрия евентуалните загуби, стига да получат необходимата температура. Съгласиха се. Първият опит не беше сполучлив. В стоманата остана само минимално количество ванадий. Помолих да се повтори опитът. Този път имахме успех. Досега се задоволявахме със стомана, якостта на която беше от 30 000 до 35 000 килограма на квадратен сантиметър, а с ванадия тази якост нарасна до 85 000 килограма на квадратен сантиметър.

След като осигурих ванадий, се захем да определяме за кои части във всеки един от моделите каква стомана е нужна – твърда, крехка или еластична. Доколкото ми е известно, ние бяхме първото предприятие, което за своите собствени производствени цели определяше с научна точност необходимите качества на стоманата. В резултат на проучванията избрахме за различните части на автомобила 22 различни вида стомана. В състава на десет от тях влизаше ванадий. Ванадият се употребява там, където е нужно малко тегло и голяма якост. Доколкото зная, преди да извършим нашите опити, в автомобилната промишленост се употребяваха не повече от четири вида стомана. Резултатите от по-нататъшните ни експерименти с нагряване бяха увеличение на якостта със съответно намаление теглото на машината. През 1910 г. във френското Министерство на търговията и промишлеността се направиха опити с нашата стомана и с тази на най-добрия тогава френски автомобил. Нашата стомана спечели теста по здравина.

Ванадиевата стомана даваше значително намаление на теглото. Вече бяха разработени всички части за моя автомобил. Сега трябваше само да се свържат тези части в едно цяло, като се проучи тяхното взаимодействие. Отказът на една част да работи може да струва човешки живот. Най-големи катастрофи могат да станат поради недостатъчна якост на някой от детайлите. Трудностите, които трябваше да се преодолеят при реализиране на проекта за универсалния



автомобил, произтичаха от стремежа да се придаде на всички части еднаква якост, като се вземе предвид тяхното действие. Освен това двигателят трябва да бъде изключително здрав. А това само по себе си не е лесно, защото бензиновият двигател по своята същност е твърде чувствителен апарат и може много лесно, без всякакво усилие, да бъде развален. Затова си избрах следния лозунг: „Ако някой се откаже от моя автомобил, за това съм виновен само аз.“

В деня, когато на улицата излезе първият автомобил, вече бях уверен в неговата необходимост. Тази увереност ме доведе до една цел – да произведа автомобил за масово потребление. Всичките ми усилия бяха насочени тогава – пък и сега – към изработване на един-единствен тип автомобил – универсален модел. Всяка година се стараех да намалявам цената и да го усъвършенствам. Този универсален модел, към който се стремах, трябваше да се отличава със следните качества:

- Използване на първокласен материал с цел да се постигне най-дълъг живот. Ванадиевата стомана е най-здрава, не е крехка и има най-голяма якост. От нея са направени много части в автомобила. Цената на тази стомана не трябва да влияе върху решението за нейния избор.

- Простота – защото потребителят не е механик.

- Мощен двигател.

- Изключителна благонадеждност – автомобилът трябва да служи за най-разнообразни цели при добри и лоши пътища.

- Малко тегло.

- Безопасност при пътуване. Скоростта винаги трябва да бъде „в ръцете“ на този, който управлява автомобила. Автомобилът трябва да е маневрена, за да могат да се предотвратят рискови ситуации – било в навалищата в градовете, било по опасните пътища. С предавателя и скоростите на „Форд“ може да се справи всеки. И затова често ще чувате, че всяко дете може да управлява „Форд“.

- Колкото по-тежък е двигателят, толкова повече бензин и масло са необходими. Колкото е по-малко теглото, толкова са по-малки разходите на горивото. Малкото тегло на автомобила „Форд“ в началото се смяташе за недостатък – сега това мнение вече е забравено.

Моделът, на който най-сетне се спрях, беше „Модел Т“. Характерната му особеност е неговата простота. Автомобилът се състоеше само от четири конструктивни единици: двигателен апарат, автомобилен скелет, предна и задна ос. Всички тези части можеха лесно да се намерят в случай на нужда. Ремонтът и замяната им с нови части не бяха проблем. Още тогава предполагах, че е най-добре всички детайли да се изработват просто и евтино, за да станат излишни всякакви скъпи поправки в ремонтните работилници. Те трябва да струват толкова евтино, че по-изгодно да бъде купуването на нови части, отколкото поправката на старите. Подобно на гвоздеите, те трябва да се продават във всеки железарски магазин. Като конструктор, моята задача беше да опростя автомобила до степен, в която всеки да го разбира.

Колкото по-малко сложен е един предмет, толкова по-лесна е неговата поправка. Колкото по-ниска е цената му, толкова повече шансове има за неговата продажба.

Преди „Модела Т“ имах разработени още осем други модела. Устройството на всеки от тях беше различно и всеки беше етап към голямата цел. „Модел Т“ стана обединител на опитната мъдрост. Нито едно негово качество не е съвсем ново – непременно се съдържа в зародишно състояние в някой от предшестващите модели. Успехът на „Модел Т“ беше неизбежно следствие от изпитанията, които се правеха с другите модели. Този автомобил е резултат на техническа еволюция, осъществена върху една машина. Той беше гарантиран, защото не беше изобретен за един ден. В него имаше всичко, което исках да вложа в автомобила – в смисъл на идея, похватност и опит плюс здрав материал, с който успях да се сдобия пръв. Ние пуснахме „Модел Т“ през 1908/1909 г.

По това време Дружеството „Форд“ навършваше пет години от своето създаване. Първоначално фабриката ни заемаше площ от 0,28 акра. През първата година бяха заети 311 души, произведохме 1780 автомобила и имахме само един филиал. През 1908 г. площта, заемана от нашата фабрика, се увеличи на 2,65 акра и всички постройки преминаха в наше владение. Броят на служителите достигна 1908 души. Производителността беше 6181 автомобила и имахме вече 14 клона. Работата продължаваше.

През 1908–1909 г. ние все още пускахме на пазара старите модели K и S – четирицилиндрови градски и товарни автомобили. Тоест моделите, които още вървяха и които продавахме по 700–750 долара, докато „Модел T“ не ги измести напълно. Оборотът достигна 10 607 автомобиля – повече, отколкото някога е продавала която и да е друга фирма.

Въпросната година ми показва безусловно, че е настъпило време за нова делова тактика. Нашите агенти смятаха, че ако имаме на разположение повече модели, пласментът може да се увеличи. Интересно е, че щом някой предмет влезе в широка употреба, изведнъж се появява мнение, че той би се продавал по-добре, ако се измени и се направи малко по-различно. Съществува известна склонност да се извършват опити с отделни стилове и модели и понякога хубавите неща да се развалят с преправяния. Агентите настояваха на своето – да се увеличи „изборът“. Те се вслушваха в мнението на около 5% от случайните купувачи, които изказват своите претенциозни изисквания, а не обръщаха внимание на другите 95%, които купуваха без всякакви фантазии. Нито едно производство не може да се усъвършенства, ако не се обръща внимание на трудностите и на указанията. Ако служителите проявяват немарливост, незабавно трябва да се направи проверка. Но ако въпросът е за нещо външно, за стила или за типа, най-напред трябва да се убедим дали това не е твърде субективно, резултат на личен вкус и разположение на духа. Продавачите предпочитат да отстъпят пред настроенията на купувачите. Те не се грижат да усвоят достатъчно знания, за да обяснят на капризните си клиенти, че могат да бъдат удовлетворени всички техни желания, но при условия, които клиентът сам ще отхвърли като тежки.

И ето в едно прекрасно утро през 1909 г. без всякакво предизвестие обявих, че в бъдеще пускаме само един модел, именно „Модел T“, и всички автомобили ще имат еднакви части. И заявих: „Всеки купувач е свободен да преобоядиса автомобила си в какъвто цвят иска, ако черният не го задоволява.“

Не твърдя, че срещнах одобрение от която и да е страна. Търговците, разбира се, не можеха да осъзнаят предимствата, които дава

производството на един-единствен модел. Те бяха твърдо убедени, че намалението на цените – резултат от тази нова тактика в производството – ще намали продажбите, тъй като купувачите ще сметнат, че това намаление става за сметка на качеството. Тогава представите за автомобилна промишленост бяха смътни. Автомобилът се смяташе – както и по-рано – за лукс. Производителите сами подпомагаха разпространението на такова убеждение. Шегобийците го нарекоха „увеселителен транспорт“. Затова и цялата реклама подчертаваше преди всичко увеселителната страна в работата. Възраженията на продавачите не бяха лишени от основания, особено след като излязох с обръщение:

*„Възнамерявам да построя автомобил за широка употреба. Той ще бъде достатъчно голям, за да се помести цяло семейство, но и достатъчно малък, за да може да го управлява само един човек. Ще бъде изработен от най-добър материал, направен от първокласни специалисти и съгласно най-простите методи, познати на съвременната техника. Независимо от това цената му ще бъде толкова ниска, че всеки човек, получаващ добра заплата, ще може да се снабди с автомобил, за да осигури възможност да се наслаждава на природата заедно със семейството си.“*

Този текст беше прочетен от мнозина не без задоволство. Но в най-общи линии беше коментирани така: „Ако Форд направи това, след шест месеца ще си счупи главата.“

Смяташе се, че добър автомобил не може да се изработи на ниска цена – и какъв смисъл има да бъдат евтини автомобилите, когато те се купуват само от богати хора. Оборотът от 10 000 автомобили през 1910 г. ме убеди в необходимостта от нова фабрика. Новото предприятие на Пикет Стрийт беше също така добро, както и фабриките на другите американски автомобилни фирми, а може би даже и малко по-добро. Но то вече не можеше да се справи с оборота. Затова купих 60 акра земя в Хайленд Парк, който тогава беше извън града. Размерите на купената земя (един акър равен на 15 декара) и моите планове за нова фабрика, която по мащабите си да надминава всички в света, внасяше смут в умовете. Питаха се кога Форд ще пропадне.

Никой не подозираше, че този въпрос вече хиляди пъти беше поставян. Не искаха да разберат, че тук работи идеята, а не човекът – принцип, прост до тайнственост.

В периода 1908–1910 г. трябваше малко да повиша цените, за да покрия разходите по инвестициите в земя и в постройки. Това беше необходимо и в края на краищата беше полезно, а не вредно за пазара. Същото направих и преди няколко години, за да построя фабриката в Руж Ривърс – или по-точно казано, тогава не намалих цените, както правех всяка година. Иначе би трябвало и в двата случая да си набавя необходимия извънреден капитал чрез заеми, а това щеше да легне като мъртъв товар върху предприятието и да се разхвърля върху текущото производство. Цената на всички модели беше увеличена с по 100 долара. Изключение се направи за някои автомобили със специално предназначение. Продадохме общо 18 664 автомобили и през 1910–1911 г., когато разполагах вече с нови средства за производство, намалих цената от 950 на 780 долара и стигнах оборот 34 528 автомобили. Това беше непрекъснато планомерно спадане на цените, независимо че разходите за материали се увеличаваха и надницата растеше. Нека сравним годините 1908 и 1911. Фабричната площ се увеличи от 2,65 на 32 акра; броят на служещите нарасна средно от 1908 на 4110, а произведените автомобили – от 6000 на 46 000. Освен това трябва да се отбележи, че служещите не се увеличиха право-пропорционално на производството.

Сякаш за една нощ ние станахме голямо предприятие. Но как стана това? Единствено и изключително благодарение на точното спазване на неизменния принцип за планомерно прилагане на механизацията.

Точното преследване на един метод в производството позволи още в началото да се намалява цената на автомобилите „Форд“ и да се подобряват техните качества. Ние преследвахме – и то изключително – само една идея. Тази идея стана сърцевината на предприятието. Тя се роди от една потребност на живота, която търсеше удовлетворение. Аз бях първият носител на тази идея. Но ако не бях способен да ѝ дам душа и да накарам света да ѝ слу-

жи, нямаше да я използвам. И още. Ако на отделния човек е дадено да става душа, ядро на дадено предприятие, то за създаване на тялото са необходими сътрудници. Той трябва да ги намери и да ги подчини на идеята си. Всеки, който се докосне до душата на предприятието, става негов строител. Никой производител няма право да твърди, че е създател на едно дело, ако при неговото осъществяване са работили хиляди хора. Производството е общо. Всеки служещ е негов помощник. И всички служещи са свързани в един отрасъл. Ръководени от законите на производството и пазара, те изработват система, която се крепи на две допирни точки – основната идея и съвършенството на организацията. Тайната, която преследва тази система, е правилото един работник плюс един работник да бъде равно на три и повече работни сили. Върхът в постиженията се достига не с експлоатация на работната сила, а със сумиране на неизползваните резерви от всяка работна сила.

Този принцип залегна в нашето предприятие. Как стана това?

## ИСТИНСКО ПРОИЗВОДСТВО

Защо в Америка започнаха да строят върху малка площ високи, няколко десетки етажни здания? Защото е научно доказано, че дадени строителни материали, използвани по определен начин, реализират икономия в пространството и увеличават сумите от получавания наем. Тридесететажното здание не изисква повече основа и земя, от пететажното.

Ако двайсет хиляди служещи спестят по десет крачки, ще се получи икономия на пространство, равна на петдесет мили. Върху този метод беше основано производството в моето предприятие. И всичко в него ставаше сякаш от само себе си. Отначало се опитвахме да наемаме достатъчно машинисти. Но когато се появи необходимостта да се увеличи производството, разбрахме, че не можем да съберем необходимия брой. Скоро след това разбрахме също, че нямаме нужда и от квалифицирани работници. От всичко това се роди принципът, който ще разгледам.

