

# ÉLETEM ÉS MUNKÁSSÁGOM



HENRY FORD

# ÉLETEM ÉS MUNKÁSSÁGOM



Eger, 2021.

Fordította: Balla Antal (1926)

A borítót és a kötetet tervezte: Táborszki Bálint

A kötetben használt betűtípusok:

**MONTSERRAT** & Sorts Mill Goudy

Ez az alkotás a Creative Commons Nevezd meg! 4.0

Nemzetközi licenc alá tartozik.

A licenc megtekintéséhez látogass el a

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/> oldalra.





# Tartalomjegyzék

A fordító előszava .....	10
Bevezetés: Alapelvek.....	18
1. A vállalat kezdete .....	31
2. Mit tanultam az üzleti életből .....	41
3. Megkezdődik a valódi üzlet.....	54
4. Hogyan termeljünk és hogyan szolgáljunk.....	66
5. Megkezdődik a gigászi termelés.....	77
6. Gépek és emberek .....	86
7. A gép terrorja .....	95
8. A munkabérek .....	107
9. Miért nem csinálunk mindig jó üzletet? .....	121
10. Milyen olcsón lehet termelni?.....	130
11. Pénz és áru.....	143
12. Úr a pénz vagy szolgál? .....	154
13. Miért maradjunk szegények?.....	166
14. A traktor és a gépüzemű mezőgazdaság.....	176
15. Mi szükség van a jótékonyagra? .....	185
16. A vasutak.....	201
17. Mindenféléről.....	210
18. Demokrácia és ipar .....	228
19. Néhány szó a jövőről .....	240







## A fordító előszava

Henry Ford négy évtizedes szívós munkával megteremtette a földkerekség legnagyobb ipari vállalatát. Szerény anyagi eszközökkel kezdte, de megáldva héraklészi munkakedvvel, találékonyssággal és páratlan gyakorlati értelemmel, a korlátlan szabadverseny és a milliomosok hazájában a világ leggazdagabb emberévé küzdötte fel magát, neve pedig a gazdasági életben fogalommá vált. Mi az ő vagyinosodásának és szinte csodás sikerének titka? Ez a kérdés érdekes volna még akkor is, ha Ford nem volna más, mint merész hazardőr, aki pusztán vakmerőségének, esetleg szerencséjének köszönhetné vállalatának hallatlan fellendülését. De Ford nem spekuláns, és aki azért veszi kezébe ezt a könyvet, hogy abból az üzleti élet huncutságait vagy a pénzszerzés furfangjait tanulja meg, csatlódva fogja letenni. Az automobilkirály egyszerű munkás ma is, aki fanatikus hittel vetette rá magát három évtizeddel ezelőtt a motoros kocsni tökéletesítésére és azóta nem tett mást, mint éjt nappallá téve dolgozott. Megalkotott egy sajátos munkarendszert: a taylorizmus tökéletesített formáját, és így emelkedett ki az ismeretlenségből, majd túlszárnyalta összes versenytársát.

Ford ebben a könyvében nemcsak vállalatának történetét adja elő, hanem megismerteti velünk munkája közben szerzett tapasztalatait, elmondja nézeteit az összes gazdasági problémáról: a pénzről, az ipari, a mezőgazdasági termelésről, a kereskedelemről, a vasutakról és a munkáskérdésről. A legnagyobb sikert felmutató gyakorlati ember közgazdasági nézetei bizonyára tarthatnak akkora érdeklődésre számot, mint azoknak a közgazdasági professzoroknak a tudós meghatározásai, akiket nem lehetne nyugodt lélekkel megbízni egy harmadrangú vidéki fogyasztási szövetkezet vezetésével sem.

Ford közgazdasági nézetei meglepik az olvasót. Különösen hangzik, hogy a világ legnagyobb kapitalistája ócsárolja a tőkét és szidja a bankokat. Természetesen a tőkének csak azokat az élősdit formáit bántja, amelyek nem állnak a tisztességes és termelő munka szolgálatában. Könyvében új világot tár elénk: a tisztultabb amerikanizmus világát, Minden sorából a szolid termelő munka tisztelete, sőt bálványozása árad, mert könyve annak az igazságnak bebizonyítására íródott, hogy munkával és intelligenciával tisztességes vagyont lehet szerezni, azonkívül kenyeret és megélhetést lehet biztosítani a munkások ezre számára.

Fordról azóta, hogy az Egyesült Államok legnagyobb adófizetője lett, igen sokat írnak és beszélnek. Nevét többször belekeverték a napi politikába, felhasználták cégérül az antiszemiták, a képes újságok pedig ugyanolyan gyakran közlik arcképét, mint a neves művészekét vagy államférfiakét. De biztosan csak annyit tudunk róla, hogy puritán egyszerűségű ember, igen boldog családi életet él, reggeltől estig dolgozik laboratóriumában és jelenleg olyan növényi anyagokkal kísérletezik, melyek mechanikailag és vegyileg átalakítva a fémeket pótolnák. Különben alig érintkezik valakivel, a hozzáérkezett rengeteg számú levélre mindig titkára válaszol. Könyveiből és nyilatkozataiból azt látjuk, hogy rendkívül világos fejű ember és a yankee-fajnak valóságos típusa. Minthogy fejét nem

tömte meg a múlt ismereteivel, nem biflázott egyetemi kompendiumokat és kézikönyveket, nézetei és meggyőződései közvetlen szemléletből és tapasztalatból származnak. De bármilyen erős egyéniség is Ford, ő is a saját környezetének szü-  
lött, mint mindannyian; ezért nem lesz érdektelen, ha néhány szóval ismertetjük az amerikanizmus szellemét, melynek ő mag legnagyobb reprezentánsa.

Az amerikai Unió óriási arányú anyagi fellendülése nem véletlen és nem a talajviszonyok terméke. A mexikói spanyolok ugyanolyan boldog viszonyok közé kerültek, mint az Egyesült Államok angol és holland származású őstelepesei, de még csak nyomában sem járnak a hatalmas germán köztársaságnak. A szakadatlan haladás és a harmonikus fejlődés magyarázatát tehát egészen más faktorokban: a faji tulajdonságokban, az egykori angol gyarmatokon kialakult közszellemben és a hitszerű meggyőzésekben kell keresnünk. A kivándorolt puritánok, akik megvetették a köztársaság alapjait, az egyéni szabadság hazáját akarták megteremteni az új világban. Átültették az angolszász szabad intézményeket, de úgy, hogy megtisztították őket a középkori salaktól, s ily módon sikerült megalapítaniuk a világ legtökéletesebb demokráciáját. Ennek a demokráciának a vezető gondolata az egyén autonómiája, ami nagyra tette Amerikát. A gazdasági fejlődés egyetlen rugója a szabad verseny, a vállalkozó szellem, az egyéni felelősség és kezdeményezés, melyet nem korlátozhat semmiféle állami bürokrácia és patronázs. Ezek a tradíciók épségben maradtak egészen máig, ezért ragaszkodnak az amerikaiak a belső erkölcsi törvények által korlátozott szabadsághoz, ezért eszményképük a *self-made man*, a maga erejéből valakivé lett ember. Erkölcsstanuk az angol utilitárius erkölcsstan, amelyet Adam Smith, Jeremy Bentham alapoztak meg elméleti szinten. Innen magyarázható, hogy az amerikaiak nemzeti hősei nem a hadvezérek, poéták és politikusok, hanem a nagystílű vállalkozás és produktív munka emberei, vagyis a milliomosok. Ebben a

milióban lett naggyá Henry Ford. Ha valamelyik hierarchizált európai országban, pl. Magyarországon vagy Spanyolországban születik, ma talán csak egyszerű kovácmester, vagy pedig mint munkásvezér agitál a „kizsákmányoló” nagytőke ellen.

Ford erkölcsi nézeteiről mindössze annyit jegyzünk meg, hogy ő bibliás ember, és etikai felfogása a régi puritanizmusban gyökerezik. Sokkal fontosabbak ennél azok a nézetei, amelyeket munkája közben megalkotott a gazdasági élet részletproblémáiról.

A szocialista elméletírók azt tanítják, hogy a kapitalista termelési rend legfőbb sajátossága az egyoldalú törekvés a profit-szerzésre. A nem szocialista Werner Sombart is ebben jelölte meg a kapitalista termelés célját. Ford elutasítja ezt a téltelt; szerinte a gazdasági munka egyetlen célja a szükségletek kielégítése oly módon, hogy minél több szükségletnek tegyünk eleget, minél olcsóbban. A termelő profitja magától jön, csak ne ez legyen nála a célkitűzés, hanem tisztán a teljesítmény embertársai számára. A szocialistáknak és a szociálisoknak arra az ellenvetésére, hogy ha az ipari és mezőgazdasági termelést folyvást fokozzák, beáll a túltermelés, ami gazdasági katasztrófákra vezet, Ford ezt feleli: annyit nem tudunk termelni, hogy az emberiség azt el ne fogyassza abban az esetben, ha mindenki dolgozik és munkájáért megkapja az illő bért. És hogy lehet szó túltermelésről, amikor az emberek jelentős része még mindig éhséget szenved?

Minden olyan gazdasági tevékenység, mely nem közvetlenül a termelés szolgálja, kárhozatos – mert a szükséglete kielégítésének kerékkötője – a spekuláció, a tőzsde- és bankmanőverekkel való pénzszerzés pedig a lopás egyik formája. A kereskedelmet nem ítéli el, abban az esetben természetesen, ha az üdvös közvetítő munkájával meggyorsítja az árunak a fogyasztóhoz való jutását, s ily módon fokozza a termelést. Ezeknek előre bocsátása után a következőképpen lehet megfogalmazni a fordizmus lényeges jellemvonásait:

A modern technikai és tudomány vívmányainak kihasználásával igyekezzünk minél többet, minél olcsóbban termelni, a munkásnak adjuk meg az illő bért és lehetőleg részesítsük a haszonból. Ezt az elvet ki kell terjeszteni minden termelési ágra, a földművelésre is. Evégből szükséges a mezőgazdaság teljes iparosítása, és a nyers termékek feldolgozásánál is ki kell küszöbölni minden olyan tényezőt, mely drágítja a produktumot; vagyis az árut nem szabad ide-oda hurcolni hosszú utakon; ott kell feldolgozni, ahol termett; és az lehetőleg feldolgozott állapotban, közvetlenül jusson a fogyasztóhoz a termelő kezéből.

A művészet- és irodalomkedvelő epikureisták azt fogják talán mondani, hogy ezek a nézetek túlságosan anyagelvűek és ridegek. A fordizmus a „homo oeconomicus” szertelen magasztalása és abban az esetben, ha általánossá válna, kiölnék az emberiségből minden lelkiséget és poézist. Ez a humanista irány apostolainak kifogása, de ez az érvelés egy kissé naiv. Mert elsősorban mégis csak a testet, „a Szent Lélek lakóhelyét” kell táplálnunk, és ne felejtjük el, hogy minden társadalmi elégedetlenség legfőbb forrása a korgó gyomor. És mit érünk a nagy művészeti és irodalmi kultúrával, a sok íróval és költővel, amikor a lakosság jelentős részének üres a gyomra. Különben az igazi, a nagy tömegekre is kiterjedő szellemi kultúrát csak az anyagi jólét és az általános megelégedettség bázisára lehet felépíteni.

Ha a fordizmus világszerte megvalósulna, az egész földkerekség racionális nagyüzemmé, a szolidaritáson alapuló hatalmas termelőszövetkezetté alakulna át. Ford Cobden és a klaszszikus iskola nézeteit vallja: a vámsorompókat le kell dönteni, hogy könnyebben és olcsóbban kicserélődhessenek az anyagi javak és kialakulhassanak a természetes termőhelyek. Ezen a módon minden ország azt termelné, amire sajátos talajviszonyai predesztináltak; Magyarország pl. élelmiszernagyüzemmé alakulna át, Németország és Anglia továbbra is megmaradnának vastermelőknél. De még ennél is fontosabb Fordnak az a

követelése, hogy ki kell taszítani a gazdasági életből mindent, ami drágítja a termelést. A bankok ne avatkozzanak közvetlenül a termelésbe, hanem maradjanak eredeti hivatásuk körén belül, a pénzváltásnál és a pénzforgalom lebonyolításánál. De a bankok ma vállalatokat alapítanak, ráteszik a kezüket az ipari üzemekre s ennek az eredménye, hogy zsebre vágják azt a profitot, ami a termelésben közvetlenül érdekeltet, elsősorban a munkásokat illetné. Ilyen módon megbénítják és drágítják a termelést. Ebből a megállapításból érthetjük meg igazán, hogy miért nem versenyképesek Magyarországon az ipari vállalatok, miért kell istápolni őket védővámokkal és egyéb állami támogatással.

Fordra a legrosszabb akarat sem foghatja rá, hogy materialista, sőt még azt sem, hogy egoista. Tanításai emlékeztetnek Owen-nek, az idealista lelkű angol szocialista apostolnak a tanításaira, aki legelőször hirdette a munkaközösség elvét. A különbség az, hogy amit Owen tökéletlenül csinált meg annak idején New-Harmonyban, ő azt Detroitban mintaszerű tökéletességgel végezte. A Ford-művek az egyetlen vállalat Amerikában, ahol még nem fordult elő sztrájk, mert munkásait nem alantasainak, hanem üzlettársainak tekinti és a nyereséget megosztja velük. Felfogására jellemző, hogy nem feltétlenül híve a magántulajdonnak. Szerinte nem fontos, hogy kinek a birtokában vannak a termelőeszközök: fontos az, hogy az emberek dolgozzanak és tudatában legyenek annak, hogy munkájukkal hivatást teljesítenek.

A fordizmus gazdasági és társadalmi jelentőségét ezek után néhány szóval összefoglalhatjuk. Ez a munkarendszer egészségesebb fejlődésnek válhat a kiinduló pontjává, mert fokozatosan biztosítja a tisztességes keresetet és a szükségletek olcsó megszerzését a tömegek számára; egy közösségben kapcsolván össze a munkást a munkaadóval, elejét veszi a forradalmi szocializmus kitörésének; a racionális termelés azáltal, hogy emeli

a sokaság életszínvonalát, szükségképpen kiterjedtebbé teszi a szellemi kultúrát.

Milyen sanyarú és kicsinyes a mi világunk Ford élet- és világszemléletéhez képest! Meg vagyunk verve egy elavult oktatási rendszerrel, amely már a fiatakorban két osztályra, az úgynevezett intelligenciára és a nem iskolát végzettekre különíti el a társadalmat. Az a babona uralkodik, hogy aki diplomát szerzett, nem állhat a munkagép mellé; hát még a sok arisztokratikus és egyéb előítélet! Mikor ezeket a sorokat írjuk, Magyarország a legszörnyűbb gazdasági válságban sínylődik. Épkézláb, egészséges emberek ezrei tengődnek kereset nélkül, segítségért esengenek az államhatalomhoz, nem tudva, mihez kezdjenek. Szánalomra méltóan tehetetlenek vagyunk a jelen gyakorlati kérdéseivel szemben, mert nem szoktuk meg, hogy a magunk lábán járjunk, a saját felelősségünkre cselekedjünk és kezdjünk. Ford határozott ellensége minden jótékonyágnak és az úgynevezett humanizmusnak. Teremtsenek az emberek maguknak munkát és hivatást, és a keze vagy esze munkájából mindenkinek meg kell tudni élnie. A mai ipari munkamegosztás mellett a rokkantak, a bénák, a nyomorékok is meg tudják keresni a kenyerüket becsületes munkával. A detroiti műveknél alkalmaznak vakokat, sántákat, akik ugyanannyit keresnek, mint az épkézláb emberek. A munkához nem kell más, mint akarat és intelligencia. Tudnom kell, hogy az, amihez kezdet, szükségletet pótol-e vagy nem, szolgálatot tesz-e vele az emberiségnek vagy nem, és minden más mellékes. Minden termelő munka egyetlen célja szolgálni a közt, kielégíteni jól és olcsón az emberiség anyagi szükségleteit. Minden spekuláció és minden olyan törekvés, mely elsősorban a pénzszerzésre irányul, ellensége a tisztességes munkának; a bankárok, a pénzhajhászok pedig a gazdasági élet ártalmas ki-növései. A munkásnak meg kell adni a jó bért, mert csak akkor



dolgozik kedvvel és csak úgy adja oda a vállalatnak a munkarejét. Ennél egyszerűbb, józanabb, világosabb tanokat még nem hirdetett senki sem.

Azt hisszük, hogy Ford könyvének átdolgozásával jó szolgálatot tettünk. Nem tudós könyv ez; nincsenek benne hangzatos és körmönfont definíciók, de van benne annál több gyakorlati bölcsesség és életigazság. A magyar fiatalság megtanulhatja belőle, hogy az emberi méltóságnak az a legelső követelménye, hogy a magunk lábán járjunk és ne lessük folyton a segítséget kívülről. Megtanulhatja belőle, hogy még ma is, a sarkatáság és a szemfényvesztés korában, odaadó munkával vesszük a legtöbbre. Ford a munka hőse, benne megtisztulva inkarnálódik az amerikai nép élet- és világszemlélete, azé a népé, melynek ez a jelszava: *go ahead, help yourself!* – előre, segíts magadon!

Ez a könyv Henry Ford *My Life and Work* című kötetének alapján készült. Hogy a magyar közönség számára olcsóbbá tegyük, a londoni kiadó cég engedelmével kissé megrövidítettük. De csak kevésbé fontos részeket hagytunk el s egyébként igyekeztünk hűen visszaadni az eredeti gondolatát és stílusát.

Balla Antal

## Bevezetés: Alapelvek

Az Unió fejlődése éppen csak hogy megkezdődött és hiába beszélünk annyit csudás előhaladásunkról, eddig alig érintettük a felszínt. A haladás mindamellet szinte csodálatos. Ha azonban azt, amit elvégeztünk, összehasonlítjuk azzal, ami még hátra van, akkor eddigi sikerünk a semmivel egyenlő! Ha meggondoljuk, hogy csak a talaj felszántásánál több erőt fogyasztunk, mint országunk összes ipari vállalataiban együttvéve, akkor sejtelmünk lehet arról, hogy milyen lehetőségek vannak még előttünk. És éppen most, amikor a világnak annyi országa esik át a tisztulási folyamaton, most, a mindenütt uralkodó nyugtalanság közepette, elérkezettnek látszik a pillanat, hogy előrevetítsük, amit még tennünk kell, annak a megvilágításában, amit már megtettünk.

Ha a gépek és az ipar növekvő hatalmáról beszélünk, könnyen egy rideg, ércből való világ képe tárul elénk, amelyben a fákat, a virágokat, a madarakat, a mezőket letiporják a nagy gépyarak; egy olyan világré, amely vasgépekből és emberi gépekből áll. Én nem hiszek ebben az elképzelésben. Sőt inkább arról vagyok meggyőződve, hogy ha nem értjük jobban a gépeket és azok használatát, ha nem tudjuk jobban felfogni az élet mechanikai oldalát, nem lesz rá időnk, hogy gyönyörködjunk a fákbán, a madarakban, a virágokban és a mezőkben.

Az én felfogásom szerint az erő, a gép, a pénz és a javak csak annyiban hasznosak, amennyiben az élet szabadságához járulnak hozzá. Csak eszközök a célhoz. Én például azokat a gépeket, amelyek a nevemet viselik, nem tekintem úgy, mint pusztá gépeket. Ha csak azok volnának, akkor valami más válalatba kezdenék. Számomra ezek a gépek olyan üzleti elmélet konkrét bizonyítékai, amely szerintem több mint üzleti elmélet – olyan elmélet ugyanis, amelynek az a célja, hogy ezt a világot az élet örömteljes színterévé változtassa. Az a tény, hogy a Ford Automobil Társaság sikere olyan szokatlan volt, csak azért fontos, mert félreérthetetlen módon bizonyítja, hogy az én elméletem eddig minden tekintetben helyes volt. Ha önző célokat követtem volna, nem lett volna szükségem arra, hogy a ma meglevő berendezések megváltoztatására törekedjem. Ha csak pénzre akarnék szert tenni, a mai rendszer kitűnő volna; ontaná a pénzt bőségesen. Én azonban a szolgálatra gondolok.

Nem akarok semmit sem mondani az ellen az általános hajlam ellen, hogy az új eszméket rendszerint kigúnyoljuk. Mert sokkal jobb bizonyos kételkedéssel fogadni az új eszmét és bizonyítékot követelni annak helyességéről, semhogy mindenki a gondolkodás állandó zavarában új eszméket hajhásszon. A kételkedés, ha előrelátásból származik, a civilizáció irányítóje. A világ legtöbb mostani akut zavara legnagyobbbrészt onnan származik, hogy az emberek új eszméket követnek anélkül, hogy előzőleg gondosan szemügyre vennék, vajon jók-e ezek az eszmék. Valamely eszme nem feltétlenül jó azért, mert régi, vagy nem feltétlenül rossz azért, mert új, de ha egy régi eszme működik, akkor a bizonyíték súlya annak az oldalán áll. Eszméket szinte mindenki ki tud gondolni. Ami számít, az a gyakorlati termékké való fejlesztésük.

A természetes dolog a munkavégzés – jólét és boldogság csak tisztességes munka árán érhető el. Az emberi gondok nagyrészt abból a kísérletből származnak, hogy megpróbálnak letérni erről a természetes ösvényről. Nincs más javaslatom,

ami meghaladná ennek a természeti elvnek a legteljesebb elfogadását. Adottnak veszem, hogy dolgoznunk kell. Minden előrehaladásunk csak egy bizonyos logikus megismerés eredménye, annak a megismerésnek, hogy ha már egyszer dolgoznunk kell, jobb intelligensen és előrelátva dolgozni, és hogy annál jobban megy a sorunk, minél kitartóbban dolgozunk. Felfogásom szerint ezt írja elő az elemi józan ész.

Nem vagyok reformátor; úgy látom, hogy az emberek túlságosan sok időt szentelnek a világot reformáló és a világjobbító kísérletekre. A világjavítóknak kétféle fajtája van és mindkettő rossz. Az egyik, aki magát reformátornak nevezi, csak a rombolásra gondol. Szívesebben széttépi az ingét, csak azért, mert a gallérgomb nem való a gomblyukhoz. Nem jut eszébe, hogy kibővítse a gomblyukat. Ezek a fajta reformátorok sohasem tudják, hogy mit tesznek. A tapasztalat és a reform nem jár kéz a kézben. Egy reformer nem tarthatja meg a buzgalmát egy tény jelenlétében. El kell vetnie minden tényt.

