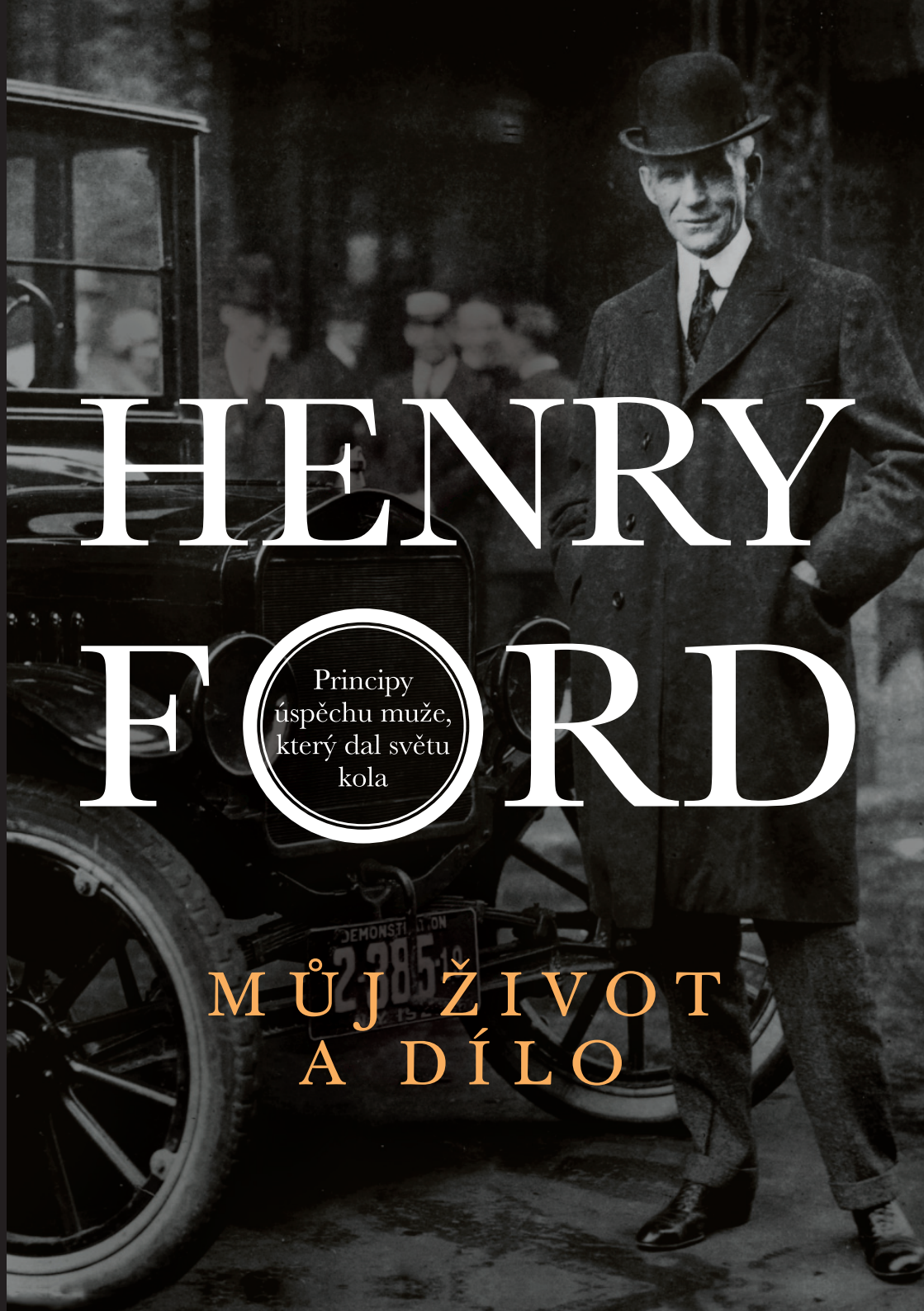


A black and white photograph of Henry Ford standing next to a Ford Model T car. He is wearing a dark suit, a white shirt, a dark tie, and a bowler hat. The car is a dark color with a light-colored interior. The background is slightly blurred, showing other people and structures.

HENRY FORD

Principy
úspěchu muže,
který dal světu
kola

MŮJ ŽIVOT
A DÍLO

HENRY FORD

Principy
úspěchu muže,
který dal světu
kola

MŮJ ŽIVOT A DÍLO

ve spolupráci se Samuelem Crowtherem



Liberec 2018

Můj život a dílo
Principy úspěchu muže, který dal světu kola
Henry Ford

Podle anglického originálu My Life And Work
vydalo nakladatelství STAIR JUMPER s.r.o., Kominická 599, Liberec.

Překlad Petr Mečíř
Odpovědný redaktor Petr Mečíř
Obálka Martin Bartoš
Sazba a grafická úprava Jan Anders
Jazyková korektura Alena Střelečková

© STAIR JUMPER s.r.o., 2018, 2026

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této publikace nesmí být kopírována
a rozmnožována za účelem rozšiřování v jakékoli formě či jakýmkoli způsobem
bez písemného souhlasu vydavatele.

Translation © Petr Mečíř, 2018

První tištěné vydání 2018

První elektronické vydání 2026

www.stairjumper.cz

www.henryford.cz

ISBN 978-80-907289-0-5 (tištěná kniha)

ISBN 978-80-53057-01-1 (epub)

ISBN 978-80-53057-07-3 (pdf)

OBSAH

Předmluva k českému vydání		7
Úvod	Základní myšlenka	11
1. kapitola	Počátky podnikání	27
2. kapitola	Co jsem se naučil o podnikání	37
3. kapitola	Začátek opravdového podnikání	49
4. kapitola	Tajemství výroby a služby veřejnosti	63
5. kapitola	Zahájení opravdové výroby	74
6. kapitola	Stroje a lidé	85
7. kapitola	Hrůzovláda strojů	95
8. kapitola	Mzdy	106
9. kapitola	Proč neuzavírat jen samé výhodné obchody?	119
10. kapitola	Jak levně lze vyrábět?	127
11. kapitola	Peníze a zboží	139
12. kapitola	Peníze – pán, nebo sluha?	149
13. kapitola	Proč být chudý?	161
14. kapitola	Traktor a využití strojů v zemědělství	170
15. kapitola	K čemu charita?	180
16. kapitola	Železnice	193
17. kapitola	O všeobecných věcech	203
18. kapitola	Demokracie a průmysl	220
19. kapitola	Co nás čeká?	231

Předmluva k českému vydání

Držíte před sebou životopis Henryho Forda, slavného amerického velkotovárníka a průkopníka automobilového průmyslu, a zároveň první české vydání této knihy po 94 letech v novém překladu. Ford se narodil roku 1863 a zemřel ve věku 83 let v roce 1947. Životopis „Můj život a dílo“ byl publikován v roce 1922, tedy zhruba v polovině jeho profesní dráhy, a Forda tak zastihujeme ve věku 59 let na vrcholu tvůrčích sil. Přestože společnost Ford Motor Company už v té době byla gigantem a světovou jedničkou v automobilovém průmyslu, ve srovnání s obrovským impériem, které z ní Ford během 20. a 30. let dále vybudoval, byl její rozvoj v roce 1922 ještě relativně v plenkách.

Fordova kniha je jedním ze základních pilířů obchodní literatury a je z ní často citováno. Pro plné pochopení textu je však třeba znát dnes již prakticky zapomenuté okolnosti, za kterých tato kniha vyšla. Ford byl začátkem 20. let nejbohatším, nejslavnějším a také nejvlivnějším žijícím Američanem, který zasahoval do celé řady oborů. Kromě toho, že byl největším výrobcem automobilů na světě, mezi jeho aktivity patřilo i provozování vlastní železnice, nemocnice a školy. Ve Spojených státech se těšil nebývalému respektu, a když Wall Street Journal v roce 1922 napsal, že by byl Ford ideálním kandidátem na prezidenta USA, Ford se toho chytil a skutečně zahájil prezidentskou kampaň. Jelikož jeho velkou slabinou však bylo mluvení na veřejnosti a rovněž vzhledem k tomu, že nebyl zrovna velmistrem v souvislém vyjadřování, zrodil se nápad vydat jeho životopis, který by ho veřejnosti vyobrazil v tom nejlepší světlo a zároveň by představil jeho ideály potenciálním voličům.

Původní záměr této knihy tak vysvětluje její poněkud netradiční styl, kdy spíše než životopisem je jakýmsi manifestem průmyslového pokroku a sbírkou Fordových principů úspěchu, které popsal tak podrobně a univerzálně, aby je případní zájemci mohli dále duplikovat. Jedním z důvodů, proč Ford usiloval o prezidentství, byla jeho snaha o převzetí soustavy vodních přehrad Muscogee Shoals v Alabamě, které nutně potřeboval pro vodní přepravu materiálu do Detroitu. V očích veřejnosti byl Ford v blížících se volbách vážným kandidátem a v průzkumech všechny své oponenty drtivě porážel, jenže vše se pak změnilo v srpnu 1923, když prezident Harding náhle zemřel na zástavu srdce a prezidentem se stal dosavadní viceprezident Calvin Coolidge. Henry Ford se v prosinci 1923 vypravil do Bílého domu, kde nového prezidenta informoval, že ho v nadcházejících řádných volbách

podpoří a svoji kandidaturu stáhne a Coolidge mu na oplátku slíbil, že se zasadí, aby Ford získal kontrolu nad Muscle Shoals. Kniha „Můj život a dílo“ tedy vyšla během relativně krátkého období prezidentské kampaně, kdy to Ford myslel vážně s kandidaturou na hlavu státu.