Още отначало трябваше да признаем – не всички хора са еднакво надарени. Ако всяка операция в нашето производство изискваше умение на специалист, предприятието не би съществувало. Ние не бихме могли да съберем дори за сто години толкова специалисти, колкото би било необходимо. И два милиона специализиран персонал не би могъл да изпълни даже приблизително всекидневния обем на сегашното производство. Освен това нямаше да се намери човек, който да пожелае да управлява хиляди хора. Още по-важно е, че продуктите на тези хиляди ръце никога нямаше да могат да се продават на цена, отговаряща на определена покупателна способност. Ако пък приемем за възможно събирането на толкова много хора, съответно управлявани и съгласувани в своята работа, представете си какво помещение е необходимо за тях. Какъв щеше да е броят на хората, заети с непродуктивна работа,

т. е. да предават изделията от едно място на друго? При такива обстоятелства нямаше да бъде възможна надница, по-висока от 10–20 цента – тъй като в действителност не работодателят плаща надницата. Той само управлява парите. Заплатите се „плащат“ от изделието. Задачата на управлението е да организира производството по такъв начин, че чрез изделието да се плащат всички заплати и да се отделят „сокове за растежа“ – както е в органичния свят.

Методите на икономия в производството не са създадени за един ден. Както всичко в света и те са плод на усилия. И в нашето автомобилно производство те идваха и се развиваха постепенно, както постепенно стигнахме до производството на автомобилните части. „Модел Т“ беше първият автомобил, изработен от нас самите. Основната икономия започна със сглобяването на частите, след което започнаха икономии и в другите отдели на производството. Днес, макар да имаме много учени механици, те съвсем не сглобяват автомобили – тяхната задача е да облекчат труда на другите. Това са хора, които са в състояние да конкурират всеки работник в света – но те не си губят времето да правят предмети, които много по-добре ще бъдат изработени с конструираните от тях машини. Голямата част от нашите работници не учат в никакви школи и курсове – те се запознават с работата си в практиката за няколко часа или дни. Мнозина от тях са чужденци. Преди да им определим точното място, от тях искаме в обща работа да принесат такава полза, която да „заплати“ пространството, което заемат във фабриката. Не е необходимо да бъдат особено силни. Истина е, че имаме работници с голяма физическа сила – техният брой постоянно намалява, но имаме и такива, които не притежават почти никаква сила – дори едно дете може да ги замести.

Не е възможно човек да проследи всяка стъпка в нашето производство и да покаже как е произлязло всичко в него, без да се спре подробно на различните технологични процеси.

Дори не съм убеден, че това въобще е възможно. Защото всеки ден възниква нещо ново и тази постоянно изменяща се картина трудно може да се проследи. Ще илюстрирам казаното само с някои нововъведения. По тях може приблизително да се съди



за онова, което ще стане в света, ако производството се постави на правилна основа. Може да се разбере колко скъпо плащаме за някои предмети, колко е ниска днешната надница в сравнение с онази, която би могла да се даде, и колко необятно е полето, което предстои да бъде изследвано. Дружеството „Форд“ засега е завоювало минимален дял от това поле.

Автомобилът „Форд“ се състои приблизително от 5000 части, като тук влизат винтовете, гайките и пр. Някои детайли са твърде обемисти, а други, напротив, малки като частите на часовников механизъм. Когато изработвахме първите автомобили, ние ги сглобявахме на земята, като работниците донасяха нужните части на мястото, където ставаше сглобяването – така, както се изгражда здание. Когато започнахме сами да си произвеждаме частите, всяка трябваше да се изработва в определени отдели и в повечето случаи един и същ работник изработваше всичко, което беше необходимо за производството на несложните части. Бързият ръст и темп на производителността наложи обаче в скоро време да изнамерим нови начини, за да не си пречат работниците един на друг. Необученият работник употребяваше повече време за търсене на материали и инструменти, отколкото за работа, и затова получаваше по-малка заплата. И досега разходите в производството се заплащат немного добре.

Първата наша рационализация в монтажа беше, че започнахме да довеждаме работата до работниците, а не обратното. И днес във всяка своя дейност се подчиняваме на два сериозни общи принципа. Осигуряваме на работника такива условия на работа, че по възможност да не прави никога нито една излишна крачка, както и никога да не става нужда при изпълнението на отделните операции да се навежда напред или встрани.

Правилата, които се спазват при сглобяването, гласят:

- Нареджай инструментите по реда на предстоящата работа, така че всяка част по време на монтажа да изминава възможно най-кратък път.

- Ползвай подвижни ленти или други транспортни средства, за да може работникът, след като приключи работа над известен предмет, да го поставя на едно и също място, което, разбира се,

трябва да бъде възможно най-близо до него. Ако има начин, използвай силата на тежестта, за да доставиш съответната част до следващия работник.

- Разпредели така пунктовете за сглобяване, че движението на съставните части до тях и от тях да става в удобно за общата работа време.

Ако се прилагат тези основни правила, като краен резултат ще дойдат намаляване на изискванията към интелектуалната способност на работника и съкращаване на неговите движения до минимум.

Трябва да се използва всяко движение на работника. Освен това е необходимо да се внимава едно и също нещо да се прави с автоматизирани движения. От това също се прави икономия.

Сглобяването на шасито някога беше най-важният процес в нашето производство.

Беше към 1 април 1913 г., когато проведохме първия си опит със сглобяване на частите. Тези експерименти отначало се правеха в малък мащаб. Открием ли по-добър работен метод, без колебание пристъпваме към него, дори това да са най-радикални изменения. Стига, разбира се, да са необходими. Но не преди да се убедим, че новият метод действително е най-добрият.

Струва ми се, първото системно сглобяване, направено в индустрия, подобна на нашата, извършихме ние. Това стана с помощта на „движещи се ленти“ (конвейери), при които беше изчислена икономията на работното движение. По принцип това беше подобно на „подвижните ленти“, които се ползват в Чикаго за сортиране, приготвяне и пакетиране на месото.

По-рано, докато целият процес на монтаж беше в ръцете на един работник, той можеше да събере от 35 до 45 детайла в продължение на деветчасов работен ден, т. е. необходими му бяха около двадесет минути на парче. По-късно неговата работа беше разложена на двадесет и девет различни операции. В резултат на това времето на сглобяване се намали до тринадесет минути и десет секунди. През 1914 г. повдигнахме конвейера на 20 сантиметра и с това намалихме времето до седем минути. По-нататъшните опити над „бързината на работа“ доведоха до съкращаване на времето

за сглобяване до 5 минути. Накратко резултатът е следният. С помощта на научни методи сега работникът можеше да даде четири пъти повече, отколкото даваше няколко години по-рано. Сглобяването на двигателя, което преди извършваше също един работник, сега се разложи на четиридесет и осем отделни движения, а трудоспособността на заетите в тази дейност работници нарасна три пъти. Наскоро след това опитахме същото и с шасито.

Най-голямата производителност, постигната от нас при статичното сглобяване на шасита, при което работниците стоят на едно място, се равняваше средно на дванайсет часа и осем минути за едно шаси. Опитахме „да теглим“ шаситата на въже чрез колело на разстояние 72 метра (250 фута). Шестима техници се движеха заедно с тях и ги сглобяваха във време на движение от детайли, които се приготвяха наблизко. Този неусъвършенстван още опит намали времето на пет часа и петдесет минути за едно шаси. В началото на 1914 г. приложихме и „вертикалния път на сглобяване“. За да ги приспособим към ръста на работниците, единият от пътищата се намираще на височина 26,75 дюйма (около 85 сантиметра), а другият на 24,5 дюйма (около 60 сантиметра) над земята. Повдигането на работната площ на височината на ръцете и по-нататъшното диференциране на операциите, при което всеки работник правеше все по-малко движения с ръцете, доведе до още по-голямо намаляване на работното време – един час и трийсет и три минути. Отначало само шаситата се „събираха“ по този начин – чрез цели серии от единични работи. Монтажът на каросерията ставаше на Джон Р. Стрийт – известна улица, която пресича нашите фабрики в Хайленд Парк. Днес вече целият автомобил се сглобява на този принцип.

Не трябва обаче да си мислите, че всичко стана толкова бързо и просто, както го разказах. Темпът на работа беше внимателно проучван.

За един детайл в началото взехме скорост на „придвижването“ 60 дюйма (1,43 м) в минута. Тя се оказа голяма. След това опитахме 18 дюйма (0,43 м) в минута. Това движение пък беше твърде бавно. Най-сетне се спряхме на скорост 44 дюйма (1,05 м) в минута. Първото условие, което е важно за тази манипулация, е

работникът да не бърза – на негово разположение са всички необходими секунди, но нито една повече. След този поразителен успех със сглобяването на шасито пристъпихме към реорганизация вече на целия начин на производство и въвеждането във всички отдели, където се извършваха монтажни работи, на „подвижни работни ленти“, които привеждахме в движение по механичен начин. Едновременно с това определихме съответното време или скоростта на изработването за всяка отделна част. Например за сглобяване на шаси скоростта, с която се движат подвижните инсталации, е 6 фута (1,70 м) в минута; за сглобяване на предните оси – 148 дюйма (3,35 м) в минута. При сглобяването на шаси се извършват четиридесет и пет различни операции с необходимия брой спирки. Първата работна група закрепва четирите защитни крила към основата на шасито, двигателят се появява след десетата спирка и т. н. Някои работници правят само едно или две малки движения с ръката, други – много повече. Работник, чиято задача е поставяне на някоя част, съвсем не се занимава с нейното „фиксиране“, често това става след ред други операции. Движенията са системни и номерирани. При едно новият двигател получава бензин, след като предварително е бил намазан; при друго радиаторът се напълва с вода, а при 45-ото движение готовият вече автомобил отива на Джон Р. Стрийт.

Разбира се, същите са методите, които използваме и при сглобяване на двигателя. През октомври 1913 г. сглобяването на двигателя изискваше 9 работни часа. След шест месеца благодарение на системата на плъзгащите се инсталации времето беше намалено на 6 часа и 56 минути. В нашата фабрика всяка сглобяема част се намира в движение. Решителен факт в инсталациите е, че се „плъзга“ всичко освен суровините. Нищо не се вози, нито се влачи. Суровините се доставят където трябва с транспортни машини. Нито един работник не е задължен да носи или да повдига нещо. За тази цел ние имаме специален транспортен отдел.

В началото сглобявахме целия автомобил само в една сграда. След това започнахме да изработваме частите поотделно. Сега отделни цехове произвеждат различните части. Всеки цех сам по себе си е една малка фабрика. Всяка част постъпва в него във вид

на суровина, преминава през цял ред машини и излиза като готов предмет. Отначало, за да се улеснява транспортът, нашите цехове бяха разположени близо един до друг.

Задълбоченото усъвършенстване на работата непрекъснато ни учеше на нещо ново. Научихме например – както ще видим в следващата глава, – че една промишленост, която е нормализирана и диференцирана във висока степен, не може по никакъв начин да бъде концентрирана в едно-единствено фабрично здание, а трябва да включва свързаните с производството разходи по транспорта и затрудненията, създадени от далечните разстояния. Регламентираният максимум, необходим на една фабрика, трябва да бъде 1000–5000 работници.

В Хайленд Парк засега имаме 500 цеха. В Пикет има само 18 цеха; по-рано в Хайленд Парк бяха само 180. Оттук става съвсем ясно колко далеч сме отишли в производството на отделните части.

Не минава седмица, без да извършим някакво подобрене в машинните части или в процеса на производството, понякога дори противоречащи на приетите в страната „най-добри методи на производство“. Помня например как веднъж повикахме един от собствениците на една машиностроителна фабрика, за да обсъдим с него изработването на специална машина. Тя трябваше да произвежда по 200 парчета в час. Модел на такава машина вече беше направен от наш инженер.

– Трябва да имате грешка – заяви фабрикантът на машини. – Вие искате 200 броя в час. Не съществува машина, която да може да дава такова количество на ден.

Нашият инженер гледаше учудено фабриканта, който категорично отричаше възможността да съществува подобна машина.

– Не е възможно – каза без колебание индустриалецът, – не може да има машина с подобна производителност. Съвсем абсурдна работа.

– Невъзможно ли? Заповядайте с мен на първия етаж, аз ще Ви покажа подобна машина в пълен ход. Сами си я построихме, за да видим изпълнима ли е идеята, а сега искаме да ни се направят още няколко машини от този тип.

Не записвахме опитите, които правехме. Така биха се превърнали в „архив“, който събира прах. Всички, които се интересуват от производството и живеят с него, помнят опитите в една сравнителна връзка.

Ние нямаме т. нар. „експерти“. Даже бяхме принудени да уволним всички лица, които си въобразяваха, че са такива. Защото никой, който добре разбира работата си, няма вредното убеждение, че я познава до най-малките ѝ тънкости. Добре познава една работа само онзи, който търси постоянните и неизбежни грешки в нея и възможностите за тяхното избягване или отстраняване. На онзи, който непрекъснато мисли как да увеличи икономията на работа и как да я усъвършенства, не му остава време да помисли за притезавани от него достойнства, които да го правят „експерт“. Всеки трябва да придобива все по-голяма увереност в рамките на своите реални сили с постоянни амбиции. Не само всичко да му се струва достъпно и постижимо, но и то наистина да бъде такова за него. За „експертите“ често пъти има не само неизпълними неща, но и такива, за които не си струва трудът да се правят опити за доказване на противното. В ума на „експерта“ има много неподвижни истини, в които творческите пориви често се препъват.

Категорично отричам съществуването на нещо, което е разумно, да бъде невъзможно. Аз не вярвам също да има на земята дори и един човек, който да бъде дотолкова „на ти“ в дадена област, че да може с увереност да каже – това е възможно или невъзможно в нея. Опитът и техническото образование трябва да разширяват хоризонта и да намаляват броя на невъзможните неща. За съжаление това невинаги е така. В повечето случаи техническото образование и т. нар. „опит“ служат само за да покажат последствията от несполучливите опити. И вместо да бъдат оценявани подобни неуспехи, като се вникне в тяхната същност, те стават истински окови за успеха.

Светът е такъв. Дойде някой, удари се в гърдите, обяви се за авторитет, каже това или онова е неизпълнимо и се намират много последователи, лишени от мисъл, да повтарят подире му: „Това е неизпълнимо, съвсем неизпълнимо.“

Например леенето. При него винаги пропадаха много материали. От друга страна, тази работа е толкова стара, че е стъпила здраво на цяла мрежа от традиции. И там могат да се въвеждат подобрения, но с много голям труд.