1914 óta sok ember merőben új értelmi ruházatra tett szert. Sokan gondolkodni kezdtek, először az életük során. Felnyitották szemeiket és ráébredtek arra, hogy egy világban élnek. Aztán a függetlenség izgalmával rájöttek arra, hogy kritikus szemmel is tekinthetnek a világra. Így is tettek, és hibásnak lálták azt. A megrészegülés, ami a társadalmi rendszer kritikus mesteri pozíciójának betöltéséből fakad – aminek betöltéséhez joga van minden embernek – elsőre labilissá teszi az embert. A nagyon fiatal kritikus nagyon is labilis. Erősen pártolja a régi rend eltörlését és egy új megalkotását. Oroszországban valóban sikerült is új világot teremteni. Ez az a hely, ahol a világjavítóknak tanulmányokat kellene végezni. Oroszország példája azt tanítja nekünk, hogy a romboló cselekményre való elhatározás a kisebbségtől, nem pedig a többségtől származik. Azt is tanítja, hogy az embereknek hatalmukban áll társadalmi törvényeket kibocsátani, amelyek ellentétesek a természet törvényeivel, és hogy a természet könyörtelenebb,

mint a cár, mert vétót mond. A természet vétót mondott az egész szovjet-köztársaság ellen, mivel ez a természetet próbálta tagadni. Mindenekfölött megtagadta a munka gyümölcséhez való jogot. A valóságban a szegény Oroszország ismét dolgozik, csakhogy az ottani munkának nincsen eredménye. Nem szabad a munka. Az Egyesült Államokban a munkás naponta nyolc órát dolgozik, Oroszországban tizenkét-tizennégy órát. Ha az Egyesült Államokban a munkás ki akar venni egy nap vagy egy hét szabadságot és megengedheti magának, megteheti, senki abban meg nem akadályozza. Oroszországban, a szovjet rezsim alatt dolgoznia kell, ha akar, ha nem. A polgári szabadságot megöli a börtönszerűen egyhangú fegyelem, amely nem ismer különbséget. Ez a rabszolgaság.

Oroszország intelligencia és tapasztalat nélkül nem juthat tovább. Amikor a tanácsok kezükbe vették az orosz gyárak vezetését, minden pusztulásba és romlásba jutott. A vitatkozás jutott fölénybe a termelés fölé. Amikor pedig a tanácsok kidobálták a tanult és buzgó embereket, százezer tonnákra menő értékes anyagot kellett elpocsékolni. A fanatikusok belekiabálják a népet az éhínségbe. Ma a szovjet a mérnököknek, a vezető hivatalnokoknak, a művezetőknek, a felügyelőknek, akiket kezdetben elkergettek, nagy pénzüsszegeket kínál, hogy visszatérjenek. A bolsevizmus intelligencia és tapasztalat után kiált, amelyet még tegnap irgalmatlanul üldözött. Amit a „reform” Oroszországnak hozott, semmi más nem volt, mint a termelés szétrobbantása.

Munkálkodik egy baljós elem ebben az országban, ami be akarja ékelni magát azok közé, akik a kezükkel végzik a munkájukat, és azok közé, akik gondolkodnak és terveznek azok számára, akik a kezükkel végzik a munkájukat. Ugyanaz a befolyás, ami kikergette az elméket, a tapasztalatot és a tehetséget Oroszországból, buzgón próbál itt is előítéleteket szítani. Nem szabad elszenvetnünk, hogy az idegen, a pusztító, a bol-

dog emberiség gyűlölője megossa az embereket. Az egységben rejlik az amerikai erő – és a szabadság. Van a reformátoroknak egy másik fajtája is, aki sosem nevezi magát annak, ez pedig a reakcionárius, aki egy húron pendül voltaképp a bolsevistákkal. A reakcionárius szeretne visszatérni a régi állapotokhoz, nem azért, mert az volt a legjobb állapot, hanem azért, mert azt hiszi, hogy ismeri azt az állapotot.

Az egyik párt tehát romokká akarná változtatni a világot, hogy jobb világot teremtsen, a másik a világot jónak tartja úgy, ahogyan volt. Ez a felfogás, épp úgy, mint az első, onnan származik, hogy az emberek nem használják a szemüket. Mindkettő egyformán káros. Teljesen lehetséges romokká változtatni ezt a világot, de nem lehetséges újat építeni. Meg lehet akadályozni, hogy előre haladjon a világ, de akkor lehetetlen lesz meggátolni, hogy visszazuhanjon – hogy hanyatlásnak induljon.

A világot azzal szolgáljuk egyedül, ha dolgozunk.

Munka pedig van bőségben. Az üzlet nem jelent mást, mint munkát. *De a termelt dolgokkal való spekulációnak nincs semmi köze az üzlethez.* A spekuláció voltaképp nem jelent mást, mint a svindlítésnek többé-kevésbé elismert formáját, de amelyet nem lehet a világból törvényekkel kiküszöbölni. Törvényhozással nagyon keveset érünk el, mert a törvényalkotás sohasem konstruktív. Szerepe nem több, mint a rendőri hatalomé, ezért tiszta időpocsékolás Washingtonban vagy az egyes államok fővárosaiban hivatalos kérelmeinktől azt várni, hogy majd azok eszközölnék ki szánunkra olyasmit, amire a törvényhozás nem képes. Mindaddig, amíg a törvényhozásra bízunk, hogy gyógyítsa a szegénységet és kiküszöbölje a világból az előjogokat, a szegénység csak növekszik, az előjogok pedig megsokasodnak. Elég volt a Washingtonhoz való fohászzkodásból és elég volt a törvényhozókból, akik – más országokban még inkább, mint nálunk – azt ígérik, hogy törvényekkel tesszik meg azt, amit törvények képtelenek megtenni.

Amikor ráveszel egy egész országot arra, hogy úgy kezdje gondolni, hogy Washington egyfajta mennyország, amelynek felhői mögött mindentudás és mindenhatóság rejlik, dependens mentalitásra tanítod azt az országot, ami baljós képet fest a jövőről. A segítség nem Washingtonból jön, hanem tisztán önmagunktól. Ellenkezőleg, mi tudjuk talán Washingtont támogatni, mi tudjuk segíteni a kormányt, nem pedig a kormány minket. A kormány a nép szolgája és ne is legyen soha más.

Az ország jóléte teljességgel rajtunk, egyéneken múlik. Ennek így is kell lennie és így a legbiztosabb. Az államok ígérhetnek valamit a semmiért, de sosem képesek beváltani azt. Zsonglőrködhetnek a valutákkal, ahogy tették Európában (és ahogy a bankárok teszik világszerte, amíg övük a nyereség a zsonglőrködésből), miközben nagy komolysággal sületlenségeket hadoválnak. De a munka, és egyedül a munka az, ami képes továbbra is biztosítani a javakat – és ezt mélyen legbelül minden ember tudja.

Kevés az esélye annak, hogy egy intelligens nép, mint a miénk, el fogja pusztítani a gazdasági élet alapvető folyamatait. A legtöbb ember tudja, hogy nem kaphatnak valamit a semmiért. A legtöbb ember érzi – ha nem is tudja – hogy a pénz nem vagyon. Az elcsépelet elméleteket, amit mindent megígérnek mindenkinek, és semmit nem követelnek meg senkitől, rögvest elutasítja az átlagember ösztöne, még akkor is, amikor nem talál észérveket ellenük. *Tudja*, hogy hibásak. Ennyi elég. A mai társadalmi rend, annak dacára, hogy vannak nehézségei, hibái és tökéletlenségei, minden mással szemben azt az előnyt nyújtja, hogy működik.

Az ok, amiért a bolsevizmus nem működött és nem is működhet, nem gazdasági. Mert közömbös, hogy az ipar vezetése magánemberek kezében van-e, vagy pedig a társadaloméban. És az is teljesen mindegy, hogy a munkások részesedését „munkabérnek” vagy „osztaléknak” nevezzük-e. A bolsevista

vezérek tehetetlenségét bebizonyította az a lárma, amit a különböző részletkérdések miatt csaptak. A bolsevizmus meghíúsult azért, mert erkölcstelen és természetellenes. A mi rendszerünk ezzel szemben rendületlenül áll. Vajon hamis-e? Természetesen hamis ezernyi dologban. És tökéletlen is? Az is. Az igazság és az észjog szerint már rég össze kellett volna omlania. De nem omlik össze, mert magában rejti a gazdaságnak és az erkölcsnek bizonyos alapelveit.

Az alapvető gazdasági elv a munka. A munka az emberi tényező, ami hasznossá teszi az ember számára a föld gyümölcsöző évszakait. Az ember munkája teszi azzá az aratást, ami. Ez az alapvető gazdasági elv: mindannyian olyan anyagokkal dolgozunk, amiket nem mi alkottunk és nem is tudtuk volna alkotni, hanem amiket a természet biztosított számunkra.

Az alapvető erkölcsi elv az embernek a munkájához való joga. Ezt különféleképp szokták megfogalmazni. Néha „tulajdonhoz való jognak” nevezik. Néha abba a parancsolatba öltöztetik, hogy „ne lopj.” A másik ember saját munkájához való joga az, ami bűncselekménnyé teszi a lopást. Amikor valaki megkereste a kenyerét, joga van ahhoz a kenyérhez. Ha valaki más ellopja tőle, nem csak a kenyerét lopja el, hanem megsért egy szent emberi jogot. Ha nem tudunk termelni, nem is lesz semmink; némelyek azonban azt állítják, hogy csak a kapitalisták számára termelünk. Az olyan kapitalisták, akik jobb termelési eszközök megteremtése által váltak kapitalistákká, a társadalom alapját képezik. Ezeknek valójában semmiféle tulajdonuk sincsen, ők csak adminisztrálják birtokukat mások javára. Azok a kapitalisták viszont, akik pénzkereskedelemmel váltak azzá, az időszaki nélkülözhetetlen bajok közé tartoznak. Ezek megszűnnek bajok lenni akkor, ha a pénz ismét a termeléshez folyik. Ha azonban pénzüket arra használják, hogy az elosztást megnehezítsék, ha korlátokat állítanak a fogyasztó és a termelő közé, akkor ők valóban ártalmasak, akiknek léte meg fog



szűnni, mihelyt jobban alkalmazkodik a pénz a munkaviszonyokhoz, és ez az eset akkor fog bekövetkezni, ha felismeri mindenki azt, hogy *a munka, egyedül csak a munka az egészségre, a gazdagságra és a boldogságra vezető biztos út.*

Nincsen semmi oka annak, hogy valaki, aki hajlandó dolgozni, ne legyen képes dolgozni és ne kapja meg munkája teljes értékét. Úgyszintén nincs semmi oka annak, hogy valaki, aki képes, de nem hajlandó dolgozni, ne kapja meg a közösségnek nyújtott szolgálata teljes értékét. Minden kétséget kizárólag meg kell engedni neki, hogy annyit vegyen el a közösségtől, amennyivel hozzájárul ahhoz. Ha semmivel nem járul hozzá, semmit ne vegyen el. Hadd élvezze az éhezés szabadságát. Sehova nem jutunk azzal, amikor azt bizonygatjuk, hogy mindenkinek többet kellene kapnia annál, amennyit megérdemel – csak mert néhányan többet kapnak annál, amit megérdemelnek.

Nincsen abszurdabb állítás, és az emberiségnek semmivel sem teszünk rosszabb szolgálatot, mint azzal, ha azt mondjuk, hogy minden ember egyenlő. Az emberek egymás között egyenlőtlenek, és az a félreértett demokratikus hiedelem, amely minden embert egyenlővé akar tenni, csak arra való, hogy gátolja a haladást. Nem minden ember képes egyforma szolgálatot nyújtani. A nagyobb képességű emberek kevesebben vannak, mint a kisebb képességűek; megeshet, hogy a kisebb emberek tömege lerántja a nagyobbakat – de ezzel önmagukat is lerántják. A nagyobb emberek azok, akik vezetik a közösséget és lehetővé teszik a kisebb emberek számára, hogy megjelenjenek kevesebb erőfeszítéssel.

A termelő sikere végeredményben attól függ, hogy milyen szolgálatot teljesít a közönség számára. Egy ideig boldogulhat egész szépen, ha csak önmagát szolgálja, de ez nem tarthat sokáig. A közönség egyszer csak rájön, hogy a termelő nem neki szolgált, és akkor ütött a végóra. A fellendülés alatt a termelők főleg azon fáradoztak, hogy önmagukat szolgálják ki, de mikor

aztán felnyílt a nép szeme, sokan tönkrementek közülük. Ezek az emberek azt állítják, hogy „válságos időszakba” kerültek, pedig nem így volt. Ők egyszerűen azon fáradoztak, hogy az esztelenséget vonultassák fel a józan ész ellen, ez pedig olyan kísérlet, amely még senkit nem tett szerencsésé. *A pénz után való vágy a legbiztosabb módszer arra, hogy ne jussunk pénzhez*, de hogyha csupán csak a szolgálatért dolgozunk – az abból fakadó kielégülésért, hogy az ember azt teszi, amit helyesnek hisz – a pénz magától jön bőségben.

A pénz természetes következménye a teljesítménynek. Abszolút szükségesség, hogy pénzünk legyen. Nem szabad azonban elfelejteni, hogy a pénz célja nem a tétlenség, hanem a teljesítésre való alkalmak megsokszorozása. Nem tudok borzasztóbbat elképzelni a tétlen életnél. Ehhez közülünk senkinek sincs joga. A civilizáció bezárul a renyhék előtt. Minden olyan terv, amely a pénz eltörlését szolgálja, csak arra való, hogy a kérdést még bonyolultabbá tegye, mert hiszen mérőeszköz nélkül nem boldogulhatunk. Azt mindenestre kétségbe vonhatjuk, hogy a mostani pénzrendszerünk kielégítő cserealap-e. Ezt a kérdést egy későbbi fejezetben bővebben fogom tárgyalni. A jelenlegi monetáris rendszerrel szembeni ellenvetésem lényege az, hogy hajlamos önmagában vett dologgá válni és akadályozni a termelést annak elősegítése helyett.

Az erőfeszítéseim az egyszerűsége törekednek. Az embereknek általánosságban azért szűkölködnek, és azért kerül annyiba, hogy megvegyék még a legalapvetőbb szükségcikkeket is (és főleg azokat a luxuscikkeket, amikre, úgy hiszem, mindenki jogosult), mert szinte minden, amit gyártunk, sokkal bonyolultabb annál, amilyennek lennie kellene. A ruháink, az ételünk, a bútorzataink – mindent egyszerűbbé lehetne tenni, és ugyanakkor jobban is néznének ki. A dolgokat egy bizonyos módon gyártották az elmúlt korokban, a gyártók pedig azóta csak követték azt a módot.

Nem úgy értem, hogy kövessünk bizarr stílusokat. Arra nincs semmi szükség. A ruhának nem kell egy lyukas zsáknak lennie. Igaz, könnyen legyártható volna, de kényelmetlen lenne viselni azt. Egy lepedőhöz nem kell sok varrás, de együnk sem tudna sok munkát elvégezni, ha indiai-stílusú lepedőkben mászkálnánk. A valódi egyszerűség jelentése az, ami a legjobb szolgálatot nyújtja, és amit a legkényelmesebb használni. Egy alkalmas árucikkkel kell kezdeni, majd tanulmányozni azt, hogy megleljük a teljesen haszontalan részek eltüntetésének módját. Ez mindenre érvényes – egy cipőre, egy ruhára, egy házra, egy gépezetre, egy vasútra, egy gőzhajóra, egy repülőre. Ahogy megszabadulunk a haszontalan részekről és leegyszerűsítjük a szükségeseket, úgyszintén megszabadulunk a gyártási költségektől. Ez egyszerű logika, de különös módon rendszerint a gyártás olcsóbbításával kezdik az árucikk egyszerűsítése helyett. Az árucikkkel kell kezdeni. Először ki kell derítenünk, hogy annyira jó-e, amennyire lennie kell – hogy a lehető legjobb szolgálatot nyújtja-e. Azután – a legjobbak, vagy csupán a legdrágábbak az alapanyagok? Azután – csökkenthető-e a komplexitása és a súlya? És így tovább.

A fölösleges súly az árucikkeknél épp olyan céltalan, mint a kokárda a kocsis kalapján, sőt még céltalanabb. Mert a kokárda végtére is ismertető jel lehet, míg a fölösleges súly csak erőpocsékolást jelent. Rejtélyes előttem, hogy min alapul a gondolat, miszerint a súly erőt jelent. Mire való egy szállítási célokat szolgáló gépet külön súllyal megterhelni? A kövér ember nem tud olyan gyorsan futni, mint a sovány. A szegénység jórészben a holt súlyok vonzolásából származik. A súly kiküszöbölésénél még nagy előrehaladásokat fogunk tenni, például a fával. A fa bizonyos célokra a legjobb anyag, ámbár nagyon nagy pocsékolással jár az alkalmazása. A fa a Ford-kocsinál vagy 14 kg. vizet tartalmaz. Ezen bizonyára javíthatunk és kell valami módszernek lenni, melynek segítségével ugyanazt

a teherbírást és rugalmasságot főlegesen vízsúly nélkül is elérhetjük. És így van ez ezernyi dologban.

A földműves túlságosan bonyolulttá teszi a napi munkáját. Én azt hiszem, hogy az átlagfarmer energiájának csak öt százalékát fordítja valóban hasznot hajtó munkára. Az olyan gyár, amely az átlagos farmok mintájára lenne berendezve, meg volna tömve emberekkel. Európa legrosszabb gyára sincs olyan rosszul berendezve, mint a mi közepes parasztsűreink. A farmer napi munkájánál vagy tizenkétszer fel és lemászik egy rozoga lajtorján. Évek hosszú során vízfordással kínlódik ahelyett, hogy felszereltetne néhány méter vízvezetékcsövet. Ha egyszer külön munkára van szüksége, egyetlen gondolata külön munkaerőt igénybe venni. Pazarlásnak tartja a pénznek tökéletesítésekre való fordítását. Innen van, hogy a mezőgazdasági termények potom árak mellett is még nagyon drágák, és a farmer nyeresége a legkedvezőbb viszonyok között is csekély. Az erőpocsékolás meg az időpocsékolás az okai annak, hogy az árak nagyok, a nyereség pedig kevés.

Az én farmomon Dearbornban mindent géppel végzünk. Megszabadultunk nagyon sok pazarlásról, de még nem értük el a valódi takarékoságot. Egyelőre nem volt lehetőségünk rászentelni öt-tíz évnyi intenzív, éjjel-nappali tanulmányozást, hogy felfedezzük, mit is kell valóban tenni. Itt is többet kell még tenni, mint amennyit tettünk. Mindamellett minden időben elsőrangú nyereségre teszünk szert. Mi az én farmomon nem gazdák vagyunk, hanem iparosok a farmon. Hogyha a gazdák megtanulják, hogy iparosoknak tekintsék magukat és irtózzanak az anyag és a munkaerő pazarlásától, a mezőgazdasági termékek olyan olcsók, a nyereség pedig olyan nagy lesz, hogy mindenkinek lesz elegendő enniivalója és a mezőgazdaság a legkevesebb rizikóval járó és a legtöbb nyereséget hozó foglalkozás lesz.

A valódi helyzetről, valamint a munka valódi természetéről és a legjobb elvégzéséről való tudás hiánya az, amiért úgy

gondolják, hogy a gazdálkodás nem kifizetődő. Semmi sem lenne kifizetődő, ha úgy csinálnák, ahogy a földművelést. A gazda a szerencsét és felmenőit követi. Nem tudja, hogyan kell gazdaságosan termelni és marketingelni. Egy gyáros, aki nem tudná, hogyan kell termelni és marketingelni, nem maradna sokáig talpon. Az, hogy a gazda mégis képes rá, azt mutatja, mennyire csodálatosan nyereséges lehetne a gazdálkodás.

Eszméimnek az a rövid összefoglalása, hogy a pazarlás és a kapzsiság megakasztják a valódi szolgálatot. A pazarlás és a kapzsiság nem szükségképpen bajok. A pazarlás nagyjából cselekményeink hiányos megismeréséből, vagy pedig a kivitelezésüknél való hanyagság folytán áll elő. A kapzsiság a rövidlátás elfajzása. Az én célom az volt, hogy minimális anyagfelhasználással és minimális emberi erővel termeljek, minimális nyereséggel adjak el s amellet az össznyereséget illetőleg az áruforgalom nagyságára fektessem a súlyt. Eme termelési eljárás mellett ugyanakkor az volt a fő célom, hogy a munkabérekben a maximumot, vagyis a vásárlóerőben is a maximumot adjam. Minthogy ez az eljárás egyúttal a költségek minimumához vezet, és mi a nyereség minimumával adunk el, képesek vagyunk összhangba hozni a termelést a vásárlóerővel. Így történik, hogy aki velünk összeköttetésben áll, legyen az gyárvezető, munkás vagy vevő, csak nyer a mi egzisztenciánk révén. Az általunk alapított vállalat valódi szolgálatokat teljesít. És ezért szeretnek róla beszélni.

Ennek a teljesítményt szolgáló munkának az alapelvei a következőképpen hangzanak:

1. Ne félj a jövőtől és ne tiszteld a múltat. Aki fél a jövőtől vagy a sikertelenségtől, maga von határt működési körének. A sikertelenség csak alkalmat nyújt arra, hogy újra és okosabban kezdjük a munkát. A becsületes bukás nem szégyen, a bukástól való félelem ellenben az. A múlt csak annyiban hasznos, amennyiben megmutatja a fejlődés útját és módját.

2. Ne tekints a konkurenciára. Aki valamelyik dolgot a legjobban csinálja, az végezze el. Az a kísérlet, hogy valakit kiűzzünk az üzletéből: bűn – bűn, mert ezáltal nyereségszerzésből nyomást gyakorlunk embertársaink életviszonyaira és az erőszak uralmát akarjuk az intelligencia helyébe léptetni.

3. A teljesítményt többre becsüld a nyereségnél. Nyereség nélkül nincs életképes üzlet. A nyereséghez a természettől fogva semmiféle gonosz sem tapad. A jól vezetett vállalatnak meg kell hoznia, sőt meg is hozza a jó szolgálatokért az illő nyereséget. A nyereség azonban ne alapja, hanem eredménye legyen a termelésnek.

4. A termelés nem azt jelenti, hogy olcsón vásároljunk és drágán adjunk el; sokkal inkább azt jelenti, hogy a nyersanyagot illő áron vegyük meg és lehetőség szerint csekély ráfizetéssel hasznos árucikké alakítsuk át, hogy a fogyasztók között olcsó áron szétszthassuk. A hazardírozás, a spekuláció és a becstelen kereskedelem csak megnehezítik ezt az eljárást.

A következő fejezetben ki fogjuk mutatni, hogyan jöttünk rá, mi volt a felsorolt alapelvek hatása, és hogy a közösségre mennyiben érvényesek azok.

# 1

## A vállalat kezdete

Az 1921-ik év május 31-én készítette el a Ford Automobil Társaság az 5 000 000. számú autóbilét. Ez a kocsi most ott van a múzeumban amellyel a kicsiny benzinmotoros kocsi mellett, amellyel kísérleteimet megkezdtem és amely megelégedésemre legelőször 1893 tavaszán futott. Éppen vezettem akkor a kocsit, amikor megérkeztek a seregélyek Dearbornba, és ezek mindig április 2-án térnek vissza. A két kocsi külső alakjában teljesen különböző, felépítésük és anyaguk tekintetében sem hasonlítanak egymásra. Különösképpen csak az alapelv maradt változatlanul, nem számítva néhány cifrázatot, amelyeket modern kocsijainknál már nem alkalmazunk. Mert ez a kicsiny, régi kocsi egy óra alatt 32 kilométer utat tett meg annak dacára, hogy csak kéthengeres motorja volt. Tizenkét liter benzinnel pedig 100 km.-t futott. És ma is van ugyanolyan jó, mint az első napon volt. Az alapelv nem fejlődött olyan gyorsan, mint az előállítási technika és az anyag alkalmazása.

Természetesen ez is tökéletesült; a mai Ford-kocsi – a T-modell – négy cilinderes, villamos önindító készüléke van. Minden tekintetben kényelmesebb és praktikusabb kocsi. Egyszerűbb, mint elődje volt, de viszont minden alkotórésze megtartotta eredeti formáját. A változtatásokat annak köszönhetjük, hogy tapasztalatokat szereztünk az előállítás módjában, de nem találtunk fel semmiféle új alapelvet, amiből én azt a fontos tanulságot vonom le, hogy jobb minden erőnket latba vetnünk a jó eszme tökéletesítésére, mint más új eszmék után szaladgálnunk.