Při čtení Fordova životopisu je dále třeba mít na paměti i tehdejší historicko-politickou situaci ve světě. Kniha vyšla čtyři roky po skončení 1. světové války a po celém světě se pozvolna chýlilo ke konci období odstraňování škod a poválečných obnov. Spojené státy upevnily svou pozici nejsilnější průmyslové a finanční velmoci, v Evropě vznikla po rozpadu Rakouska-Uherska a Německého císařství řada úplně nových států a v Rusku pomalu končila občanská válka a schylovalo se k založení Sovětského svazu. Pro velkopřůmyslníky, jakým byl Ford, se jednalo o zlaté časy, jelikož mohli svými výrobky zásobovat celý svět.

Ford byl vizionářem, ale zároveň byl velkým realistou a pragmatikem. Zvláště pozoruhodné je pak jeho zaujetí pro technická řešení, a jak se zdá, v jeho mysli téměř neexistovalo nic jiného, než písty a ventily. Přestože byla jeho kniha pojata jako životopis, ze svého osobního života Ford prozradí jen velmi málo, zato s nadšením do každého detailu popisuje své nápady konstrukčních řešení a princip funkčnosti jednotlivých strojů a zařízení. Vyřešení konstrukčních problémů mělo přednost před vším ostatním, což se často projevovalo v jeho poněkud výstředním chování. I v pokročilém věku, pokud mu hlavou bleskla myšlenka na nějaký nápad třeba uprostřed proslovu k přivítání hostů u slavnostního oběda na jeho panství, byl schopen zarazit se uprostřed věty a bez jediného slova opustit místnost a zavítat se v dílně. Jeho podřízení pak jen překvapeným hostům řekli: „To se stává často. Teď ho klidně i týden neuvidíme.“ Ford byl neustále v pohybu a bylo velmi těžké udržet ho na jednom místě. Myšlenky a nápady z něj prýštily jako gejzír a nebylo myslitelné, aby si jen tak sedl a něco sepsal, a proto byl najat publicista Samuel Crowther, jehož úkolem bylo životopis sestavit. Ten čerpal převážně z dříve publikovaných článků z „Mr. Ford's Own Page“ z Fordových novin, dále z rozhovorů s jeho nejbližšími spolupracovníky W. Cameronem a E. Lieboldem a také z několika rozhovorů se samotným Fordem, aby následně vše třídil a přepisoval do souvislých odstavců a jednotlivých kapitol. Navzdory těmto ztíženým podmínkám, které Crowther k sestavení životopisu měl, se mu podařilo vytvořit téměř mistrovské dílo a jednalo se o dosud nejobsáhlejší sborník myšlenek a ideálů Henryho Forda. Kniha „Můj život a dílo“ měla obrovský úspěch, okamžitě se stala bestsellerem a brzy byla přeložena do 12 jazyků a Braillova písma.

Fordovy univerzální principy úspěchu, které jsou v knize popsány, byly velice nadčasové a je až s podivem, nakolik využitelné jsou i v dnešní době, ať už se jedná o zásady při financování podniku, jeho pohledy na management a personalistiku nebo samotné základy poskytování služeb. To však není vše a se současností můžeme najít i další významné paralely. V posledních letech se na trhu práce ozývá volání po kritickém nedostatku kvalifikovaných pracovníků a jedno z potencionálních řešení situace bychom mohli najít právě u Forda. Jeho snahou totiž vždy bylo implementovat kvalifikační faktor přímo do strojů, aby práci, kterou předtím mohli vykonávat jen vysoce kvalifikovaní pracovníci, mohli zastat i dělníci nekvalifikovaní.

Ford byl rovněž průkopníkem nových technologií a stejné množství úsilí, které mu zabralo vyvíjení konstrukčních plánů, musel věnovat i osvětě a boji s předsudky tehdejší konzervativní společnosti, která na začátku 20. století v automobilu viděla jen futuristický nesmysl a luxusní hračku pro bohaté. Jak Ford slavně prohlásil, kdyby se prý svých zákazníků ptal, co chtějí, tak by mu řekli, že chtějí rychlejší koně. V dnešní době, kdy se technologie vyvíjí mílovými kroky, jsme svědky něčeho podobného a některé z technologií, které nám dnes připadají jako sci-fi, mohou být za deset let realitou. Lze si snadno představit, že se stejnými rozpaky, s jakými dnes můžeme pohlížet na automaticky řízená auta bez řidičů, která se v současnosti testují, nebo na elektromobily, jejichž masovější rozšíření se očekává, jakmile vývoj postoupí natolik, že jejich baterie umožní několikrát vyšší dojezdnost při několikrát nižší pořizovací ceně oproti současné době, pohlíželi v roce 1896 lidé na první prototyp Fordova automobilu.

Henry Ford patří bezesporu k největším osobnostem historie, a aniž si to uvědomujeme, plody jeho práce a zavedená opatření využíváme v každodenním životě dodnes – ať už je to auto coby prostředek denní potřeby, 8hodinová pracovní doba nebo volné soboty.

Ponaučení z Fordových myšlenek ovlivnila celé generace dalších průmyslníků, podnikatelů i běžných lidí a nyní jsou tyto myšlenky po téměř sto letech znovu dostupné i českému čtenáři.

Petr Mečíř
květen 2018

Poznámka k novému českému překladu

Při překladu byla vyvíjena snaha o co nejvěrnější zachování původního Fordova vypravěčského stylu – věcného, strohého a včetně všech technických detailů. Všechny fyzikální veličiny byly převedeny a přepočteny na námi používané jednotky. Pokud si v určitých místech text žádal znalost dalších souvislostí, byl doplněn poznámkou pod čarou.

ÚVOD

Základní myšlenka

Pustili jsme se do rozvoje naší země, ale navzdory veškerým řečem o úžasném pokroku jsme zatím nedosáhli ničeho víc, nežli jen pouhého škrábnutí na povrchu. Dosavadní pokrok je sice úžasný, ale když porovnáme to, co jsme udělali, s tím, co je ještě třeba vykonat, potom naše dosavadní výsledky vypadají jako nic. Když uvážíme, že jen na orbu půdy se používá více strojů, než kolik se jich používá ve všech průmyslových závodech v naší zemi dohromady, můžeme dosáhnout představy o tom, kolik se před námi otvírá příležitostí. A v současné době, kdy v mnoha zemích světa panuje neklid a kdy je všude tolik nepokojů, nadešel nejlepší čas, abychom ve světle toho, co již bylo vykonáno, představili možnosti, které před námi jsou.

Když se mluví o rostoucí hnací síle, o strojích a průmyslu, obvykle vyvstane obrázek studeného, kovového světa, ze kterého obrovské továrny vypudí lesy, rostliny, ptáky a louky. A že tu pak bude svět utvořený z plechových strojů a lidských strojů. S tím však nesouhlasím. Jsem toho názoru, že pokud se nedozvíme více o strojích a o tom, jak jich využít, pokud lépe neporozumíme mechanické stránce života, nezbude nám pak čas, abychom si stromy, ptáky, rostliny a louky mohli užívat.

Myslím, že jako lidé jsme se až příliš vynasnažili, abychom zbavili svůj život všech příjemných věcí, jelikož se domníváme, že musí existovat nějaký protiklad mezi skutečným životem a obstaráváním životních potřeb. Mrháme příliš mnoho času a energie, takže jich nám pak zbývá jen velmi málo pro naše potěšení.

Hnací síla a stroje, peníze a zboží jsou užitečné pouze tehdy, pokud nás osvobodí, abychom mohli žít. Jsou to pouhé prostředky k dosažení účelu. Například stroje, které nesou mé jméno, vůbec nepovažuji za pouhé stroje. Pokud by nebyly něčím víc, zabýval bych se raději něčím jiným. Beru je jako jasný důkaz toho, že tato obchodní teorie funguje v praxi, a přitom doufám, že jde o víc než jen o obchodní teorii. Je to vize, která si dává za cíl učinit tento svět lepším místem k životu. Skutečnost, že komerční úspěch společnosti Ford Motor Company je vskutku výjimečný, má význam především proto, že jasně ukazuje, že moje teorie byla až doposud správná, a to takovým způsobem, kterému každý může porozumět. Díky těmto okolnostem jsem tedy snad oprávněn, abych se kriticky vyjádřil ke stávajícímu stavu průmyslu, finančního systému a společnosti, a to z perspektivy někoho, kdo jimi nebyl poražen. Za současného stavu poměrů bych smýšlel velmi sobecky, pokud bych nevolal po změnách. Pokud by mi šlo jen o peníze, tak bych současný systém považoval za zcela v pořádku: vydělává mi opravdu spoustu peněz. Já mám však na srdci službu. Stávající systém neumožňuje poskytování těch nejlepších služeb, protože podporuje plýtvání ve všech ohledech a brání lidem, aby za svou práci dostali náležitou odměnu. A také nikam nesměruje. Přitom je to jen otázka lepšího plánování a provedení určitých změn.