В началото и ние се занимавахме с леярство, както и всички други. Когато през 1910 г. отливахме първите цилиндри за „Модел Т“, цялата работа се извършваше ръчно – с лопата и малка ръчна количка. Изискваха се квалифицирани и неквалифицирани работници. Ние имахме и едните, и другите. Сега разполагаме с не повече от 5% основно подготвени майстори, останалите 95% са необучени, или по-точно обучени на едно елементарно движение, което може да се усвои и от най-простия човек за два дни. Леенето става изключително с машини.

С тази реформа постигнахме намаляване на разходите по леенето. А преди да стане това, един авторитетен „експерт“ с нетърпящ съмнение тон ни убеждаваше в обратното.

Същото постигнахме и при сглобяване на буталото. Съкратихме маса излишни движения, разделихме процеса на отделни операции и с хронометър в ръка следяхме да не се загуби напразно нито секунда. Отначало най-голямата производителност на 28 души работници беше 175 бутала на ден. А сега 7 души в продължение на 8-часов работен ден сглобяват 2600 броя.

Това са резултатите от една техническа мисъл, която не намира покой и постоянно търси възможности от пропуснатите секунди да сглоби полезни часове.

Радиаторът представлява сложна част. Той се състои от 95 тръбички, които отначало трябваше да се нагласяват и залепват с ръце. Тази работа изискваше ловкост и търпение. Сега всичко това се върши от една машина, която за 8 часа прави 1200 радиатора. Работниците специалисти станаха излишни.

Така стана и с всички останали части.

Нито един материал не обработваме ръчно, нито един процес не става без машини. Там, където можем да оставим машината да работи автоматично, не изразходваме напразно човешката сила. За нито едно ръчно движение не мислим, че е най-доброто и най-евтиното. При това само 10% от нашите машини са специални,

всички останали са обикновени, пригодени за известни операции. И всички те са поставени близо една до друга. Времето и пространството са две същности, близки една до друга, и творческият гений в техниката трябва да ги използва най-икономично и разумно. На площ от един квадратен фут ние можахме да поместим повече машини, отколкото която и да е друга фабрика в света. Всяка неизползвана площ означава ненужно покачване на разходите за производството. А от съкращаване на ненужното поскъпване се кове най-мощното оръжие на конкуренцията. Независимо от това „скъперничество“ по отношение на площта на всички е осигурено толкова място, колкото им е нужно, за да изпълняват функцията си, но не и повече.

Икономията, която се постига в резултат на тази система, е огромна. Ако днес работехме по начините, които използвахме през 1913 г. при основаването на нашето производство, трябваше да имаме 200 000 работници. Сега, когато производителността ни достигна 4000 машини дневно, персоналът е по-малко от 50 000.

Има ли нещо по-убедително от цифрите?



## МАШИНИ И ХОРА

Най-голямата трудност, с която трябва да се борим при съвместната работа на много хора, се състои в извънредно сложната организация и произтичащите от това забавяния. Няма по-опасен феномен от т. нар. „организационен гений“. Той обича да създава чудовищни планове, които подобно на генеалогично дърво представят разклонението на властта до нейните най-дребни елементи. Цялото стъбло на дървото е украсено със специфични фигури, които носят имена на лица и длъжности. Всеки има своя роля и известни задължения, строго определени от сферата на дейност на мястото, което заемат, и от нейния обем.

Ако висшестоящият в бригадата желае да се обърне към директора, пътят му минава през младшия майстор, през старшия майстор, през завеждащия отдел и през всички помощници на директора. Докато той предаде по назначение това, което трябва, действителността ще стане история. Ще минат шест седмици, докато „докладната“ на служителя от сферата в левия ъгъл на великото административно дърво отиде до председателя или президента на надзорния съвет. Когато този документ стигне до това всесилно лице, обемът му вече е пораснал като снежна топка от критични отзиви, предложения и коментари. Рядко се случва работата да бъде официално „одобрена“, преди да е пропуснато времето за нейното полезно изпълнение. Книжката се предават от ръка на ръка и всеки се старае да прехвърли отговорността другиму. Затова, види се, е бил измислен и принципът на тази организация: „С един ум добре, но с два по-добре.“

Аз обаче смятам, че предприятието съвсем не е машина, в която да става предаване и обработване на човешката мисъл. То по-скоро е едно работническо сдружение на хората, обединени от обща дейност, задачата на което е да се произвежда, а не да се

канцеларства, да се пишат писма и да се изказват мнения. Съвсем ненужно е например един отдел да знае какво става в другия отдел. Всеки, който е зает сериозно с работата си, няма време да изпълнява друга. Задължение на ръководните кадри е да следят отделите и да работят съгласувано по посока на общата цел. Защото тяхната работа е да съставят и преследват изпълнението на производствения план. Всякакви събрания и заседания за постигане на връзка между отделните лица или отдели са съвсем излишни. За да се работи дружно, „ръка за ръка“ – няма нужда от любов един към друг. Твърде близкото приятелство може да стане препятствие за производството, то довежда до положение един да се мъчи да скрива грешките на другия. Това е вредно и за двете страни.

Когато работим, трябва да се отнасяме към работата си сериозно, когато се веселим – също. Не бива да смесваме едното с другото. Всеки трябва да си поставя за цел добре да изпълни работата и да получи за това добро възнаграждение. Само когато свърши работата си, човек може с пълна сила да се повесели, така че и душата да участва в тази веселба. Фордовите фабрики и предприятия не познават никаква псевдоорганизация, никакви постове и служби с особени функции, никаква хитра административна система. Началствата са малко и не се провеждат никакви конференции. В нашите кантори има толкова чиновници, колкото са нужни. В тях няма каквито и да било особени „документи и архиви“, а следователно отсъства онзи бюрократичен въздух, от който умират дори и мухите.

В нашето предприятие всеки има напълно определени отговорности. Работникът има своята работа. Старшият в бригадата отговаря за подчинените си работници, началникът на цеха – за своя цех, завеждащият отдел – за своя отдел, директорът – за своята фабрика. Всеки трябва да знае всичко, което става около него. Названието „директор“ не е официална титла. Нашата фабрика е подчинена от много години на един-единствен ръководител. Наред с него има двама души, които са без определен кръг дейности, но завеждат самостоятелно някои от отделенията. В тяхно разпореждане се намират шест души – също без определени функции. Те са навсякъде, където намесата им е необходима.

На пръв поглед това изглежда съмнително и случайно, но съвсем не е така. За хора, които имат една цел – да работят и да творят, пътищата се откриват сами по себе си. Връзките, които обединяват подобни хора, не са пълномощията, тъй като званието само по себе си няма никаква цена. Поставете тези хора в канцелариите с техните „донасям“, „смятам“, „препоръчвам“ и те в най-скоро време ще изгубят творческия усет, ритъма на ползотворния труд и ще започнат да се вълнуват от дреболии, като „прошнуроване на папките“, „нареждане на бюрата“ и пр.

Тъй като в предприятието ни липсват всякакви звания и служебни пълномощия, липсва и каквото и да е забавяне и отлагане на въпросите, или превишаване на властта – всеки работник има достъп до всички. Тази система дотолкова е приета за естествена, че началникът на цех няма да се почувства оскърбен, ако например някой от работниците му се обърне в негово присъствие към ръководителя на фабриката. Нашите работници рядко имат повод за оплаквания, тъй като шефовете на работилниците чудесно знаят, че всяка несправедливост от тяхна страна скоро бива откривана, след което те престават да бъдат началници. Несправедливостта принадлежи към онези неща, които не могат да бъдат толерирани. Ако на човек му се „завие свят“ от височината на поста, който заема, това не може да остане скрито и от високото място, което заема, той или ще излезе вън от фабриката, или ще се върне при машината, където отрезвяването е пълно.

Работата, единствено работата е наша учителка и ръководителка. Това също е едно от основанията да не обичаме званията. Понякога титулуването оказва удивително вредно действие. Често пъти то става „фирма“ за освобождаване от работа. Аз знам титли, които са се превърнали в някакви знаци за отличие с девиз: „Притежателят на това звание не е длъжен да се занимава с нищо друго освен с оценката на своето изключително важно значение и нищожността на останалите хора.“

За жалост званието често дава лоши последствия не само за този, който го носи, но и за тези, които го обкръжават. Личното неудоволствие на този свят най-често произлиза от това, че носителите на звания и чиновниците не всякога заслужават високото

звание на истински лидери. Всеки е готов да се подчини на един ръководител, роден за това – човек, който може да покори с мисълта си и който при заповедите си не оставя място за никакво колебание. И когато срещнем такъв истински лидер, за да го опознаем, трябва да питаме другите за него. Той сам никога не се кичи с титлата си, нито се надува самодоволно, че е неин притежател.

В творческия делови живот много често се отдава голямо значение на длъжностите и званията, като това нанася само вреди. Едно от вредните следствия в такива случаи се проявява в разпределението на отговорностите между различните титулувани лица. Това понякога отива толкова далеч, че унищожава всяка отговорност. Там, където отговорността е раздробена на дребни части между множество ведомства, всяко от които е подчинено на отделен шеф, заобиколен от своя страна с „венец“ от подчинени чиновници с красиви и звучни титли, там наистина е трудно да се намери лице, което действително да чувства себе си отговорно. Всеки знае какво значи да се изпращат книжа от бюро на бюро. Тази празна игра вероятно е изобретение на хора, които имат какво да разпиляват и нямат понятие от творчество. Тази игра се среща в производства, където различните отдели прехвърлят отговорностите от един гръб на друг. Ползата и вредата от работата на тези, които участват в каквато и да е обща акция, зависят от това, доколко всеки отделен член без оглед на длъжността, която изпълнява, или положението, което заема, съзнава, че всичко, което може да съдейства за процъфтяването или провалянето на общата работа, зависи и от него. Цели железопътни компании отидоха по дяволите при наличието на толкова много управители и натъпкани с чиновници канцеларии. Причината е проста – при всеки случай там се чуваше само едно: „Това не се отнася до нашия цех. Отделът X (който се намира на разстояние стотици километри) носи отговорността в случая.“

Безполезно е да се отправят съвети към чиновниците – да не се крият зад длъжностите си. Съветите не помагат. Трябва реорганизация на системата – служебното положение да изгуби значение на муска, за да не се злоупотребява с него.

Днешната конюнктура напълно диктува подобна реорганизация за унищожаване на старите длъжности. Никой например не би се хвалил с това, че е директор на пропаднала банка. Курсът на деловия живот влиза във фазата, когато не може да се разчита на продължително летаргично живуркане в предприятия по старата система. Подобни места, в които вместо живи хора стоят титли, неминуемо и бързо ще загинат. Хубавото е, че вече се намират титулувани личности, разбрали духа на новото време, които забравят „имунитета“ на своята длъжност и съзнателно слизат долу, при първичните извори на житейската мъдрост, да опитат „началата на работата“ и да потърсят причините за своите собствени грешки. Това са бъдещи творци, щом от върха слизат да търсят причините в основата.

Истинското, пълно с неизчерпаема прелест удоволствие, което работата дава сама по себе си, когато е извършена с любов и съзнание, не може да се сравнява с онова пустославно състояние на духа, което дава съзнанието за притежаването на някакво празно звание. Който действително работи, той не се нуждае от титли. Работата е достатъчна чест за всеки. Както казах, ние никога не каним на работа при нас т. нар. „компетентни лица“. Всеки трябва да започне от най-ниското стъпало на стълбата. Придобитият опит няма голяма стойност за нас, особено ако е теоретичен. И защото не придаваме особено значение на миналото на нашите работници, то никога не може да ги компрометира. Лично аз не съм срещал досега изцяло лош човек. Във всеки се крие нещо добро, трябва само случай то да се прояви. По тази причина никога не питаме за миналото на човек, който търси работа при нас – ние наемаме не миналото, а човека. Ако той е бил в затвора, няма основание да се предполага, че пак ще попадне там. Струва ми се, че е тъкмо обратното. Ако му се даде възможност, той ще се старее много повече от другите, за да не види втори път този мрачен дом. Който търси работа при нас, трябва да има едно желание – желанието да работи. Ако няма, той по всяка вероятност няма и да дойде при нас, защото на всички е добре известно, че при Форд хората се занимават единствено с работа. Повтарям – ние не пита-

ме какъв е бил човекът. Ако посещава университета, да кажем, той ще се качва по стълбата по-бързо от другите. Но независимо от това трябва да започне от долу и още в началото да покаже какво може, а впоследствие да се доказва. Всеки държи своето бъдеще в ръцете си. Много често чуваме да се говори за „непризнатите хора“. При нас това е изключено – всеки получава степената на признание, която заслужава.

Това е пътят, по който целият персонал направи своята кариера. Ръководителят на фабриката започна от машинист. Директорът на крупното предприятие в Ривър Руже най-напред работеше в отдела за конструиране на модели. Ръководителят на един от най-важните ни отдели постъпи при нас като метач. В почти цялото производство хората са взети направо от улицата. И всичко, което направихме досега, е дело на тези хора. Това доказва, че човешките способности не са такава рядкост. За щастие ние не плащаме данък на никакви традиции и нямаме намерение да създаваме подобни за себе си. Ако при нас може да се говори за традиция, тя е следната: „Всичко може да се направи по-добре, отколкото е правено досега.“

В стремежа да се прави всичко по-добре и по-бързо са съсредоточени всички фабрични проблеми. Репутацията на всеки цех се определя от количеството на неговата продукция. Количество и разходи по производството са два фактора, които трябва строго да се разграничават. Началниците на работилниците напразно биха губили времето си, ако пожелаят едновременно да контролират разходите във всички цехове. Има постоянни разходи – надниците, процентите за земята и постройките, стойността на материалите и пр., които те биха могли да наблюдават. Но това не е тяхна грижа. На техния пряк контрол е подчинено само едно – количеството на произведената продукция в техните звена. Оценката се прави, като се разделят готовите части на заетите в производството им работници. Всеки ден началникът на работилницата контролира своето отделение – разчетите са винаги подръка. Надзирателят обобщава разчетите за всички резултати. Ако има нещо нередовно, данните за производителността веднага ще покажат това и надзирателят

трябва да търси причините, а началникът на работилницата – да вземе мерките. Съвсем не е нужно шефът на цеха да бъде счетоводител – това няма да увеличи достойнствата му като началник на цех. Негова грижа са машините и хората в отдела. Той трябва да мисли само за количеството на производството. Няма основания да бъдат разпилявани неговите сили, да бъде отвлечано вниманието му в други области.