Engem a farmélet ösztönzött arra, hogy újabb és jobb közlekedési eszközöket találjak fel. 1863 július 30-án születtem a Michigan-állambeli Dearborn mellett levő farmon, és az első benyomások, amelyekre visszaeszmélek, azok voltak, hogy ott az eredményekhez mérten igen sokat kellett dolgozni – és a farméletről ma is így gondolkodom.

A mendemonda szerint szüleim állítólag nagyon szegények voltak és szűkösen éltek. Nem voltak ugyan gazdagok, de szó sem lehet arról, hogy földhöz ragadt szegények lettek volna. Sőt, a Michigan-állambeli farmerekhez képest jómódban éltek. Szülőházam még áll és a farmmal együtt az én tulajdonom.

Akkoriban a mi farmunkon éppúgy, mint a többiekén, igen sok volt a nehéz testi munka. Már akkor, egész fiatalon azt hittem, hogy valami jobb eljárással igen sok fizikai munkát lehetne megtakarítani. Ezért fordultam a technikához; amint annak idején anyám is megjegyezte, technikusként születtem. Már saját műhelyem volt. Fel volt szerelve szerszámok helyett mindennemű összegyűjtött gépalkatrésszel, még mielőtt bármit is tulajdonomnak nevezhettem volna. Abban az időben még nem volt semmiféle divatos játékszer; amink volt, azt magunk készítettük; az én játékszereim szerszámok voltak – éppen úgy, mint ma is. Minden géprész valóságos kincs volt számomra.



Gyermekéveim legnagyobb élménye az volt, hogy egyszer egy útimozdonnyal találkoztam vagy 12 kilométernyire Detroittól, amint a városba mentünk. Tizenkét esztendő voltam akkor. A második legnagyobb esemény, amely engem még abban az esztendőben ért, egy ajándékba kapott óra volt. Úgy emlékszem még arra a gépre, mintha csak tegnap lett volna. Ez volt tulajdonképpen az első önjáró gép, ami életemben a szemem elé került. Főképpen arra a célra készült, hogy cséplőgépeket és fűrészmalomokat hajtson és egy egészen primitív gőzgépből állt, amely kazánnal, hátulról hozzákapcsolt víztartályal és szeneskocsival volt ellátva. Előtte már láttam lóval vontatott lokomobilt. Ezen azonban hajtólánc kapcsolta össze a hajtóművet a kocsikéhoz hasonló állvány hátulsó kerekeivel, amely a kazánt tartotta. A gép megállt, hogy átengedjen minket a lovainkkal, én pedig leugrottam a szekérről és beszédbe elegyedtem a vezetőjével, aki nagyon büszke volt a masinájára és megmutatott nekem sorra minden részletet.

Ez az úti lokomobil volt bűnös abban, hogy az automobiltechnikára adtam magamat. Megpróbáltam utána modellt előállítani és néhány évre rá sikerült is összetákolnom egy egészen használhatót. Attól az időtől fogva, hogy tizenkét éves gyerekként összetaláloztam a lokomotívval, egészen a mai napig minden érdeklődésem az utakon haladni képes gép előállításának problémájára irányult. Ha a városba mentem, a zsebem tele volt mindenféle szerkezetekkel, csavarokkal, alkatrészekkel és kis vasdarabokkal. Zsebóra is került néha a kezembe, amelyet szétszedtem és megpróbáltam összeállítani. Tizenhárom évesen sikerült úgy összeraknom egy jó órát, hogy utána egészen jól járt. Tizenöt évesen már meg tudtam javítani minden órát, ámbár a szerszámaim nagyon kezdetlegesek voltak. Az ilyen próbálgatások rendkívül érdekesek, mert könyvekből nem lehet semmiféle praktikusat tanulni. A gépek a technikus számára épp oly értékesek, mint az író számára a könyvek, és az igazi mechanikusnak tudni kellene majdnem

mindenről, hogy mi módon állítják elő. Ebből teremt eszméket és hogyha esze is van hozzá, akkor meg is próbálja alkalmazni azokat.

A mezei munka iránt kezdettől fogva semmiféle különös érdeklődéssel nem viseltetem. Csak gépekkel akartam foglalkozni. Atyámnak nem nagyon tetszett a mechanika iránti hajlamom; azt akarta, hogy én is gazda legyek. Amikor tizenkét éves koromban kikerültem az iskolából és mint tanonc bejutottam a Drydocks Engine Works műhelyébe, egészen elvezettnek tartottak. Tanoncéveimet könnyen és fáradtság nélkül töltöttem el, ami azt jelenti, hogy a gépész számára szükséges ismereteket jóval a három éves tanulói idő előtt elsajátítottam és azonkívül, minthogy különös szeretettel viseltetem a finomabb mechanika iránt és nagy hajlamom volt az órák javításához, éjszakánként mindig egy ékszerész javítóműhelyében dolgoztam. Tanulóéveimben egy alkalommal, ha nem tévedek, háromszáz órám volt. Azt hittem akkoriban, hogy egy használható órát elő lehet állítani harminc centért, és az volt a szándékom, hogy valami efféle vállalatba fogok. Erről azonban lemondtam, mert beláttam, hogy az órák nem tartoznak az élet feltétlen szükségletei közé, tehát nem fogja megvásárolni őket minden ember. Hogy ehhez a különös következtetéshez mily módon jutottam, pontosan nem tudom. A közönséges ékszerész- és órásmunkát, amellet, hogy igen nehéz feladatokkal járnak, ki nem állhattam. Már akkor azt forgattam a fejemben, hogy valami tömegcikket gyártok. Ez akkoriban volt, amikor Amerikában a vasutaknál behozták az egységes zónaidőt. Addig az emberek a nap alapján igazodtak, az új zónaidő pedig nagyon különbözött a helyi időtől. Ez nekem igen sok fejtörést okozott és sikerült szerkesztenem egy órát, amely mindkét időt mutatta. Az órának kettős számlapja volt és környékünkön úgy tekintették, mint valami különös kuriózumot.

1879-ben, éppen az említett útimozdonnal való találkozásom után négy esztendővel alkalmam nyílt arra, hogy vezessek

egy ilyen lokomotívot, és amikor véget ért a tanulóidőm, együtt dolgoztam a chenestady-i Westinghouse-Társaság helybeli képviselőjével mint szakértő az útimozdonyok felszerelésében és javításában. Az ő gépei olyasmik voltak, mint amellyel akkoriban is találkoztam, azzal a különbséggel, hogy ott a gőzgép elöl, a kazán pedig hátul volt felszerelve és a hajtóerőt szíj vitte át a hátsó kerekre. Ezek egy óra alatt húsz kilométert is megtettek, jóllehet az országúton való járásnak ennél a szerkezetnél csak mellékes szerepe volt. Engem leginkább az effajta gépek súlya és ára ejtett gondolkodóba. Sok tonnát nyomtak és olyan drágák voltak, hogy csak nagybirto- kos tudta őket megvenni. Olyan ember is vásárolt belőlük, akinek fűrészmalma volt, és olyan üzletemberek is, akiknek szükségük volt ilyen teherhúzó motorra.

Már ebben az időben támadt afféle ötletem, hogy építsek valami könnyű gőzkocsit, ami a lovakat helyettesítené. Közben eszembe jutott – már amennyire halványan emlékszem – az is, hogy a kocsiknál éppúgy, mint egyéb közlekedési eszközöknél, alkalmazni lehetne ugyanezt az elvet. Ló nélküli kocsi ekkor már általánosságban elterjedt eszme volt. A gőzgép feltalálása óta beszéltek az emberek ló nélküli kocsiról. Nekem eleinte a ló nélküli kocsi eszméjénél sokkal praktikusabbnak tűnt egy olyan önjáró gépezet feltalálása, ami a lovakat a szántásnál – a legnehezebb farmi munkánál – helyettesítené. A mi utaink rosszak voltak és nem voltunk hozzászokva ahhoz, hogy sokat ide-oda kocsikázzunk. Az automobil vívmányai közül a legnagyobb az a jótévő hatás volt, hogy tágabbá tette a farmerek életét. Előtte egyszerűen magától értetődőnek vet- tük, hogy nem megyünk a városba, hacsak nincs valami igazán sürgős dolog, és azt hiszem, alig tettük meg az utat heti egyszer. Rossz időben még annál is kevesebbszer mentünk.

Mint ahogy kitanult gépész voltam, akinek méghozzá a far- mon jól berendezett műhely is rendelkezésére állt, nem került sok fáradságomba, hogy megépítsek egy gőzkocsit vagy egy

traktort. A megépítése során ötlött eszembe a gondolat, hogy talán úton való használatra is alkalmas volna. Szilárdan meg voltam győződve már akkor is arról, hogy a lovak, eltartásuk fáradsága és költsége miatt, nem versenyképesek. A nyilvánvaló feladat egy olyan gőzkocsi megtervezése és megépítése volt, ami elég könnyű ahhoz, hogy elvontathasson egy egyszerű szekeret vagy húzhasson egy ekét. Fontosabbnak gondoltam először egy traktor kifejlesztését. A nehéz, kemény mezei munka elvégzését a húsról és vérről a vasra és szénre vagy benzinre átvinni lett vágyaim netovábbja. A viszonyok voltak az okai, hogy én legelőször az autó előállítására adtam magamat, és nem a traktorra. Végül úgy láttam, hogy az emberek sokkal több érdeklődést tanúsítanak az utazási eszközök iránt, mint olyan szerszámra, mely mezei munkavégzésre alkalmas. Készítettem tehát egy gőzüzemű kocsit, ami jól működött. A kazánt petróleummal fűtöttem; a hajtóerő megfelelő volt, a szabályozás a fojtószelep révén könnyű, rendes és megbízható, csak a kazán volt veszélyes. A szükséges erő előállítása végett a gőzkazánt nagy nyomás alatt kellett tartani és nem valami kellemes, ha az embernek ilyen gőzkazán fölött kell ülnie. Két esztendőn keresztül kísérleteztem különböző kazánberendezésekkel – a hajtóerő és az üzembiztonság nem nyújtottak semmiféle nehézséget – és végül is kénytelen voltam feladni a gőzzel hajtott kocsi eszméjét. Tudtam azt, hogy az angolok országútjaikon gőzkocsit használnak, de ezek voltaképpen útmozdonyok voltak és a kocsikat maguk után vontatták. Nem is volt nehéz egy súlyos gőzvontatót építeni abból a célból, hogy azt nagyobb farmon alkalmazzák. Csakhogy nekünk nincsenek olyan jó országútjaink, mint az angoloknak. Utaink a legnagyobb és legerősebb gőzkocsit is tönkretennék. Végül meggyőződtem arról, hogy ilyen nagy gőzvontató építése nem volna kifizetődő. A ló nélküli kocsi eszméjét azonban nem adtam fel. A Westinghouse-féle alkalmaztatásom idején meg-

győződtem arról, hogy a gőzerő nem alkalmazható könnyű járművekre. Láttam, hogy a nehéz gőzgépekből és vontatókból nem vonhattunk le semmiféle biztató tanulságot, és semmi kedvem nem volt ilyen értéktelen munkával pocskélni az időt.

Tanonckoromban olvastam a *World of Science* című angol folyóiratban a „zajtalan gázmotorról,” amely Angliában akkor került üzembe. Azt hiszem, hogy ez az Otto-féle motor volt. Világítógázzal működött, egy cilindere volt, járása azonban nem volt szabályos és szokatlanul nehéz lendítőkerékre volt szüksége. Ez is érdekelt engem, mint minden gép. A motor fejlődését az angol és az amerikai folyóiratokban, amelyek a mi műhelyünkbe kerültek, figyelemmel kísértem és különösen arra figyeltem, hogy vajon lehetséges lesz-e a világítógázt benzingőzből nyert gázzal helyettesíteni. A gázmotor gondolata nem volt új. Ez mindössze az első komoly kísérlet volt arra, hogy nyilvánosság elé lépjenek vele; de az emberek általában több kíváncsisággal, mint lelkesedéssel viseltettek iránta és senkire sem emlékszem, aki elhitte volna, hogy a robbanómotor nagyobb elterjedésre számíthat. Minden okos ember azt mondta, hogy ez a motor nem fog tudni versenyezni a gőzgéppel. Távolról sem gondoltak arra, hogy a gáz, illetve a benzomotor egykor ki fogja szorítani a gőzgépet. Az okos emberek különben mindig így vagyunk – ők okosak és tapasztaltak és a legapróbb ízig-részig tudják, hogy miért keresztülvihetetlen valami: ők nem látnak mást, csak akadályokat.

A gázmotor megragadta érdeklődésemet és figyelemmel kísértem a fejlődését. Attól fogva, hogy félredobtam a gőzzel vontatott jármű tervét, valami új hajtóerőről kellett gondoskodnom. 1885-ben a detroiti Eagle-vasműveknél egy Otto-féle gázmotort javítottam. Az egész városban nem akadt senki, aki értett volna hozzá, nekem sem volt még azelőtt dolgom ezzel a szerkezettel, de nekiláttam a munkának és az szerencsésen sikerült. Így jutottam hozzá, hogy az első gázmotort közvetlen

közlelről tanulmányozhattam és 1887-ben magam is készítettem egy modellt, mégpedig az Otto-féle négyütemű rendszer szerint, csak azért, hogy lássam, vajon valóban megértettem-e az elvet. A négyütemű rendszer azt jelenti, hogy a dugattyú négyszer fut fel és alá a cylinderben egy gázrobbanás létesítése végett. A hajtóerő, azaz a robbanás a harmadik ütemben keletkezik. Az első ütem alatt beszívja a gázt, a másodikban komprimálja, a harmadik ütem kezdetén az összenyomott gáz és levegő keveréke felrobban és a dugattyú előrelökése által munkát végez, a negyedik pedig kiszorítja az égésterméket a szabadba. Az a motor, amelyet én készítettem, jóval könnyebb volt, mint azok, amelyek eddig forgalomban voltak. Ez volt a kezdete további kísérleteimnek a robbanómotorral.

Ebben az időben ismét kikerültem a farmra, nem azért, hogy farmer legyek, hanem azért, hogy folytassam a kísérleteimet. Mint kitanult gépész, elsőrangú műhelyt építettem azon a helyen, ahol valamikor, gyermekéveimben játékszereimet csináltam. Atyám nekem adott vagy 16 hektár erdőt azzal a kikötéssel, hogy többé ne törődjek gépeimmel. Én színleg beleegyeztem, mégpedig azért, mert a fatermelő tevékenység alkalmat nyújtott nekem arra, hogy megházasodjak. Fűrészmalmost rendeztem be, vásároltam egy szállítható motort és elkezdtem vágni és fűrészelni a fát az erdőben. Az első gerendák és deszkák egy részét arra használtam, hogy a magunk számára a farmon egy kis házacskát építsek; ez volt a mi házaseletünk kezdete. A ház nem volt nagy, de barátságosan volt berendezve. Mellé építettem műhelyemet, dolgoztam tovább a gázgépen, megtanultam egész alkatát és építését. Közben elolvastam mindent, ami a kezembe került, de legtöbbit mégis a saját munkámból tanultam.

Az 1890-ik esztendőben kezdtem el dolgozni az első kéthengeres gépen. Az egycylinderes motor vontatási célokra teljesen alkalmatlannak látszott, mivel rendkívül nehéz volt a

lendítőkereke. Sokféle típust kipróbáltam és az volt a meggyőződésem, hogy a kéthengeres motor megfelel a járművek céljaira. Eredetileg az volt az elképzelésem, hogy a motor hajtórúdját direkt összeköttetésbe hozom egy bicikli hátsó kerekével és a lendítőkereket maga a hátsó kerék helyettesítette volna. A sebességet kizárólag a fojtószelep szabályozta. Ezt a tervet azonban sohasem dolgoztam ki, mert egyhamar nyilvánvalóvá vált, hogy a motor, az olajtank és a különböző irányítóberendezések túl nehezek lettek volna egy biciklihez. A munkálatokat a farmon levő műhelyemben kezdtem, nemsokára azonban állást kínáltak a detroiti villamostársaságnál mint mérnöknek és gépésznek havi 45 dollár fizetéssel. Az ajánlatot elfogadtam és beköltöztünk a farmról a városba. Műhelyemet magammal vittem és egy kis téglaházikóban állítottam fel a ház mögött. A villamostársaságnál hónapokon keresztül éjjeli beosztásban dolgoztam, később azonban nappali munkát kaptam és esténként, sőt egész éjjel, még vasárnap is a kéthengeres motorral ellátott járművemén dolgoztam. Nem mondhatom azt, hogy a munka nehéz volt, mert amit szívesen csinálunk, sohasem esik nehezünkre. Sikerem biztos volt, mert a siker sohasem maradhat el, csak dolgozzon eleget az ember. Mindennek dacára rendkívül nagy értékű volt rám nézve az, hogy feleségem még jobban bízott benne, mint én magam, és ez a házaseletünkben mindig így volt.

Igen sok nehézséggel kellett megküzdenem. A legnagyobb bajom a villamos gyújtószerkezet elkészítésével, meg a jármű súlyával volt, de 1892-ben elkészítettem az első automobilt; igaz, hogy a következő esztendő tavaszáig tartott, amíg az az én meglepedésemre működött. Első kocsim hasonlított külső formájában valamennyire a kis parasztkocsikhoz; két cilindere volt, 63 milliméteres furattal és 152 milliméteres lökettel, a hátulsó tengelyre volt felszerelve, négy lóerőt fejtett ki. Az autó két személyt tudott szállítani. Kezdetben igen sok bajom volt

vele, mert elakadt, de végül hosszú fáradtság után elértem, hogy egy óra alatt 30 kilométert is megtett. Az egész kocsi pontosan 225 kg.-t nyomott. A motor kezdetben levegőhűtéssel működött, azaz nem volt semmiféle különleges hűtőkészüléke.

Hosszú, fáradtságos munkám alatt azt tapasztaltam, hogy a legjobb, ha az ember, mielőtt hozzáfog a kivitelezéshez, először elkészül a tervvel és azt minden részletében kidolgozza, különben a munka során igen sok anyagot pocsékolunk. Sok feltalálónak azért nem volt szerencséje, mert nem tudott különbséget tenni a tervszerű munka és a kísérletezés között. A legnagyobb nehézség: megtalálni a kellő anyagot, aztán jön a szerzőkészség kérdése. Néhány változásra és javításra a részletekben még szükség lett volna, de engem legjobban az hátráltatott, hogy nem volt elég pénzem és időm, hogy minden egyes rész számára kiválasszam a legjobb anyagot. Az 1893. esztendő tavaszán a gép mégis eléggé tökéletes lett és elérkezettnek láttam az időt, hogy kocsimat az országúton is kipróbáljam.



# 2

## Mit tanultam az üzleti életből

Az én benzinmotor-kocsim volt Detroitban az első és sokáig az egyetlen automobil. Igen nagy csapásnak tartották azt, hogy túlságos lármát csinált és megijesztette a lovakat. Azonkívül megakasztotta a forgalmat. Sohasem jelenhettem meg a városban anélkül, hogy pillanat alatt nagy tömeg ne gyülekezne a kocsim körül. És ha egy pillanatra egyedül hagytam, azonnal akadt kíváncsiskodó, aki megpróbálta vezetni. Végül állandóan láncot hordtam magamnál, amellyel a lámpakaróhoz kötöttem, ha valahol megálltam. Hát még az összeütközések a rendőrséggel! Nem is tudom, hogy miért, mert tudtommal ebben az időben még nem voltak sebességkorlátok. Végül kénytelen voltam engedélyt kérni a polgármestertől, miáltal egy időben egyedül élveztem azt a kiváltságot, hogy Amerika egyetlen hatóságilag elismert sofőrje voltam. Első kocsimat kétszáz dollárért adtam el Detroitban Charles Ainsley-nek. Ez volt az én első eladásom. A kocsi nekem tulajdonképpen nem tetszett – hiszen kísérletezési célokra készítettem, meg aztán új

kocsival akartam kezdeni. Ainsley pedig akart egyet, és mint-hogy nekem pénzre volt szükségem, az árban csakhamar meg-egyeztünk.

Tervem kezdettől fogva az volt, hogy nagyban gyártsam az automobiloikat. 1896-ban hozzáfogtam a második kocsihoz, amely hasonlított az előbbihez, de annál könnyebb volt. A szí-játtételt megtartottam, később mégis kénytelen voltam el-dobni. A szíj nagyon jó, de csak akkor, amikor nincs nagyon meleg. Épp ezért váltottam később fogaskerekekre. Ebből a kocsiból nagyon hasznos tanulságot vontam le.

Akkoriban mások is elkezdtek az országban és Európában kocsit építeni; 1895-ben megtudtam, hogy egy Németország-ból érkezett Benz kocsit kiállítottak New York-ban. Elutaz-tam, hogy megnézzem, de nem bírt semmi érdemleges tulaj-donsággal. Annak is hajtószíja volt, de sokkal nehezebb volt, mint az enyém. Én a könnyűsége törekedtem; a külföldi gyár-tók, úgy tűnt, sosem méltányolják eléggé a könnyű sújt.

Ez alatt az idő alatt megtartottam állásomat a villamostár-saságnál és lassanként első mérnökké léptem elő százhuszonöt dollár havi fizetéssel. Csak egy bajom volt: a benzinmotorral való kísérleteim épp úgy nem nyerték el az igazgató tetszését, mint régebben a mechanikához való vonzódásom atyámét. Nem abban az értelemben, mintha a főnököm ellene lett volna kísérletezéseimnek, hanem azért, mert gázmotorral próbálkoz-tam. Még mindig hallom a szavait: „Villamosság, ezé a jövő. De a gáz – az semmi!”

Megvolt minden oka a kételkedésre. Valóban senkinek sem volt még távoli sejtelve sem a robbanómotorok nagy jö-vőjéről, ámbár csak kezdetén voltunk annak az óriási fellen-dülésnek, amit később az elektromosság elért. A villamosság-tól többet vártak, mint amennyit ma ígér. De én már akkor be-láttam, hogy alkalmazása korlátolt; a villamos akkumulátoros kocsinak szükségképpen megvan a maga korlátolt úthossza.

Nem azt akarom ezzel mondani, hogy lebecsülöm a villamos-  
ságot; de épp úgy megvan neki a saját területe, mint a robba-  
nómotornak. Egyik sem tudja kiszorítani a másikat, ami nagy  
szerencse.

Még ma is birtokomban van az a dinamógép, amit a Det-  
roit-Edison Társaságnál először kellett kezelnem. Az Edison-  
társaság felügyelői állásra tett nekem ajánlatot azzal a feltétel-  
lel, hogy abbahagyom a robbanómotorral való kísérleteimet és  
valami hasznosabbra adom magam. Ez azt jelentette, hogy vá-  
lasztanom kellett az állásom és az automobilom között. Én az  
automobilt választottam és nem fogadtam el az állást, annál  
kevésbé, mert ekkor már meg voltam győződve arról, hogy ko-  
csimnak meglesz a sikere. 1899 augusztus 15-én lemondtam az  
állásról, hogy tisztán az automobil-gyártásnak szenteljem ma-  
gam.