Nemám námitek proti všeobecnému zvyku vysmívat se novým nápadům. Je lepší být vůči všem novým ideám skeptický a dožadovat se jejich ověření v praxi, než se unáhleně honit za úplně každou okamžitou myšlenkou. Pochybovačnost, pokud ji chápeme jako opatrnost, je setrvačnou silou civilizace. Většina současných závažných problémů ve světě byla způsobena uvedením řady nových nápadů do praxe, aniž by bylo předem pečlivě prošetřeno, zdali se vůbec jedná o nápady dobré. Žádný nápad není nutně dobrý, jelikož je starý, a stejně tak není nápad hned špatný, protože je nový. Pokud stávající metoda funguje, pak síla důkazů hraje v její prospěch. Každý nápad je sám o sobě neobyčejně cenný, ale stále je to jen nápad. Přijít s nějakou myšlenkou či návrhem může téměř každý. Jediné, co rozhoduje, je rozvedení těchto návrhů a myšlenek a jejich uvedení do praxe.

Nyní bych velice rád dokázal, že plány, které jsme uvedli do praxe my, jsou schopny toho nejširšího uplatnění a že nemají co do činění jen s motory do aut a traktorů, ale že mohou být využity v podobě něčeho univerzálního. Jsem si téměř jist, že jde o univerzální řešení, a chtěl bych ho představit tak podrobně, aby bylo přijato ne jen jako nějaký nový nápad, ale jako přirozený technologický vývoj.

Práce je přirozenou věcí a stejně přirozené je i uvědomění, že prosperity a štěstí lze dosáhnout jedině prostřednictvím poctivého úsilí. Potíže lidí ve značné míře plynou ze snahy uniknout z tohoto přirozeného běhu věcí. Jedná se o přirozený princip a nezbyvá nám, než ho plně akceptovat. Nena-
vrhuji nic, co by jakkoliv přesahovalo jeho rámec. Považuji za samozřejmé, že musíme pracovat. Vše, čeho jsme zatím dosáhli, je důsledkem přesvěd-
čení, že když už musíme pracovat, je lepší pracovat důmyslněji a prozíravěji; že čím lépe budeme svou práci vykonávat, tím lépe se budeme mít. Toto vše
považuji za základní selský rozum.

Nejsem žádným reformátorem. Myslím, že tu máme až příliš mnoho pokusů o zreformování světa a že reformátorům už tak věnujeme až pří-
liš mnoho pozornosti. Existují dva typy reformátorů a oba dva jsou škod-
livé. Člověk, který si říká reformátor, chce věci ničit. Je to ten typ, který
by roztrhal celou košili, protože knoflík na límečku nepasuje do knoflíkové
dírký. Nikdy by ho však nenapadlo zvětšit knoflíkovou díрку. Tento typ
reformátora nikdy a za žádných okolností netuší, co vůbec dělá. Zkušenosti
a reformy totiž nejdou ruku v ruce. Reformátor si není schopen zachovat
svoji dobřela rozpálenou horlivost v přítomnosti faktů. Musí se všech faktů
zbavit.

Od roku 1914 se velké spoustě lidí dostalo zbrusu nového poznání.
Hodně z nich začalo poprvé v životě přemýšlet. Otevřeli oči a uvědomili
si, že jsou na světě. A potom, plni nadšení ze své nezávislosti, si uvědo-
mili, že mohou na svět nahlížet kriticky. Začali tak činit a shledali jej
závadným. Opojný pocit nadřazenosti spojený s rolí kritika sociálního
systému – a právo na takový názor má každý – nejprve způsobí vychýlení
z rovnováhy. Velmi mladý kritik je velice nevyrovnaný. Je silným zastáncem
odstranění starého pořádku a zavedením nového. V Rusku se jim podařilo
začít úplně nový svět. Právě tam můžeme snahy tvůrců světa studovat nej-
lépe. Na Rusku jsme se naučili, že je to menšina, a nikoliv většina, která
rozhoduje o destruktivních krocích. Také jsme poznali, že je sice možné
vydat sociální zákony, které jsou v rozporu s těmi přírodními, ale příroda
pak v takovém případě uplatní právo veta mnohem nemilosrdněji, než
jak činili carové. Příroda vetovala celou Sovětskou republiku, a to proto,
že se snažili přírodu zapřít. Kromě ostatních věcí jim odepřela také právo
na plody práce.¹⁾ Někdo říká, že Rusko se bude muset dát do práce, ale to

1 Ford odkazuje na hladomor v Povolží, během kterého v letech 1921–1922 zemřelo 6 milio-
nů lidí. Jeho kritika míří na období vlády Ruské sovětské federativní socialistické republiky.
Sovětský svaz vznikl 30. 12. 1922, tedy až po vydání Fordovy knihy. (pozn. překl.)

není přesným popisem tohoto případu. Ve skutečnosti v ubohém Rusku už všichni pracují, ale jejich práce nic nenese. Není to svobodná práce. Pracující člověk ve Spojených státech pracuje osm hodin denně, v Rusku pracuje dvanáct až čtrnáct hodin. Pokud si pracující ve Spojených státech přeje vzít volno na den nebo týden a pokud si to může dovolit, neexistuje nic, co by mu v tom zabránilo. V Rusku za sovětské vlády musí člověk chodit do práce, ať chce nebo nechce. Občanská svoboda vymizela na úkor kázeňské jednotvárnosti, která připomíná vězení a ve které se se všemi jako s vězni také zachází. To je otroctví. Svoboda znamená právo pracovat po přiměřeně dlouhou dobu a dostat za ni přiměřeně vysokou odměnu na své živobytí a zároveň mít možnost si v případě potřeby domluvit drobné osobní záležitosti. Je to souhrn těchto a mnoha dalších prvků svobody, které utvářejí velkou idealistickou Svobodu. Méně výrazné podoby Svobody usnadňují každodenní život nás všech.

Nebylo možné, aby se Rusko obešlo bez inteligence a zkušeností. Jakmile řízení továren převzaly výbory, dovedly je ke zkáze, protože se mnohem více diskutovalo, než skutečně vyrábělo. Jakmile vyhodili kvalifikované pracovníky, došlo ke znehodnocení tisíců tun drahého materiálu. Fanatikům se podařilo umluvit svůj lid ke smrti hladem. Sověti nyní nabízejí spousty peněz inženýrům, správcům, mistrům a vedoucím provozu, které předtím vyhnali, jen aby se vrátili zpět. Bolševismus nyní volá po rozumu a zkušenostech, které ještě včera tak nemilosrdně pronásledoval. Jediné, co tato „reforma“ Rusku přinesla, bylo zastavení výroby.

V naší zemi se projevuují zlověstné tendence, které se touží vplížit mezi lid pracující vlastníma rukama a ty, kteří pro tyto pracující práci vymýšlí a plánují. Jedná se o stejnou sílu, která z Ruska vyhnala vzdělanost, zkušenosti a schopnosti, která se nyní horlivě snaží o vyvolávání a rozšiřování předsudků u nás. Nesmíme strpět, aby cizák, ničitel a nepřítel lidského štěstí rozdělil náš národ. Americká síla a svoboda tkví v naší jednotě. U nás ovšem máme zase reformátory, kteří si tak neříkají a kteří se radikálním reformátorům podobají jen výjimečně. Radikálové nemají žádné zkušenosti a ani o ně nestojí. Tento jiný typ reformátorů má sice hodně zkušeností, ale jsou jim k ničemu. Mám na mysli ty, kteří smýšlejí zpátečnický a kteří se budou divit, že je házím do stejného pytle jako bolševiky. Ti by se rádi vrátili do starých poměrů, a to ne proto, že by tyto poměry byly nejlepší, ale proto, že je podle svého názoru znají.

První skupina by chtěla zničit celý svět, aby mohla vybudovat lepší. Ti druzí považují svět za již dost dobrý tak, jak je, a chtěli by, aby takový

zůstal – a shnil. Tento druhý názor vyvěrá stejně jako ten první z toho, že lidé nepoužívají oči, aby se dívali kolem sebe. Určitě je možné celý svět zničit, ale už není možné vybudovat nový. Je sice možné zabránit světu v pokroku, ale už není možné zabránit mu v úpadku a rozkladu. Je bláhové se domnívat, že pokud bude vše rozvráceno, že by se každý i nadále mohl najíst třikrát denně. Anebo že pokud by celý systém ustrnul, že by bylo možné i nadále platit úroky ve výši šesti procent. Potíž s reformátory, zpátečníky a jim podobnými spočívá v tom, že se tito lidé vzdalují realitě a základním principům fungování světa.

Musíme být velmi obezřetní, abychom nezaměňovali zpátečnický směr za návrat zdravého selského rozumu. Prošli jsme si obdobím impozantních návrhů, kdy byla vytvořena spousta idealistických plánů pokroku. A nikam jsme se neposunuli. Vypadalo to spíš jako schůzování, než jako vykročení k pokroku. Byla vyřčena spousta líbivých věcí, ale než jsme došli domů, tak jsme vychladli. Zpátečníci často využívají takového couvání ke svému prospěchu a slibují „staré dobré časy“, což obvykle spíš znamená „staré špatné zlořády“. A jelikož nikdy nemají žádnou vizi do budoucna, jsou někdy považováni za praktiky. Jejich návrat k moci se často oslavuje jako návrat zdravého selského rozumu.