Подобна система на контрол кара началника на работилницата да забрави за всеки личен елемент – за всичко освен за конкретната работа. Ако прояви пристрастие да избира хората по свой вкус, а не по тяхната работоспособност, отчетът за дейността в неговото отделение твърде скоро ще го изобличи.

Подборът става лесно. Той се извършва сам по себе си – добре организираното производство слага всеки на мястото му. Средният работник се стреми да извършва работа, която му допада. Той рядко търси повишение. Едва ли повече от 5% от тези, които получават надница, ще се съгласят да поемат върху себе си допълнителни отговорности и да полагат повече труд, за да получават повече пари. Даже броят на тези, които биха желали да станат началници на бригади, представлява само 25%. Стремещт към по-висока длъжност може би е характерен за всички, но убеждението, че самото производство отхвърля неподходящия от мястото му, укротява апетитите и кара всеки да се самооценява и да заеме своето стъпало. Хора с влечение към механиката, но страхуващи се от отговорности, отиват най-често да изработват инструменти, където възнаграждението е по-голямо, отколкото в обикновеното производство. Огромното мнозинство обаче иска да остане там, където е поставено. Желаете да бъде ръководено и при всички случаи другите да решават вместо него и те да носят отговорностите. Затова най-голямото затруднение е не в това да се намерят началници, които заслужават повишение, а които желаят да получат такова повишение.

Както казахме, всеки може свободно да се запознае с всички методи и начини на нашата работа. Ако може при нас да се говори за твърда теория и ненарушими правила, това е увереността, че всичко, което правим, е далеч от нужното съвършенство. Всички

наши ръководители на фабрики с удоволствие приемат всякакви предложения, които им се правят. Нашата система е такава, че всеки работник може да дава идеи и сам да ги изпълнява.

Дори само един цент икономия на всеки детайл понякога може да бъде извънредно доходна. При сегашния обем на нашето производство това би било 12 000 долара годишно. Затова и при нашите сравнителни изчисления се държи сметка за хилядната част от цената. Щом новият метод може да донесе известна икономия, която в съответен срок – да кажем три месеца – може да покрие разходите по нововъведението, той се възприема и изпълнява без всякакво колебание. Тези нововъведения обаче не се ограничават само до начините, които повишават продукцията или намаляват разходите. Много от тях, може би дори повечето, служат за облекчаване на работата. Ние не желаем трудът да бъде тежък, изтощавач хората. Обикновено облекчаването води след себе си и намаляване на разходите за производство. Добрите условия на труд и доходността са тясно свързани. Освен това ние изчисляваме с точност до десетичен знак кое е по-изгодно – да се купи някоя част или тя да се направи в самата фабрика.

Към нас „летят“ идеи от всички страни. От работниците чужденци, струва ми се, най-изобретателни са полящите. Един от тях не знаеше още да говори английски, но съумя да ни обясни доста нагледно, че изхабяването на една от машините би се намалило, ако се постави една от частите ѝ под друг ъгъл. Той излезе прав. Друг поляк намери приспособление, с което много се улесни полирането на произвежданите части.

Ние се стремим по възможност да намаляваме изискванията си към работниците. Стар наш ръководител в инструменталното отделение беше в пълния смисъл на думата майстор в своята област. Той трябваше да определя градусите на закаляването. Но се случваше много често да не може да намери подходящия градус. Този въпрос е много важен и труден. Всичко зависи от това, дали е достигната необходимата температура. Тук не помагат примитивните начини. Ние въведохме система, при която работникът да няма грижа за „температурата“. Няма нужда той да следи пиро-



метъра – прибор, който я измерва. В случая за сигнали му служат разноцветни огньове.

При нас нито една машина не се строи, преди принципът ѝ да бъде основно изследван. Ние не робуваме на традиция, но и нищо не оставяме в ръцете на случая. Затова досега не сме пострадали дори с един детайл, който да е отказал да функционира така, както искаме. Средно 90% от нашите експерименти винаги са били резултатни.

Всичко, което научавахме с течение на времето, цялото ни умение и изкуство е колективно дело на нашите сътрудници. Аз съм убеден, че ако се даде на хората свобода, която да помага на тяхното развитие и на съзнанието им за служебен дълг, те ще приложат силите си за своя и за обществена полза. Изкуството да бъде ползван човек няма нищо общо с „изсмукване на неговите сокове“. Това е не само неморално, но е нецелесъобразно от гледна точка на разумно изграденото производство.

## ТЕРОРЪТ НА МАШИНАТА

Еднообразната работа, т. е. постоянното повторение на едно и също действие по един и същ начин, е отегчителна и отблъскваща. Дори мисълта за подобна работа ме ужасява. Зная, че за мнозина от хората необходимостта да мислят, е наказание. Те намират за добра само онази работа, която не предявява никакви изисквания към творческия инстинкт. За работата, която изисква наред с физическата сила и мислене, рядко се намират желаещи. Ние постоянно търсим хора, които да обичат известна работа само затова, че е трудна. За съжаление среднестатистическият работник търси работа, при която няма да се напряга нито физически, нито умствено. Хора, които имат творчески заложби, страдат не само когато самите те изпълняват монотонна, чисто механична работа, но и когато видят и другите да се измъчват с подобна. Какъв ужас е – ден след ден, цели години – да вършиш нещо, в което да не участваш с ума си, и да го изпълняваш с някаква потискаща машиналност.

В основата си почти всяка работа е еднообразна. Всеки делови човек трябва да се върти в точно определен кръг: всекидневният труд на директора на банка лежи почти изключително върху рутината; работата на младшите чиновници и на банковите служители не е нищо друго освен рутината. За голяма част от хората еднообразната организация на работа помага, защото позволява на всеки да изкарва нещо за своето съществуване. Но е загуба на духовна енергия надарените с творчески дух натури да бъдат измъчвани с рутинни дейности, още повече, че броят на подобни личности не е голям. Никога няма да липсва работа за този, който умее да работи нещо. Но трябва да признаем, че желанието за творчество е рядък дар, който трябва да бъде ценен, понеже често пъти отсъства. Даже там, където е налице, нередко на личността ѝ липсва достатъчна решителност и упоритост, за да бъде приложен.

Не се отива далеч само с желанието да създадеш нещо.

Съществуват твърде много предложения за това, каква трябва да бъде истинската природа на човека, а много малко се мисли за това, каква е тя в действителност. Например твърдят, че творческата работа е възможна само в духовната област – в музиката, в живописата и в другите изкуства. Приписват се творчески характеристики само на неща, които можем да окачим на стената, да слушаме в концертна зала или да изложим на показ – там, където се събират всевъзможни придиричиви и претенциозни хора, най-често безделници, за да се възхищават взаимно от своята интелигентност и култура. Но този, който действително се стреми към творческа работа, трябва решително да стъпи в онази област, където царуват по-висши закони от законите на звука и линиите на цветовете – трябва да отиде там, където действа законът на личността. На света са нужни художници, които да владеят изкуството на индустриалните отношения; нужни са майстори на индустриалния метод – от гледна точка и на производството, и на потреблението. Нужни са хора, способни да преобразуват разнородната маса в едно здраво, добре организирано цяло в политическо, индустриално и етично отношение. Нужни са хора, способни да съставят план за работа във всичко, в което виждаме правото, доброто и предмета на нашите желания. Добрата воля и подробно разработеният план за работа могат да бъдат съзидателни – какво по-голямо творчество от това.

Грешат онези, които мислят да подобрят условията на живота на работниците, като намалят работата им. Подобрението ще дойде, като им помогнат да увеличат работата си. Ако светът реши да съсредоточи цялото си внимание, интерес и енергия за създаване на планове за благосъстоянието на човечеството, те лесно могат да се превърнат в реалност. Трябва само всеки да желае да работи. Нашето поколение е лишено от убеденост и вяра в действителната сила на честността, справедливостта и човешината в областта на индустрията. Ако не успеем да „присадим“ тези качества в индустрията, по-добре ще е тя съвсем да не съществува. Нещо повече – дните на индустрията са преброени, ако ние не помогнем на тези идеи да станат действителна сила. Това не е невъзможно, то може да бъде постигнато.

От всички свои наблюдения досега не мога да твърдя, че еднообразната работа е вредна за човека. Кабинетните специалисти наистина са ме уверявали, че монотонната работа действа разрушително на тялото и на душата. Нашите изследвания не потвърждават това виждане. Ние имяхме работник, който всекидневно трябваше да прави само едно-единствено движение с ръката си. Той уверяваше, че това движение го прави „едностранен“. Макар медицинското изследване да даде отрицателен отговор, той, разбира се, получи нова работа, при която беше заета друга част от мускулите му. След няколко седмици работникът помоли да го върнем на старата му работа. Напълно естествено е да се предположи, че изпълнението на едно и също движение в течение на осем часа всеки ден трябва да оказва травмиращо влияние на тялото, но в нито един случай не успяхме да констатираме това. Работниците при нас обикновено променят работните си места по свое желание. Не е трудно да направим така във всички служби, стига хората ни да са съгласни на тези промени. Те обаче не обичат промени, които не са предложени от самите тях. Някои от операциите са наистина много монотонни – дотолкова повтарящи се, че човек не може да повярва как изпълнителят ги извършва продължително време, без да роптае. Една от най-досадните манипулации в нашата фабрика е следната: работникът взема със стоманена кука определен прибор, поставя го в бъчва с масло, поклаща го няколко пъти, изважда го и го пуска в кошницата до себе си. Движения, съвършено еднакви, еднообразни и монотонни. Той намира прибора винаги на едно и също място, прави едни и същи движения с него и го хвърля на определено място. При това не му трябват нито мускулна сила, нито интелект. Работникът знае само едно – да движи ръката си полека напред и назад, защото куката е твърде лека. И нищо повече. И независимо от това, този човек цели осем години, без да мръдне, пази мястото си. Той така добре е вложил своите спестявания от 40 000 долара в банката, че не мисли за нищо друго освен за своята „монотонна работа“. И упорито се противопоставя на всеки опит да му се даде друга.

Който не обича еднообразната работа, не е задължен да остава при нея. Във всяко отделение работата в зависимост от нейната

значимост и степен на трудност е разделена на класове „А“ „В“ „С“. Всеки клас обединява десет различни степени. Работниците постъпват най-напред в клас „С“. Когато научат там определени неща – в клас „В“ и т. н. до клас „А“, където могат да влязат или в инструментална работилница, или да заемат пост на надзирател. От тях зависи да си създадат положение. Ако някои остават при машините, то е защото там им харесва.

Физическите недостатъци не са причина да се отказва работа на желаещите. Този принцип влезе в сила на 12 януари 1914 г. едновременно със закона за минималното възнаграждение от 5 долара на ден при 8 часа работа. Във връзка с това беше решено никой да не може да бъде уволняван поради физически недъзи – с изключение, разбира се, на заразните болести. Аз поддържам мнението, че в едно промишлено предприятие, което изпълнява стриктно своите задачи, служителите трябва да имат такива качества, каквито има във всеки социален слой на средно ниво от човешкото общество. Болни и сакати се срещат навсякъде. Между по-голямата част от хората господства великодушно-хуманният възглед, че всички нетрудоспособни трябва да се поемат от обществото и да се издържат за сметка на обществената благотворителност. Наистина има случаи – например с бавноразвиващите се, – където, доколкото зная, не може да се мине без обществена благотворителност. Но това е изключение и при разнообразните функции, които съществуват в нашето предприятие, ние успяхме да гарантираме на всеки съществуването с участие и полезна дейност. Като поставиш на подходящо място слепия или сакатия, той може да върши същата работа и да получи същите пари, както и здравият човек. Ние не предпочитаме инвалидите, но показахме, че те не са обществено излишни и могат сами да си изкарват прилично възнаграждение.

Би било осъдително и би влязло в разрез с нашите намерения, ако приемехме на работа хора с недостатъци само за да им плащаме по-ниски възнаграждения, като се ползваме от по-слабата им производителност. Макар че и това би било един начин да се помогне – разбира се, далеч не толкова добър. Най-добрият начин е този, който поставя хората на подходящото място, без това да е за сметка на тях или за сметка на производството.

Аз мисля, че на този свят има твърде малко място за благотворителност – особено за благотворителност във формата на милостиня. Във всеки случай производство и благотворителност са несъвместими. Целта на едно предприятие е да произвежда. То ще служи лошо на обществото, ако оставя някаква възможност неизползвана или зле използвана. Всяка фабрика, както всяка машина, има предел на капацитета. Много пъти сме склонни да мислим, че пълното използване на силите е основно условие за максимална производителност, и то във всяка дейност. За да бъдат точно определени действителните условия, поисках да се направи детайлно разпределение на различните функции в нашето производство от гледна точка на необходимата работоспособност. Оказа се, че за конкретно време във фабриката е имало 7882 видове функции. От тях 949 са отнесени към „трудните работи“, които изискват абсолютно здрави и силни хора; 3338 са тези, които изискват хора с нормално развита сила. Останалите 3595 функции не изискват никакво напрежение – те могат да се изпълняват от слаби, дори от инвалиди, а също от жени, момичета и момчета – и то с еднакъв успех. Беше констатирано, че 670 дейности могат да бъдат извършени от хора без крака, 2637 – от хора с един крак, 3 – от хора без ръце, 715 – с една ръка, 10 – от слепи. От 7882 вида дейности 4034 изискваха известна, макар и непълна физическа сила. От тази илюстрация с конкретни числа не следва ли, че добре развитата промишленост е в състояние да „даде хляб“ на повече хора, отколкото средно могат да се намерят в човешкото общество? Може би анализът на работата в друг клон на индустрията или в друго производство ще покаже различно съотношение. Независимо от това аз съм убеден, че щом е постигнато достатъчно разделение на труда – а именно до най-високата степен на стопанска целесъобразност, никога няма да останат хора без работа. От гледна точка на стопанството е във висша степен разорително да се възлага на обществото товарът за издръжката на физически непълноценните, които да се обучават на странични дейности, каквито са плетене на кошници или други нискодоходни занятия.