Igen merész lépés volt, mert nem volt tőkém. Minden pén-  
zemet a kísérletekre fordítottam, de feleségem egyetértett ve-  
lem abban, hogy nem szabad lemondanom az automobilról,  
ami azt jelentette: nyerni vagy veszteni. Akkoriban még nem  
volt semmi „kereslet” az automobilra. Egyébként minden új  
találmánynak ez a sorsa. Úgy voltak az emberek akkor az autó-  
val, mint ma a repülőgépekkel. Kezdetben a ló nélküli kocsit  
csak valami bolondos kedélyeskedés kinövésének tartották.  
Voltak komoly emberek, akik hajszálpontossággal kifejtették,  
hogy az autó mindvégig csak játékszer marad. Jómódú ember  
még a lehetőségére sem gondolt annak, hogy ezt az elképzelést  
üzletszerűleg kihasználja. Ma sem tudom megérteni, hogy az új  
szállítóeszköz miért talált ilyen ellenállásra. Igaz, még ma is  
vannak emberek, akik fejcsóválva beszélnek az automobil lu-  
xusáról és mint teherszállító eszközt sem ismerik el hasznos-  
nak. Senki sem hitte el, hogy ez még egyszer nagy iparág lesz.  
Amikor bebizonyosodott, hogy az automobilon valóban fut-  
nak, rögtön felmerült a kérdés, melyik kocsi a leggyorsabb. A

versenyzés gondolata különös, de egészen természetes fejlődés. Én ügyet se vetettem a versenyzésre, de a publikum nem volt hajlandó másnak tartani az autót, mint költséges versenyjátéknak. Szóval később versenyeznünk kellett. Visszatartotta az iparágat ez a kezdeti versenyhóbort, mivel a gyártók arra törekedtek, hogy gyors, nem pedig az, hogy jó kocsikat csináljanak. A gyorsasági versenyek ajtót, majd kaput nyitottak a spekuláció számára.

Vállalkozószellemű emberek a villamosági társaságból az én kocsim alapján megszervezték a „Detroiti Automobil Társaság”-ot. Én elvállaltam a vezetőmérnöki állást. Három esztendőn keresztül folytattuk a munkát, kocsikat építettünk, valamennyit többé-kevésbé az én modellem szerint. Mindig arra törekedtem, hogy a kocsikat lehetőleg olcsón állítsam elő, hogy nagy kelendőségük legyen. Ők másképp gondolkodtak: a kocsikat olyan drágán akarták eladni, amilyen drágán csak lehetett. A fő dolog náluk a pénzszerzés volt. Minthogy mérnöki állásomból kifolyólag semmiféle befolyásom nem volt, csakhamar beláttam, hogy ez a társaság nem alkalmas arra, hogy megvalósítsa eszmémet, mert ez csak pénzkonzern, amely amellet kevés pénzt keresett. Ezért 1902 márciusában lemondtam állásomról, szilárdan elhatározva, hogy nem állok többé szolgálatba. A Detroiti Automobil Társaság a távozásom után át is alakult a Cadillac Társasággá.

Ezután műhelyt béreltem a Park Place 81. szám alatt, hogy folytassam a kísérleteimet és pontosan megismerjem magát az üzletet. Egészen a Ford Automobil Társaság megalapításáig kizárólag kísérletezéssel töltöttem az időt. Kicsiny, egyszobás műhelyemben immár csakis a négyhengeres motor fejlesztésén dolgoztam; kint a világban pedig megpróbáltam kitalálni, hogy milyen az üzleti élet a valóságban, és hogy valóban a kapzsi, önző, pénz utáni hajszát kell-e végigküzdenie az embernek, amint az én első rövid üzleti tevékenységem ideje alatt azt mindenütt láttam. Az első kísérletemtől kezdve egészen a

mostani társaság megalapításáig, mindössze körülbelül 25 kocsit építettem, ezek közül 19-et a Detroiti Automobil Társaságnál. Az automobil közben kijutott fejlődésének kezdeti állapotából és már az a tény, hogy a kocsi futott, elegendő volt arra, hogy átalakuljon egy másik fázisba: amikor gyorsasági igényekkel lépnek fel vele szemben. A clevelandi Alexander Winton, a Winton-féle kocsi készítője volt Amerika gyorsasági bajnoka, aki kész volt arra, hogy megmérkőzzön bárkivel. Készítettem tehát egy kétcilinderes motort és megállapodtam Wintonnal a mérkőzésben. A Grosse Point-i versenypályán találkoztunk Detroitban. Én győztem. Ez volt az én első versenyem, mely egyfajta reklámként is szolgált, amire a közönség már ad valamit; mert a közönséget egyáltalán nem érdekelték a kocsik, hacsak nem száguldott gyorsan – hacsak nem vert el más kocsikat. Becsvágyamat, hogy elkészíthessem a világ leggyorsabb autóját, nagyban elősegítette a már előbb kitervelt négyhengeres motor. De erről később beszélek.

Az üzleti élet legmeglepőbb vonása számomra a pénzügyekre szentelt nagy figyelem és a nyújtott szolgálatra szentelt csekély figyelem volt. Nekem ez úgy tűnt, mintha fejtetőre állították volna azt a természetes álláspontot, hogy a pénz a munka gyümölcse. A másik vonás az általános közöny volt, amit a jobb gyártási módszerek iránt tanúsítottak mindaddig, amíg amit csináltak, nagyjából működött és pénzt termelt. Más szóval ezt úgy mondhatnám, hogy az árucikket nem azért állították elő, hogy az valami szolgálatot teljesítsen a közönségnek, hanem azért, hogy minél többet szerezzenek vele. Hogy a vevő megelégszik-e, az egészen mellékes volt; elég volt eladni azt. Az olyan vevő, aki nincs megelégedve, az nem mint olyan ember jön számításba, akinek visszaéltek a bizalmával, hanem mint valami szörnyű terhes személy, vagy mint akitől ismét pénzt lehet kicsikarni azért cserébe, hogy rendbe tegyék azt, amit a kezdetektől fogva rendesen kellett volna megcsi-

nálni. Nem sokat törődtek például azzal, hogy mi lesz a kocsi-  
val akkor, ha eladták. Nem számított, mennyi gázolajat használ  
mérőföldenként; ha pedig egyes részei felmondták a szolgálá-  
tot, az a tulajdonos szerencsétlensége volt. Jó üzletnek tartot-  
ták a lehető legmagasabb áron eladni az alkatrészeket, arra az  
elméletre alapozva, hogy ha az ember már megvette az autót,  
egyszerűen muszáj volt megszereznie az alkatrészt és hajlandó  
lesz megfizetni azt.

Az automobil-ipar tehát az én véleményem szerint nem  
nyugodott tisztességes alapon. Ez a korszak volt a nagy cégala-  
pítások kora. A bankárok, akik eddig csak vasutakkal speku-  
láltak, most az iparra is rávetették magukat. Az én alapelvem  
az volt és az is mind a mai napig, hogy a nyereség és minden  
más pénzügyi kérdés önmagától rendbe jön, ha a gyáros való-  
ban tisztességes munkát végez, és ha üzemét először kicsiny-  
ben kezdi, majd azután lassanként a saját nyereségéből építi ki.  
Ha nincsen nyeresége, az azt jelzi a tulajdonosnak, hogy az ide-  
jét pazarolja és nem való abba az üzletbe. Eddig sohasem vol-  
tam kénytelen megváltoztatni nézeteimet, ellenben csakham-  
mar rájöttem, hogy ezt az egyszerű képletet, hogy végezz tisz-  
tességes munkát és az jövedelmezni fog, a modern üzleti élet-  
ben túl lassúnak tartják. Akkoriban általában az volt a vezető  
gondolat, hogy minél nagyobb tőkével fogjanak a munkához,  
no meg hogy annyi részvényt és kötvényt bocsássanak áruba,  
amennyit csak lehetséges. Az összes pénzt, ami megmaradt a  
részvény-értékesítés költségei és hirdetései után, a különböző  
kiadások és miegymás után, vonakodva befektették a vállal-  
kozás alapjába. Nem az volt a jó üzlet, ami jó munkát végzett  
és korrekt nyereséget termelt. Jó üzletnek azt tartották, amely  
alkalmas arra, hogy nagy tömegű részjegyet és kötvényt magas  
árfolyamon forgalomba hozzanak. A részvények és a kötvé-  
nyek voltak a fontosak, nem pedig a munka. Nem értettem,  
hogyan várják el azt, hogy egy új vagy egy régi vállalkozás nagy

kötvénykamattal terhelje a termékét, majd képes legyen jó áron eladni azt. Ezt sosem értettem.

Soha nem tudtam megérteni és nem is sejtem, hogy az eredeti alaptökéhez viszonyítva melyik kamatláb-elmélet szerint végzik a számítást. Az úgynevezett pénzemberek azt állítják, hogy a pénz 6, 5 vagy 4 százalékot jövedelmez és az üzletember, aki 150 000 dollárt fektet be az üzletbe, ennyi meg annyi kamatra tarthat igényt, mert ha ő ezt az összeget bankba tette volna, vagy értékpapírokat vásárolt volna ahelyett, hogy üzletbe fekteti, ugyanannyi nyereségre tett volna szert. Ez a felfogás a bűnös a legtöbb csődben és a hibák legnagyobb részében, mert a pénz önmagában egyáltalán nem érték, minthogy magában nem is teremthet értéket. Az az egyetlen haszna, hogy a munkaeszközök vételére és előállítására használható. A pénznek tehát csak annyiban van értéke, amennyiben lehetővé teszi, hogy vegyünk és termeljünk – és semmi több. Az én felfogásom szerint minden nyereségnek a termelésből kell származnia és nem azt megelőzőleg.

Az üzletemberek azt hitték, hogy mindennel készen vagyunk akkor, ha „finanszíroztuk,” és ha a dolog az első csapásra nem sikerült, a recept az volt, hogy „újrafinanszírozzák.” Az „újrafinanszírozás” folyamata egyszerűen az a játék volt, amiben jó pénzt küldtek a rossz után. Az esetek többségében az újrafinanszírozás szüksége egyszerűen a rossz vezetésből fakadt, az eredménye pedig az volt, hogy kicsivel tovább finanszírozta a szegény vezetőket, hogy fenntartsák a rossz vállalatvezetésüket. Egyszerűen elhalasztották az ítélet napját. A pénz semmit nem használ, ha nem ott helyezük el, ahol valóban dolgoznak. A spekulánsok azt képzelik, hogy jövedelmezően értékesítik a pénzüket; pedig csak elpocsékolják.

Ezért egyszer s mindenkorra elhatároztam, hogy soha nem lépek be olyan társaságba, ahol a pénzügyek megelőzik a munkát, vagy ahol bankárok és pénzemberek vesznek részt. Szilárdan elhatároztam, hogy – még ha nem sikerül is – vállalatot

alapítok a saját felfogásom szerint a közönség számára, vagy pedig lemondok az üzletről. A rövid tapasztalatom és az, amit magam körül láttam, elegendő bizonyítékot szolgáltatott arra, hogy a vállalkozás mint pusztán pénzcsinálás nem éri meg a vesződséget, és határozottan nem nyújt lehetőséget annak az embernek, aki szeretne bármit is elérni. Valamint úgy tűnt, nem is ez a módja annak, hogy pénzt csináljon az ember. Még senki nem demonstrálta nekem, hogy az volna, mert a vállalkozásnak az egyetlen szilárd alapja az, ha a közönséget szolgáljuk.

A gyáros nincs készen vevőjével akkor, ha lebonyolította az eladást, sőt összeköttetések éppen akkor kezdődnek. Az automobilnál az eladás az összeköttetés egy bizonyos nemét jelenti. Ha a kocsi a vevőnek nem teljesít kellő szolgálatot, akkor a gyárosra nézve jobb lett volna, ha egyáltalán nem is bocsátották volna forgalomba, mert hiszen az összes reklám közül a legkedvezőtlenebb az, ha az embernek elégedetlen vevője akadt. Az automobil gyermekkorában általában a rövidlátó, közvetítői díjas értékesítési ügynök szempontja érvényesült. Ha egy értékesítési ügynök csak abból kapja a fizetését, amit elad, ne számítsunk arra, hogy nagy erőfeszítést fog szentelni arra az ügyfélre, akivel nem tud több közvetítői díjat keresni. Mi a Ford-automobilnál pontosan ezen a téren hoztunk be a legnagyobb értékesítési újítást. Az ár és a minőség már egymagában biztosítottak volna neki egy bizonyos forgalmat, sőt meglehetősen nagy forgalmat, de mi tovább mentünk. Az én álláspontom az volt, hogy aki felül a mi kocsinkra, az jogosult arra, hogy azt tartósan használja, ha tehát valami baj van az automobilal, kötelességünk gondoskodni arról, hogy a kocsi a legrövidebb idő alatt használható állapotba kerüljön. A Ford-kocsi sikerénél döntő jelentőségű volt a gyors szervizelés biztosítása. A legtöbb drága kocsi számára ebben az időben nem volt segítőállomás. Ha valaki elakadt, a helyi javítóműhelyre volt utalva. Abban az esetben, ha a műhely tulajdonosa ele-



gendő pótalkatrészt tartott raktáron, a kocsitulajdonos szerencsés volt. Ha a szerelő azonban tunya volt, de értett az automobilokhoz és szeretett volna a legtöbbet keresni minden autón, ami begurult hozzá javításra, akkor még egy apróbb meghibásodás is azt jelentette, hogy hetekig a műhelyben kell állnia és hatalmas összegeket kell kifizetni, mielőtt el lehetne vinni onnan. A szerelők jelentették egy időben a legnagyobb veszedelmet a gépjárműiparra. Még 1910-ben és 1911-ben is minden automobil-tulajdonos gazdag embernek számított, akit jól ki lehet szipolyozni. Mi felléptünk ez ellen a felfogás ellen és nem tűrtük, hogy ostoba, kapzsi emberek megbénítsák a mi fogalmunkat.

Emellett észrevettem, hogy az üzletemberek hajlamosak úgy érezni, hogy nehéz dolguk van – azért dolgoztak, hogy egy nap visszavonulhassanak és megélhessenek jövedelmükből, hogy kiszállhassanak a küzdelemből. Az élet számukra egy harc volt, aminek a lehető leghamarabb végét kell vetni. Ez egy másik olyan dolog volt, amit nem tudtam megérteni, mivel úgy gondoltam, az élet nem küzdelem, kivéve arra irányuló hajlamunk ellen, hogy megadjuk magunkat a „megállapodás” csábításának. Ha a siker a megkövesedés, akkor annyit kell tennie az embernek, hogy elkényezteti az elméje lusta oldalát, ha azonban a növekedés a siker, akkor az embernek minden nap megújultat kell felébrednie és egész nap ébren kell maradnia. Szemtanúja voltam annak, ahogy egykor hatalmas vállalkozásoknak pusztá emlékké halványult a nagysága, mert valaki azt hitte, hogy el lehet vezetni őket pont úgy, ahogy mindig vezették őket, és bár a vezetésük egykor a legjobb volt, a kiválóság pontosan a jelen körülmények iránti éberségben rejtett, nem pedig a tegnapok szolgálai követésében. Az életet mindig úgy fogtam fel, mint utazást és nem mint nyugvópontot, amelynél megállunk. Minden mozgásban van és maga az élet

is szakadatlanul mozog. Talán állandóan ugyanabban az utcában és ugyanabban a házban lakunk, de az ember, aki ott lakik, mindennap más és más.

És észrevettem, hogy abból a téveszméből, miszerint az élet egy harc, amit el is lehet veszíteni, kialakul a szabályszerűség szeretete. Nagyon kevés cipész van, aki a maga jószántából vezetne be valami új cipőtalpalási módszert, és ritka kézműves az, aki szívesen tér át valamely új munkarendszerre. A szokás rendszerint egy bizonyos tompaelmőséghez vezet; minden zavar megrémíti a lelket éppen úgy, mint a gond és a szerencsétlenség. Amikor tanulmányt végeztek a műhelyekben alkalmazott módszerekről, hogy megtanítsák a munkásoknak, hogyan állítsák erejüket gazdaságosabban a termelés szolgáltatába kevesebb felesleges mozdulattal és kisebb kimerüléssel, maguk a munkások tanúsították a legnagyobb ellenállást. Bár azt gyanították, hogy ez valami cselszövés, amivel még többet akarnak kisajtolni belőlük, ami a leginkább zavarta őket, az az volt, hogy beleavatkozott a megszokott mozdulataikba. Az üzleti életben roppant sok bajt okoz a bevett szokásokhoz való ragaszkodás. Igen sok üzletember ment tönkre azért, mert ragaszkodott a régi szokásokhoz és képtelen volt elhatározni magát bármiféle változtatásra. Mindenhol megtalálhatjuk az efféle embereket, akik nem tudják, hogy a tegnap már a múlt, és akik ma reggel az elmúlt esztendő eszméivel ébredtek. Szinte képletként is le lehetne írni, hogy amikor valaki azt kezdi gondolni, hogy végre-valahára rálelt a helyes módszerre, legjobb azonnal alapos önvizsgálatot tartania és ellenőriznie, nem-e szenderedett el agyának egyik része. Észrevétlen veszély fenyegeti azt, aki úgy gondolja, hogy egy életre megoldotta a gondokat. Ez azt jelzi, hogy a haladás kormánykerekének következő fordulata le fogja vetni őt a fedélzetről.

És van még egy másik akadály is: ez pedig a félelem attól, hogy nevetségessé válunk. Nagyon sokan félnek attól, hogy ostobának tartják. Kétségtelen, hogy a közvélemény bizonyos

rendőri hatalmat gyakorol azokkal szemben, akiknek szükségük van rá. Talán az is igaz, hogy a többségnek szüksége van a közvélemény általi korlátozásra, ami megakadályozza, hogy átlépjék az erkölcs határait. A közvélemény az egyes embernél talán közreműködik abban, hogy jobb legyen, mint máskülönből volna. De nem rossz dolog ostobának tűnni az igazság érdekében. A legjobb az, hogy az efféle ostoba – vagy a munka, aminek nekilátott – rendszerint elég sokáig él, hogy megbizonyítsa, nem is volt ostoba.

A pénz és általában az a törekvés, hogy a befektetett tőkéből nyereségre tegyünk szert, valamint a munka és a szolgálat azzal járó elhanyagolása szintén igen nagy akadály. Szerintem ez a legtöbb nehézség okozója. Ez volt az oka annak, hogy alacsonyak voltak a bérek; jól irányított munka nélkül ugyanis nem lehet magasabb munkabéreket fizetni, és ha nem magára a munkára irányul minden figyelem, azt a munkát lehetetlen jól irányítani.

És van még egy fontos faktor is: ez pedig a verseny kérdése. Azt hallottam, hogy a verseny tulajdonképpen veszély, és hogy a rendes vállalkozó lekapcsolja versenytársait azzal, hogy a maga számára mesterséges úton-módon monopóliumot szerez. Itt abból a gondolatból indultak ki, hogy a vevők száma korlátozott, ezért meg kell akadályozni a versenyt. Az autógyárosoknak egyik társasága meg is csinálta a Selden-féle szabadalmat, amely törvény segítségével tette számukra lehetővé, hogy irányítsák az autók árát és a termelés mennyiségét. Ők ugyanabból a képtelen gondolatból indultak ki, mint sok szakszervezet, hogy a profit a munka csökkentése, nem pedig fokozása által emelhető. Ez a felfogás, azt hiszem, ősrégi. Az én felfogásom az, hogy azt az időt, amelyet a verseny elleni küzdelemre fordítunk, elpocsékoljuk; sokkal jobban tesszük, ha azt a munkának szenteljük, amiből mindig bőven akad! Mert mindig vannak készséges, sőt buzgó vevők, azzal a

feltétellel természetesen, hogy mérsékelt áron látjuk el őket azzal, amire valóban szükségük van.

Ez érvényes úgy a személyes kiszolgálásra, mint az árura. Meggyőződésem, hogy az embernek nem kell mást cselekednie, mint állandóan rajta csüngeni a munkán. Nappal erre kell irányítani a figyelmét, éjjel pedig róla álmodni. Az a tétel, hogy a munkát a hivatalos órákra szorítsuk, reggel megkezdjük, este abbahagyjuk és a legközelebbi reggelig semmiféle gondolatlan ne foglalkozzunk, igen szépen hangzik. Ez igen könnyen véghezvihető, ha valaki megelégszik azzal, hogy egész életében föléje legyen rendelve valaki, szóval hogy alkalmazott legyen, ne pedig igazgató vagy felelős vezető. A testi munkásra nézve szinte szükségesség, hogy korlátozza munkaóráit, mert különben gyorsan kimeríti erejét. Ha valakinek az a szándéka, hogy egész életében kézimunkás maradjon, munkáját el kell felejtetnie abban a pillanatban, amikor megszólal a gyár harangja. Ha azonban tovább akar haladni és el akar érni valamit, akkor a harang azt jelenti számára, hogy a napi munkájáról elmélkedjen és kitalálja, hogy azt mi módon lehetett volna jobban végezni.

A siker feltétlenül azé, akiben nagyobb a munkabírási és a gondolkodóképesség. Nem állíthatom, mivel nem tudom, hogy az ember, aki folyton dolgozik, akik sosem veszi le a szemét a munkáról, akinek eltökélt szándékában áll előrehaladni, és aki ennél fogva előre is halad, az boldogabb-e, mint az ember, aki a hivatalos óráira korlátozza mind kezének, mind elméjének munkáját. Nem is szükséges megválaszolni ezt a kérdést. Egy tíz lóerős motor kevesebbet fog elvontatni, mint egy húsz lóerős. Az ember, aki korlátozza agyának munkaóráit, korlátozza a lóerejét. Ha megelégedik azzal, hogy csak annyit vontat, amennyit, minden szép és jó, az az ő dolga – de nem szabad panaszkodnia, ha valaki, aki megnövelte a lóerejét, többet vontat, mint ő. A henyélés és a munkavégzés más eredményeket hoznak. Ha valaki henyélésre vágyik és meg is kapja,

semmi oka panaszkodni. De nem henyélhet és élvezheti egyszerre a munka gyümölcsét.

Mindezek után a következőkben foglalhatom össze mindazt, amit megtanultam az üzletről abban az évben – és minden évben egyre többet tanultam anélkül, hogy szükségesnek találtam volna megváltoztatni az első konklúzióimat:

1. A pénzügyek, ha több figyelmet fordítunk rájuk, mint a munkára, azzal fenyegetnek, hogy megölik magát a munkát és megsemmisítik a szolgálat alapvető eszméjét.

2. Ha a törekvés elsősorban a pénzre irányul, nem pedig a munkára, úgy magával hozza a sikertelenségtől való félelmet, ez a félelem pedig elzárja a vállalkozás útját – előidézi a versenytől, a módszerek megváltoztatásától való félelmet, és a rettegést minden lépéstől, amely a körülmények megváltoztatására vezetne.

3. Minden út nyitva áll annak, aki csak a szolgálatra gondol – aki a lehető legjobban végzi a munkáját.

# 3

## Megkezdődik a valódi üzlet

A Park Place 81. szám alatt lévő kis téglafészerben bőven volt alkalmam arra, hogy kidolgozzam az új kocsi tervét és az előállítási módszereket.

Jóllehet sikerült az én felfogásom szerint való szervezetet teremtenem – olyan társaságot, amely a minőségbeli munkát és a közönség kielégítését választotta alapelvnek – mégis világos volt előttem, hogy sohasem fogok valóban elsőosztályú és olcsó automobilt előállítani, amíg a gyártási rendszer teljesen meg nem változik.