Základními stavebními kameny společnosti jsou zemědělství, výroba a doprava. Společenský život bez nich není možný. Drží svět pohromadě. Pěstování plodin, vytváření věcí a zasluhování si těchto statků jsou natolik prapůvodní jako základní lidské potřeby a přitom jsou aktuální, jak jen mohou být. Jsou základem fyzického života. Pokud se zastaví, zastaví se i společenský život. V současném světě a při nynějších poměrech věci sice zastarávají, ale pokud jsou základy společnosti pevné, můžeme doufat v jejich zdokonalování. Představa, že by někdo v rámci vývoje ve společnosti mohl tyto základy změnit a sám si přisvojit směřování osudu lidstva, je jeden velký omyl. Základy společnosti tvoří lidé spolu s prostředky k pěstování, vyrábění a transportování. Dokud přežívá zemědělství, výroba a doprava, může i svět přežít jakoukoliv hospodářskou nebo společenskou změnu. Tím, že vykonáváme svoji práci, sloužíme zároveň i světu.

Je před námi spousta práce. I obchod je pouze práce. Spekulování s věcmi již vytvořenými ale žádným obchodem není. Je to jen více či méně tolerovaná zlodějina, kterou však nelze zákonem úplně potlačit. Zákony zmohou jen velmi málo a nikdy nevykonají nic konstruktivního. Vždy budou mít jen roli policejního dozoru a je proto ztrátou času očekávat, že se představitelé jednotlivých států nebo vlády ve Washingtonu budou zabývat něčím, čeho

se zákon netýká. Čím déle budeme očekávat, že zákonodárství zamezí chudobě a zruší zvláštní výsady jednotlivců, tím déle budeme svědky toho, jak se chudoba dále rozšiřuje a jak zvláštní výsady vyvolených dále narůstají. Již máme dost vzhlížení k Washingtonu a máme již dost zákonodárců (ačkoliv je pravdou, že u nás jich není zas tak mnoho jako v jiných zemích), kteří slibovali, že zákony budou moci zařídit něco, co ve skutečnosti nemohou.

Pokud se vám podaří dosáhnout toho, že si bude celá země myslet, že Washington je něco jako nebe a že za jeho mráčky přebývá vševědoudnost a všemohoudnost, jako se to stalo u nás, potom takovou zemi vychováte v závislém myšlení, které nevěstí do budoucna nic dobrého. Pomoc nepřijde z Washingtonu, ale od nás samotných. Naše pomoc však může být do Washingtonu směřována jako do jakéhosi hlavního distribučního centra, kde bude veškeré naše úsilí koordinováno v zájmu veřejného blaha. Je v našich silách pomoci vládě, ale vláda nemůže pomoci nám. Slogan, který hlásá „méně politiky v byznysu a více byznysu v politice“⁽²⁾, je dobrý, a to ani ne tak pro obchod nebo politiku, ale zejména pro národ. Spojené státy nebyly založeny kvůli obchodu. Deklarace nezávislosti není obchodní listinou a stejně tak ústava Spojených států není obchodním plánem. Spojené státy a jejich půda, lidé, vláda a obchod jsou jen prostředky, které činí život svého národa hodnotným. Vláda je pouze služebníkem a nikdy by neměla být ničím jiným. Ve chvíli, kdy by se národ stal pouhou přítěží vlády, potom by se začal uplatňovat zákon odplaty a takové poměry by byly nepřirozené, nemorální a nelidské. Nemůžeme žít bez obchodu a stejně tak nemůžeme žít bez vlády. Obchod a vláda jsou důležití služebníci stejně jako voda a obilí, ale jako vládci přirozený řád věcí pouze rozvrátí.

Zajištění prosperity naší země je jen a pouze na každém z nás. V našich rukou je to také nejbezpečnější. Vlády mohou sice slibovat, že bude zadarmo to či ono, ale už to nejsou schopny splnit. Mohou plácát holé nesmysly a pohrávat si s oběživem, jako to dělali v Evropě (a jako to dělají bankéři všude ve světě, dokud jim z toho plyne zisk). Ve skutečnosti je to však práce a zase jen práce, která dodává zboží, a každý to ve svém srdci již dávno ví.

Je velmi nepravděpodobné, že by vzdělaný národ, jako je náš, zničil základy celé ekonomiky. Většina lidí ví, že nic není zadarmo. Většina lidí cítí, i když si to možná neuvědomují, že peníze neznamenají blahobyt. Obvyklé teorie, které slibují všechno všem a na oplátku od nikoho nic nepožadují,

2 Volební slogan Warrena G. Hardinga, 29. prezidenta USA, který byl ve funkci v letech 1921–1923. (pozn. překl.)

průměrný člověk instinktivně většinou ihned zavrhne, i když je rozumově nedokáže zpochybnit. On prostě ví, že jsou špatně, a to stačí. Současný systém, který je těžkopádný, často hloupý a v mnoha ohledech nedokonalý, má oproti jiným výhodu – funguje.

Náš systém se bezpochyb časem sloučí s nějakým jiným – a ten nový bude také fungovat. A to ani ne tak z podstaty toho, jaký tento systém bude, ale spíše díky tomu, co z něho lidé udělají. Důvod, proč bolševismus nefungoval, nebyl ekonomického rázu. Nezáleží na tom, zda je průmysl řízen soukromými subjekty nebo ovládán státem; nezáleží na tom, zda se podílům zaměstnanců říká „výplata“ nebo „dividendy“; nezáleží na tom, zda lidem direktivně určíte, co budou jíst, co budou nosit a kde mají spát, nebo zda je necháte, aby se ohledně jídla, šatstva a příbytku rozhodli sami podle své libosti. To všechno jsou jen drobnosti. Neschopnost bolševických vůdců se projevila tím, jaký povyk ohledně těchto drobností dělali. Bolševismus ztroskotal, protože byl jak nepřírozený, tak nemorální. Náš systém se ovšem drží. Je chybný? Samozřejmě, má tisíce chyb. Je těžkopádný? Samozřejmě, že je těžkopádný. Čistě z rozumového hlediska by se měl již dávno zhroutit. Ale to se neděje, protože vychází z určitých ekonomických a morálních zásad.

Základem ekonomiky je práce. Jen díky práci můžeme zužitkovat plody úrodných období země. Je to jen lidská práce, která činí období sklizně tím, čím je. Toto je ekonomická zásada: všichni zacházíme se zdroji, které jsme nevytvořili a ani vytvořit nemůžeme, ale které nám darovala příroda.

Morální zásadou je pak právo každého člověka na plody své práce. Používají se pro to různá označení. Někdy se tomu říká „vlastnické právo“. Někdy je to zase maskováno v podobě příkázání „nepokradeš“. Právě působení práva druhého člověka vlastnit majetek činí z krádeže zločin. Pokud si někdo vydělal na chleba, pak na něj má právo. Pokud mu ho někdo ukradne, tak se však dopouští víc, než jen krádeže chleba, ale porušuje nedotknutelné lidské právo. Pokud nemůžeme vyrábět, nemůžeme ani nic vlastnit. Říká se, že výnosy z výroby jdou jen do kapes kapitalistů. Ti, kteří se stávají kapitalisty tím, že poskytují lepší prostředky k výrobě, jsou základem společnosti. Kapitalisté ve skutečnosti nemají nic pro sebe. Pouze spravují svůj majetek ku prospěchu druhých. Ti, kteří se stávají kapitalisty tím, že obchodují s penězi, jsou nutným zlem a nebudou mít dlouhého trvání. Přitom by zlem vůbec být nemuseli, kdyby jejich peníze putovaly zpět do výroby. Pokud jsou však jejich peníze použity na komplikování distribuce a stavbu bariér mezi výrobcem a spotřebitelem, potom se jedná o škůdce, kteří však vymizí, jakmile začne výše platů lépe odpovídat vynaložené práci. A platy budou

lépe odpovídat práci tehdy, až si lidé uvědomí, že jen skrze práci a pouze práci lze nevyhnutelně zajistit zdraví, blahobyt a štěstí.

Není žádný důvod, aby člověk, který je ochoten pracovat, nedostal za svou práci řádnou odměnu. A stejně tak není žádný důvod, aby člověk, který pracovat nechce, přestože mu v tom nic nebrání, nějakou odměnu dostal, když své komunitě nic nepřináší. Každý by měl mít zcela jistě právo vzít si z komunity ekvivalent toho, kolik jí přinese. Pokud někdo nepřináší nic, neměl by ani nic dostat. Měl by mít právo zemřít hladu. Pokud budeme trvat na tom, že bychom všichni měli dostat víc, než kolik si zasloužíme, jen proto, že někdo dostává víc, než si zaslouží, tak se nikam nedostaneme.

Není nic absurdnějšího a nic neprokazuje lidstvu horší službu, než trvání na názoru, že všichni lidé jsou si rovni. Lidé si zcela určitě rovni nejsou a jakákoliv demokratická snaha o nastolení rovnoprávnosti je jen pokusem o zastavení pokroku. Lidé nejsou schopni poskytovat rovnocennou službu. Lidé s více schopnostmi jsou zastoupeni v menším počtu než lidé s méně schopnostmi. Dav těch méně schopných sice může ty schopnější stáhnout dolů, ale v takovém případě by stáhli dolů i sami sebe. Jsou to právě ti schopní, kteří se stanou vůdci komunity a kteří těm méně schopným vytvoří podmínky, aby mohli žít s vynaložením menšího úsilí.