Когато нашата служба по човешките ресурси назначава лице на определено място, тя си поставя за задача да му даде работа,

която да съответства на неговите физически способности. Ако то вече има работа, която обаче смята, че не може да изпълнява или противоречи на неговите наклонности, получава „преводно свидетелство“ за преминаване в друго отделение. След медицинско потвърждение се назначава пробно на работа, която отговаря повече на физическото му състояние и наклонности. Хора, които физически са на по-ниско от средното ниво, ако бъдат поставени на съответно място, могат да изработят точно толкова, колкото и тези, които стоят над тях. Така например един незрящ беше разпределен в склад да брой винтове, които се разпределяха в другите отделения. Още двама здрави работници бяха разпределени на същата работа. Подир два дни началникът на склада изпрати предложение в отдела за преместване на двамата здрави на друга работа, тъй като слепият можел да изпълнява целия обем.

Тази система на икономия може да бъде разширена и по-нататък. От само себе си се разбира, че в случай на злополука всеки работник трябва да бъде признат за неработоспособен и трябва да му бъде определено възнаграждение. В повечето случаи настъпва оздравяване, особено при фрактурите работникът възстановява способността си да работи. Обикновено в такива случаи самият той се стреми да постъпи на работа, тъй като и най-високото възнаграждение за „злополука“ не може да бъде равно на редовната надница. В противен случай това би означавало по-голямо „натоварване“ издръжката на производството, което без съмнение ще се отрази върху пазарната цена на продукта и съответно ще доведе до намаляване на търсенето. Такива са неизбежните следствия, които трябва да се имат предвид.

Ние правихме опити с болни на легло, които могат да седят в кревата. Постилахме върху леглата мушамени покривки и възлагахме на болните да завинтват болтове и гайки – работа, която трябва да бъде извършена „ръчно“ и с която обикновено се занимават 15–20 души. Лежащите в болница се оказваха напълно способни за тази работа, извършваха я не по-лошо от работещите във фабриката и с това изкарваха своята обичайна надница. Тяхната производителност беше, доколкото ми е известно, с 20% по-висо-

ка от фабричната производителност. Никого, разбира се, насилствено не принуждавахме да работи, всички се стремяха към работата сами. Работата помага по-лесно да минава времето, сънят и апетитът се подобряват и оздравяването настъпва по-скоро.

Навсякъде дисциплината е строга. В устройствения правилник и длъжностните характеристики липсва дребнавост, затова и никой не може да се оплаче от тях. За да не стават произволни или несправедливи уволнения, правото за това има само началникът на звеното, а той впрочем се ползва твърде рядко от него.

Нужна е безкомпромисна строгост към тези, които „пропадат“ без уважителни причини. Нашите работници не могат да идват и да си отиват, когато искат. Те могат да искат отпуск от началника на цеха, в който работят. Ако някой отсъства, без предварително да съобщи, когато се върне, мотивите за отсъствието му биват проверени. Ако са уважителни, той продължава работа, в противен случай бива уволнен. Кандидатстващият за работа се пита за името, адреса и възрастта, за семейното му положение – женен или не, за броя на лицата, които издържа, работил ли е по-рано в Автомобилното дружество „Форд“. Въпроси за миналото на работника не се задават. Освен това имаме „формуляр за отличията“. Там кандидатът може да посочи мястото, където е работил, и характера на професията си. По такъв начин винаги можем да имаме специалисти, взети непосредствено от самото производство. Веднъж ми потрябва часовникар. Пратиха ми формулярите и чрез тях намерих такъв специалист при един от струговете.

Лично общуване при нас почти не съществува. Щом приключат с работата, хората си отиват вкъщи – защото фабриката не е салон. Ние обаче се стараем да бъдем справедливи и макар ръководенето у нас да не е много на мода – производството, както се знае, няма обща точка със светското джентълменство – все пак се стараем отношенията между хората ни да бъдат вежливи, лишени от вражда. Отделите, които имаме, са толкова много, че ние, може да се каже, сме един микрокосмос, където могат да попаднат всякакви хора. Има такива, които обичат да се карат и дори да се сбиват. Аз не приветствам подобни отношения и онзи, който с ха-



рактера си вреди на общия живот, бива уволнен. Не ще и дума, че уволнението е твърде радикално средство. Въобще отстраняването на човека от работа е крайна мярка. За обществото в неговата цялост тя никога не е полезна, а много често е и вредна. Затова началниците на нашите отдели рядко прибегват до уволнения. Те се оказаха изобретателни във въвеждане на други наказания, които да не тежат върху семействата на провинилите се. Може да се каже, че и този проблем е решен.

За да се гарантира в дадено производство максимална работоспособност, като в същото време то бъде поставено във висока степен на хуманни начала (тези условия са функция едно от друго), трябва фабричните помещения да бъдат чисти, светли и добре проветрявани. Това не означава да се прави нещо, което да излиза вън от границите на необходимото и да стане причина за оскъпяване на производството.

Промишлеността съвсем не изисква човешки жертви.

## ЗА РАБОТНИЧЕСКОТО ВЪЗНАГРАЖДЕНИЕ

Каква щеше да бъде ползата от промишлеността, ако тя не беше организирана по такъв начин, че да гарантира преди всичко на тези, които участват в нея, едно достойно човешко съществуване? Няма по-важен въпрос от възнаграждението на тези, които участват в производството – по-голямата част от населението живее от получаваните надници. По такъв начин надницата на работника, възнаграждението на служещия се отразяват върху благосъстоянието на страната.

Във всички производства ние определихме като минимално възнаграждение шест долара на ден. По-рано плащяхме пет долара, а в самото начало плащяхме толкова, колкото ни искаха. Но би било твърде неморално и твърде неразумно, ако се върнехме към стария принцип на „надница, размерът на която се определя от фактори, лежащи вън от производството“.

Не е прието да смятаме служител за съдружник в предприятието. А в действителност той е такъв. Всеки делови човек, щом не може да се справи сам с организацията на своето дело, търси друг, с когото да си раздели управлението. Защо в такъв случай производителят да прави изключение и да не смята за съдружници тези, които идват да реализират онова, което той със своите две ръце никога не би правил? Всяка работа, за извършването на която са нужни повече от един човек, представлява известен род съдружие.

Никой не може да бъде независим, щом зависи от помощта на другия. В производството това положение е взаимно – шефът е съдружник на работника, а работникът – на своя шеф. Безсмислено е да се твърди, че само едната страна е необходима.

Честолюбието на всеки работодател трябва да включва и плащане на най-голямо възнаграждение в сравнение с неговите конкуренти, а стремежът на работниците – да правят практически

по-лесно осъществяването на тази честолюбива черта. Не ще и дума, че във всяко производство ще намерим работници, които смятат всяка свръхпродукция – резултат на подобно производство – като нещо полезно единствено за собственика. Жалко е, че подобно убеждение съществува и – нека признаем – съвсем не е лишено от основание. Ако собственикът кара хората си да работят с пълна сила, а те след известно време се убедят, че срещу това не получават справедливо възнаграждение, много естествено е, че те ще престанат да работят с целия си капацитет. Ако работниците виждат плодовете на своята работа, отразени в техните надници в доказателство на това, че повишена производителност означава и повишено възнаграждение, те започват да разбират, че са органически свързани с предприятието, че неговият успех зависи от тях, а тяхното благополучие от него.

Колко трябва да плаща работодателят?

Колко трябва да получават работниците?

Това са второстепенни въпроси. Главният е:

Колко може да плаща предприятието?

Ясно е, че нито едно предприятие не може да поеме разходи, които са по-големи от неговите приходи. Ако се черпи от резервоара повече вода, отколкото се влива в него, изчерпването му е неминуемо и тези, които пият от него, ще останат с неудовлетворената си жажда.

Ако мислят, че като свършат с един резервоар, могат да започнат със съседния, въпрос на време е всички резервоари да бъдат пресушени. Нарастването на възнагражденията и надниците има свои граници. В едно предприятие, което дава продукция само за 100 000 долара, не може да има разходи 150 000 долара. Самата работа поставя границите. Но нима производството трябва да има лимит? Ако е поставено върху нездравни принципи, то само си поставя тези граници. Време е работниците да забравят изтъркания мотив: „Работодаателят трябва да плаща толкова и толкова.“ Вместо него е необходимо да си внушат друг, по-разумен мотив: „Предприятието трябва да бъде така и така организирано и разширено, за да дава толкова и толкова приход.“ С последния мотив може да се отиде много по-далеч. Защото никой друг освен предприятието не изплаща възнагражденията. Собствениците и да

искат, не могат да излязат вън от възможностите, които им дават производството и пазарът.

Какво обаче трябва да се прави, ако предприятието има възможност за по-голямо възнаграждение, а собствениците отказват да го направят? Предприятието храни толкова много хора, то е така тясно свързано с общия живот на страната, че никога не трябва да се мисли и действа лекомислено по въпроси, от които зависи неговото съществуване и напредък. Работодателят няма да спечели нищо, ако ревизира постоянно положението на своите служители с намерението да им намалява на всяка цена заплатите. Работникът също отива срещу своя интерес, когато търси възможност да изнудва, за да вземе нещо повече от работодателя. Интересът и на двете страни – работодатели и работници – е тясно свързан с интереса на предприятието. Те трябва да лягат и да стават с мисълта, как да се помогне на предприятието да достигне до едно гарантирано съществуване, което да даде възможност за добро възнаграждение на всички. Но работодателите и работниците невинаги мислят и действат последователно. Трудно се премахва навикът да се вижда не по-далеч от носа. Какво трябва да се направи в такъв случай? Нищо. Закони и заповеди не могат да помогнат. Осъзнаване на собствените интереси – само това може да доведе до целта. Наистина просветата се разпространява бавно, но тя е единственият лост, който движи света по правилен път.

Какво трябва да се разбира под високи надници?

Условията за големи надници се създават вътре в самата фабрика. Щом такива условия липсват, липсва и разумната възможност за добро заплащане. Никой не може да открие система, която да игнорира коефициента на труда. Той е силният множител във формулата за изчисляване на работническата заплата. Природата е дала на човека ръце, крака и ум, за да прояви чрез тях облагородяващата сила на труда, който трансформира „състоянията“, за да се получават „ценностите“. Трудът е едно от основните условия за здравето, самочувствието и щастието. Той съвсем не е проклятие. Той е благословената сила, чрез която човек само може да разкрие своята творческа същност. Какво представляват хората вън от попрището на труда? Трябва да търсим строгата социална справедливост само в честния труд. Който създава много, трябва

и да получи много от общия дял. Благотворителността не трябва да има място при нормирането и плащането на труда. Работникът, който влага от себе си в производството, трябва да получи пропорционално възнаграждение за това. Този, който предоставя всичките си сили на предприятието, е най-ценният капитал в него. Но и предприятието трябва да му отвърне със същото – да му даде максимума от онова, което му принадлежи, за да стане то елемент в неговото съществуване. Каквото е работникът за предприятието, това е предприятието за работника. Предприятие, което дава на работника надница, колкото да не умре, като държи семейството му в мизерия и мрак, е социално вредно и неминуемо ще загине. Нито едно солидно и трайно здание не е било вдигнато върху робство и сълзи. Неудовлетвореният работник и служещ и да иска не може да бъде в предприятието, част от него неминуемо е въвн, където търси необходимия плюс към реалния недостиг. В калкулацията на предприятията това е съществен въпрос.

Великото в нашия живот е всекидневният труд. Работата е крайгълният камък, върху който светът е построен. Самоуважението, което имаме, произтича от работата, която извършваме. Работодател, завладян от своя дълг, трябва да бъде и добър работник. Той няма право да казва: „Аз ще накарам да ми работят толкова и толкова хиляди души.“ Всъщност той трябва да работи за тези хиляди души – и колкото по-добре работят хилядите негови работници, толкова по-енергично трябва да се стреми да намери пазар на продуктите на техния труд.

Надниците и заплатите са определена сума, която се включва в основите на калкулацията. Те не са нищо друго освен изплатен в аванс процент от печалбите. Всеки, който сътрудничи в едно предприятие, има право на част от печалбите му – било във форма на задоволителна заплата, надница или особен вид възнаграждение. Този принцип започва да се радва на всеобщо признание.

„Човешкият елемент“ в промишления живот започва да придобива онова значение, което има „материалният елемент“ в него. Творческият живот на народите определя техния общ прогрес. Никога не бива да се гледа лекомислено на условията, които дефинират този творчески живот. Вниманието към човешкия елемент в производството трябва да бъде изключително.

Това е основната истина, която трябва да се има предвид при нормирането и заплащането. Но как трябва да се разпределят печалбите между сътрудниците?

Заплатата, която се дава на работника, трябва да отговаря на всички разходи, които той има. Тя трябва да е материален израз на труда и творчеството, които работникът влага в производството. Системата, която се създава в производството, трябва да осъществи тези условия независимо от добрата или лошата воля на работодатели и работници. Тази система трябва да стои върху реална основа. Производителността на труда в даден ден не зависи от това, дали хлябът или яйцата през този ден са по-евтини или по-скъпи. Полезната работническа сила трябва да има необходимите хляб, яйца и всичко друго независимо от тяхната цена. Тъй че работническата надница трябва да се ориентира в две посоки – да бъде функция от производителността на работника и да задоволява напълно човешките му потребности.

Ако въпросът с възнагражденията се отнасяше изключително до самия работник като единица, задачата би била твърде проста. Но работникът не е изолирана личност. В същото време той е гражданин, който е свързан с организма на нацията. Той е глава на семейство – може би баща на деца, грижата за които лежи върху него. Тези обстоятелства не са без значение. Как тогава трябва да бъдат оценени и изчислени всичките му задължения към къщата и семейството, които трябва да легнат върху неговия всекидневен труд? Ние плащаме на човека само за неговия труд, но как това се разпределя на къщата и на семейството му? Мъжът върши своята работа във фабриката, жената – вкъщи. Фабриката трябва да плати и на двамата. По силата на кой принцип трябва да стане тогава изчислението на работническото възнаграждение? Може би издръжката на самия работник трябва да бъде сметната като „разход“, а работата по издръжката на семейството му като „излишък“, или „приход“? Или приходът трябва да бъде точно изчислен въз основа на резултатите от работния ден, като се вземат предвид онези налични пари, които остават, след като се удовлетворят нуждите на него и на семейството му? Или всички тези частни задължения трябва да бъдат отнесени към разходите, а приходът да се изчислява независимо от тях? С други думи, след като работещият чо-

век е изпълнил своите задължения към себе си и семейството си, след като го е облякъл, нахранил, възпитал, има ли той право на допълнителен излишък във форма на спестявания? Трябва ли това съображение да се вземе предвид при начисляването на неговата заплата? Аз смятам, че отговорът трябва да е положителен, защото в противен случай ще стане така, че децата и майките ще бъдат обречени на робски труд във от своя дом.