Mindenki tudja, hogy egy és ugyanazon dolgot másodjára jobban el lehet végezni, mint először. Nem tudom, hogy az autóipar miért nem tette magáévá ezt az alapvető ténytet – talán azért, mert a gyárosok annyira siettek a piacra dobandó cikk előállításával, hogy nem volt elegendő idejük az előkészületekre. A „megrendelésre” elvégzett munka a sorozatos munka helyett valószínűleg megszokás és hagyomány, amelyet még a kisipar idejéből vettünk át. Az én munkaelvem nem jelent standardizálást. A „standardizálás” kifejezés félreértésekre vezet, minthogy a szerkezetnek és az elkészítésnek bizonyos merevségét jelenti, és a gyáros végeredményben legtöbbször azt a cikket fogja gyártani, amelyet a legkönnyebben tud elkészíteni

és a legnagyobb nyereséggel szabadul meg tőle. A közönséget sem az ár kivitelezésénél, sem az ár megállapításánál nem szokták figyelembe venni. Minden standardizálás mögött az a gondolat rejlik, hogy lehetőleg sok pénzt hozzon a konyhára. A következmény az, hogy a sablonszerű előállítás folytán nemcsak a gyártási folyamatból, hanem éppen a sablonszerűség által elkerülhetetlen megtakarítás következtében is a gyárosra nézve növekvő profit származik. A termelés is fokozódik – mert standardizálással többet lehet termelni – és mielőtt bebizonyosodik a baklövés, a piac már el van árasztva eladhatatlan árucikkkel. Az illető cikkek persze eladhatók lettek volna, ha a termelő megelégedett volna kisebb haszonnal.

Az én felfogásom szerint a standardizálás egyáltalán nem jelenti azt, hogy a legkönnyebben eladható cikket válasszuk. Sőt azt jelenti, hogy napról napra, éveken át kutatjuk: először is az árucikket, amely a legjobban megfelel a közönség kívánásainak és szükségleteinek, azután pedig az előállítási eljárásokat. A termelési mód részletei azután maguktól adódnak. Hogyha végül a termelés a profit-alapról a teljesítmény alapjára helyezkedik, akkor a tulajdonképpeni üzlet biztosítva van és a nyereség sem hagy többé semmi kívánni valót sem. Ez szerintem egészen világos, mert ez a logikus üzleti alap minden olyan vállalkozáshoz, amely azt a célt tűzte ki, hogy 95 százalékig a nagyközönséget szolgálja. Ez az egyetlen és logikus út a nagyközönség számára, hogy ellássa önmagát. Még mindig nem értem, hogy az egyetemes üzleti élet miért nem helyezkedett ilyen alapra, mert csak ezúton tudjuk leküzdeni azt a szokást, hogy a legelső dollár után úgy szaladjunk, mintha az volna az egyetlen dollár a világon.

Első kísérleti éveim alatt ezek a gondolatok egyre szilárdabb formát nyertek. A legtöbb kísérletet a versenykocsik készítésére fordították. Abból a feltevésből indultak ki, hogy az elsőosztályú kocsinak el kell érnie a gyorsaság legmagasabb fokát. Én magam sosem adtam sokat erre a versenygondolatra,

de a gyárosok csak a versenykocsira gondoltak, abban a hiszemben, hogy a versenyen való győzelem kelti fel a közönség figyelmét a kocsijósága iránt. Minthogy mások ezt tették, nekem velük kellett cselekednem. 1903-ban Tim Copperrel együtt két kocsit készítettem, tisztán gyorsasági célra. Teljesen egyformák voltak. Az egyiket „999”-nek, a másikat „Nyíl”-nak kereszteltük. Motoromnak 4 óriási, összesen 80 lóerőt szolgáltató hengere volt, ami abban az időben hallatlan dolog volt. Lármája minden képzeletet felülmúlt és éppen elegendő volt arra, hogy az ember rémületbe essen. Csak egy ülés volt rajtuk; egy emberélet kockáztatása elég volt kocsinként. Mindegyikünk a saját kocsiját próbálta ki. Teljes sebességgel mentünk. Ezt az érzést nem tudom leírni. A Niagara szirtjein való utazás ehhez képest csak kényeztetés lett volna. Én nem akartam magamra vállalni a felelősséget, Copper sem. Copper mondta ekkor, hogy ő ismer egy embert, aki a gyorsaságból él és nincs semmi, ami a számára elég gyorsan szaladna. Sürgönyözött Salt Lake City-be és megjelent a mi hivatásos gyorshajtónk, egy bizonyos Barney Oldfield nevű ember. Még sohasem utazott automobilon, de nagy kedve volt megkísérelni azt. Úgy gondolta, hogy egyszer mindent ki kell próbálni. Csak egy hétre volt szükségünk, hogy betanítsuk a vezetésbe. Nem tudta, mi a félelem. Semmi a mostani modern versenyautót vezetni az akkori kocsinhoz képest. A kormánykereket még nem találták fel. A mi kocsijainknak egyszerű kézi fogantyújuk volt, melyet két kézzel teljes erővel kellett tartani, hogy kormányozni lehessen az autót.

A verseny, amire készültünk, több mint 5 kilométerben volt megállapítva a great-pointi versenypályán. Kocsink a versenypályán még ismeretlen volt, mert a többieknek nem adtunk felvilágosítást. A versenypályák ebben az időben még nem voltak tudományosan kiépítve és nem is sejtettük, hogy az autó mekkora gyorsaságra képes. Senki sem tudta jobban,



mint Oldfield, hogy a beépített óriási teljesítményű motornak milyen nagy jelentősége van. Amint felszállt a kocsira és megforgattam a kurblit, jó kedvvel mondogatta: „A taliga a halálot okozhatja, de legalább elmondják, hogy úgy száguldott, mint a mennykő.” Nem lassított még a kanyaroknál sem. Nem nézett sem jobbra, sem balra: csak engedte a kocsit és az valóban úgy száguldott, mint a mennykő. Végül körülbelül 800 méterrel megelőzte a többieket.

A 999 elérte a célját. Mindenkinek megmutattam, hogy tudok gyors kocsit is építeni. Egy hétre a verseny után megalakult a „Ford Automobil Társaság.” Egy személyben voltam elnök, cégjegyző, főmérnök, felügyelő és igazgató. A tőke 100 000 dollárt tett ki, én magam 25 és fél százalékig voltam részes. Készpénzben 28 000 dollárt fektettünk bele; ez volt az egyetlen készpénz, ami a társaságnak mint tőke rendelkezésére állt, nem számítva azt a pénzt, amelyet az áruk eladásából kellett nyernünk. Kezdetben lehetségesnek tartottam, hogy korábbi tapasztalataim dacára együttműködjek olyan társasággal, melyben nem az enyém a részvénytöbbség. De csakhamar úgy találtam, hogy szükségem van a szavazatok többségére és 1906-ban annyi részvényt vettem, hogy 51 százalékig részesültem, amit aztán rövidesen 58 százalékra emeltem. Az új berendezés és a társaság szervezése tőlem származott. 1919-ben Edsel nevű fiam megvette a többi 42 százalékot, mivel a részvényesek egy része nem értett egyet az üzletpolitikámmal. Ő a maga részét 12 500 dolláron vásárolta meg és összesen 75 000 000 dollárt fizetett.

A társaság a berendezésekkel együtt nagyon kezdetleges volt. Kibéreltünk egy asztalosműhelyt a Mack avenue-n. Konstruktó-terveim alkalmával kidolgoztam az előállítási módszereket is, csakhogy akkor nem volt pénzünk arra, hogy gépeket vásároljunk; ezért az egész kocsit az én terveim szerint ugyan, de különböző gyárakban készítettük és a műhelyben

összeállítottuk, majd elláttuk a kerekkel, abroncsozással és karosszériával. A gyártásnak ez a módja valamennyi közül a legolcsóbb volna, ha a beszállítók valóban ügyelnének arra, hogy az egyes részeket igazán az általam megtervezett előállítási módszerek szerint készítsék. A jövőben is az lesz a legtakarékosabb termelési mód, ha az egész árut nem egyazon tető alatt állítják elő. A modern, vagy még inkább a jövőbeli módszer az lesz, hogy minden egyes részt ott készítenek, ahol az a legjobban gyártható, a felhasználás helyén pedig csak összeépítik. Ez az a módszer, amit mi már most követünk és amit még ki akarunk bővíteni. Ennek egyetlen feltétele az volna, hogy ezek az egymástól független gyárak valamennyien az én termelési elveimet kövessék.

Főképpen a súly csökkentésével kísérleteztem. A súlyfőlöleg ugyanis halála minden magától mozgó járműnek. Valami megmagyarázhatatlan okból azt tanultuk, hogy a súly egyenlő az erővel. A múlt kezdetleges szerkesztési módszereinek kétségkívül igen nagy része ebből fakad. A régi ökörszeker körülbelül 25 mázsát nyomott, súlya tehát olyan nagy volt, hogy emiatt egészen csekély volt a hasznos terhelése. A vasutak, hogy néhány száz métermázsa súlyt New-Yorkból Chicagóba szállíthassanak, olyan vonatot építettek, ami üresen sok száz tonnát nyom. A következmény az, hogy rengeteg vonóerőt elpocsékolunk és hallatlan mennyiségű energiát veszítünk. A hatásfokcsökkenés, illetve zuhanás törvénye ott érvényesül, ahol az erő súllyá alakul át. A súly talán kívánatos az úthengerelő gépnél, de máshol nem az. Az erőnek különben semmi köze a súlyhoz. A világ legszebb alkotásai azok, amelyek mentesek mindennemű súlyfőlölegtől. Az erő sohasem lehet tiszta súly, sem az embereknel, sem pedig külső dolgoknál. Ha nekem valaki azt javasolja, hogy szaporítsam autóinknál a súlyt, vagy tegyek hozzá még egy alkotóelemet, én ellenkezőleg megkísérlem csökkenteni a súlyt és elhagyni a kérdéses alkotóelemet. Az általam tervezett kocsi könnyebb volt, mint

eddig bármelyik, még könnyebb lett volna, ha tudom, hogy ezt mi módon érhetem el, mert csak később teremtettem elő a könnyebb kocsihoz való anyagot.

Az első esztendőben az A modellt készítettük el, amelynél az alvázat 850 dollárért, a karosszériát pedig további 100 dollárért bocsátottuk áruba. Ennek a modellnek 8 lóerejű, kétcilinderes motorja és lánchajtása volt. Olyan nagy tetszést aratott, hogy az első évben 1708 kocsit adtunk el.

Minden egyes A modellű kocsinak megvan a maga története. a 420-as számút 1904-ben Collier kaliforniai ezredes vásárolta meg. Néhány esztendeig használta, azután eladta és vett egy új Ford-ot. A 420-as kézzől-kézre vándorolt másokhoz, míg végül 1907-ben egy bizonyos Jakobs nevű emberhez jutott, aki Ramonában, a hegyek között lakott. Emberünk a kocsit évekig úttalan utakon használta, majd tovább adta és vásárolt egy új Ford-ot. 1915-ben a 420-as egy bizonyos Cantello nevű egyén birtokába került, aki kivette a motort és szivattyú hajtásra használta, az alvázat kocsirúddal látta el és miközben a motor kedélyesen vizet szivattyúzott, a szekérré degradált alváz előtt egy tetemes öszvér pompázott. A tanulság természetesen az, hogy a Ford-kocsit szétszedheted, tönkretenni azonban nem tudod.

Első reklámunkban különösen azt hangsúlyoztuk, hogy a mi munkánk célja, hogy a mindennapi használatra alkalmas univerzális autót gyártsunk és hozzunk forgalomba, amely amellet kielégítő sebességet is elér, ha valakinek nem szándéka, hogy nyaktörő gyorsasággal kísérletezzon. Olyan kocsit ajánlunk, amelyet férfiak, nők, gyermekek egyformán használhatnak, és ami legfőképp mérsékelt áron kerül forgalomba. Hangsúlyoztuk még az anyag jóságát, a szerkezet egyszerűségét, a motorok tartósságát, a gyújtás megbízhatóságát, ami két sorozat – az egyik üzemben, a másik tartalékban – száraz elemmel működik, az automatikus olajozást stb.

Gyakran halljuk azt a közmondást, hogy az idő pénz, és az emberek folyton panaszkodnak, hogy kevés az idejük és jajgatnak amiatt, hogy kevés napja van a hétnek; vannak emberek, akik ha öt percet elveszítenek, úgy gondolják, hogy egy dollárt dobtak ki az ablakon, és mégis kényelmetlen, hiányos és megbízhatatlan közlekedési eszközökre bízzák magukat, mint például a közúti vasútra. Pedig nagyon csekély pénzért vehetnek egy hibátlan, teljesítőképes, amellet értékes automobilt, és ez mentesíti őket minden gondtól és pontatlanságtól. Ezt is hangsúlyoztuk a reklámunkban.

Az üzlet varázslatos gyorsasággal haladt, kocsijaink a teljesítőkéességük folytán nagy hírnévre tettek szert. Megvolt az ellenálló képességük, amellet egyszerű szerkezetűek és gondos kidolgozásúak voltak. Most valami egyszerű és alapvető modell tervén dolgoztam, de ez még nem volt kész, és különben sem volt elég pénzünk arra, hogy felépítsünk és berendezünk egy megfelelő gyárat. Kénytelenek voltunk még mindig azt az anyagot használni, amit a piac nyújtott; igaz, hogy a legjobbat vettük, de nem volt módunk arra, hogy az anyagot tudományosan szemügyre vegyük.

Társaim is meg voltak győződve arról, hogy kocsijaink egyetlen modellre korlátozhatók. Az amerikai automobilipar úgy rendezkedett be, hogy minden esztendőben új modellel álljon elő, és azonkívül az újabb modellek annyira különböztek a régiektől, hogy a régi típusok tulajdonosai szerették volna gépüket újakra becserélni. A terv, amellyel akkoriban foglalkoztam, az volt, hogy egy olyan modellt készítsünk, amelynél minden egyes rész cserélhető és esetleg egy új, a jövőben tökéletesítendő alkotórészszel helyettesíthető legyen, hogy a kochi sohase avuljon el. Becsvágyam az, hogy minden géprész vagy hosszú időre szánt tárgy, amelyet én gyártok, olyan erőse és olyan jól csináljak, hogy az ne szoruljon pótlásra; olyan legyen, mint a jó óra.

A második esztendőben két különböző modellre fordítottuk figyelmünket. Egy B modellű, négycilinderes túrakocsit 2000 dollárért állítottunk elő, C modellünk, ami valamivel tökéletesebb volt, mint az A modell, 50 dollárnál volt drágább az eredeti árnál, és az F modell, egy túrakocsi 1000 dollárba került. Szétforgácsoltuk erőnket, emeltük az árakat és az eredmény az lett, hogy ebben az esztendőben csak 1695 kocsit adtunk el, tehát kevesebbet, mint az első évben.

1906-7-ben végleg lemondunk arról, hogy luxuskocsikat állítsunk elő és ehelyett három kis modellt készítettünk: városi és könnyű túrakocsikat, amelyek az eddigiektől alkotórészeik és az előállításuk módja tekintetében lényegileg nem különböztek és csak külső formában tértek el. A fő dolog az volt, hogy a legolcsóbb kocsinkat 600 dollárért, a legdrágábbat pedig 750 dollárért adtuk el. A forgalomba hozásnál kitűnt, hogy a legfontosabb tényező az ár. Eladtunk nem kevesebb, mint 8423 kocsit – éppen ötször annyit, mint legjobb üzleteinkben. A rekordot 1908 május 15-én értük el, azon a héten, amikor hat munkanapon 311 kocsit szereltünk össze. Ez majdnem több volt, mint amennyire képesek voltunk. Az előmunkásnak volt egy fekete táblája, amelyre feljegyzett minden kocsit, mielőtt azt kiadtuk volna próbamenetre. Alig volt már hely a táblán. Egy júniusi napon éppen száz kocsi került összeszerelésre! A következő esztendőben némileg eltértünk nagy sikerrel végrehajtott programunktól. Készítettem egy nagy kocsit, egy ötven lóerős, hatcilindereset, ami csak úgy nyelte az országutakat. Amellett folytattuk továbbra is a kis kocsik előállítását, de az 1907-i nagy pánik és kísérletezésünk a drága modellel 6398 kocsira szállította le az eladást.

Immár öt kísérleti esztendő volt a hátunk mögött. Kocsijaink kezdtek Európában is elterjedni és vállalatunkat valóban számottevőnek tekintették az automobil-gyártásban. Pénzünk

is volt bőven. Az első esztendő kivételével tulajdonképpen sohasem voltunk zavarban. Csak készpénzért adtunk el, pénzt nem kölcsönöztünk és kerültünk mindennemű közvetítő kereskedelmet. Nem voltak nyomasztó adósságaink és nem nyújtózkodtunk takarónkon túl. Mi voltaképp sohasem múltuk fölül a magunk erejét. Sohasem voltam arra kényszerítve, hogy szaporítsam a pénzforrásokat, mert ha az ember minden igyekezete a hasznot hajtó munkára irányul, akkor a segédesz-  
közök gyorsabban nőnek, mint amennyire megvan a lehetőségünk arra, hogy igénybevételekre gondoljunk.

Az értékesítőink kiválasztásánál is nagy gonddal jártunk el. Kezdetben igen nehéz volt felhajtani a valóban jó értékesítőket, minthogy az automobil üzletet nem tartották stabilnak. Úgy tekintették, mint luxusüzletet, mint luxustárggyal való foglalatosságot. Végül tisztességes ügynököket fogadtunk, akiknek olyan összegeket fizettünk, ami messze felülmúlta azt a keresetet, amelyre eddigi üzletükből a legjobb esetben szert tehettek. Kezdetben a fizetések nem voltak nálunk valami nagyok. Később azonban, amikor már kellő tapasztalatunk volt, azt az elvet állítottuk fel, hogy minden teljesítményt a legmagasabb díjazásban kell részesíteni, ezzel szemben természetesen csakis elsőrangú teljesítményt követeltünk.

Ügynökeinktől többek között megköveteltük a következőket:

(1) Rendelkezzenek a modern, buzgó és éber üzletember minden tulajdonságával.

(2) Rendelkezzenek megfelelő, tiszta és méltóságteljes üzlethelyiséggel.

(3) Tartsanak pótalkatrész-raktárt, hogy bárhol rögtön javíthassák a Ford-kocsikat

(4) Rendelkezzenek megfelelően szerelőműhellyel, ami fel van szerelve minden szükséges javításhoz és igazításhoz szükséges gépezettel.

(5) Szerelőket kellett szerezniük, akik alaposan ismerték a Ford-kocsik szerkezetét és működését.

(6) Vezessenek mindent átfogó könyvelési és eladáskövetési rendszert, hogy azonnal látható legyen üzlete különböző részlegeinek pénzügyi állapota, készleteinek állapota és mérete, valamint az autók jelenlegi tulajdonosa és minden potenciális vásárló.

(7) Megköveteltük helységünkben az abszolút tisztaságot; nem tűrtük a tisztátalan ablaküvegeket, a poros bútorokat, a piszkos padlót.

(8) Megfelelő cégtábla.

(9) Olyan irányelvek alkalmazása, amik biztosítják az abszolút becsületes üzletkötést és a legmagasabb szintű üzleti etikát.

Az alábbi általános utasítást adtuk: „Az értékesítőnek vagy kereskedőnek ismernie kell kerületében mindazok nevét, akik automobil-vásárlókként számba jöhetnek, még azokat is, akik sosem vették fontolóra a kérdést. Aztán személyesen – ha lehet, látogatással, de minimum levelezés útján – fel kell keresnie minden embert azon a listát, elő kell készítenie a szükséges memorandumot, és ismernie kell minden felkeresett ember automobil-helyzetét. Ha az értékesítő területe annyira nagy, hogy ez lehetetlen, akkor túl sok területtel rendelkezik.”

Utunk mindamellet nem volt könnyű. Feltartóztatott bennünket egy óriási per, amelyet azért indítottak a társaság ellen, hogy az automobil-gyárosok egyesületéhez való csatlakozásra kényszerítsék. Ez az egyesület abból a feltevésből indult ki, hogy korlátozott a piac az autók számára, ezért szükségük van annak monopolizálására. Ez volt a híres Selden-per. A védelem költségei időnként súlyos megterhelést jelentettek. Seldennek, aki a közelmúltban hunyt el, nem sok köze volt a perhez. A társaság volt az, ami a szabadság segítségével monopóliumot akart kikényszeríteni magának.

George Selden, szabadalmi ügyvivő, 1879-ben szabadalmat léptetett életbe azzal a kimondott céllal, hogy „biztonságos, egyszerű, olcsó közúti lokomotívokat készítsenek, amelyek nem nyomnak sokat, könnyen kezelhetőek és akkora erőt fejtenek ki, hogy leküzdik az átlagos emelkedőket.” Az indítvány a következő esztendőben a szabadalmi hivatalhoz jutott és 1895-ben engedélyezték a szabadalmat. Az indítvány keletkezésének idején, 1879-ben az automobil még ismeretlen volt a nyilvánosság előtt, azonban mire engedélyezték a szabadalmat, mindenki ismerte a magánjáró járműveket. Nekem pedig, valamint mindazoknak, akik motoros jármű tökéletesítésén fáradoztak, egyszer csak azt kellett észrevennünk, hogy az általunk szerkesztett gyakorlati megoldást egy régi szabadalmi indítvány védi, bár a szabadalmazó sosem tett semmit, hogy gyakorlatba ültesse a gondolatát.

Meg voltam győződve arról, hogy az én motoromnak semmi köze sincs a Selden-féle szabadalomhoz. A gyárosok hatalmas csoportja azonban, ami „hitelesített előállítónak” nevezte magát, panaszt tett ellenünk azonnal, amikor jelentős szerepet kezdtünk játszani az automobiliparban. A per hosszúvá nyúlt, és az volt a célja, hogy elijesszen minket a teremtéstől. Mi kötetekre való bizonyítékot halmoztunk össze és 1909 szeptember 15-én Hough bíró, az Egyesült Államok járásbíróságának bírója, ellenünk hozott ítéletet. Szóval a pert az első fórumon elvesztettük. A gyárosok egyesülete azonnal működésbe lépett és propagandát kezdett, hogy eltántorítsa tőlünk vevőinket. Én tudtam, hogy igazunk van, és végül megnyertük a pert. De ellenségeink kihasználták az első fórumon való pervesztést és olyan híreket is terjesztettek, hogy a pernek még büntetőbíróági folytatása is lesz a kocsitulajdonosok ellen. Úgy tudom, néhány lelkesebb ellenfelem még azt is rebesgette, hogy mind polgárjogi, mind büntetőjogi felelősségre fogják vonni őket, és akik Ford-autót vesznek, börtönbe szóló



jegyét vesznek. Ekkor a napilapokban négy oldalas hirdetést tettünk közzé, amelyben hangsúlyoztuk a végső győzelemben való hitünket. A hirdetés konklúziójában a következőt jelentettük ki:

„Azoknak, akiket gyanakvókká tettek ellenfeleink panaszai, felajánljuk a Ford Automobil Társaság 6 millió dollár értékű vagyontárgya által fedezett védelmét, valamint egy kötvényt, amit társaságunk további 6 millió dollár értékű eszköze fedez. Így minden Ford-tulajdonos védelmet fog élvezni 12 millió dollár erejéig azokkal szemben, akik irányítani és monopolizálni akarják ezt a csodálatos iparágat. A kötvényeket kiváságukra rögtön kiadjuk, tehát ne engedjék, hogy alsóbbrendű kocsikat adjanak el önöknek hatalmas áron.”