Demokratické pojetí, které vybízí k přizpůsobení se průměru, je mrháním potenciálu. Ani v přírodě nenaleznete nic, co by bylo identické s něčím dalším. Naše auta vyrábíme tak, aby byla navzájem absolutně zaměnitelná. Všechny díly jsou takřka totožné, nakolik je jen chemická analýza, ty nejlepší stroje a ta nejjemnější řemeslná zručnost dokáže vyrobit. Není třeba žádného slícování, a když postavíte dva Fordy bok po boku, mohlo by se zdát, že vypadají naprosto stejně a že byly i vyrobeny naprosto stejně, takže byste mohli vzít jakoukoliv součástku z prvního a klidně ji vložit do druhého a nebude v nich rozdíl. A přesto nejsou stejné. Budou mít odlišné jízdní vlastnosti. Máme zaměstnance, kteří již řídili stovky, v některých případech i tisíce Fordů, a ti říkají, že žádné dva modely se ještě nechovaly naprosto stejně. Pokud by prý řídili nový model po dobu jedné hodiny nebo i kratší a potom bylo toto auto zamícháno mezi spoustu jiných nových modelů, z nichž každé by bylo řízeno také pouhou hodinu za stejných podmínek, pak přestože by nebylo možné pouhým pohledem určit, které auto původně řídili, poznali by jej při řízení.

Zatím jsem mluvil velmi obecně, a proto nyní budme konkrétnější. Každý by měl být schopen žít na stejné úrovni, jako je úroveň služby, kterou prokazuje druhým. Nyní je poměrně vhodná doba, abychom toto téma

probrali, protože zrovna nedávno jsme si prošli obdobím, kdy poskytování služby bylo tím posledním, na co většina lidí myslela. Začínalo se stávat pravidlem, že se o výši nákladů a o služby nikdo nestaral. Objednávky přicházely samy od sebe. Zatímco kdysi to býval zákazník, kdo prokazoval službu obchodníkovi tím, že s ním uzavře obchod, poměry se obrátily: najednou to byl obchodník prokazující laskavost zákazníkovi tím, že mu něco prodá. To však obchodu škodí. Jakýkoliv monopol obchodu škodí. Šmelinářství obchodu škodí. Pokud se obchodník vůbec nemusí snažit něco prodat, škodí to obchodu. Obchod není nikdy zdravý, pokud obchodník nemusí hrabat jako kuře, aby něco dostal. Vše bylo až příliš snadné. Docházelo k porušování zásady, že výměnu hodnoty za peníze by vždy mělo provázet poctivé jednání na obou stranách. Už nebylo více třeba starat se o potřeby veřejnosti. Na mnoha místech byl dokonce uplatňován postoj „ať jde veřejnost k čertu“. Obchodu to ale velmi škodilo. Někteří tento abnormální stav označovali za období „prosperity“. Nebyla to ovšem prosperita, byla to jen bezúčelná honba za penězi. Honba za penězi však není obchod.

Pokud se člověk nedrží důkladného plánu, je velice snadné nechat se zavalit penězi a pak, ve snaze vydělat jich ještě víc, zapomenout prodávat lidem to, co chtějí. Obchod postavený čistě na vydělávání peněz je velice nejistý. Je to riskantní záležitost, která vychází nepravidelně a zřídka přetrvá více než jen několik let. Posláním obchodu je vyrábět za účelem spotřeby, a ne kvůli penězům nebo spekulování. Výroba za účelem spotřeby vyžaduje, aby kvalita vyrobeného zboží byla vysoká a jeho cena nízká – jedná se o zboží, které má sloužit lidem, a nikoli pouze svému výrobcí. Pokud však dojde k překroucení perspektivy kvůli penězům, pak se vše otočí a výroba bude sloužit jen výrobcí.

Prosperita výrobce závisí čistě jen na jeho službě lidem. Pokud se bude starat jen o vlastní blaho, sice mu to nějakou chvíli může procházet, což bude pouze čistým dílem náhody, avšak jakmile se lidé probudí a uvědomí si, že se jim žádné služby nedostává, pak krach tohoto výrobce bude rázem na dohled. Během období rozmachu ve výrobě jsme byli svědky značného úsilí hrabat jen pro sebe, ale ve chvíli, kdy to lidé prohlédli, mnoho výrobců narazilo. Potom prohlásili, že je postihla „ekonomická krize“. Ale ve skutečnosti to tak nebylo. Oni se zkrátka snažili bojovat hloupostí proti rozumu, což je něco, co nikdy nemůže fungovat. Být lakomý je ten nejjistější způsob, jak peníze nezískat. Pokud však někdo pracuje pro práci jako takovou a pro uspokojení z vykonávání něčeho, co považuje za správné, potom se peníze dostaví v hojném množství samy.

Peníze přicházejí přirozeně jako důsledek vykonané práce. A je absolutně nezbytné mít peníze. Ale neměli bychom zapomínat, že účelem peněz není mít možnost zvolnit tempo, ale naopak získat příležitost poskytovat ještě větší službu. Neznám odpudivější představu, než žít si pohodlný život. Nikdo z nás nemá nejmenší právo na zahálku. V civilizaci není žádné místo pro flákače. Jakýkoliv program, který navrhuje zrušení peněz, pouze činí všechno složitějším, protože potřebujeme mít nějaké měřítko. Jsou tu však závažné pochybnosti, zda je náš současný peněžní systém pro potřeby směny dostačující. Této otázce se budu věnovat v některé z pozdějších kapitol. Podstatou mých námitek proti součnému peněžnímu systému je to, že má snahu stát se samostatným subjektem a brzdit výrobu, namísto toho, aby ji usnadňoval.

Usiluji o zjednodušování. Lidé mají obecně velmi málo a přitom zakoupení nejněnutnějších potřeb stojí tolik peněz (ponechme stranou přepychové věci, na které má podle mě právo každý). Téměř všechno, co vyrábíme, je totiž o mnoho složitější, než je nutné. Veškeré oblečení, jídlo a vybavení domácností – to vše by mohlo být jednodušší, než je teď, a zároveň by to i lépe vypadalo. V minulosti se věci vyráběly určitým způsobem a výrobci se od té doby nikam neposunuli.

Nemám však na mysli, abychom nosili nějaké bizarní modely. Oblečení vůbec nemusí vypadat jako pytel s dírou pro hlavu. Sice by ho bylo jednoduché vyrobit, ale nebylo by příliš pohodlné při nošení. Ani deka nevyžaduje mnoho krejčovské práce, ale kdybychom všichni chodili zahaleni v dekách po indiánsku, stěží bychom pak sami nějakou práci udělali. Skutečná jednoduchost spočívá v tom, že věc nejlépe slouží svému účelu a zároveň je nejvhodnější ke zvolenému použití. Chyba drastických reforem spočívá v tom, že se vždy snaží, aby se člověk přizpůsobil určitému zboží. Mám pocit, že reforma, která se týkala ženských šatů, měla vést jen k tomu, aby šaty vypadaly ohyzdně. Nejspíš za tím vždy stojí ošklivé ženy, které chtějí, aby každý vypadal jako ony. To ale není správný postup. Začněte s výrobkem, který je vyhovující, a potom se zaměřte na hledání způsobů, kterými by šlo odstranit všechny zcela nepotřebné součásti. Toho lze využít u čehokoliv: u bot, šatů, domu, součástky stroje, železnice, parníku nebo letadla. Jakmile se zbavíme nepotřebných částí a zjednodušíme ty důležité, potom také dosáhneme snížení výrobních nákladů. Jedná se o jednoduchou logiku a je proto s podivem, že běžný postup začíná se zlevňováním výroby namísto zjednodušování výrobku. Vždycky by se mělo začínat u výrobku. Nejprve bychom měli zjistit, zda je dobře vyroben tak, jak má být, a zda nejlépe slouží svému

účelu. Poté: jsou použité materiály skutečně ty nejlepší, nebo jen nejdražší? A následně: může být složitost a hmotnost výrobku nějak snížena? A tak dále.

Nadbytečná váha má u zboží asi takový smysl jako kokarda na vozkové klobouku.⁽³⁾ Popravdě má ještě menší. Zatímco díky kokardě může vozka snadněji poznat, který klobouk je jeho, nadbytečná váha představuje pouze snížení pevnosti. Nedovedu pochopit, jak mohla vzniknout tato falešná představa, že vyšší váha znamená vyšší pevnost a sílu. Dostatečné množství síly je potřeba v beranidle. Proč bychom však měli tahat vysokou váhu, když se s ní nechystáme do něčeho udeřit? Proč přidáváme nadbytečnou váhu na tažné stroje? Proč ji radši nepřidáme k nákladu, jež mají tyto stroje přepravovat? Tlustí lidé nemohou běhat stejně rychle jako hubení lidé, a přestože toto víme, vyrábíme většinu našich dopravních prostředků, jako by mrtvá váha zvyšovala rychlost! K narůstání chudoby částečně dochází právě kvůli vlečení nadbytečné váhy. Jednoho dne jistě přijdeme na to, jak se nadbytečné váhy zbavit. Vezměme například dřevo. V současné době je dřevo z určitých důvodů tím nejlepším materiálem, který známe, a přesto je jeho použití nesmírně neúsporné. Dřevo, které je nyní použito ve vozech Ford, obsahuje 15 kilogramů vody. Musí existovat nějaký způsob, jakým by to šlo udělat lépe. Musí existovat nějaký postup, jakým bychom mohli dosáhnout stejné pevnosti a pružnosti, aniž bychom museli vláčet tolik zbytečné váhy. A stejně tak to platí u tisícovky dalších případů.

