



Генрі Форд

МОЄ ЖИТТЯ
та праця

Харків
«ФОЛІО»
2026

В с т у п

ЩО ТАКЕ ІДЕЯ?

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

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

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

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

Якби я переслідував винятково жагу наживи, мені б не було потреби прагнути до зміни усталених методів. Якби я думав лише про зиск, теперішня система виявилася б для мене просто чудовою. Вона у надлишку забезпечує мене грішми. Але я пам'ятаю про обов'язок служіння. Теперішня система не дає вищого ступеня продуктивності, бо сприяє марнуванню в усіх його проявах — у безлічі людей вона відбирає результат їхньої праці. Вона позбавлена плану. Все залежить від ступеня планомірності та доцільності.

Нічого не маю проти загальної тенденції висміювання нових ідей. Краще ставитися скептично до всіх нових ідей і вимагати доказів їхньої правильності, ніж ганятися за будь-якою новою ідеєю у стані безперервного кругообігу думок. Скептицизм, що збігається з обережністю, —

компас цивілізації. Немає такої ідеї, яка була б хорошою винятково тому, що вона стара, або поганою тому, що вона нова. Але якщо стара ідея себе виправдала, то це вагоме свідчення на її користь. Самі по собі ідеї цінні, але будь-яка ідея, зрештою, лише ідея. Завдання в тому, щоб реалізувати її на практиці.

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

Цілком природно працювати в переконанні, що щастя та добробут здобуваються лише чесною працею. Людські нещастя значною мірою є наслідком спроби звернути з цього природного шляху. Не маю наміру пропонувати нічого, що виходило б за межі безумовного визнання цього природного принципу. Виходжу з припущення, що ми маємо працювати. Досягнуті нами досі успіхи виказують, по суті, результат якогось логічного досягнення: якщо вже нам доводиться працювати, то краще працювати розумно та завбачливо; чим краще будемо працювати, тим краще будемо почуватися. Ось що підказує нам, як мені здається, елементарний здоровий людський глузд.

Одне з перших правил обережності вчить нас бути насторожі та не змішувати реакційні дії з розумними заходами. Ми тільки-но пережили строкатий період невизначеності й були завалені програмами та планами ідеалістичного прогресу. Але далі цього ми не пішли. Все вкупі схоже на балаган, а не на продуктивний рух. Довелося почути масу чудових пропозицій, але, прийшовши додому, ми збагнули, що полум'я у вогнищі згасло. Реак-

ціонери зазвичай використовують пригніченість, що настає вслід за такими періодами, і починають згадувати «старі добрі часи», здебільшого заповнені найлютішими зловживаннями. Ні далекоглядність, ні фантазія не притаманні ним, але ситуаційно такі реакціонери здаються «практичними людьми». Їхнє повернення до влади нерідко вітають як повернення до здорового глузду.

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

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

Якщо переконати країну, наприклад, нашу, що Вашингтон — небо, де на тронах сидять Усемогутність і Всезнан-

ня, то країна починає впадати в залежність, що не обіцяє нічого хорошого в майбутньому. Допомога прийде не з Вашингтону, а від нас самих. Більше того, ми самі, можливо, здатні допомогти Вашингтону як якомусь центру, де зосереджуються плоди нашої праці для їхнього подальшого розподілу в ім'я загального добра. Це ми можемо допомогти уряду, а не уряд нам.

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

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

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

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

Якщо ми не в змозі виробляти, то не в змозі й володіти. Капіталісти, що стали такими завдяки гендлярству

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

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

Не може бути твердження безглуздішого та шкідливішого для людства, ніж те, що всі люди рівні. У природі немає двох цілком ідентичних речей. Ми будуємо свої машини не інакше, як із замінними частинами. Усі ці запчастини схожі одна на одну так, як тільки можуть бути схожими при застосуванні хімічного аналізу, точних приладів і спеціалізованого виробництва. Отже, немає жодної потреби у випробуваннях. Коли порівнюєш два «форди», такі схожі зовні один на одного, що ніхто не зможе

їх розрізнити, із запчастинами настільки подібними, що їх можна встановити одну замість іншої, мимоволі визнаєш їх і справді однаковими. Але це аж ніяк не так. Вони різні у роботі. У нас є люди, які випробували сотні, тисячі «фордів», і вони стверджують, що немає навіть двох цілком однакових машин. Якщо проїхати новою машиною годину і цю машину потім поставити в шеренгу інших машин, які також випробовували впродовж години за однакових умов, водії хоча і не в змозі будуть розрізнити їх за зовнішнім виглядом, але ж розрізнять їх у їзді.