Azt hittük, hogy ezzel az ajánlattal növeljük vevőink bizalmát, azonban arra nem is volt szükség. Tizennyolcezer kocsitadtunk el, éppen kétszer annyit, mint az előző esztendőben, és azt hiszem, a kötvényeket csak ötven vevő követelte, de talán ennyien sem voltak.

A per nagyban hozzájárult ahhoz, hogy ismertté vált a Ford Automobil Társaság. Ezzel keltettük fel magunk iránt a közönség szimpátiáját. Nem volt kétségem aziránt, hogy megnyerjük a pert. Pedig a gyárosok egyesületének 70 millió állott rendelkezésére, nekünk még ezekben sem volt ennyi. Ez a per az egyik legrövidlátóbb cselekedet volt, amit az amerikai iparosok bármelyik csoportja valaha elkövetett. Ez a legjobb példa arra, amikor együttműködnek annak érdekében, hogy akaratlanul megöljenek egy iparágat. Nagy szerencsének tartom az automobil-iparra, hogy győztesek maradtuk, és a „hitelesített társaság” azóta nem játszik komoly szerepet az üzleti életben. 1908-ban a per dacára annyira megnövekedtünk, hogy bejelenthetjük és elkészíthetjük azt a fajta kocsit, amit én akartam építeni.

# 4

## Hogyan termeljünk és hogyan szolgáljunk

Nyomatékosan hangsúlyozom: a Ford Automobil Társaság fejlődését nem személyes okból írom meg. Nem prédikálom azt, hogy gyere ide és csináld meg ugyanezt, mindössze megpróbálok utalni arra, hogy az általános üzleti módszerek nem a legjobbak. Most érkezek el arra a pontra, amikor teljesen elfordulhattam ezektől a hibás módszerektől és tulajdonképpen innét kezdődik a társaság páratlan sikere.

Ez idáig az iparunkban használatos módszereket követtük. A mi kocsink egyszerűbb szerkezetű volt a többieknél. Nem volt idegen tőke az üzemünkben. De ettől a két ténytől eltekintve alig volt valami különbség köztünk és a többi Automobil Társaság között, kivéve azt a szigorúan betartott elvet, hogy felvettünk minden kedvezményes előrendelést, ismét az üzletbe fektettük az összes nyereséget és nagy készpénztartalékkal rendelkezünk. Kocsijainkat elküldtük minden versenyre,

hirdettünk, rekordot csináltunk és buzgón szerveztük az üzemet. Eltekintve kocsink egyszerűségétől, a szerkezet fő különbsége abban állt, hogy mi nem készítettünk luxuskocsikat. Kocsink olyan jó volt, mint bármely más túraautó, de mi nem helyeztünk súlyt a fényűző elemekre. Készek voltunk kívánságra külön munkát is végezni és valószínűleg nagy ár ellenében előállítottunk volna speciális kocsikat is. Szóval most már virágzó vállalat voltunk. Szépen félrevonulhattunk volna, azt mondván: révbé értünk, most csak arról kell gondoskodnunk, hogy megtartsuk az elért sikert.

És erre valóban volt is némi hajlamom. A részvényesek közül néhányan nagyon komolyan aggódtak, amikor termelésünk elérte a száz kocsit naponta. Szerettek volna tenni valamit azért, hogy megakadályozzák a társaság esetleges tönkremenetelét, és leírhatatlanul meg voltak lepődve, amikor így válaszoltam nekik: „száz kocsit naponta semmi, remélem, nem sokára ezret csinálunk.” Amint hallottam, mindezt igen komolyan mérlegelték és azon is gondolkodtak, hogy törvényesen járnak el ellenem. Ha társaim felfogása szerint jártam volna el, akkor az üzemet meghagytam volna akkori állapotában és pénzünket valami elegáns igazgatósági palotába fektettem volna, próbáltam volna egyezségekre jutni a túlságosan aktív versenytársakkal, a publikumot pedig lebilincseltem volna azzal, hogy időről-időre új típust tervezek, úgyhogy lassanként abban a helyzetben lettem volna, hogy a nyugodt, megelégedett nyárspolgár életét folytassam.

Az a kísértés, hogy az ember nyugodtan maradjon és megtartsa azt, amit megszerzett, egészen természetes. Szívből rokonszenvezek azzal a kívánsággal, hogy az ember kiragadja magát a munkáséletből és átadja magát a tétlenségnek és semmittevésnek. Én magam sosem éreztem ezt a vágyat, de el tudom képzelni, milyen lehet – bár úgy gondolom, hogy aki visszavonul, annak teljesen ki kell lépnie a vállalatából. Hajlamosak az emberek visszavonulni, de továbbra is a kezükben tartani az

irányítást. De a sikereink engem további előrehaladásra ösztönöztek – azt jelezték, hogy karnyújtásnyira voltunk attól a ponttól, hogy valódi szolgálatot nyújthassunk. Ezekben az esztendőkből nap-nap után foglalkoztam egy általános modell tervével. A publikum megmutatta, hogy milyen módon reagál a különböző modellekre. A forgalomban levő autóink, a versenyek és próbautak reális támaszpontként szolgáltak abban a tekintetben, hogy melyek a szükséges változtatások, és már 1905-ben tisztában voltam minden egyes részlettel, hogy milyen lesz a kocsi, amit meg akarok építeni. Csak a szükséges anyag hiányzott, hogy elérjük a kellő teljesítményt a legcsekélyebb súly mellett. Ezt az anyagot véletlenül fedeztem fel.

1905-ben jelen voltam a Palm Beach-en tartott versenyen. Itt iszonyú összeütközés történt és egy francia kocsi teljesen összezúzódott. Mi akkor a K modellt, a nagy hatcilindereset futtattuk. Nekem úgy tűnt, hogy a külföldi kocsik díszesebbek és jobban vannak megépítve, mint amelyeket mi ismertünk. A szerencsétlenség helyén egy szelepszárból való szilánkot találtam. Nagyon könnyű volt és amellet nagyon erős. Kérdésködtem, hogy milyen anyagból készült, de senki sem tudta. Átadtam egyik segédemnek. Járjon utána és tudja meg, hogy ez miféle anyagból van – mondtam neki – mert ez az anyag az, amire a mi kocsinknál szükség van.

Végül rájött, hogy a szilánk egy Franciaországban gyártott, vanádiumot tartalmazó acélból való. Érdeklődtünk Amerika összes acélművénél, de egyik sem tudta előállítani a vanádium-acélt. Ekkor hívtam valaki Angliából, aki tudta, hogyan kell gyárilag előállítani. Ezután csak egy gyárat kellett keresni, ami meg tudta csinálni a vanádium-acélt. Itt azonban új nehézség támadt: ahhoz, hogy vanádium-acélt nyerjünk, 1600 °C hő szükséges, és a közönséges olvasztókemencék nem mennek túl az 1500 fokon. Végül találtam egy kis acélgyárat Cantonban, Ohio államban, ami hajlandónak nyilatkozott az előállításra.

Az igazgatóságnak ajánlatot tettem, hogy kártalanítom őket az esetleges veszteségükért abban az esetben, ha kárt szenvednének a berendezésben a szükséges hőfok előállításánál. Beleegyeztek, de nem voltam megelégedve az első kísérlettel. Az acélból csak csekély mennyiségű vanádium maradt vissza. Megismételték a kísérletet és most sikerült. Ez idáig 70 000 font szakítószilárdságú acélt használtunk; a vanádium-acélnál a szilárdság 170 000-ig terjed.

Mikor a vanádium-acélt már biztosítottuk, előszedtem az összes modellünket és a legalaposabban megvizsgáltam az egyes alkotórészeket, hogy melyik acélfaj volna mindegyik rész számára a legalkalmasabb: a keményebb, vagy a merevbb, vagy a rugalmasabb? Tudtommal mi voltunk az első nagyüzem, amely a gyártásra leginkább alkalmas acélfajtákat tudományos pontossággal megállapította. Az eredmény az lett, hogy 20 acélfajt szemeltünk ki a különböző alkotórészek számára. Ezekből tízfajta vanádiumötvözet volt. Vanádiumot alkalmaztunk ott, ahol erő és könnyedség voltak kívánatosak. Különleges kísérletekkel sikerült tovább fokoznunk a vanádium-acél szilárdságát, és a kocsit ennek megfelelően könnyíteniünk. 1910-ben a francia Ipari és Kereskedelmi Minisztérium a kormányberendezésünk egyik alkotóelemét, az összekötőrudat választotta összehasonlítási alapul abból a célból, hogy összehasonlítsák az akkor legjobb francia kocsik meg egyező alkotórészeivel. Az eredmény az volt, hogy a mi acélunk minden egyes esetben megbízhatóbbnak bizonyult.

A vanádium-acél jelentős súlymegtakarítást tett lehetővé. Az új, általános modellhez való alkotórészeket szintén átdolgoztam. A részletek rendkívül fontosak, mert ha csak egyetlen alkotórész is felmondja a szolgálatot, emberéletbe kerülhet. A legnagyobb szerencsétlenségek az egyes alkotórészek csekély szilárdsága miatt következnek be. Azonkívül a motornak is bolondbiztosnak kell lennie. És ez sem könnyű dolog, mert a

benzinmotor természeténél fogva rendkívül érzékeny gépezet, és könnyen tönkre lehet tenni. Ezért az lett a jelszavam: „ha kocsijaim közül valamelyik felmondja a szolgálatot, tudom, hogy abban én vagyok a bűnös.”

Attól fogva, hogy az első automobil megjelent az utcán, meg voltam győződve jelszavam szükségességéről. Ez a meggyőződés indított arra, hogy egy cél felé törekedjem: olyan kocsit készítek, ami kielégíti a tömegek igényeit. Akkor az volt minden törekvésem – és ma is az – hogy egyetlen kocsit, egy általános modellt hozzak létre, és éveken keresztül azon fáradoztam, hogy állandó árcsökkenéssel tökéletesítsem és javítsam ezt a kocsit. Az általános típusú kocsinak nagyjából a következő tulajdonságokkal kell bírnia:

(1) Elsőrangú anyag tartós és legkiadósabb használatra. A vanádium acél a legerősebb, legkeményebb és legtartósabb acél, ami az autók alapjaként szolgál. Az ártól függetlenül ez a világ legmagasabb minőségű acélja.

(2) Egyszerű kezelhetőség – mert a tömeg nem mechanikusokból áll.

(3) Elegendő motorerő.

(4) Abszolút megbízhatóság, mivel a kocsikat különböző célokra és különböző utakon használnák.

(5) Könnyűség.

(6) Megerőltetés nélküli kormányzás – hogy mindig irányítás alatt álljon a sebesség és az ember nyugodtan és biztonságosan kezelhessen minden vészhelyzetet, akár a zsúfolt városi utcákon, akár veszélyes utakon – ezen alapul a közmondás, hogy a Ford-kocsit mindenki el tudja vezetni.

(7) Minél nehezebb a motor, annál nagyobb a benzin-, olaj- és kenőcsfogyasztás, és minél kisebb a súly, annál csekélyebbek az üzemeltetések.

Az a modell, amelyet mintának választottam, a T-modell volt. Ennek a modellnek a legfontosabb tulajdonsága a feltűnő egyszerűsége volt. A kocsi négy alkotórészből áll: a motorból, az alvázból, az első és hátsó tengelyből. Valamennyi bárhol könnyen kapható volt és úgy volt készítve, hogy semmiféle különös képesség nem kellett ahhoz, hogy kijavítsák vagy pótolják. Már akkor hittem – bár nagyon keveset beszéltem róla, mert annyira új gondolat volt – hogy lehetségesnek kell lennie olyan egyszerűen és olcsón elállítani minden alkatrészt, hogy teljesen elhanyagolható lesz minden költséges szakszerelői beavatkozás. A különböző alkatrészeknek olyan olcsóknak kell lenniük, hogy kevesebbe kerüljön újat venni, mint a régieket kijavítani. Az alkatrészeknek minden barkácsboltban beszerezhetőeknek kellene lenniük, mint a szögeknek és a csavaroknak. Tervezőként az én feladatomban az volt, hogy olyannyira egyszerűsítsem a kocsit, hogy mindenki megértesse és megjavíthassa.

Ez különben minden irányban és minden dologra nézve érvényes. Minél kevésbé komplikált egy árucikk, annál könnyebb az előállítás, annál olcsóbban el lehet adni és ennél fogva annál többet lehet eladni belőle.

Nem szükséges kifejteni a technikai részleteket, de talán helyénvaló, hogy csak futólag említsem a különböző modelleket, mert az említett T-modell volt az utolsó, és az emelte ezt a vállalkozást a többi fölé. Ugyanennek az elvnek az alkalmazása bármilyen vállalkozást hasonlóan felemelne.

Előtte nyolc modellt terveztem. Közülük az A-modell 565 kg.-ot nyomott. A legkönnyebbek voltak a N és az R modellek. Ezek 475 kg. súlyúak voltak és főleg városi használatra készültek. A legsúlyosabb volt a hathengeres, ami 900 kg.-t nyomott, míg a mai kocsik csak 543 kg.-t.

A T-modellben gyakorlatilag nem voltak olyan tulajdonságok, amit nem próbáltunk ki előtte valamelyik előző modellben. Minden részletet teljesen leteszteltünk a gyakorlatban. Nem kellett találgatni, hogy sikeres lesz-e. Annak kellett lennie. Ezt sehogy sem kerülhette el, mivel nem egy nap alatt építettük. Benne volt minden, amit bele tudtam rakni egy autóba, plusz az anyag, amit akkor szereztem be először. A T-modellt az 1908-1909-es szezonra gyártottuk először.

A társaság ekkor ötesztendőös volt A gyár kezdetben 1200 négyzetméter területet foglalt magában. Az első esztendőben 311 ember foglalkoztattunk és 1708 kocsit gyártottunk. 1908-ban a gyár telke 26 500 négyzetméterre bővült és az alkalmazottak átlagos száma 1908-as tett ki, termelésünk 6181 darab kocsira emelkedett. Ezenkívül 14 fiókgyárunk volt, szóval az üzlet virágzott.

Abban a szezonban továbbra is adtunk el R és S modelleket, amik a legsikeresebb modelljeink voltak, 700-750 dollárért. De a T-modell teljesen lesöpörte őket. 10 607 kocsit adtunk el – többet, mint eddig bármelyik társaság. A túrakocsik ára 850 dollár volt. Ugyanerre az alvázra felszereltünk egy ezer dolláros városi kocsit is.

Ez a szezon végérvényesen bebizonyította számomra, hogy ideje a gyakorlatba ültetni az új üzletpolitikát. Mielőtt bejelentettem volna, az ügynökeink – látva a magas eladási számokat – folyton azt sürgették, hogy új meg új modelleket állítsunk elő, mert a számok úgy annál is magasabbak lehetnek. Különös, hogy amint egy árucikk sikeres lesz, valaki elkezdi azt gondolni, hogy még sikeresebb lehetne, ha másmilyen volna. Hajlamosak az emberek folyton ügynöködni a stílusokkal és elrontani egy jó dolgot azzal, hogy megváltoztatják. Az értékesítők azt követelték, hogy szaporítsuk a választékot. Ők az 5 százalék vevőre hallgattak, a speciális ügyfelekre, akik hangot adtak annak, hogy mit szeretnének, nem pedig a 95 százalékra,



akik csak vásároltak anélkül, hogy nagy ügyet csinálnának belőle. Semmilyen üzlet sem fejlődhet, ha nem szenteli a lehető legnagyobb figyelmet a panaszokra és a javaslatokra. Ha bármi hiba van a szolgáltatásban, akkor azt azonnal és tüzetesen ki kell vizsgálni, de amikor a javaslat csak a stílusra vonatkozik, biztosra kell menni, nem-e csupán szeszélyüknek adnak hangot. Az értékesítők mindig a szeszélyeket akarják kielégíteni ahelyett, hogy elegendő ismereteket sajátítanának el a termékökről ahhoz, hogy elmagyarázhassák a szeszélyes vásárlónak, hogy a termék ki fogja elégíteni minden igényüket – természetesen feltételezve, hogy ténylegesen ki is elégíti azokat.

Tehát 1909 egyik reggelén, minden előzetes bejelentés nélkül kimondtam, hogy a jövőben kizárólag egy modellt gyártunk, a T-modellt, hogy az összes kocsink alváza egyforma lesz, valamint hozzátettem, hogy „vevőink minden színigényét ki tudjuk elégíteni, feltéve, hogy az a szín fekete.”

Nem mondhatom, hogy bárki is egyetértett velem. Az értékesítők természetesen nem látták a kizárólag egy modell gyártásával járó előnyöket; sőt, nem is igazán érdekelte őket. Úgy gondolták, hogy a jelenlegi termelésünk úgy jó, ahogy van, és határozottan azon a véleményen voltak, hogy az árak csökkentése ártana az eladási számoknak, hogy elűzné azokat, akik minőségre vágnak, és senki sem jönne helyettük. A gépkocsikat még mindig egyfajta luxuscikknek tartották. A gyártók sokat tettek azért, hogy elterjesszék ezt a nézetet. Valami furfangos ember kitalálta a „kéjautó” kifejezést, a reklámok pedig az élvezeti oldalát hangsúlyozták ki. Az értékesítők így megalapozottan tiltakoztak, különösen akkor, amikor a bejelentettem a következőt:

„Gépjárművet fogok építeni a tömegek számára. Elég nagy lesz a család számára, de elég kicsi is ahhoz, hogy egy embernek is megfeleljen. A lehető legjobb anyagból készül, a legjobb munkaerő állítja elő a legegyszerűbb terv alapján, amit a modern gépészet meg tud alkotni. Azonban olyan olcsó lesz, hogy

minden bérkereső ember megengedheti magának és családjukkal együtt élvezhetik Isten szabad és tiszta levegőjét.”

Voltak a vevők között olyanok, akik kételkedtek, mikor reklámunkat olvasták. Általánosságban így vélekedtek: „Ha Ford ezt meglépi, hat hónap alatt csődbe megy.”

Nem hitték el, hogy lehet ilyen olcsón automobilt gyártani, emellett felesleges is, mert autót egyébként is csak gazdag emberek vesznek. Az 1908-1909-ben elért több mint tízezres autóeladás következtében elhatároztam, hogy új gyárat építsek. Már volt egy nagy, modern gyárunk, ami volt olyan jó, és talán még egy kicsit jobb is, mint az ország bármelyik automobil-gyára. De nem tudtam elképzelni, hogyan tudna megbirkózni a megnövekedett eladásokkal és termeléssel, ami elkerülhetetlen volt. Megvásároltam tehát egy 24 hektáros – 240 000 négyzetméter – telket a Highland Parkban, ami akkor még Detroit vidékén volt.

A vásárolt terület nagysága és az a tervem, hogy olyan gyárat építsek, amekkorát a világ még nem látott, heves ellenállást idézett elő. Azt kérdezték az emberek: „Milyen hamar fog Ford kudarcot vallani?” Senki sem tudja, hány ezerszer tették fel ezt a kérdést azóta. Ezt csak azért kérdezik, mert képtelenek megérteni, hogy itt egy elv, nem pedig egy ember dolgozik, ez az elv pedig olyan egyszerű, hogy titokzatosnak tűnik.

Hasonlítsuk össze az 1908-as és az 1909-es éveket. A gyár területe 2,65 hektárról 32-re növekedett. Az alkalmazottak átlagos száma 1908-ról 4110-re, az előállított kocsiké valamivel több mint 6000-ról majdnem 45 000-re ugrott fel. Feltűnő, hogy az alkalmazottak száma nem növekedett a termeléssel arányosan.

Úgy tűnhet, szinte egyik napról a másikra megsokszoroztuk a termelésünket. Hogyan történt ez?

Egyszerűen egy elkerülhetetlen elv alkalmazásával. Az intelligensen irányított erő és a gépek alkalmazásával. Egy öregember egy sötét műhelyben valami mellékutcában éveken át azon dolgozott, hogy fejszenyeleket gyártson. Érett diófából faragta őket egy hántolókéssel, egy véső és egy adag csiszolópapír segítségével. Óvatosan megmért és kiegyensúlyozott minden fejszenyelet. Egyik sem volt egyforma. A görbületnek pontosan illeszkednie kell a kézhez és meg kell felelnie a fa erezetének. Napkeltétől napnyugtáig dolgozott az öreg. Hetente átlagosan nyolc nyelet gyártott le, amiért egyenként másfél dollárt kapott. A termékei néha eladhatatlanok voltak, mert nem voltak jól kiegyensúlyozva.

Ma néhány centért vehetsz egy jobb fejszenyelet, amit gépek gyártottak. És nem kell aggódnod az egyensúlya miatt. Mindegyikük egyforma – és mindegyikük tökéletes. A modern módszerek nagy léptékű alkalmazása nem csak a fejszenyelek költségét csökkentették az előző töredékére, hanem a terméket is hatalmas mértékben tökéletesítették.

Ugyanezeknek a módszereknek a Ford-kocsikra való alkalmazása volt az, ami a kezdetektől csökkentette az árakat és megnövelte a minőséget. Mi mindössze kidolgoztunk egy ötletet. Lehet, hogy egy vállalkozás központi magja egy ötlet; azaz egy feltaláló vagy egy gondolkodó munkás kidolgoz egy új és jobb módszert valamelyik emberi szükséglet kiszolgálására; az ötlet megkapó, az emberek pedig szeretnék megvalósítani. Így talán egyetlen ember ötlete vagy felfedezése biztosítja egy vállalkozás központi magját. Annak a vállalkozásnak a teljes egészéből azonban kiveszi a részét mindenki, akinek bármi köze van hozzá. Egyetlen gyáros sem mondhatja, hogy „én építettem ezt a vállalkozást,” ha ezer meg ezer ember segítségére volt szüksége annak megépítéséhez; az az együttműködés eredménye. Minden alkalmazott hozzájárult valamivel. A munkájukkal és a termelésükkel lehetővé teszik a vásárló világ

számára, hogy igénybe vegyék a vállalkozás által nyújtott szolgáltatást, így elősegítik egy vevőkör, egy iparág, egy szokás kialakulását, ami biztosítja számukra a megélhetést. Így növekedett a cégünk, ahogy azt elkezdtem megmagyarázni a következő fejezetben.

A Ford-kocsik hatást gyakoroltak az egész világ iparára. Az, hogy a mi módszereinket követték, kezdettől fogva lenyomta az autók árát és javította a minőséget. Közben a társaság világhírre emelkedett. Fiókokat nyitottunk Londonban és Ausztráliában. Kocsijainkat a világ minden részébe elszállították; különösen Angliában kezdtek épp olyan ismeretek lenni, mint Amerikában. Angliában kezdetben bajok és nehézségek mutatkoztak, de kocsijaink győztek minden versenyben és elhárultak az akadályok. 1911-ben 14 060 kocsit adtunk el magában Angliában, és végül Manchesterben felállítottuk a saját gyárunkat.