Farmáři si svou každodenní práci příliš komplikují. Jsem přesvědčen, že průměrný farmář vydává opravdu účelným způsobem jen asi 5 % své energie. Pokud by si někdo zařídil svou továrnu stylem, jak to chodí v praxi na průměrné farmě, měl by továrnu přecpanou lidmi. Ani ta nejhorší továrna v Evropě není tak špatně zařízená jako průměrná zemědělská stodola. Síly strojů se tam využívá co nejméně. Nejen, že se vše provádí ručně, ale jen zřídka se vůbec přemýšlí nad logikou pracovního postupu. Farmář při vykonávání svých povinností nesčetněkrát leze nahoru a dolů po vratkém žebříku. Po celá léta nosí vodu, místo aby si zbudoval potrubí. Když se má zvládnout víc práce, tak jediné, co ho napadne, je najmout více lidí. Vydávání peněz na zlepšení považuje za zbytečné výdaje. Farmářské produkty jsou i při svých nejnižších cenách dražší, než by měly být. Zisky

3 Kokarda je ozdoba ze stužek svázaných do kruhu. Vozkové a šoféři dříve používali kožené, zpravidla černé kokardy jako dekorace svých klobouků, za které se často na ozdobu ještě strkala ptáčí brka. (pozn. překl.)

farmářů jsou i v těch nejlepších případech nižší, než by měly být. Mrhání při prováděných úkonech a vynaloženém úsilí způsobuje, že ceny farmářských výrobků jsou vysoké a zisky farmářů nízké.

Na mé farmě u Dearbornu děláme všechno pomocí strojů. Již jsme zabránili mnohým ztrátám, ale skutečné hospodárnosti jsme se ještě ani nepřiblížili. Zatím jsme nebyli schopni věnovat pět nebo deset let intenzivnímu výzkumu, který by probíhal dnem i nocí, abychom zjistili, jak by se to mělo opravdu dělat. Stále zbývá v tomto ohledu udělat o mnoho více, než kolik bylo zatím vykonáno. I přesto jsme však vždy dosáhli prvotřídních zisků, ať už byla tržní cena obilí jakákoliv. Nejsme totiž farmáři, jsme průmyslníci provozující farmu. Ve chvíli, kdy se farmář začne považovat za průmyslníka a z představy mrhání surovin nebo lidské práce ho bude jímat hrůza, pak budou farmářské produkty tak levné, že všichni budou mít dostatek jídla a zároveň budou výtěžky farmářů natolik uspokojivé, že farmářství začne být považováno za jednu z nejméně riskantních a nejvýdělečnějších profesí.

Neznalost své skutečné momentální situace, neznalost pravé podstaty své práce a způsobu, jak ji nejlépe vykonávat, jsou důvody, proč se farmářství považuje za nevýnosné. Způsobem, jakým je nyní organizováno, však ziskové ani být nemůže. Farmáři pouze dělají to, co dělali jejich předkové, a přitom se spoléhají na štěstí. Nevědí, jak hospodárně vyrábět a jak své produkty prodávat. Továrník, který by nevěděl, jak vyrábět, ani jak prodávat, by se na trhu dlouho neudržel. Skutečnost, že se farmáři přesto drží, jen ukazuje, jak ohromně ziskové může farmářství být.

Způsob, jakým lze dosáhnout levné a objemné produkce v továrně nebo na farmě, je poměrně prostý. A levná a objemná produkce znamená, že pro každého bude dostatek. Potíž je však ve všeobecné tendenci komplikovat i jednoduché věci. Za příklad si vezměme třeba „zdokonalování“.

Když se bavíme o zdokonalování, obvykle tím máme na mysli provádění změn u výrobků. „Zdokonalený“ výrobek je ten, který byl nějak pozměněn. Já tuto představu však nesdílím. Jsem přesvědčen, že bychom se neměli pouštět do výroby, dokud nepřijdeme na tu nejlepší možnou podobu výrobku. To samozřejmě neznamená, že na výrobku už nikdy nemůže být provedena nějaká změna. Myslím si, že se i ve finále projeví jako mnohem hospodárnější, když se ani nepokusíme zahájit výrobu, dokud nebudeme přesvědčení o tom, že užitečnost, vzhled i materiál výrobku jsou ty nejlepší možné. Pokud ve vás výzkumy nevzbuzují důvěru ve váš výrobek, pak ve výzkumu pokračujte, dokud nenabudete potřebné jistoty. Výroba by se vždy měla odvíjet od výrobku. Továrna, organizace, prodej a financování se pak podle

výrobku přizpůsobí. Vaše pomyslné obchodní dláto se tím zostří a ve finále ještě ušetříte čas. Spěch se zahájením výroby, aniž bychom si byli jistí výrobkem, je přehlíženou příčinou mnoha obchodních nezdarů. Zdá se, že lidé za to hlavní považují továrnu, odbytiště, finanční krytí nebo management. Tou nejdůležitější věcí je však výrobek a jakýkoliv spěch se zahájením výroby dříve, než je dokončen finální tvar nebo vzhled výrobku, jsou obrovským plýtváním času. Sám jsem strávil dvanáct let, než jsem ke své vlastní spokojenosti dotáhl Model T, který je dnes znám jako vůz Ford. Nepokoušeli jsme se začínat s výrobou, dokud jsme neměli hotový výrobek. A tento výrobek se od té doby nijak výrazně nezměnil.

Neustále experimentujeme s novými myšlenkami. Kdybyste jeli po cestách v okolí Dearbornu, mohli byste narazit na celou řadu různých vozů Ford. Jsou to pokusné vozy – nejedná se o nové modely. Snažím se, aby mi žádný dobrý nápad neutekl, ale zároveň přitom ukvapeně neposuzuji, zda je nějaký nový nápad dobrý či špatný. Pokud se nějaký nápad zdá jako dobrý nebo snad proveditelný, pak věřím, že je třeba provést vše nezbytné k tomu, aby byl po všech stránkách řádně otestován. Avšak zkoušení nového nápadu je něco naprosto odlišného od provádění změn přímo na vozech. Zatímco většina výrobců shledává rychlejší provést změnu v hotovém výrobku, než ve výrobní metodě, my postupujeme přesně naopak.

Provedli jsme velké změny ve výrobním postupu. Jeho vývoj se nikdy nezastaví. Jsem přesvědčen, že neexistuje ani jeden výrobní úkon, který by se nezměnil od doby, kdy jsme vyrobili úplně první vůz současného modelu. Právě díky tomu je můžeme vyrábět tak levně. Těch několik málo úprav, které jsme provedli přímo na vozech, mělo zvýšit pohodlí při jízdě a zvýšit výkon. Ke změnám používaných materiálů ve vozech dochází podle toho, jak tyto materiály postupně více a více poznáváme. Zároveň nechceme, aby docházelo ke zdržování výroby nebo ke zvyšování výrobních nákladů z důvodu možného nedostatku určitého materiálu, a proto jsme ke většině součástí vyhledali náhradní materiál. Například vanadiová ocel je naší primární ocelí. Umožňuje nám získat nejvyšší pevnost při nejmenší váze, ale z obchodního hlediska by nebylo moudré, kdyby budoucnost celé výroby závisela jen na naší schopnosti zajistit dostatek vanadiové oceli. A proto jsme za ni vymysleli náhradu. Všechny naše ocele jsou speciální a pro každou z nich máme alespoň jednu a v některých případech i několik skvěle osvědčených a odzkoušených alternativ. A tak je to se všemi našimi materiály a stejně tak i se všemi díly. Na začátku jsme si vyráběli jen velmi málo vlastních dílů a motory jsme nedělali vůbec. V současné době si sami vyrábíme všechny

motory a většinu dílů, protože je to pro nás levnější. O výrobu vlastních dílů však usilujeme i z toho důvodu, aby nás nepřekvapila případná krize na trhu či abychom nebyli ochromeni v případě, kdyby některý z našich externích dodavatelů nebyl schopen plnit objednávky. Během války závratně stoupla cena skla a my přitom patříme mezi jeho největší odběratele v celé zemi. Nyní si stavíme svoji vlastní sklárnu. Pokud bychom věnovali veškerou energii do provádění dodatečných úprav na již hotových výrobcích, nikam bychom se nedostali. Tato absence provádění změn u výrobků nám umožňuje, abychom svou energii mohli vložit do zdokonalování výroby.