Всички тези въпроси изискват точно изчисление. Може би нито един фактор в икономическия живот не крие в себе си толкова изненади, колкото точното изследване на разходите, които лягат върху работния ден.

Възможно ли е да се изчисли енергията, която изразходва човек при изпълнение на всекидневния си труд? Може би да – макар и не без сериозни затруднения. Но съвсем невъзможно е изчислението на онази загуба, която се прави, за да се възстанови той за следващия ден. Невъзможно е също да се определи естеството и непоправимото изчерпване (изхабяване) на силите му. Науката още не е създала фонд, който да възнаграждава силите, които се губят безвъзвратно от работещия човек през работния ден. Наистина може да бъде създаден фонд под формата на „пенсия за старост“. Но при рентите и пенсиите съвсем не се вземат под внимание излишъците, които непременно трябва да остават в резултат на работния ден, за да се покриват с тях особените нужди, честите увреждания и злополуки, а също и неминуемото изхабяване, което настъпва постепенно в силите на човека вследствие на физическия труд.

И най-високото изплащано досега възнаграждение все още не е достатъчно за това. Стопанството ни продължава да е лошо организирано, а цените му – твърде мъгляви. Затова работникът получава само част от онова, което му се полага. В тази област предстоят големи задачи. Разговорите за отмяна на системата на надниците не разрешават въпроса. Тази система досега дава единствената възможност да се възнаграждава трудът в производството според неговата ценност. С унищожаване на тарифните ставки би настъпила по-голяма несправедливост.

По въпроса за нормирането и възнаграждението на труда натрупах много опит през годините, в които работих. Преди всичко

стигнах до убеждението, че независимо от всичко друго пласментът на нашата собствена продукция зависи до известна степен от възнагражденията, които ние плащаме. Ако сме в състояние да даваме високи заплати, пускаме в обращение повече пари, които съдействат за обогатяването на бакалите, търговските посредници, фабрикантите и работниците от други браншове – тяхното благосъстояние ще се отрази и върху нашите продажби. Гарантиране на високо възнаграждение на всички, заети в труда, е равносилно на всеобщо благосъстояние – при предположението, разбира се, че високите заплати произтичат от по-висока производителност. Да се увеличават заплатите при едно намаляващо производство, значи да се сложи начало на упадък в стопанския живот на страната.

В началото на производството трудно можехме да се оправим с тарифите. След като започнахме своето истинско производство с въвеждане на „Модел Т“, ние намерихме достатъчно данни за изчисление на тарифните заплати. Преди това обаче въведохме принципа за определено „участие в печалбите“. След приключването на всяка финансова година разделяхме между работниците известен процент от чистата печалба. Например през 1906 г. разпределихме 80 000 долара. За база приехме количеството прослужени години. Който беше работил една година, получи 5% от годишния си приход, за двегодишна служба – 7%, а за тригодишна – 10%.

Заплатата не се променяше в никакво съотношение с работата. Работникът, който изпълняваше функция „А“, можеше да получи по-малко заплата от другия с функция „В“ тогава, когато в действителност „А“ изисква много по-голяма ловкост и сила, отколкото „В“. Неравенството много лесно може да се отрази на заплатите, ако работодателят и работникът не са убедени, че паричното възнаграждение се основава на нещо горе-долу определено, а не е резултат на една елементарна оценка, направена на око. Затова от 1913 г. започнахме да правим хронометрични изследвания на хилядите длъжности в нашето производство. Чрез хронометър стана теоретически възможно да се определи реалният резултат от труда на всеки. Въз основа на съставените хронометрични таблици се нормализираха всички служби в нашето предприятие и се определиха размерите на заплатите. При нас „работа на парче“ не съществува. На един работник се плаща на час, на друг на ден, но



почти във всички случаи е въведена постоянна формула, отговаряща на онова, което действително може да изработи работникът. В противен случай нито ние, нито работникът ще знае дали действително заслужава заплата си.

На основание на твърдо установени факти през януари 1914 г. публично обявихме своя план за участие в печалбите и започнахме да го прилагаме в живота. Минималната заплата за всеки вид работа при определени условия беше фиксирана – 5 долара за ден. Едновременно с това намалихме работния ден от 10 на 8 часа, а работната седмица на 48 часа. Всичко направихме съвсем открито. Ние смятахме, че с това извършвахме един акт на справедливост, в края на краищата акт на добре осъзната лична полза. Съзнанието, че правиш другите щастливи, че до известна степен можеш да намалиш тежестта на своите близки, за да създадеш излишък, от който да произтече радост и икономия на технически сили – това съзнание винаги носи удовлетворение. Добрата воля принадлежи към редките, но затова твърде важни неща в живота. Човек, който е осъзнал своята цел, може да постигне всичко, което иска. Но ако той не умее да създаде у себе си добра воля, всички негови успехи са напразни.

Въпреки това в нашата система липсва дори капка благотворителност. В нея е вложено началото – всеки да получи своето. Успее ли производството да развие тази тенденция до логичния ѝ край, нищетата в света ще бъде превъзможната. Първата разумна стъпка, която трябва да направят работодателите, е да оставят лошия обичай да плащат на работника само толкова, колкото той е съгласен да вземе.

Ние въведохме реформата не затова, че искахме да плащаме по-добре на работниците – с ограничената цел да пречим на конкуренцията – ние повишихме стойността на работната сила само и само за да поставим нашето предприятие на стабилни основи. Всичко, което строим, правим с оглед и мисъл за бъдещето. Предприятие, което плаща лошо, винаги е неустойчиво.

Нашият план беше следният.

Тези, които участват в печалбите, биват разделени на 3 категории и участието на всеки е различно. В тези категории влизаха женени, които живеят със семействата си и ги издържат, ергени

на възраст над 22 години с ясно изразени домакински привички, млади мъже и жени, които са единствената подкрепа на родители и роднини.

Участието в печалбите се изчислява на основание „сметка за час“. Така например работникът, който изработва 34 цента на час, получава като участие в печалбите 28,5 цента, т. е. дневната му заплата е 5 долара. Който изработва 54 цента на час, получава печалба 21 цента всеки час – т. е. надницата му е 6 долара.

Чрез този план се преследва преди всичко едно общо благосъстояние, свързано с определени условия. Първото от тези условия е създаването на непосредствен стремеж към по-добър начин на живот. Който живее добре, той работи добре. Съществува една опасност, за която трябва да внимаваме – това констатирахме по време на войната. Тази опасност е спадане количеството на производството при увеличаване на заплатите. Не бива да се случи така, че увеличението на заплатата да събуди само алчността у хората, като намали работоспособността им. Не бива работникът да гледа на добавъчното възнаграждение, което му се дава, като на „лесно спечелени пари“. Подобна мисъл неминуемо подкопава работоспособността.

Много опасно е твърде честото увеличаване на заплатата, без значение каква е работката на едно лице – 100 долара или 1 долар на ден.

Ако в един прекрасен ден увеличите заплатата на работника на 300 долара, можете да бъдете уверени с точност 10 срещу 1, че той ще извърши повече глупости, отколкото работник, заплатата на когото е качена от 1 на 3 долара за час.

Системата на плащането е най-важният въпрос в производството. Ние непрекъснато преработвахме и подобрявахме тази система, но нашият принцип си остана същият: „Ако искате от някого да ви даде времето си и енергията си, за да помогне на работата ви, погрижете се той да не изпитва финансови затруднения. Това ще се изкупи. Нашите печалби показват, че въпреки високите ни тарифни ставки и премии, които до реформите представляваха всяка година около десетина милиона долара, високите заплати представляват най-изгоден творчески принцип.“

## СУРОВИНИ

Никой няма да отрече, че на всяка стока може да се намери купувач, каквито и да са останалите условия, стига цените да бъдат достатъчно ниски. Това е основен факт в икономическия живот. Понякога обаче независимо от ниските си цени суровините не намират пазар. Причината е, че собствениците и търговските посредници се стараят да продадат най-напред своите скъпо купени стоки, преди да правят нови задължения. В такъв случай пазарът се намира в застой, „наситен“ с продукти. „Наситен“ пазарът бива тогава, когато цените са по-високи от покупателните възможности.

Извънредно високите цени показват недобра ситуация в областта на производството и пласмента. Такава ситуация възниква неизбежно при наличието на неестествени отношения. Здравият човек има нормална температура, здравият пазар – нормални цени. Скок в цените се получава от спекулацията, която върви ръка за ръка с мнимия недостиг на стоки. Макар никога да няма общ недостиг на стоки, достатъчен е известен дефицит на някой важен предмет от първа необходимост, за да се открие широк път за спекулация. Твърде рядко настъпва действителен стоков недостиг, свързан с парично обезценяване. По време на война например. Но независимо от причините народът винаги плаща високи цени, защото вярва в ограниченото количество стоки. Почти всички стокови кризи, на които станахме свидетели по време на войната, бяха резултат на спекулацията или на масовото изкупуване.

Консумацията се изменя в зависимост от цената и качеството и никой не може да предвиди докъде ще стигне нивото, тъй като при всяко ново падане на цените се увеличава броят на купувачите. Ако бакалинът купи стоката си твърде скъпо и не може да я продаде, той постепенно намалява цената ѝ, докато я пласира.

Ако бъде умен, вместо да продава малко по малко, като намалява постоянно цената, с което дава надежда на купувачите за следващо поевтиняване, той, като намали цената изведнъж, и то колкото трябва, веднага ще успее да продаде стоката си. Всеки трябва да знае, че в търговския живот процент загуба е неминуем. След загуба някои бързат да компенсират положението с големи печалби. Тази надежда много често е илюзорна. Печалбата, която покрива загубите, трябва да бъде взета от запаса, натрупан в предприятието, преди да паднат цените. Който е глупав, нека вярва в постоянството на големите печалби в периода на покачване на цените, защото при отлива той ще остане на пясъка. Широко разпространено е убеждението, че деловият живот се състои от възможни печалби и загуби. Добре е, когато печалбите превишават загубите. Така мнозина заключават, че най-високата възможна цена е най-добрата продажна. Вярно ли е това? Ние се убедихме в обратното.

Нашият опит ни научи, че никога не трябва да се купуват повече материали, отколкото са необходими за текущите нужди. Затова купуваме точно толкова, колкото е предвидено в производствения ни план, като вземем предвид условията на транспорта. Ако транспортът е идеално организиран, така че да може да се разчита на своевременна доставка на материалите, складовете ще бъдат съвсем излишни. Никога не трябва да се купуват материали със спекулативна цел.

Когато цените растат, смята се, че е разумно да се правят по-големи покупки, за да може, след като цените скочат много, да има известни резерви и временно покупки да се преустановят. Не са нужни много аргументи, за да се докаже, че ако купуваме материал по 10 цента за фунт, а след това цената му се качи на 20 цента, ще имаме решително предимство пред конкурентите, които го купуват по 20 цента. Независимо от това преценихме, че предварителните покупки не се оправдават. Тогава в производството се въвежда чужд за него елемент на борсова игра и лотария. Ако някой има запаси от суровини на цена 10 цента, той, разбира се, е в печалба, докато другите ги купуват за 20 цента. След това той купува повече нов материал по 20 цента, доволен, че е направил

добра сделка, тъй като се говори, че цената на материала ще се увеличи на 30 цента. И понеже умът на производителя се модифицира в борсов ум, той започва да си въобразява, че благодарение на своята проникателност може да спечели много пари от новата голяма покупка, която прави. Но изведнъж цените падат. Тогава?

Добре е производителят да не разширява прекомерно своята дейност с поемане на подобни рискове.

Когато купуваме материалите, ние се стремим да покрием само текущата си необходимост по възможност на най-изгодна цена. Ако цените са високи, купуваме не по-малко, ако са ниски – не повече, отколкото е нужно. Избягваме всякакви, дори и видимо евтини покупки, които не са ни необходими.

Ако производителят се измами веднъж-дваж да спекулира със суровини и спечели, той стъпва на опасен път – започва да става борсов деятел и загубва усета си на производител. А това неминуемо ще разори производството му.

## ПАРИ И СТОКА

Основна цел на промишлеността е производството. Ако се има предвид само тази цел, въпросът за капитализацията става обстоятелство от съвсем второстепенно значение – задача, главно на счетоводството. Моите финансови операции винаги са се отличавали с голяма простота. От самото начало имах принцип – да купувам и продавам с налични пари. Винаги разполагах с големи средства на ръка, ползвах се от всички предимства, които ми даваше тази кешова „наличност“, и получавах проценти по своите банкови сметки. На банките гледам като на учреждения, които само пазят и спестяват парите ми. Истинският източник за финансиране на промишленото предприятие е фабриката, не банката. Не искам с това да кажа, че фабрикантът не трябва да разбира нищо от финанси. Опасно е обаче да не би от голяма компетентност той да се съблазни от мисълта, че по-добре е да заема пари, отколкото да ги печели. С други думи, рисковано е да не стане така, че от производител да се обърне в банков въжеиграч, който пренебрегва машините за сметка на банкнотите и полиците.

Като финансов въжеиграч той може да направи няколко сполучливи стъпки, но неминуемо ще падне в пропастта, защото вниманието не може да се дели на две толкова неестествени половини. Производството не бива да бъде смесвано със спекулацията. Нито индустриалецът трябва да има работа в банкерството, нито банкерът – в производството. Капиталът трябва да тече не от банката във фабриката, а от фабриката през банката пак във фабриката.