# 5

## Megkezdődik a gigászi termelés

Ha volna módszer arra, hogy 10 százalék időt megtakarítsunk, vagy 10 százalékkal növeljük az eredményt, akkor 10 százalékos adót jelentene, ha nem alkalmaznánk ezt a módszert. Ha egy embernek az ideje mondjuk óránként 50 centet ér, akkor 10 százalékos megtakarítás 5 cent jövedelemtöbbletet jelent. Ha egy felhőkarcoló-tulajdonos képes volna jövedelmét 10 százalékkal emelni, biztosan kész volna ennek a bevétel-többletnek a felét odaadni, csak hogy megszerezhesse ezt a képességet. Miért épített felhőkarcolót? Azért, mert tudományos úton meg van állapítva, hogy bizonyos építőanyag meghatározott módon alkalmazva bizonyos térbeli megtakarítást eredményez és emeli a házbérijövedelmet. Egy harminc emeletes épületnek nincs szüksége több telekre és talajra, mint egy ötemeletesnek. A régi építési rendszerhez való ragaszkodás az ötemeletes épület tulajdonosának a huszonöt emeletes épület évi bevételébe kerül.

Ha 12 000 alkalmazottnál naponta megtakarítunk 10 lépést, ezzel 80 kilométeres út- és erőmegtakarítást érünk el.

Ezek voltak azok a módszerek, amelyek szerint berendeztem a vállalatom termelését. Mindez úgyszólván magától jött. Kezdetben szakmunkásokat alkalmaztunk. Amikor szükségesnek mutatkozott, hogy emeljük a termelést, feltűnt, hogy nem tudunk elegendő géplakatost felhajtani, és csakhamar bebizonyosodott, hogy nekünk nincs is szükségünk tanult munkásokra. Ebből támadt az az elv, amelyet később részletelesen ismertetek.

Magától értetődő, hogy a világ lakosságának többsége nem képes szellemi úton megkeresni az átlagon felüli megélhetést, még akkor sem, ha a fizikai adottságok nem hiányoznak. Ez azt jelenti, hogy nem tudja keze munkájával megtermelni a szükséges árumennyiséget, hogy ezáltal fedezze a világ szükségletét és kicserélje a maga gyártotta árukat az általa szükségelt árukra. Azt is hallottam, hogy mi elvettük a munkától a képesség érvényesülését, de ez nem igaz. Ellenkezőleg: növeltük a képességet. Mi a lehető legnagyobb tudást fektettük a terveinkbe, szervezeteinkbe és szerszámainkba, és ennek a tudásnak az eredményei a tanulatlan munkásnak is javára szolgálnak. De erről később még bővebben szólok.

El kell ismernünk mint előfeltételt az emberi mentális tehetségek egyenlőtlenségét. Ha a mi üzemünk minden fázisa szakképzettséget igényelne, akkor sohasem jött volna létre. Tanult munkásokat ilyen tömegekben, még ha ilyenekre szükségünk volna is, száz esztendő alatt sem tudtunk volna összegyűjteni. Kétmillió tanult munkás sem volna képes kézimunkával megközelítőleg sem előállítani a mi napi termelésünket. Azonkívül senki sem tudna egymillió embert dirigálni. Még fontosabb az a tény, hogy ennek a millió izolált kéznek a munkája sohasem tudna versenyképes áron termelni. Hány munkásra volna szükség csak abból a célból, hogy a termelés

közben a gyártmányokat az egyik helyről a másikra vigyék. Lehetetlennek tartom, hogy a munkások ilyen viszonyok közt többet kaphatnának naponta 10-20 centért, mert az természetes, hogy a valóságban nem a munkaadó az, aki a fizetést adja, hanem az árucikk. Ő csak adminisztrálja a pénzt.

A T-modell volt az első motor, amit magunk állítottunk elő. A megtakarítás zöme az alkotórészek összerakásánál kezdődött, később kiterjedt a többi üzemosztályra is, úgyhogy ma nekünk nagy tömeg tanult mechanikusunk van, de ezek nem automobiloikat gyártanak, csak arra valók, hogy a többieknek megkönnyítsék a termelést. Tanult, azaz szakmunkás nálunk: a szerszámkészítő, a próbatermi gépész, a mechanikus és a munkaasztalos. Ők a világ bármelyik munkásával felveszik a versenyt – sőt, túlságosan képzetek és jók arra, hogy idejüket olyan munkára pazarolják, melyeket az általuk készített szerszámgépek és csodás automaták sokkal jobban és olcsóbban állítanak elő. Munkásaink nagy tömege tanulatlan, de megtanulják feladataikat órák vagy napok alatt. Ha ennyi idő alatt nem képesek, nem tudjuk őket használni. Sok külföldi van köztük. Belépéskor megköveteljük tőlük, hogy legalább annyi értékű munkát produkáljanak, amennyibe nekünk a gyárban az a hely kerül, ahol az illető dolgozik. Nem nagyon kell erősnek lenniük. Nálunk is vannak ugyan munkák, amikhez nagy testi erő kell, de ezeknek a száma percről percre fogy; vannak ugyanakkor olyan munkák, amiket egy háromszendős gyerek is elvégezhet.

A Ford kocsi körülbelül ötezer alkotórészből áll, a csavarokat is beleszámítva. Vannak köztük terjedelmesek is, de vannak olyanok, amik nem nagyobbak az óraalkatrészeknél. Az első kocsikat a padlón állítottuk össze és a munkásokat odahozták minden alkotórészt, mint a házépítésnél. Később azonban más termelési eljárást kellett kitalálni. A tanulatlan munkásnak sok időre van szüksége, míg előkeresi az anyagot, a szerszámokat és a segédeszközöket, amiért persze kevés pénzt

kap, mert a sétát nem lehet valami nagyon megfizetni. Ezért az összeszerelésnél különleges rendszabályokat léptettünk életbe, amelyek a következők:

(1) A szerszámokat és a munkásokat a rájuk váró munka sorrendjében helyezjük el úgy, hogy az alkotórészek az összerakás alatt lehetőleg kevés utat tegyenek meg.

(2) Szállító vasutat vagy egyéb hordozóeszközt alkalmazunk, hogy amikor a munkás befejezi a feladatát, mindig ugyanoda rakhassa az alkatrészt – aminek mindig a legkényelmesebb helynek kell lennie a keze számára – és ha lehetséges, a gravitáció szállítsa az alkatrészt a következő munkáshoz.

(3) Futószalagot alkalmazunk, amelynek segítségével kényelmes távolságokra eljuttathatók az összeszerelésre váró részek.

A felsorolt elvek alkalmazásának az lett az eredménye, hogy a munkásnak kevesebbet kellett gondolkodnia és a szükséges mozgás a minimumra redukálódott. Először 1913 április 1-én alkalmaztuk a futószalagot. Azt hiszem, ez volt az első mozgó szerelőszalag, amit valaha üzembe helyeztek. Elvben hasonlított azokhoz a kis vasutakhoz, amelyeket a chicagói húsfeldolgozó gyárban alkalmaztak. Ennek segítségével elértük, hogy a munkás képes volt 9 órás munkanap alatt 35-40 gyújtómágnest elkészíteni, azaz darabonként 15 percre volt szüksége. Később 13 percre és 10 másodpercre, majd – miután 8 hüvelykkel megemeltük a szerelőszalagot – 7 percre, végül 5 percre csökkent az idő. Röviden, az eredmény a következő: a tudományos tanulmányaink révén egy ember immár képes elvégezni valamivel többet, mint amit négy végzett el néhány évvel ezelőtt. Ez az első futószalag bebizonyította a módszer hatékonyságát, és immár mindenhol alkalmazzuk. A motor összerakását, amit egykor egy ember végzett, immár 84 feladatra osztottuk – azok az emberek most olyan munkát végeznek, amit régebben háromszor annyian csináltak.



A motor összeállításánál természetesen pontosan ugyanezt a módszert követtük. 1913 októberében egy motor összeállítására 9.9 munkaóra volt szükséges. Később a futószalag révén 6 munkaórára csökkentettük az időt. A gyárunkban minden mozog, úgyhogy a munkás semmit sem cipel, semmit sem emel. Erre a célra egyébként külön szállítóosztályunk van. Ezzel akkor kezdtünk dolgozni, amikor az egész automobilt egyetlen gyárban állítottuk össze. Amikor elkezdtük magunk gyártani az egyes alkatrészeket, rögtön berendeztük azokat az osztályokat, amelyek közül mindegyik csak egyetlen alkatrészt állított elő. Most az egész üzem úgy van megszervezve, hogy mindegyik osztály egy meghatározott alkatrészt gyárt vagy rak össze. Szóval minden osztály önmagában egy kis gyár. A nyersanyag vagy öntvény végigmegy egy sor gépen, izzítási folyamaton vagy valami speciális osztályon, és késztermék gyanánt hagyja el azt. Vállalkozásunk kezdetén a különböző osztályokat egymás közelébe állítottuk, hogy könnyebbé váljon a szállítás. Nem is sejtettem, hogy lehetséges az ilyen szigorúan keresztülvitt munkamegosztás. De a növekvő termeléssel és a megsaporodott osztályokkal egyidőben voltaképpen félbehagytuk az automobil gyártást és az automobil alkatrészek előállítására tértünk át. Ugyanakkor rájöttünk valami másra is. Kiderült, hogy nincs szükség arra, hogy minden alkatrészt egy fedél alatt gyártsanak. Ez ugyan nem volt felfedezés, mert erre már akkor rájöttem, amikor a motor alkatrészeinek vagy kilencven százalékát vásároltam. Azt hiszem azonban, hogy a jövőben a különböző részek mind külön gyárakban fognak elkészülni, szóval visszatérünk majd oda, ahonnan én kiindultam.

A Highland Parkban levő gyárnak most 500 osztálya, a Piquette utcainak 80 osztálya van. Alig múlik el hét, hogy ne jelentenének újításokat a gyártási folyamatokban vagy a szerzőgépekben. És ez mindig új átalakításokat von maga után.

Nálunk nincsenek úgynevezett „szakértők.” Kénytelenek voltunk ugyanis szolgálatunkból elbocsátani mindazokat, akik azt hitték önmagukról, hogy szakértők, mert aki munkáját valóban ismer, nem fogja önmagát azzal ámítani, hogy abban a szakmában tökéletes. Aki a munkáját jól ismeri, ismeri nagyon jól a hibákat és a tökéletesítési lehetőségeket is – közben folyvást előre törekszik és nincs ideje azon gondolkodni, hogy ő mennyire buzgó és kiváló. Ez az állandó törekvés a tökéletesedés felé hitet és önbizalmat kelt, úgyhogy az ember végre semmit sem tart lehetetlennek. Ha pedig azt hiszi önmagáról, hogy ő „szakértő,” akkor nagyon sok dolog van, ami neki lehetetlennek tűnik.

Merem állítani, hogy semmit sem tartok lehetetlennek. Bizony nem hiszem, hogy volna a világon ember, aki valamely dologról biztossággal meri állítani, hogy az lehetséges vagy nem lehetséges. A helyes tapasztalat és a tökéletes műszaki képzettség szükségképpen növelik az ember látókörét és korlátozzák a lehetetlenségek számát. Sajnálatos azonban, hogy a mai technikai képzettség és az úgynevezett tapasztalat a legtöbb esetben a sikertelenség egész sorát mutatja fel, és az ilyen hibák aztán akadályai az előrehaladásnak. Egyszer csak felbukkan valaki, aki magát tekintélynek nyilvánítja és kimondja, hogy ez vagy amaz a dolog keresztülvihetetlen, gondolkozni nem tudó hívei pedig azonnal kórusban kiáltják: „lehetetlen, lehetetlen!”

Így voltunk például az öntéssel. Az öntésnél kezdetben sok anyagot pocsékoztak, mert az eljárás is elavult volt, a hagyományok nagy tömege pedig bénítólag hatott annak fejlesztésére, minek következtében csak nehezen lehetett újításokat és javításokat meghonosítani. Egy tekintély kijelentette például, hogy szédelgő az, aki azt állítja, hogy az öntés költségei egy fél éven belül leszállíthatók. A mi öntődénk is kezdetben olyan volt, mint a többi – amikor az első T-modell hengerét öntöttük, mindent kézzel csináltunk. Kellett hozzá tanult munkás

és napszámosmunka is. Ma már az öntést annyira tökéletesítettük, hogy csak 5 százalék iskolázott öntőmunkásunk van, a többi 95 százalék pedig egyszerű napszámos. Igen ám, mert csak egyetlen kézmozdulatot kell végezniük, amit még az ügyetlen is két nap alatt megtanul. Az egész öntés ugyanis gépekkel történik. Minden alkatrésznek, amelyet önteni kell, megvan a maga csoportja a termelési tervezetben előirányzott mennyiségben. Minden csoportnak speciális gépészeti berendezése van egyetlen alkatrész számára: a munkásoknak tehát csak egyetlenegy folyton ismétlődő kézmozdulatot kell végezniük.

Alig múlik el hét, hogy ne újságotolják a gépeknek vagy az eljárásoknak olyan tökéletesítését, amely a leggyakrabban elmentésben áll az úgynevezett „legjobb gyártási módszerekkel.” Emlékszem például, hogy meghívtuk az egyik szerszámgyár tulajdonosát, hogy vele egy különleges tömegcikket gyártó automata építéséről tanácskozzunk. Ennek a gépnek kétszáz darab autóalkatrészt kellett elkészítenie óránként.

– Ez tévedés – mondott a gépgyáros. – Ön úgy gondolja talán, hogy kétszáz darabot *naponta*. Nincs gép, ami kétszáz darabot tudna előállítani óránként.

Társaságunk egyik hivatalnokja a mérnökért küldött, aki megtervezte a gépet, és felhívták a mérnök figyelmét a specifikációban lefektetett darabszámra.

– Igen, mi van vele? – kérdezte.

– Ez teljes lehetetlenség – mondta a gyáros energikusan. – Nincs gép, amelyik ezt elvégezze, teljes lehetetlenség! – Lehetetlen? – kiáltott a mérnök. – Ha felkísér az első emeletre, megmutatom ezt a gépet teljes üzemben; mi magunk építettük, hogy lássuk, vajon elkészíti-e a kétszáz darabot óránként, és most több darabot akarunk rendelni belőle.

Másik példának megemlítem a hajtórúd szerelését. Ez az eljárás a régi nóta szerint három percet vett igénybe. Két padon

összesen huszonnyolc ember végezte, akik 9 órás munkanapon 175 hajtórudat állítottak össze fejenként – tehát három percre és 5 másodpercre volt szükségük darabonként. Ezt az eljárást annyira tökéletesítettük, hogy ma hét ember 8 órás munkaidőben 2600 darabot állít elő naponta. A hátsó tengely lakkozása valamikor időrabló munka volt. A tengelyt kézzel berakták egy zománclakkal megtöltött kádba, amihez különböző kézmozdulatok és két ember volt szükséges. Ma az egész munkát egyetlen ember végzi egy külön, általunk feltalált és készített gép segítségével. Neki nincs más dolga, mint a tengelyt a mozgólánra függeszteni, amelyen a tovább halad egy kádba. Két emelő elmozdítja a kádhoz erősített csapon levő fogantyút, a rúd 1.8 méter magasra emelkedik, a tengely belemerül a lakkba, a kád ismét lesüllyed a mélybe, és a tengely tovább vándorol a szárítókemencébe. Az egész eljárás 13 másodpercig tart.

Nálunk kézimunkával semmiféle anyagot nem dolgoznak fel és kézzel egyetlen gépet sem hajtanak meg. Ha valamiképpen el tudjuk érni azt, hogy egy eddigi szerszámgépünk automatikusan működhessen – azonnal átalakítjuk ilyenre. Egyetlen kézmozdulatról sem mondjuk azt, hogy az már végleges, azaz hogy már a legjobb és legolcsóbb a maga nemében. Kézi-szerszámaink 10 százaléka speciális szerszám. A gépek sűrűn egymás mellett állnak és nálunk négyzetméterenként jóval több gép áll, mint a világ bármelyik gyárában, mert minden helypazarlás a termelési költségek szükségtelen emelését jelenti. Mi pedig nem akarunk semmiféle felesleges drágítást. Mindamellettnélünk nincs helyhiány, mert mindenkinek van annyi helye, amennyire szüksége van, több azonban nincs. Az igazi termelés lényege a szükséges kézmozdulatok minimális mértékre való redukálásában, azoknak folyton fokozódó egyszerűsítésében, valamint állandóan szaporodó munkalehetőségben és fűrge gyártási folyamatban nyilvánul meg. Emellett

nem szabad elfelejteni, hogy az összes alkotóelemet úgy tervez-  
zük meg, hogy előállításuk a legegyszerűbb legyen. Ezekkel az  
eljárásokkal elértük, hogy *a vállalat, amely mai formájában  
1913-ban alakult ki, egy nap alatt négyezer kocsit állít elő, és ehhez  
nem egészen 50 000 munkás szükséges, holott a 1913-as termelés  
alapján 200 000-nél is több munkást kellene foglalkoztatnunk!*

# 6

## Gépek és emberek

A nagy munkástömeggel dolgozó vállalatoknak nagy gondot okoz és az üzem érezhető hátrányára válik az organizáció túltengése és a belőle származó bürokrácia. Szerintem semmi sem veszedelmesebb az úgynevezett „szervezőzseninél.” A szervezőzsenik beavatkozása rendszerint vég nélküli sémák megteremtéséhez vezet, ami aztán a családfák ábrája szerint a felelősséget a lehető legkisebb mértékre szorítja le. Mindenkinek van valami címe és mindenki csak olyan funkciót lát el, ami szorosan az ő működési köréhez tartozik.

Ha a csoportvezető az igazgató elé akar jutni, akkor útja az alművezetőkön, művezetőkön, osztály-elöljárókon és az összes segédigazgatón keresztül vezet. Mire nagy nehezen odaér, akkor mondanivalója már csak történelmi értékű. Hat hónapba is belekerül, amíg egy hivatalnok beadványa a vezetőhöz vagy a felügyelőtanács elnökéhez kerül. Addig, amíg szerencsésen odaér ehhez a hatalmassághoz, az ügy lavinaszerűen

a kritikák, javaslatok és megjegyzések tömkelegévé növekszik. Az akták kézzől kézre vándorolnak és mindegyik igyekszik a felelősséget valami mellékvágányra csúsztatni, ama kényelmes alapelvől kiindulva, hogy két fej mindig bölcsebb, mint egy.

Felfogásom szerint a vállalat nem gép, hanem inkább emberek munkaközössége, akiknek feladata, mint már mondtam, a munka, nem pedig az, hogy egymással leveleket váltsanak. Egyik osztály sem tartozik azt tudni, hogy mi történik a másikban. Aki komolyan foglalkozik a saját munkájával, annak nincs ideje arra, hogy a mások munkáját igazgassa. A vezetőknek, akiknek az egész munkatervet el kell készíteni, feladatuk ügyelni arra, hogy az összes csoport következetesen egy közös cél érdekében dolgozzon. A sok pajtáskodásból baj lehet. Ha méghozzá arra vezet, hogy egyik takargatni igyekezzon a másik hibáját, ez azután mindkét fél számára baj. Ha dolgozunk, azt komolyan kell végeznünk, és semmi szükség sincs arra, hogy egyik a másikkal fecseljen. Az egyetlen cél az legyen, hogy jó munkát végezzünk és azt jól meg is fizessék. Ha a munka kész, akkor mehetünk szórakozni. Innen van, hogy a Ford-gyárakban és vállalatokban nincs semmiféle szervezet, semmiféle különleges kötelezettséggel járó állás, és nincs kialakult tekintélyrendszer, csak nagyon kevés a cím, *a konferenciák pedig teljesen ismeretlenek*. Nekünk csak annyi hivatalunkunk van, amennyi feltétlenül szükséges; semminemű bonyolult aktarendszer sem létezik, következésképp ismeretlen a bürokrácia is.

Mi minden egyes személyt felelőssé teszünk. Minden munkás ügyel a maga munkájára. A csoportvezető felelős az alája rendelt munkásokért, az üzemvezető a csoportjáért, az osztályfelügyelő az osztályáért, az igazgató az egész gyárért. Mindegyiknek tudnia kell, hogy mi történik körülötte. Az „igazgató” elnevezés nem hivatalos titulus. A gyár évek óta egyetlen ember vezetésére van bízva. Ő mellé két ember van be-

osztva, akiknek nincs meghatározott munkakörük, ezért önként magukra vállalták bizonyos osztályok vezetését. Ezek ismét vagy fél tucat munkatársból álló gárdával rendelkeznek, akiknek szintén nincs semmiféle különleges kötelezettségük. Maguk választottak maguknak munkát és felelősséget, de ez utóbbi nincs pontosan körvonalazva. Ott avatkoznak be, ahol az szükséges, Ez úgy első tekintetre kétségesnek és esetlegesnek látszik, de nem így van. Az olyan embercsoport számára, akik csak egy célt ismernek: dolgozni és alkotni, az út magától adódik. Nem kerülnek egymással szembe, sem hatalmi összeütközésbe, mert címre semmit sem adnak.

Ahol nincsen cím és nincsenek hivatalos útvesztők, ott természetesen felesleges túlkapások sincsenek. Minden munka közvetlenül fordul munkavezetőjéhez, de mehet rögtön a gyárvezetőhöz is. Ez ugyan ritkán fordul elő, mert a munkásoknak csak ritka esetben van alkalmuk arra, hogy panaszt kelljen tenniük. A munkavezetők nagyon jól tudják, hogy a szabálytalanságok gyorsan napfényre kerülnek, akkor pedig vége az állásuknak. Az egyik dolog, amit nem tolerálunk, az igazságtalanság. Ha valakinek a méltósága a fejébe száll, megfosztják tőle és vagy megy tőlünk, vagy visszatér a gépekhez. A munkászavargások nagy része onnan származik, hogy a fölénk rendelt tekintélyek visszaélnék állásukkal, és nem tévedek, ha azt állítom, hogy igen sok olyan gyár létezik, ahol a munkások sohasem jutnak igazukhoz.

A munka és egyedül a munka az, ami minket vezet és irányít, és ez az oka, hogy nálunk nincsenek címek. A legtöbb ember kiváló munkaerő, a címtől azonban könnyen megzavarodik.

Igen gyakran csak arra valók a titulások, hogy emancipálják viselőjüket a munka alól. Sajnos a titulusnak igen gyakran nem csak a viselőjére, hanem a környezetére is rossz hatása van. A legtöbb személyes engedetlenség a világon onnan szár-



mazik, hogy a méltóságot viselők a valóságban nem igazi vezetők. Természetesen minden ember hajlandó arra, hogy a született vezetőt, az olyan embert, aki gondolkodni és parancsolni tud, elismerje. És amikor találkozol egy született vezetővel, mástól kell megtudakolnod, hogy milyen titulust visel. Ő maga nem dicsekszik vele.