Nejdůležitější částí dláta je ostří. Pokud existuje jen jediná zásada, na které celý náš závod stojí, tak je to právě tato. Nezáleží na tom, jak kvalitně je dláto vyrobeno, zda byla při jeho výrobě použita nějaká prvotřídní ocel, nebo jak dobře bylo ukované. Pokud by nemělo ostří, byl by to jen kus železa, a nikoli dláto. Přeneseně to znamená, že je podstatné, co daná věc skutečně dělá, a ne, co by snad měla dělat. Jaký má smysl bušit obrovskou silou do tupého dláta, když lze tutéž práci udělat lehkým úderem na ostré dláto? Dláto je určeno k sekání, nikoli k tomu, aby se do něj tlouklo kladivem. Bušení do dláta je pouze vedlejší činností při jeho užití. Takže když už chceme něco udělat, proč se nesoustředit přímo na danou práci a neprovést ji tím nejrychlejším možným způsobem? Při prodeji je pomyslné ostří bodem, kde se výrobek setkává se spotřebitelem. Nevýhovující výrobek je takový, který má tupé ostří. Jeho použití vyžaduje vynaložení spousty zbytečné síly. Ostřím továrny jsou lidé a stroje ve výrobě. Pokud lidé nepracují správně, pak správně nemohou pracovat ani stroje a naopak. Pokud je zapotřebí, aby kdokoliv musel vydat více manuální síly, než je nezbytně nutné, pak se jedná o plýtvání.

Podstatou mé vize je tedy přesvědčení, že plýtvání a lakota jsou překážkou při poskytování skutečné služby. Jak plýtvání, tak lakota nejsou k ničemu. Plýtvání je většinou způsobeno tím, že člověk nechápe skutečnou podstatu své práce anebo ji neprovádí pečlivě. Lakota je pak jen formou krátkozrakosti. Vždy jsem se snažil o výrobu s minimálním plýtváním materiálem i lidským úsilím a o distribuci s minimálním ziskem, přičemž souhrnný zisk vždy závisel na celkovém objemu výroby. Během výrobního procesu chci vyplácet co nejvyšší mzdy, což zároveň zvyšuje kupní sílu. Jelikož vyrábíme s minimálními náklady a prodáváme s minimálním ziskem, můžeme díky tomu nabídnout výrobek za cenu úměrnou kupní síle. Každý, kdo je s námi nějak ve spojení – ať už manažer, dělník nebo zákazník – díky nám nějakým způsobem profituje. Vybudovali jsme podnik, který slouží lidem. A to je

také jediný důvod, proč bych o něm rád pohovořil. Zásady našeho závodu jsou tyto:

- 1) Nebojíme se budoucnosti a nelpíme na minulosti. Kdo se bojí budoucnosti a selhání, ten jenom omezuje svou výkonnost. Selhání není nic jiného, než příležitost začít znovu o něco chytřeji. Na selhání není nic ostudného. Ostudou je pouze strach ze selhání. Minulost je užitečná, pouze pokud zjevuje cesty a prostředky k dalšímu pokroku.
- 2) Ignorování konkurence. Kdokoliv dělá nějakou věc nejlépe, měl by být tím, kdo ji bude dělat. Snažit se někomu sebrat jeho obchody je zločin. Zločinem je proto, že dotýčný se za účelem osobního prospěchu snaží snížit hmotné postavení druhého člověka a získat náskok pomocí síly, a nikoliv rozumu.
- 3) Upřednostnit službu před ziskem. Bez zisku se podnikání nemůže rozvíjet. Na vytváření zisku není nic špatného. Správně řízený závod nemůže při vytváření zisku selhat. Zisk však musí nevyhnutelně přicházet jako odměna za dobře vykonanou službu. Zisk nesmí být důvodem poskytování služby, ale jejím důsledkem.
- 4) Výroba neznamená, že se nakupuje levně a prodává draze. Znamená to nákup materiálu za přiměřenou cenu, jeho přeměnu ve zboží při nejmenším možném navýšení nákladů a následné předání tohoto zboží spotřebiteli. Švindlování, spekulování a nečestné jednání pouze brání pokroku.

V dalších kapitolách se zaměřím na to, jak náš závod vznikl, jak funguje a jak lze těchto principů všeobecně využít.

1. KAPITOLA



Počátky podnikání

Dne 31. května 1921 společnost Ford Motor Company vyrobila automobil číslo 5 000 000. Nachází se v mém muzeu spolu s benzinovou bryčkou, na které jsem začal pracovat o třicet let dříve a která uskutecnila svou první úspěšnou jízdu na jaře 1893.⁽⁴⁾ Řídil jsem ji dne, kdy do Dearbornu přilétli bobolinkové a ti se vždycky vrací 2. dubna.⁽⁵⁾ Co se týká vzhledu, konstrukce a materiálu použitého na výrobu těchto dvou dopravních prostředků, snad v ničem jiném na světě nemůže být většího rozdílu. Z hlediska základních principů jsou si však až překvapivě podobné, možná jen kromě toho, že stará bryčka je na několika místech promáčknutá, zatímco ten moderní vůz vypadá stále jako nový. První bryčka měla jen dva válce, mohla jet rychlostí 30 kilometrů v hodině a ujet až 100 kilometrů na 11 litrů benzínu, které její malá nádrž dokázala pojmout, a přesto i dnes funguje stejně dobře jako v den, kdy byla vyrobena. Vývoj výrobních postupů a využívaných materiálů ušel delší cestu, než vývoj základní koncepce. Celá koncepce však byla též zdokonalena; současný vůz Ford, kterým je „Model T“, má čtyři válce a startér a ve všech ohledech je to vůz pohodlnější a snadněji ovladatelný. Oproti úplně prvnímu vozu je jednodušší.

4 Ford se při vzpomínání na své začátky patrně spletl – svůj první prototyp přezdívaný „Ford Quadricycle“ postavil až v roce 1896. (pozn. překl.)

5 Bobolink kanadský – severoamerický zpěvný pták velikostí podobný špačkovi. (pozn. překl.)

A přitom téměř každý rys tohoto vozu bychom mohli nalézt i na tom prvním. Změn bylo dosaženo pomocí zkušeností získaných při výrobním procesu, a ne pozměňováním základních principů, což považuji za velice důležitou skutečnost. Dokazuje totiž, že pokud máme na počátku dobrou myšlenku, je lepší soustředit se na její zdokonalování, než honit se za novými nápady. Práce na jedné myšlence je také maximum, co člověk může v jednu chvíli zvládnout.

Byl to právě život na farmě, díky němuž jsem přišel na to, jak by se dal zlepšit způsob dopravy. Narodil jsem se 30. července 1863 na farmě u Dearbornu ve státě Michigan a jednou z mých nejranějších vzpomínek je, že s ohledem na dosahované výsledky bylo všude kolem až příliš mnoho práce. Stejným způsobem vnímám farmaření i dnes. Vypráví se, že moji rodiče byli velmi chudí a že to z počátku měli těžké. Je pravda, že bohatí rozhodně nebyli, ale úplně chudí také ne. S ohledem na tehdejší poměry ve farmaření v Michiganu jsme se měli poměrně dobře. Dům, ve kterém jsem se narodil, doposud stojí a spolu s naší starou farmou je v mém vlastnictví.

Stejně jako na každé farmě v té době, tak i na té naší se provádělo příliš mnoho namáhavé manuální práce. Už v útlém věku jsem však tušil, že velká část této práce by se dala udělat nějak lépe. Právě z tohoto důvodu jsem se začal zabývat mechanikou, přestože moje matka vždycky říkala, že jako mechanik jsem se už narodil. Nevlastnil jsem nic jiného, než malou dílničku s různými kousky kovu, které jsem používal jako nářadí. Tehdy jsme neměli k dispozici hračky, jako mají děti dnes; měli jsme jen to, co se doma vyrobilo. Mými hračkami bylo veškeré nářadí – a stále je! A každíčký kousek nějakého stroje pro mě byl jako poklad.

Největší událostí mého mládí bylo, když jsem poprvé spatřil pojízdnou lokomobilu.⁽⁶⁾ Bylo to asi 13 kilometrů za Detroitem, když jsme jeli do města. Bylo mi tehdy dvanáct let. Ten rok jsem dostal také kapesní hodinky, což byla druhá největší událost. Lokomobilu si vybavuji, jako by to bylo dnes. Poprvé jsem totiž spatřil dopravní prostředek, který nebyl tažen koňmi. Byl určený zejména k pohánění mlátiček obilí a pil. Skládal se z parního stroje a kotle, které spočívaly na kolech, v zadní části byla nádržka s vodou a za nimi byl tažen vozík s uhlím. Předtím jsem viděl spousty podobných strojů tažených koňmi, ale tento měl řetěz spojující parní stroj se zadními koly konstrukce, která připomínala vůz a na níž byl připevněný kotel. Parní

6 Lokomobila byl druh parní lokomotivy, která mohla jezdit po silnicích; byl to jakýsi předchůdce traktoru. (pozn. překl.)