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

Кожного варто було б розглядати так, аби масштаб його життя перебував у відповідному співвідношенні з користю, яку він надає суспільству. Дуже своєчасно сказати кілька слів на цю тему, бо ми тільки-но пережили період, коли щодо більшості людей питання про вагу їхньої користі стояло на останньому місці. Ми перебували на шляху до досягнення такого становища, коли б ніхто вже про цю користь і питав. Чеки надходили автоматично. Колись клієнт надавав честь продавцеві своїми замовленнями. В подальшому стосунки змінилися і продавець став надавати честь клієнту, виконуючи його замовлення. У діловому житті — це зло. Будь-яка монополія й усіляка гонитва за прибутком — зло. Для підприємства неодмінно шкідливо, якщо необхідність напружуватися є зайвою. Не буває підприємство здоровим, якщо воно не змушене шукати свого споживача самотужки. Все дуже легко діставалося в діловому житті. Похитнувся принцип певної реальної відповідності між цінністю й її еквівалентом. Відпала необхідність піклуватися про задово-

лення клієнтури. У певних колах узяла гору навіть мода посилати публіку під три чорти. Дехто визначав цей стан як «розквіт ділового життя». Але це в жодному разі не означало розквіту. Це була просто примарна гонитва за грішми, що не мала нічого спільного з діловим життям.

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

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

жиш заради самого служіння, заради задоволення, яке народжується від усвідомлення вартості справи, то гроші самі собою з'являються у надлишку.

Вони, цілком природно, надходять у результаті корисної діяльності. Мати гроші абсолютно необхідно. Але не можна забувати при цьому, що мета грошей — не неробство, а примноження цінностей для корисного служіння. Для мене особисто немає нічого огиднішого за розгульне життя. Ніхто з нас не має на нього права. У цивілізації немає місця для дармоїдів. Усілякі проекти знищення грошей призводять лише до ускладнення питання, бо не можна обійтися без обмінних знаків. Певна річ, залишається під великим сумнівом, чи дає наша теперішня грошова система міцну основу для обміну. Це питання, якого я торкнуся детальніше в одному з наступних розділів. Моє головне заперечення проти теперішньої грошової системи полягає в тому, що вона часто трактується як самоціль. А за цієї умови вона багато в чому гальмує виробництво, замість того, щоб сприяти його розвитку.

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

Не хочу цим сказати, що маємо впасти в іншу крайність. У цьому аж ніяк немає жодної потреби. Наш одяг не має складатися з лантуха з дірою для просовування голови. Правда, в цьому випадку його легко було б виго-

товляти, але він був би вкрай непрактичним. Ковдра — також не шедевр кравецької мистецтва, але ніхто з нас не напрацював би багато, якби ми розгулювали, на кшталт індіанців, у ковдрах. Справжня простота пов'язана з розумінням практичного та доцільного. Недолік усіх радикальних реформ у тому, що вони хочуть змінити людину та пристосувати її до певних предметів. Вважаю, що спроби запровадити для жінок «одяг реформ» неодмінно походять від потворних осіб, які бажають, щоб інші жінки також були потворними. Інакше кажучи, все відбувається навпаки. Треба взяти що-небудь, що довело свою придатність, й видалити з нього все зайве. Це, передусім, стосується взуття, одягу, будинків, машин, залізниць, пароплавів, літальних апаратів. Видаляючи зайві частини та спрощуючи необхідні, ми водночас скорочуємо і зайві витрати на виробництво. Логіка проста. Але, як це не дивно, процес найчастіше починається зі здешевлення виробництва, а не зі спрощення продукту. Ми ж маємо виходити з якості самого виробника. Важливо насамперед дослідити, чи насправді він такий хороший, як має бути, чи максимально реалізовує своє призначення? Чи застосовуваний ним матеріал є найкращим із можливих чи лише найдорожчим? І нарешті, чи прагне він до спрощення конструкції та зменшення ваги? І таке інше.

Зайва вага, до речі, така ж безглузда в будь-якому предметі, як і значок на капелюсі візника, мабуть, навіть безглуздіша. Бо значок може, врешті-решт, служити для впізнання, тоді як зайва вага означає лише зайву витрату сили. Для мене загадка, на чому ґрунтується поєднання ваги та сили. Це виправдано в молоті для забивання паль, але навіщо застосовувати зайву вагу, коли цим нічого не досягається? Нащо обтяжувати додатковою вагою маши-

ну, призначену для транспортування? Чому б не перенести ту вагу на вантаж, який вона перевозить? Гладкі люди не в змозі бігати так швидко, як худорляві. Чому ж ми надаємо більшій частині наших транспортних засобів таку огрядність, немов мертва вага й об'єм додають швидкості?!

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

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



Зміст

Вступ	
Що таке ідея?	3
Розділ I	
Початок бізнесу	21
Розділ II	
Що я зрозумів «про бізнес»	34
Розділ III	
Справжній бізнес починається... ..	49
Розділ IV	
Таємниця виробництва та сервісу	69
Розділ V	
Переходимо до масового виробництва	83
Розділ VI	
Машини та люди	98
Глава VII	
Жах машини	110
Глава VIII	
Заробітна плата	124
Розділ IX	
Чому б завжди не робити хороші справи?	139

Розділ X	
Як можна дешево виробляти товари	148
Розділ XI	
Гроші та товари	163
Розділ XIX	
Гроші: господар чи слуга?	176
Розділ XIII	
Навіщо бути бідним?	189
Розділ XIV	
Трактор та електрифікація фермерства	200
Розділ XV	
Навіщо займатися добродійністю	209
Розділ XVI	
Залізниця	225
Розділ XVII	
Загальні речі	238
Розділ XVIII	
Демократія та промисловість	250
Розділ XIX	
Чого нам варто очікувати	265