Преди няколко години направихме опровержение, че Дружеството за автомобили „Форд“ не е собственост на дружеството *Стандарт Ойл*. Миналата година се появиха слухове, че сме били тръгнали на лов за пари на *Уолстрийт*. Реших, че не си струва трудът да се правят опровержения. Да опровергава човек всеки

слух, значи да не му остава време за работа. Ние предпочитаме да покажем с работата си, че не се нуждаем от чужди пари. Езиците онемяват най-лесно пред делата.

Нямаме нищо против да заемаме пари, както и не сме против bankerите. Ние сме само против опитите кредитът да измести работата. Ние сме против всеки banker, който гледа на фабриканта като обект за експлоатация. Парите не са нищо друго освен оръдие на производството. Те не са нищо друго освен част от фабриката. Няма разлика, ако в случай на нужда заемеш 100 000 стана или 100 000 долара. Плюсът се получава от рационалното мислене и от разумната смелост.

Предприятие, което не използва добре собствените си средства, ще използва лошо и заемите, които прави. Отстранете злоупотребите – това е главното. Направите ли това – предприятието пак ще започне да ви донася пари, както излекуваното човешко тяло започва да произвежда достатъчно количество здрава кръв.

Заемът на пари може да отклони погледа ви, за да не виждате загубите, които ви донася лошо управляваното предприятие. Чуждите пари много лесно подхранват ленивостта. Мнозина, които имат предприятия, не са склонни да анализират в основи своята работа и да видят откъде идват загубите. Други пък са твърде горди да признаят, че предприятието от тях дело лежи върху грешни принципи. Законите на работата обаче са като законите на тежестта. Онзи който им се противопостави – ще изпита силата им.

Заемане на пари за започване на бизнес съвсем не е като заемане на пари с цел да се поправи едно лошо водено или разточително предприятие. Парите в последния случай нищо не могат да помогнат, и то по простата причина, че въобще не им е дадена сила да помагат. Разточителността се поправя с пестеливост, а лошото управление – с благоразумие. За това пари не са нужни. Дори са вредни. Истинският творец знае, че най-добрият капитал е главата му, а не кредитът от банките. Който тегли заем, за да поправи разсипаното си предприятие, прилича на пияница, който пие втора глътка, за да усилва действието на първата.

Вътрешните болести на предприятието трябва да бъдат лекувани с най-голямо внимание. Първо, икономията на труд и мате-

риал трябва да е тотална и, второ, да се произвежда това, което се търси. Ако се произвежда онова, което пазарът търси, и се продава на по-ниска цена – работата не може да не върви. Хората купуват това, което им трябва. Тази истина е толкова проста, както – че хората търсят да пият вода.

Но за производството на необходимите за пазара предмети се изисква непрекъснато внимание. Машините се износват и трябва да се подновяват. Работниците стават лениви и невнимателни. В добре изграденото предприятие има хармония между машините и хората. Персоналът също трябва да се подновява, да му се осигуряват почивки. Изпадне ли предприятието в затруднено положение вследствие на лошото ръководство, заболее ли то по липса на надзор, разклати ли се управлението му от хора, които дремят в меките директорски канапета – с една дума, превърне ли се производството в средство за търсене само на приходи, вместо да бъде жив организъм, чиито функции трябва да бъдат изпълнявани с прецизна точност и любов – значи катастрофата е близко. Тя ще настъпи с още по-големи последствия, ако заболялото предприятие започне да се лекува с пари, взети от банките. Болката неминуемо се усилва. И наистина, кредитите ще увеличат ли съобразителността и творческия разсъдък на ръководните кадри? Този, който дава кредит на подобни предприятия, ипотекира една фалшива собственост, която всеки ден губи своята стойност.

Единствен случай, когато истински деловият човек може да вземе пари с известна увереност – е, когато не се нуждае от тях. Тоест, когато те не заменят средства, които по право той сам може да си изработи. Ако предприятието е в отлично състояние, ако е нужно само неговото разширение, то заемът е безопасен.

Моята финансова политика е само следствие от моята търговска политика. Аз твърдя, че е по-добре да се продаде голямо количество предмети с малка печалба, отколкото малко количество с голяма печалба. Това увеличава числото на купувачите и дава възможност на много хора да запазят своята работа. Този начин на действие дава устойчивост на производствения план, съкращава онова време, през което няма търсене на стоката, предотвратява непроизводителните разходи и загуби от спиране на производството.



За късогледите намаляването на цените е равносилно на намаляване на приходите. Да имаш работа с подобни хора е много трудно, тъй като при тях липсва най-малката възможност да разберат и най-примитивните закони на творческия живот. Така например веднъж, когато намалих цената на автомобилите с 80 долара, мнозина ме питаха не губя ли 40 милиона долара при цялото си производство от 500 000 автомобила? Отговорих им, че не губя, а печеля, понеже с намалението на единичната цена аз увеличих оборота, а с него и печалбата.

Ако едно предприятие не расте, то неминуемо загива. А предприятие, което пропада, се нуждае непрекъснато от нови капитали. Старата политика изискваше цените на стоките да се държат по възможност на равнище, до което потребителят е съгласен да ги купува. Истинската, новата политика изисква тъкмо обратното.

Банкерите и юристите само в редки случаи са способни да оценяват този факт. Те объркват понякога застой и устойчивост. За тях е недопустимо доброволното намаляване на цените. Затова нищо добро не очаква едно предприятие, когато попадне в ръцете на банкер или юрист от обикновен тип.

Благодарение на бързината и обема на пласмента печалбите ни бяха постоянно големи независимо от продажните цени в този или в онзи момент. Печалбата е непостоянна величина. След всяко ново намаляване на цените тя временно пада. Ние даваме малки дивиденди на акционерите, а лъвската част от печалбите инвестираме в предприятието. С това нашите акционери печелят двойно.

Аз смятам, че акционери в едно предприятие могат да бъдат само хора, заети в него – хора, които смятат предприятието за място, където живеят (има ли живот вън от труда?), а не за машина, която им носи пари.

Заради разбирането ми, че акционерът не е вакуумна помпа, която засмуква, а преди всичко мускул в предприятието, дълго време не можех да си намеря помощници капиталисти. Аз смятам, че ако е нужно да се прави избор между две положения – намаляване на заплатите или унищожаване на дивидентите – без колебание бих унищожил дивидента. Намаляването на заплатите е

твърде лоша финансова политика, защото намалява покупателната способност – лоста на предприятията.

Печалбите на всяко предприятие се разпределят в три групи: първата – на самото предприятие, за да му се осигури стабилно положение, развитие и здраве; втората – на работниците, които участват в създаване на печалбите; третата – до известна степен на обществото. Всяко стабилно предприятие дава печалба на организатора, производителя и купувача.

Има производители, цялата творческа философия на които се състои в поговорката: „Вземай, щом можеш да вземеш.“ Това са спекуланти, грабители, истинска чума в общественото производство. От тях не може да се чака нищо, понеже са късогледи. Взорът на тези хора не отива по-далеч от собствените им касови книги. Те мислят повече за намаляване на надниците, отколкото за намаляване на печалбите. Но този, който произвежда със съзнанието на обществен човек, трябва да има предвид интересите на обществото – най-здравата основа на предприятията – и да вижда по-далеч от графите на дневния си баланс.

Стоката, която се произвежда, трябва веднага да излиза на пазара, а не да се застоява в складовете. Всяко забавяне в склада е гаранция за нейното поскъпване. Същото се отнася и до суровините. Всичко трябва да се движи бързо от нас и към нас. В тази динамика е скрита най-голямата тайна на производството. Производството и пласментът трябва съвместно да „работят“ за постигане на тази цел.

## ПОБЕДА НАД БЕДНОСТТА

Бедността произтича от ред източници, главните от които лесно се открояват. Бедността на едни съществува благодарение на особените привилегии на други. Аз смятам, че както бедността, така и особените привилегии могат да бъдат премахнати. Дали е желателно едното и другото, едва ли подлежи на дискусия. Отстраняването на злото обаче не може да стане по пътя на законодателството, а по пътя на работата – изключително на работата.

Под бедност аз разбирам недостига на храна, жилище, облекло както за личността, така и за семейството. Разлика в начина на живот, който водят хората, винаги ще съществува. Бедността може да бъде премахната само чрез производството, което дава излишъци. Който наблюдава живота с проникателното око на мислител, той може да види зората на оня очакван ден, когато производството и разпределението ще стават по точни методи, които ще дават възможност на всеки да получава възнаграждение за своя труд, способности и усърдие.

Първопричината на бедността се крие преди всичко в недостатъчното съответствие между производството и разпределението както в промишлеността, така и в селското стопанство, в отсъствието на съразмерност между източниците на енергията и нейната експлоатация. Загубите, които произлизат от това несъответствие, са огромни. Само разумното, отдаденото на работата ръководство ще може да унищожи тези загуби. Докато мениджърите поставят парите по-високо от производството, загубите ще продължават. Щетите могат да бъдат премахнати, но само от мащабно мислещи, а не от късогледни умове. Ограничените преди всичко мислят за парите и не виждат основата на загубите. Те приемат, че отдаването на работата е благотворително дело, а не доходна дейност. Те не са

способни да избягнат онова, което е по-малко важно, за да видят главното, и преди всичко най-важното. А именно – че производството с цел печалби, погледнато дори изключително от финансова гледна точка, е най-нерентабилното производство.

Лекарството против бедността не е в дребнавата спестовност, която граничи със скъперничеството, а в доброто разпределение на предметите на производството. Понякога „спестовност“ и „икономия“ са преувеличени. Спестовността е станала любимото правило на всички полуживи хора. Няма съмнение, че по-добре е пестеливост, отколкото разсипничество, но неоспоримо е също така, че тя от своя страна е по-лоша от полезните разходи. Хората, които не са способни да направят нищо от своите спестявания, проповядват пестеливостта като добродетел. Но има ли по-потискаща картина от това да гледаш нещастната, загрижена фигура на човек, който в най-хубавите дни от живота си се държи като удавник за сламка за спестените няколко парчета благороден метал? Въпросът е заслужава ли и най-дребната похвала това, че Х или Y са съкратили до минимум своите потребности? Има такъв род „спестовници“, които изсушават мозъка си с вечни мисли за икономии, докато загубят уважение към себе си. Пестеливостта в такива случаи добива обратен знак – пилеене на жизнените сокове и чувства. Защото има два вида прахосване: прахосване на лекомислените, които горят живота „от двата края“, които пилеят сили и средства под напора на една разрушаваща живота страст, и прахосване, което правят хората, в жилите на които тече „рибена кръв“, студена от липса на движение.

Всички злини възникват в резултат на злоупотреби в най-широк смисъл на думата.

Навикът да се пести не бива да излиза от разумните граници. Ние учим децата да пестят пари. Като средство срещу необмисленото и егоистично пилеене на пари това има цена. Но положителна цена то няма, защото не води детето по правилния път на полезната и здрава проява на своето „аз“. По-добре е то да бъде учено как да ползва парите – да ги харчи, а не да ги пести. Спестени пари, пуснати в оборот, са истински спестени пари. Младежта трябва

да се учи да пести и да превръща спестеното чрез производство в истинска полезна ценност.

Личната нужда не може да бъде победена без общи усилия. Увеличаване на заплатите, увеличаване на доходите, всякакъв род увеличения, които се правят, за да се получат повече пари, няма да помогнат за общото благосъстояние. Това са единични опити на отделни класи да се измъкнат от огъня, без да държат сметка за съдбата на ближните.

Съществува наивно мнение, че всеки може да „се гарантира“, ако натрупа свои пари. Вярата във всемогъществото на парите е просто трогателна. А мнозина забравят за т. нар. ценност на парите, която се губи, когато има необоротни, макар и много пари. Количеството на парите, впрегнати в производството, определят тази ценност, която е нужна на всички, които имат пари.

Смята се, че между промишлеността и селското стопанство съществува естествен антагонизъм. Това не е така. Глупаво е също да се твърди, че хората трябвало да се върнат към земята, понеже градовете били свръхнаселени. Между селото и града трябва да съществува жива връзка. Транспортът, който ги свързва, трябва да има такава организация, която да свърже в едно цялата здрава система за полезна дейност. С оздравяването на тази система бедността ще намалява.

„Мъртвите сезони“ в промишлеността и индустрията трябва взаимно да се унищожават. Пилеенето на време при днешната консервативна система трябва да бъде спряно. Работещият в различни сфери на производството е по-здрав и универсално развит. Когато във фабриката настъпи мъртъв сезон, работниците трябва да отиват не в кръчмата, а на нивата, под открито небе.

Тази система е възможна. Животът ще я наложи.

Богатите желаят всяка година да пътешестват и да си губят времето по 3–4 месеца по елегантните летни или зимни курорти. Мнозинството от народа иска нещо по-малко – и то трябва да му се даде – да не си губи времето по този начин дори ако финансово може да си го позволи. Това изисква такава организация в цялото производство, която да намали до минимум безработицата и

да гарантира на работника от фабриката сезонна работа на чист въздух.

Не бива да се съмняваме, че голяма част от недоволствата и вълненията са резултат от неестествения начин на живот. Хора, поставени дълги години под пресата на живота, изгубват верния си поглед – започват да виждат живота деформирано. Това се отнася еднакво до капиталистите и до работниците.

Нима е несъвместимо заетите в промишлеността, особено по-способните, да се занимават последователно с различни други дейности? Този въпрос трябва да бъде разгледан от обществена гледна точка. Не трябва да забравяме как ще се увеличи жизнената ни енергия, ако прекараме 3–4 месеца на чист въздух, сменяйки характера на работата.

В заводите „Форд“ осъществяваме донякъде със задоволителни резултати съчетаването на производствена и селскостопанска дейност. В Нортвил до Детройт, в малка фабрика за вентилатори, където няма нужда от квалифицирани работници, защото всяко „умение“ е заменено с машини, работниците прекарват част от годината в полето, което се стопанисва от фабриката.

Намирам за неоснователно мнението, че индустриално развитата държава трябва да концентрира своята промишленост. Това може да става в преходен период на развитие. Колкото повече се развиваме, толкова повече ще се усъвършенстваме в промишлено отношение и ще се подобряват условията на производството. А добрите условия за работниците от промишлена гледна точка са най-добрите и за производството. Гигантска фабрика не може да бъде построена до малка река. Но до малка река може да бъде построена система от малки фабрики, всяка от които изработва отделни детайли. Производството в такъв случай ще бъде по-евтино, отколкото ако то бъде изцяло съсредоточено в огромно предприятие. Това правило не е без изключение – например леярните фабрики, където производителните сили се използват без остатък. Такива единични случаи обаче не могат да попречат на процеса за диференциация на централизираната промишленост.