stroj byl umístěný nad kotlem a na plošině za ním stál člověk, který přikládal uhlí, ovládal parní regulátor a točil volantem. Tento stroj byl vyrobený společností Nichols, Shepard & Company v Battle Creek. Tyto informace jsem si zjistil okamžitě. Stroj zastavil, abychom ho s našimi koňmi mohli předjet, a dříve než mohl otec, který kočíroval naše spřežení, nějak zareagovat, vyskočil jsem z vozu, abych si popovídal se strojevůdcem. Ten mi velmi rád vysvětlil, jak to celé funguje. Byl totiž na svůj stroj hrdý. Ukázal mi, že řetěz lze odpojit od hnacího kola a připevnit místo něj řemen, který může pohánět jiné stroje. Řekl mi, že parní stroj je schopen vyvinout dvě stě otáček za minutu a řetěz je možné vyvléknout, aby se celý stroj zastavil, zatímco jeho parní stroj stále běží. Této funkce, ačkoliv v pozměněné podobě, se používá i v moderních automobilech. U parních strojů, které se mohly snadno zastavit a zase se rozjet, to takovou roli nehrálo, ale u benzinových motorů se jednalo o velmi důležitou funkci. Právě díky lokomobile jsem se dostal k automobilové dopravě. Snažil jsem se vyrobit různé modely tohoto stroje a po několika letech jsem sestrojil jeden, který fungoval velmi dobře. Od chvíle, kdy jsem jako dvanáctiletý chlapec spatřil pojezdnu lokomobilu, jsem se nejvíce zajímal o sestrojení dopravního prostředku, který by mohl jezdit po silnicích. Vždy, když jsem jel do města, měl jsem kapsu plnou matic, podložek a drobných součástek. Často jsem vzal třeba rozbité hodinky a snažil se je opravit. Když mi bylo třináct, poprvé jsem dokázal dát dohromady hodinky, které běžely přesně. V patnácti jsem byl schopen provést téměř jakoukoliv opravu hodinek, přestože jsem používal velmi primitivní nářadí. Když se člověk jen tak vrtá ve věcech, může se o nich naučit nesmírně mnoho. Jak jsou stroje zkonstruovány, se nedá naučit z knih – a skutečný mechanik by měl vědět, jak funguje skoro vše. Stroje jsou pro mechanika totéž, co knihy pro spisovatele. Čerpá v nich nápady, a pokud je dost chytrý, může tyto nápady prakticky využít.

Od samého počátku jsem o práci v zemědělství přílišný zájem neprojevoval. Chtěl jsem dělat něco se stroji. Otec však mé nadšení pro mechaniku zcela nesdílel. Myslel si, že bych měl být také farmářem. Když jsem v sedmnácti vyšel ze školy a nastoupil jako učeň ve strojní dílně Drydock Engine Works, má budoucnost už tak bledě nevypadala. Vyučení jsem zvládl bez obtíží a stal jsem se kvalifikovaným mechanikem o hodně dříve, než mé řádné tříleté učení skončilo. Našel jsem zalíbení v jemné práci a velmi mě zajímaly veškeré hodinky, které jsem po nocích opravoval v jednom zlatnictví. V těchto začátcích nastalo i období, kdy jsem nashromáždil alespoň 300 hodinek. Domníval jsem se, že bych mohl být schopný vyrábět

použitelné hodinky za 30 centů a málem jsem v tomto oboru začal podnikat. Nakonec k tomu ale nedošlo, protože jsem si řekl, že hodinky nejsou naprostou nezbytností a že by je lidé moc nekupovali. Nedovedu vysvětlit, jak jsem k tomuto překvapivému závěru došel. Výroba běžných šperků a hodinek mě příliš nebavila, pokud přede mnou nestál nějaký opravdu těžký úkol. Už v té době jsem však chtěl vyrábět něco ve velkém množství. Bylo to zhruba v době, kdy probíhala standardizace času na železnici. My jsme se v té době už nějakou dobu řídili podle slunečního času, který se od toho železničního ještě dlouhou dobu lišil, podobně jako se teď liší od nově zavedeného letního času.⁷⁾ Hodně mě to trápilo, a tak jsem vyrobil hodinky, které ukazovaly časy oba. Měly dva ciferníky a tehdy byly v mém okolí považovány za kuriozitu.

V roce 1879, což bylo asi čtyři roky po tom, co jsem poprvé viděl lokomobilu společnosti Nichols-Shepard, se mi poštěstilo, že jsem jednu takovou směl řídit. Když jsem se vyučil, pracoval jsem pro zástupce firmy Westinghouse Company z Schenectady jako odborník na seřizování a opravu jejich lokomobil. Stroje, které vyráběly, se v mnohém podobaly těm od Nichols-Shepard, avšak s tím rozdílem, že parní stroj měly umístěný vpředu, kotel vzadu a pohon zadních kol byl vyřešený řemenem. Po silnici mohly jet rychlostí až 20 kilometrů v hodině, přestože to, že se vůbec samy dokázaly pohybovat, bylo u těchto strojů až druhotnou funkcí. Někdy se používaly jako traktory pro vlečení těžkého nákladu a pokud se jejich majitel náhodou zabýval také zpracováním obilí, zapřáhl za ně mlátičku a spolu s dalším zařízením je přepravoval z farmy na farmu. U těchto strojů mě trápila hmotnost a pořizovací náklady. Vážily několik tun a byly nesmírně drahé, takže si je mohl dovolit jen nějaký velkostatkář. Většinou si je pořizovali ti, kteří podnikali ve zpracování obilí, měli pilařský závod nebo výrobní společnost, která vyžadovala hnací sílu.

Už dříve jsem se zabýval myšlenkou vyrobit nějaké odlehčené parní auto, které by mohlo nahradit koně, a zejména by se dalo využít jako traktor ulehčující nadměrně těžkou práci při orbě. Jak si matně vybavuji, napadlo

7 Ještě na konci 19. století si v USA svůj místní čas určovala sama města, zatímco jiný systém času byl používán na železnici, kde se určoval podle jednotlivých tratí, což způsobovalo mnoho zmatků. 18. listopadu 1883 byl zaveden systém 5 časových pásem pro železnici, zatímco města měla dále své místní časy, které se od toho železničního často lišily. Detroit měl navíc svůj vlastní tzv. sluneční čas, který byl 28 minut napřed před standardním časem centrálního pásma (CST). Detroit přijal centrální čas v roce 1905 a ke sjednocení časových pásem pro města i železnice v USA došlo až v roce 1918, kdy byl rovněž zaveden letní čas. (pozn. překl.)

mě tehdy, že přesně tatáž myšlenka by se mohla uplatnit jak u kočáru, tak u velkého nákladního vozu. Všeobecně rozšířenou představou byl tehdy vůz, který by nemusel být tažen koňmi. Lidé o kočárech bez koní mluvili už po mnoho let, ve skutečnosti již od vynálezu parního stroje, avšak představa takového kočáru mi zpočátku nepřišla příliš praktická. Více mě zajímala představa stroje, který by mohl vykonávat těžkou práci v zemědělství, a ze všech zemědělských prací byla právě orba tou nejtěžší. Cesty byly v té době v mizerném stavu a neměli jsme příliš ve zvyku často někam cestovat. Jedním z významných přínosů automobilu na farmě proto bylo, že díky nim svět farmářů nabyl na rozměrech. Pokud se nejednalo o nějakou urgentní záležitost, považovali jsme za samozřejmé, že se do města jinak nejezdilo. Myslím, že jsme jen zřídka jezdili do města častěji než jednou týdně a v případě ošklivého počasí ještě méně.

Jelikož jsem byl plně kvalifikovaný mechanik se slušně zařízenou dílnou na naší farmě, nečinilo mi potíže sestrojit parní vůz nebo traktor. Během sestrojování mne napadlo, že by se tyto stroje snad daly použít i jako dopravní prostředky. Považoval jsem za naprosto nereálné, aby si koně vydělali sami na sebe, a to kvůli času potřebnému na jejich chov i nákladům na krmivo. Bylo zřejmé, že je třeba vymyslet a sestrojit parní stroj, který by byl lehký a zároveň by zvládl pohánět jednoduchý vůz anebo pluh. Domníval jsem se, že bych měl nejprve zdokonalit traktor. Mou největší touhou bylo zbavit nebohé obyvatelstvo manuální zemědělské dřiny a přenechat tuto práci oceli a motorům. Okolnosti mne nakonec přivedly k tomu, že jsem se nejprve začal zabývat výrobou automobilů. Zjistil jsem totiž, že lidé mají spíše zájem o něco, čím by se dalo cestovat po silnicích, než o stroj, který zastane zemědělskou práci. Rovněž pochybuji, že by nějaký farmář vůbec koupil odlehčený traktor pro svou farmu, pokud by mu už dříve zkušenost s automobilem pomalu ale jistě neotevřela oči. Ale to už příliš předbíháme. Zkrátka jsem zprvu myslel, že farmáři budou mít o traktor větší zájem.

Podařilo se mi sestrojit parní automobil, který fungoval. Měl kotel, ve kterém se topilo petrolejem, mohl vyvinout slušný výkon a celkem obstojně se ovládal, k čemuž se velmi snadno používala škrticí klapka. Tento kotel byl však nebezpečný. Aby se docílilo dostatečné hnací síly bez pomoci příliš velkého a těžkého zařízení, musel parní stroj běžet pod velkým tlakem a sedět na vysokotlakém parním kotli není zrovna příjemné. Za účelem zvýšení bezpečnosti na rozumnou úroveň bylo zapotřebí použít těžší závaží, kvůli kterému by ale zase přišla zcela vniveč

Vážení čtenáři, právě jste dočetli ukázkou z knihy *Můj život a dílo*.

Pokud se Vám ukáзка líbila, na našem webu si můžete zakoupit celou knihu.