Промислеността ще бъде децентрализирана. Социалните злини, които създава централизацията в производството, ще трябва да изчезнат. Милионният град е нещо грозно, необуздано. Той е свързан със селото чрез кръвоносна система. Какво ще стане с града, ако се скъса системата?

Бюджетът на съвременния град освен това е и разточителен. Неговите общи разходи са много големи. Той вече върви към фалит и утре няма да го има. Общежитията се организират по такъв начин, че да се намалят общите разходи. Животът, където и да е, от материална гледна точка е една фабрика. Нарушат ли се фабричните закони в живота, катастрофата е неизбежна.

## ВЪЗГЛЕДИТЕ МИ ЗА КАПИТАЛА

Капитал, който се ражда и умножава с развитието на предприятието, служи, за да помага на работника да се усъвършенства и да увеличава своето благосъстояние. Капитал, който умножава възможностите в производството и едновременно с това намалява разходите за обществените дейности, намирайки се дори в ръцете на един човек, не е общественоопасен. Той представлява всекидневен запасен работнически фонд, поверен от обществото на дадено лице, за да го насочва то в полза на всички. Този, на чиято власт е подчинен капиталът, съвсем не може да го разглежда като нещо лично. Никой няма право да смята подобен излишък за своя лична собственост, защото той не е създаден само от него. Това е общ продукт на цялата организация. Наистина персоналната идея е освободила и насочила общата енергия към една цел и всеки работник е участник в този процес. Никога не бива да разглеждаме едно предприятие от гледна точка на настоящето му и на лицата, които в определен период участват в него. Предприятието трябва да запази всичките си възможности за по-нататъшно развитие. Винаги трябва да се плащат възможно най-високите заплати. Всеки, работещ в това предприятие, трябва да получава прилично възнаграждение независимо каква роля играе в момента.

Капиталът, който не създава постоянно нова и все по-добра работа, е по-безполезен от пясъка. Капитал, който не подобрява постоянно условията за живот на трудещите се и не служи за определяне на справедливи заплати, не изпълнява своята най-важна задача. Главната цел на капитала не е да се печелят колкото е възможно повече пари, а да се постигне онова велико предназначение, което му е дадено от здравия разум – парите да служат на живота и хората и чрез тях светът да става по-добър и по-красив.



## НА РАЗНИ ТЕМИ

Не съществува човек, който да превъзхожда Томас Едисон по прозорливост и съобразителност. Запознах се с него отдавна, когато бях в Детройтското електрическо дружество, през 1887 г. В Атлантик Сити имаше конгрес на електротехниците, където Едисон изнасяше доклад. Тогава аз работех над моя газов двигател. Много от хората, в това число и моите колеги от електрическото дружество, се мъчеха да ме убедят, че напразно си губя времето и че бъдещето принадлежи на електричеството. Тази критика обаче не ми повлия. Аз работех усилено над своята идея. Но когато попаднах в едно и също помещение с Едисон, мина ми през ум, че ще бъде добре да науча споделя ли великият познавач на електричеството мнението, че бъдещето принадлежи на електричеството. След като Едисон приключи доклада, намерих възможност да побеседвам с него и да му разкажа над какво работя.

Той живо се интересува, както въобще се интересуваше от всяка научна работа. Поисках мнението му за двигателите с вътрешно горене. Отговори ми приблизително така: „Да, всеки двигател с малко тегло, който има способност да развива голяма скорост и не се нуждае от особен източник на мощност, има бъдеще. Ние не знаем още всичко, което ще бъде постигнато чрез електричеството, но предполагам, че то не е всемогъщо. Продължавайте работата си над целта, която сте си поставили, предсказвам Ви голямо бъдеще.“

В тези няколко думи е целият Едисон. Той беше сърцето на електротехническата промишленост – през това време млада и пълна с вдъхновение. Електротехниците не виждаха нищо повече от „своето“ електричество, но техният патрон разбираше пределно ясно, че само с една-единствена сила не може да бъде свършена цялата световна работа. Всеобхватният и перспективен поглед прави хората лидери.

Това беше моята първа среща с Едисон, която той добре помнеше. Видях го за втори път след много години, когато нашият двигател завладя производството. Оттогава аз влязох в неговия кръг и той стана един от близките ми приятели, с когото често споделяхме и разменяхме мисли.

Неговите знания са почти универсални. Не съществува предмет, от който да не се интересува. Той смята, че всичко е възможно, но никога не губи почвата под краката си. Напредва крачка по крачка. За него „невъзможно“ е това, за изпълнението на което все още липсват знания. Убеден е, че прогресът на знанията ще събори стените между човека и невъзможното. Това е разумният път, за да достигне човек невъзможното. Неразумният е пътят на недостатъчните изследвания и оскъдните знания.

С могъщия си интелект Едисон дава насоката към върховете на науката. Това е човекът, който ще покаже на света какво може да направи физиката. Той е основоположник на идеята за освобождаването на цялото човечество от закостенелия мироглед и подчиняване на природата на човешката воля. Той не принадлежи към еснафите учени, онези, които разбират задачата си като натрупване на знания, за да превърнат мозъка си в музей на информация. Едисон е несъмнено най-великият изследовател в света, а в същото време може би най-негодният в „делово отношение“ човек. Той не разбира почти нищо в областта на търговията.

Джон Бероуз е също един от онези хора, които ме удостоиха с приятелството си. И аз като него обичам птиците и живота сред природата. До срещата си с Бероуз знаех кой е той и бях чел всичко, писано от него, но не мислех, че ще го срещна, особено след като той започна да показва нетърпимост към съвременния прогрес. Бероуз презираше парите именно заради онази им власт, която дава възможност на някои хора да изопачават човешката природа. Беше започнал да се изпълва с чувство на враждебност към промишлеността, която донасяла само пари. Мразеше шума на фабриките и железниците. Критиковаше индустриалния прогрес и твърдеше, че автомобилът убива способността у човека да разбира природата. Когато се научи да го управлява, същият този

автомобил измени коренно неговата гледна точка. Разбра, че той разширява хоризонта на човека и прави физически достъпни за него огромни пространства.

Автомобилът постави началото на нашата дружба – едно прекрасно приятелство. Всеки, който се доближеше до Джон Бероуз, ставаше неизбежно по-добър. Той не беше професионален естествоизпитател, но не принадлежеше и към тези, които заменят с чувства суровия научен труд. Много е лесно човек да стане сантиментален към природата, но да постигне истинско разбиране на птиците е също толкова трудно, както и да постигне истинско разбиране на механичния принцип.

По-късно Бероуз се отдаде на философията – на естествената философия, изпълнена с широки и тихи мисли на човек, прекарал живота си в тишина, между дърветата. Той не беше нито езичник, нито пантеист, но не чувстваше голяма разлика между окръжаващата природа и природата на човека, между човешката и божествената природа.

Когато прескочи прага на своите 70 години, промени възгледа си за промишлеността. Възможно е отчасти и аз да съм допринесъл за това. По-рано той ненавиждаше обществения прогрес във всичките му разновидности – отблъскваха го шумът в него и мизантропията на възгледите. Това почти граничеше с литературна афектация. В залеза на живота си разбра и обикна съвременния живот. Джон Бероуз никога не се чувстваше дотолкова стар, че да се отказва да научи нещо ново. Неговият духовен растеж продължи до края. Когато някой стане дотолкова закостенял, че изгуби способността да се променя, вече е умрял. Погребалният обред в такъв случай ще бъде просто една формалност за него.

Бероуз беше близък по дух до Емерсон. Той знаеше неговите произведения наизуст. Научи ме да ги харесвам и аз. Понякога мислеше като Емерсон и даже говореше с неговия език. По-късно намери свой път – и това беше по-добре за него.

В смъртта на Бероуз нямаше нищо печално. Когато реколтата е готова и узрялата тежка ръж чака сърпа на жетваря – в това няма нищо печално. Узрелите зърна са готови да влязат в хамбара. Като семе в земята – такава беше смъртта на Бероуз... Неговите

дни бяха дни на пълна зрелост, но не дни на упадък. Той работеше досамия си край. Идеите му останаха и отвъд прага на смъртта.

Днес повече от когато и да било съм настроен против войната и мисля, че надали е останал народ, който да не е на ясно – макар политиките да не знаят това, – че войните никога нищо не са могли да решат. Не превърна ли войната организирания и плодоносен живот на целия свят в безреден и безформен хаос? Разбира се, има хора, които забогатяват по време на война, но мнозинството получава от нея само нищета. Забогателите не принадлежат към тия, които са били на фронта, нито пък честно са участвали в общата работа в тила. Истинският патриот никога няма да спечели нито пара по време на война, когато народът безропотно, честно и доблестно дава жертви. Войниците дават своя живот, майките принасят в жертва своите синове, без някой от тях да мисли за печалби. Как може да се разреши на когото и да било да печели от това, че бил далеч от борбата, защото произвеждал средства за защита на своята страна?

Ако войните не бъдат прекратени в бъдеще, ще бъде много трудно на честния производител да защитава правото си и на най-малката печалба. Спечелилите през войната всеки ден губят все повече правото си на уважение. Всеки производител трябва да бъде защитник на мира, защото мирът е опората на производството. Нима творческият дух е проявявал някога по-голямо безплодие, отколкото във военно време?

От натрупването на частни състояния една страна не става велика. Превръщане на земеделското население в промишлено също не я прави велика. За да стане една страна такава, трябва богатството, което тя може да произведе, да се даде в ръцете на по-широк кръг от населението. То да го произведе, да го разпредели на всеки по най-справедливия начин, като се съблюдава внимателно и разумно да се развиват източниците за доходи в тази страна и работоспособността на населението ѝ.

Външната търговия довежда до много грешки. Трябва да си пожелаем всяка нация да се научи сама да задоволява потребностите си. И когато всеки народ се научи да произвежда онова, което е по силите му, тогава постепенно ще стигнем дотам нациите взаимно

да си служат в специалните области, където липсва конкуренцията. Северният умерен пояс никога не ще може да конкурира продуктите, които дават тропическите страни. Нашата страна никога няма да се конкурира с Изтока в производството на чай или с Юга в производството на гума.

Когато държавите се усъвършенстват в производствата, конкуренцията в международен мащаб ще изчезне. Всеки народ има свои особени, присъщи само на него дарби – един има дарбата да властва, втори – умението да колонизира, трети – призванието на мореплавател, четвърти – способност да музицира; един – умение да развива земеделие, друг – промишлен гений и пр.

Линкълн беше казал, че американският народ не ще може повече да съществува, ако се състои от свободни и от роби. Така също и човешкият род няма да се състои вечно от експлоататори и жертви. Тази несправедливост ще се запази дотогава, докато не станем едновременно продавачи и купувачи, производители и консуматори – хора, които ще създават и поддържат едно равновесие не в името на печалбите, а в името на общите интереси.

Франция може да даде на света нещо, което никаква конкуренция не може да убие. Същото важи и за Италия, Русия, Южна Америка, Япония, Англия, Съединените щати... Всеки опит да се завладее световната търговия, независимо от кого идва, може да предизвика война, но никога няма да доведе до икономически разцвет. Това ще бъде разбрано от международните финансови кръгове.

Във всеки случай аз не успях да открия нито една обективна и сериозна причина за световната война.

Струва ми се, че тя бе предизвикана най-вече от хаоса, създаден главно от тези, които очакваха да спечелят от войната. Някои информации, които получих през 1916 г., ми подсказаха, че има нации, които се стремят към мир и биха се отнесли с разбиране към една демонстрация в полза на мира. С надежда, че това отговаря на истината, финансирах експедиция в Стокхолм на парахода, наречен оттогава „Кораб на мира“. Не съжалявам, че предприех този опит. Несполуката му сама по себе си не е неопровержимо доказателство, че не трябваше да направим опит да бъде спряна войната. Несполуките са по-поучителни от успехите. Онова, което

аз научих на това пътешествие, заплати напълно изгубеното време и направените разходи. Не зная дали моите информации бяха верни или неточни, макар че сега за мен това няма значение. Но предполагам всеки ще се съгласи, че светът днес щеше да е по-добре, ако беше се открила някаква възможност войната да приключи още през 1916 г.

Защото днес победителите са изтощени от своите победи, а победените – от своята съпротива. Никой не извлече полза от войната. Когато най-сетне Съединените щати влязоха в нея, известно време се надявах, че ще сложат край на всички войни. Сега вече зная, че войната не може да унищожи войната, както необикновено силният пожар не може да унищожи опасността от пожари.

Моето отрицателно отношение към войната не е продиктувано от някакъв пацифизъм, дефетизъм и пр. Възможно е нашата култура да се намира още във фазата, която не допуска идеята за мирно разрешение на международните въпроси. Възможно е действително те да трябва да се решават с оръжие в ръка. Но въоръжените стълкновения никога досега не са довеждали до разрешението на какъвто и да било въпрос.

Тези стълкновения най-много могат да полеят със студена вода нагорещените глави и да създадат условия за обсъждане на въпросите, заради които се е стигнало до война...

**Хенри Форд**  
**МОЯТ ЖИВОТ И МОИТЕ УСПЕХИ**

Отговорен редактор Любомила Малякова  
Предпечатна подготовка *Надежда Тошева*  
Технически редактор *Божидар Стоянов*

Формат 60/90/16    Печатни коли 6,5

Сиела софт енд публишинг АД  
1463 София, бул. „Патриарх Евтимий“ 80 А  
тел./факс (02) 954 10 30  
www.ciela.net    e-mail: booksales@ciela.net

Книгите на СИЕЛА могат да бъдат купени  
от интернет-книжарница [www.mobilis.bg](http://www.mobilis.bg),  
от книжарница СИЕЛА Книгомания,  
Mall of Sofia, бул. „Ал. Стамболийски“ №101 София,  
както и от всички добри книжарници в страната