Az üzleti életben nagy értéket tulajdonítottak a címnek és maga az üzleti élet szenvedett miatta. Káros következményei közül a legsúlyosabb, hogy a különböző címviselők között megoszlik a felelősség, és ez néha odáig fajul, hogy végeredményben minden felelősség megszűnik. Mindenki tudja, mit jelent az, ha az akta az egyik kézből a másikba vándorol. Ezt a játékot az olyan ipari üzemekben találták ki, ahol a különböző osztályok rendszerint egymásra hárítják a felelősséget. Az üzem boldogulása vagy tönkremenetele attól függ, hogy tudatában van-e annak minden egyes tagja, hogy az üzem felvirágzása az ő személyes érdeke. Egész vasúttársaságok jutottak a pusztulásba azért, mert az egyes osztályok vezetői így gondolkodtak: Ez nem tartozik a mi hatáskörünkbe, a száz mérföldre eső vonalszakaszért X felelős. A hivatalnokoknak már sokszor adták azt a jó tanácsot, hogy ne rejtőzzenek el titulusaik mögé. Ezért nincs más hátra, minthogy töröljük a címeket. Vannak tán egyesek, amelyek a törvény értelmében szükségesek, vagy hogy a közönségnek útmutatóként szolgáljanak, de az egészre áll a 2 szavas regula: *félre velük!*

Valóban, a mai üzleti helyzet sok tekintetben alkalmas arra, hogy felhagyjunk a címekkel, mert senki sem fog dicsekedni azzal, hogy egy csődbe jutott banknak volt az igazgatója. A vállalkozásokat általánosságban nem kormányozták olyan ügyesen, hogy sok alapot adjanak a kormányosaik büszkeségének. A valamire való emberek, akik titulusokat viselnek, most visszatértek az üzletük alapjaihoz és a gyenge pontokat

keresik. Ismét ott vannak, ahonnan felemelkedtek – próbálnak az alapoktól építkezni. És amikor egy ember valóban dolgozik, nincs szüksége titulusokra. Maga a munka kitünteti őt.

Személyzetünk úgy a gyárban, mint a hivatalokban különböző osztályokba van beosztva. Mint már említettem, senki sem tarthat igényt arra, hogy szakértőnek nevezzék. Ugyanígy mindenkinek a legelső munkakörben kell kezdeni, mert máshol szerzett tapasztalatai nálunk semmit sem érnek. Minthogy munkásaink múltjára semmit sem adunk, a múlt nem is szolgál nekik hátrányukra. Részemről még sohasem találkoztam minden ízében rossz emberrel. Mert minden emberben lappang valami jó, csak adjunk neki alkalmat arra, hogy ezt kifejtthesse. Ez az oka annak, hogy sohasem tudakozódunk a munkakereső múltja után; nem az ember múltját béreljük fel, hanem magát az embert. Tegyük fel, hogy börtönben ült, ami még nem ok arra, hogy feltételezzük, hogy oda vissza is kerül. Ellenkezőleg: azt hiszem, hogy csak lehetőséget kell nyújtanunk arra, hogy minden igyekezetével próbáljon oda vissza nem kerülni. Felvételi irodánk ezért senkitől sem kérdezi, hogy mi volt azelőtt: hogy a Harvard-egyetemet végezte-e vagy tánciskolát, az nekünk mindegy. Semmi mást nem követelünk tőle, csak azt, hogy akarjon dolgozni. Ha nincs meg ez a tulajdonsága, akkor a legnagyobb valószínűség szerint nem is folyamodik hozzánk állásért, mert azt mindenfelé jól tudják, hogy a Ford-művekben dolgozni kell.

Ismételjük: nem érdeklődünk az után, hogy az ember mi volt. Ha egyetemet végzett, akkor talán gyorsabban halad előre, mint különben, de mindamellet alulról kell kezdenie és először meg kell mutatnia, hogy mit tud. Mindenkinek a kezében van a saját jövője. Igen-igen sokat beszélnek az elismerésről. Nálunk mindenki egész biztosan megkapja az elismerésének azt a fokát, amit megérdemel.

Az elismerés után való törekvésben van valami, amivel számolni kell. Ipari életünk az elismerés utáni vágyódást olyan

fokra emelte, hogy az már a mániával határos. Volt idő, amikor az emberek előhaladása tisztán és közvetlenül saját munkájuktól, és nem valakinek a protekciójától függött, míg ma mindinkább rászoknak arra, hogy csak szerencse kell ahhoz, hogy valaki befolyásos állást kapjon. Ez ellen is sikerrel harcoltunk. Az emberek általában azért dolgoznak, hogy kitűnjenek, és abból a gondolatból indulnak ki, hogy ha nem dicsérik meg őket, teljesen közömbös, hogy jól vagy rosszul csinálnak-e valamit. A munka eközben eszköz lesz náluk a célhoz. Maga a tulajdonképpeni feladat: a munka náluk nem fontos. Fontos, hogy előrehaladjanak. Az a szokás, hogy a munka csak másodlagos, az elismerés pedig mint fő tényező jön tekintetben, ártalmas a munkára. Ez a szokás káros befolyást gyakorol és létrehozza a becsvágy egy különös nemét, ami se nem szép, se nem jövedelmező. Azt az embertípust hozza létre, amelynek az a meggyőződése, hogy előmenetele attól függ, hogy jó viszonyban van-e a főnökével. Ez a típus minden üzemben előfordul. Baj, hogy jelenlegi viszonyaink azt a látszatot keltik, mintha ezek az emberek valóban előrehaladnának. Az üzemvezetők végtére is csak emberek. Természetesen hízeleg nekik, ha azt hiszik, hogy a kezükben tartják a munkások jó és rossz sorsát. Mint-hogy pedig ők megközelíthetők hízélgéssel, az is természetes, hogy a törtető alárendeltek kihasználják ezt azért, hogy előrehaladhassanak. Ezért törekszem én arra, hogy az elfogultságot és a szubjektivitást a lehető legnagyobb mértékben kiküszöböljem.

Sohasem vagyunk megelégedve vállalatunk különböző osztályainak teljesítményével. Sőt, határozottan tudjuk, hogy minden jobban lehet még majd csinálni, és hogy egykor jobban is fogjuk azokat végezni. Nálunk nincsenek előre jól ki-mért állások, legjobb embereink maguk teremtik azt meg maguknak. És ez nem is megy nehezen, mert ha valakinek az a szándéka, hogy magának cím helyett munkakört teremtsen, az előrehaladásnak semmiféle akadálya nincs. Az előléptetés

nincs is semmiféle formasághoz kötve. Az illető gyorsan ott terem a másik munkánál és kapja a nagyobb fizetést.

Egész személyzetünk ilyen módon küzdötte fel magát. A gyárvezető gépész volt pályája kezdetén, a nagy River-Rouge vállalat igazgatója kezdetben modellasztalossággal foglalkozott. Egyik legfontosabb osztályunk vezetője pedig annak idején szeméttalicskázónak lépett be. Egész üzemünkben nincs senki, aki ne az utcáról jött volna hozzánk. Mindaz, amit ma teljesítünk, olyan emberek műve, akik tehetségükkel bizonyították be teljesítőkéességüket. Szerencsére minket hagyományok nem kötnek, de nem is szándékunk ilyen hagyományokat fejleszteni. Egyetlen tradíciónk van, és ez így hangzik:

*Mindent lehet jobban csinálni, mint ahogy eddig csináltuk!*

Az a törekvés, hogy mindent gyorsabban és jobban végezzünk, mint eddig, magában rejti az összes gyári probléma megoldását. Az egyes osztályok a termelés tömegével vetik meg létejük alapját. A termelés tömege és költsége két élesen megkülönböztetendő tényező. Az üzemvezető és a felügyelő elpocsékolnák idejüket, ha egyúttal a különböző osztályok kiadásait is ellenőriznék. Az ő ellenőrzésük alá csak az ő osztályuk termelése tartozik. A jó vagy rossz határfok megállapítása a termelt árucikk összességének a munkások számával való osztási műveletével történik. Az üzemvezető naponta ilyen módon ellenőrzi az osztályát. A munkamódszerek tökéletesítésére irányuló becsvágy nagy részben ezen a kezdetleges termelési kontrollon alapszik. Az üzemvezetőnek felelőssége csak a gépekre és az emberekre terjed ki. Az ő zsinórmértéke a termelés fokozása, viszont nincs is módja ahhoz, hogy erejét más területen elforgácsolja.

Ez az ellenőrzési rendszer arra kényszeríti az üzemvezetőt, hogy a szubjektivitást, vagyis mindazt, ami a munkán kívül van, elfelejtse. Ha az embereket ízlése, nem pedig teljesítménye szerint választja ki, ez az osztálynaplóból rögtön kitűnik.

A kiválasztás nem nehéz. Majdnem magától jön annak ellenére, hogy sokat beszélnek az előrehaladásra való alkalomhiányról – az átlagmunkásnál ugyanis sokkal fontosabb a tisztességes munka, mint az előléptetés. Alig 5% van olyan, aki hajlandó volna arra, hogy béremeléssel egybekötött nagyobb felelősséget és munkatöbbletet vállaljon magára. Azoknak a száma, akik csoportvezetőkké léptek elő, csak 25 százalékra rúg, és ebből is a többség azt mondja, hogy csak azért hajlandó erre, mert itt a fizetés jobb, mint a gépnél. Az olyan emberek, akiknek hajlamuk van mechanikára, de nincsen önbizalmuk, többnyire átmennek a szerszámkészítő osztályba, ahol a bérek jelentősen nagyobbak, mint a tulajdonképpeni autógyártásnál. De az emberek elsöprő többsége a helyén akar maradni. Azt akarják, hogy vezessék őket. Azt akarják, hogy mindent elrendezzenek nekik és semmi felelősség ne terhelje őket. Ennélfogva az emberek hatalmas száma ellenére a nehézség nem abban rejlik, hogy felkutassuk azokat, akiket előléptessünk, hanem hogy megtaláljuk azokat, akik akarják az előléptetést.

Általánosan elterjedt az az elmélet, hogy minden ember buzgón törekszik az előléptetésre, és erre a teóriára igen szép tervek vannak felépítve. Én ellenkezőleg, csak azt mondhatom, hogy tapasztalataink ennek az elméletnek ellentmondanak. Az amerikai alkalmazottjaink szeretnek ugyan előbbre jutni, de nem törekszenek mindig a legmagasabbra. A külföldiek általában meg vannak elégedve azzal, hogy csoportvezetők maradhatnak. Hogy miért, azt nem tudom – csupán a tények megállapítására szorítkozom.

Mint már mondtam, eljárásunk mindenki előtt ismert és annak változásait éber szemmel figyelik. Nálunk csak a változás állandó, ez az örök szabály, amely szerint még messze vagyunk a tökéletesítéstől. Evégből a vezetőség sohasem zárkózik el új tervek elől, nincsen szentesített rendszer, minden munkás jogosítva van ötleteit előterjeszteni és újakat kezdeményezni.

Autónként 1 cent megtakarítás már nagy jelentőségű. Mostani termelésünknel ez évenként 12 000 dollárt jelent. Az ilyen 1 centes megtakarítás minden egyes alkatrésznel milliókra rúghat évente. Ezért összehasonlító kalkulációnk egyezred centnyi pontossággal dolgozik. Ha valamelyik új módszer olyan megtakarítást jelent, hogy mondjuk három hónapon belül behozza az újítás költségeit, azonnal alkalmazzuk. Az újítás természetesen a munka megkönnyítésére is vonatkozhat, mert nem szeretjük a nehéz, emberpusztító munkát. Ilyen különben is alig van már nálunk. A munkás munkájának megkönnyítése a termelési költségek csökkentését is jelenti, márpedig a tisztesség és a sikeres üzlet édestestvérek.

Az ötletek minden oldalról jönnek. A külföldi munkások közül a lengyelek a legtalálékonyabbak. Egyik például, aki angolul nem is tudott, megértette velünk, hogy a kopás csekélyebb lesz, hogyha egy géphez tartozó bizonyos tárgyat más szög alatt helyeznénk el. Igaza volt, a köszörülésnél, illetve a csiszolásnál valóban sok pénzt takarítottunk meg. Elmondok még egy ilyen ötletet. Az a javaslat például, hogy az öntvénydarabokat automatikusan drótkötélvasúton hozzák az öntödéből a gyárba, hetven ember megtakarítását jelentette a szállításnál. Számos ilyen tökéletesítés származik a munkásoktól. Nagy fontosságú volt az izzítási eljárás tökéletesítése. A régi, kezdetleges eljárások mind felmondták a szolgálatot; végül találtunk egy módszert, amely szerint az izzító kemencénél a munkásnak többé semmi dolga sincs. Kap egy pirométert, olyan eszközt, ami méri a hőmérsékletet, és e színes fényjelzések messziről mindent megmutatnak neki.

Amit az idők folyamán tudásban és ügyességben elértünk, kizárólag saját embereinknek köszönhetjük. Meggyőződtem arról, hogy ha az embereket nem akadályozzák, és tudják, hogy szolgálnak, minden erejüket és képességüket ráirányítják még a legriválisabb feladatokra is.

# 7

## A gép terrorja

A monoton munka – ugyanannak a tevékenységnek az állandó ismétlődése, méghozzá ugyanazon a módon – néhány ember számára egyenesen borzalmas. Nekem még elgondolni is rettentő. Lehetetlenségnek tartanám, hogy napról-napra ugyanazt csináljam. Másoknál viszont, sőt a legtöbb embernél, a gondolkodás valósággal büntetés. Nálunk az olyan munka az eszmény, amelynél nincs szükség teremtő erőre. Nagyon kevesen vállalkoznak arra, hogy dolgozzanak, gondolkozzanak és még testi erejüket is igénybe vegyék, és valósággal keresni kell az olyan embereket, akik éppen a nehézsége miatt szeretnek valamit. Az átlagmunkás sajnos csak olyan munka után kívánczik, amelynél sem testileg, és főleg szellemileg nem kell magát megerőltetnie. Az olyan emberek, akik mondjuk meg vannak áldva teremtő tehetséggel, és akiknél ennek következtében minden egyhangúság borzalom, könnyen hajlanak arra a felfogásra, hogy embertársaik éppoly buzgók, és ezért túlságos részvétet éreznek az olyan munkás iránt, aki nap-nap után ugyanazt a munkát végzi.

Ha leásunk a dolgok mélyére, azt látjuk, hogy minden munka repetitív. Minden üzletember kénytelen bizonyos rutint követni; a bankigazgató napi munkája csak rutinon alapul. A hivatalnok és a banktisztviselő működése hasonló módon szintisztán gyakorlat. A legtöbb ember számára ugyanis életszükséglet bizonyos beosztás szerint cselekedni és a legtöbb munkát ismétlődővé tenni, mert különben nem tudnának annyit dolgozni, hogy abból megélhessenek. Ezzel szemben a legnagyobb véték, ha a találékonysággal megáldott embereket egyhangú munkára kényszerítjük, mert hiszen a kereslet mindenütt igen nagy az alkotó egyéniség iránt. Sohasem lesz munkahiány azok számára, akik valóban képesek valamire. Mégis azt kell mondanunk, hogy az akarat ritkán jár együtt a tudással. Sőt, ahol az akarat meg is van, ugyancsak gyakran hiányzik a bátorság és a kitartás a tanulásra. Mert az ember puszta vágyakozással nem sajátíthat el szaktudást.

Sok hipotézis szól arról, hogy az emberi természetet hogyan kellett volna megalkotni, de keveset gondolkozunk arról, hogy milyen az a valóságban. Azt állítják például, hogy alkotó munka csak szellemi téren végezhető. Beszélünk alkotó tevékenységről a zenében, a festészetben és egyéb művészetekben. Valóban azon fáradoztunk, hogy olyan dolgokra korlátozzuk az alkotó tehetségét, amelyet falra akasztunk, a hangversenyteremben hallunk vagy kiállítunk ott, ahol tétlen és renyhe emberek összegyűlnek, hogy megbámulják egymás művészetét. Mégis, aki igazán teremtő tevékenységet akar végezni, más területre merészkedik, oda, ahol magasabb törvények uralkodnak, mint a hang, a vonal és a szín törvényei, és ahol érvényesül az egyéniség törvénye. Szükségünk van olyan tehetségekre is, akik otthonosak az iparművészet berkeikben, szükségünk van az ipar mestereire is, úgy a termelő, mint az árucikk szempontjából. Szükségünk van emberekre, akik az alaktalan tömeget politikai, társadalmi, ipari és etikai tekintet-



ben egészséges, harmonikus egészsé tudják formálni. Általában a teremtőképességet túlságosan beszűkítettük és visszaélünk vele triviális célokra.

Pedig szükségünk van olyan emberekre is, akik munkatervet készítenek mindenre, ami helyes, jó és kívánatos. A jóakarát és a gondosan kidolgozott munkaterv tette válik és sikerhez vezet. Ilyen módon emelhetjük a munkás életszínvonalát, nem azért, hogy kevesebbet dolgoztatunk vele; inkább segítünk munkáját megsokszorozítani. Ha a világ elhatározza magát arra, hogy figyelmét, érdeklődését és energiáját embertársaink igaz üdvére és hasznára szolgáló tervek megteremtésére fordítsa, akkor ezek a tervek tette válnak, emberi és pénzügyi tekintetben is tartósak és a legjövődélmezőbbek lesznek. Amire a mi nemzedékünknek szüksége van, az az ipar igazságosságának és emberségének megvalósításába vetett mély hit és meggyőződés. Ha nem sikerül ezeket a tulajdonságokat átültetnünk az iparba, akkor jobb volna, ha nem volna ipar. Az ipar napjai meg vannak számlálva, ha nem segítjük hatalomra ezeket az eszméket. Pedig ezek könnyen és nagyon jól megvalósíthatók, sőt szerencsére a legjobb úton haladunk a megvalósításuk felé.

Ha egy ember nem tudja megkeresni a kenyerét a gépek segítségével nélkül, vajon előnyére válik, ha megfosztjuk őt a gépektől és hagyjuk éhezni, csak mert egyhangú a velük való munkavégzés? Én eddig nem tudtam megállapítani, hogy a repetitív munka ártana az embernek. A szalon-szakértők bizonygatták, hogy az ismétlődő munka károsan hat a testre és a lélekre, de a mi megfigyeléseink ennek ellentmondanak.

Volt egy munkásunk, aki nap-nap után nem tett mást, csak egyet lépett és úgy gondolta, hogy ez a mozgás őt egyoldalúvá teszi. Az orvosi vizsgálat persze negatív volt, de azért ő magától értetődően olyan munkakört kapott, amelynél egy másik izomcsoportot kellett működtetnie. Néhány hét múlva azt kérte, hogy helyezték vissza a régi munkájába. Mindamellet

okadatolt az a feltevés, hogy egy és ugyanazon mozgás gyakorlása nyolc órán át rendellenes hatással van a testre; igaz, hogy mi ezt egyetlen esetben sem tudtuk megállapítani. Embereinket kívánságukra rendszerint felcseréljük. Hiszen nem történik semmi olyan változtatás, amit ne ők javasoltak volna. Némely kézmozdulat nálunk kétségkívül egyhangú, olyan monoton, hogy alig tartják lehetségesnek, hogy egy munkás azt tartósan végezhesse. Valamennyi munka között a legegyszerűbb az, hogy egy ember egy tárgyat felvesz acélhorggal, olajjal telt kádban megmártja és maga mellé helyezi egy kosárba. A mozgás állandóan ismétlődik. Nincs szükség sem izomerőre, sem intelligenciára; alig tesz mást, minthogy kezeit kissé kinyújtja és odamozdítja, mivel az acélhorgony igen könnyű. Ennek ellenére ez az ember nyolc hosszú esztendőn keresztül ugyanazon a helyen maradt; megtakarított pénzét olyan jól kamatoztatta, hogy ma legalább negyvenezer dollárja van és makacsul tiltakozik az ellen, hogy neki más munkakört adjanak.

A legalaposabb vizsgálatok sem mutatták ki egyetlen esetben sem, hogy a monoton munkának a testre vagy a lélekre deformáló vagy tompító hatása volna. Aki az ismétlődő munkát nem szereti, nem szükséges neki ott maradnia. A munka minden osztályban belső érték és minőség szerint A, B és C csoportra oszlik, és ezek közül mindegyik tíz különböző fázist foglal magába. A munkásokat a felvételi iroda a C osztályba irányítja; ha ott már valamit tanultak, a B osztályba, onnét tovább az A osztályba, innét azután a szerszámkovácsokhoz, végül a felügyelők csoportjába juthatnak. Rajtuk múlik, hogy pozíciót teremtsenek maguknak. A gyártásnál is maradhatnak, ha nekik úgy tetszik.

Egyik előbbi fejezetben már megjegyeztem, hogy a testi fogyatékoság nem ok arra, hogy visszautasítsuk bármely munkakeresőt. Ez az elv 1914 január 12-én lépett érvénybe és egyben megállapítottunk napi 5 dollár legkisebb díjazást és nyolcórás munkaidőt. Ezzel kapcsolatban elhatároztuk, hogy testi

fogyatékosága miatt senkit sem bocsátunk el, kivéve természetesen a fertőző betegeket. E tekintetben a felfogásom az, hogy olyan vállalatban, ami valóban betölti a feladatát, az alkalmazottak átlagban épp olyan minőségűek lehetnek, mint a társadalom bármely más szervezetében. Betegek és nyomorékok mindenütt vannak. Általában tért hódított az a felfogás, hogy mindazokat, akik testi munkára nem alkalmasak, közjótékonyaságból kell eltartani. Vannak mindenesetre ilyen esetek, pl. a hülyéknél, amikor a közjótékonyaság, feltételezem, nem kerülhető el, de ezek roppant ritka kivételek. Nekünk azonban berendezéseink sokfélesége folytán sikerült mindenki számára – hasznot hajtó tevékenysége révén – egzisztenciát biztosítani. A vak vagy a nyomorék, ha kellő helyre állítjuk, ugyanazt végezheti és hasonló díjazást kaphat, mint a teljesen egészséges ember. Nem részesítjük előnyben a bénákat, de megmutattuk, hogy azok is megszolgálhatják a teljes bért.

Eddigi szellemiségünkkel homlokegyenest ellentétbe jutnánk, ha az embereket fogyatékoságaik miatt alkalmaznánk, csak azért, hogy kisebb bérezést adjunk nekik, és ebből következőleg kevesebb teljesítménnyel is megelégednénk. Ilyen módon segítenék ugyan az embereken, azonban távolról sem célszerűen és emberségesen. A legjobb út és mód az, hogy őket teljesen egy színvonalra állítsuk az egészségesekkel és a termelő munkát végzőkkel. Azt hiszem, kevés helye van a jótékonyaságnak a világon, legalábbis az alamiznaadás formájában való könyörületnek. Üzlet és jótékonyaság a legkevésbé sem egyeztethetők össze, mert a gyár célja a termelés. Rosszul szolgálja a közönséget az, aki nem termel képességének legfelső határáig. Az emberek általában azon a véleményen vannak, hogy a teljes testi erő alapfeltétele a nagyobb teljesítménynek. E téves felfogás tisztázására, illetőleg a tényállás megállapítására gyárunkban osztályoztattam az összes előforduló műveletet, melyeknek száma 7882-re rúgott: amiből 949 munkálat a

nehéz testi munka fogalma alá esik, tehát abszolút erős, egészséges férfimunkást kíván; 3338 pedig normális fejlettségű, ép embert igényel, míg a fennmaradó 3595-höz semmiféle különös fizikai képesség nem szükséges. Végezhetik vézna, gyenge férfiak, nők, sőt gyermekek is. Ezeket a „könnyű munkákat” azután ismét osztályoztuk és rájöttünk arra, hogy 670 műveletet lábatlanok, 2637-et féllábúak, 2-t kéz nélküliek, 715-öt félkezűek, 10-et pedig vakok is elvégezhetnek. Tehát a 7882 különböző tevékenység közül 4034-hez csak csekély testi erő szükséges. Következőleg a fejlett ipar abban a helyzetben van, hogy nagy számú testi fogyatékoságban szenvedő embertársának adhat jól fizetett munkát, többnek, mint amennyi nyomorék a társadalomban található. Gazdasági szempontból a legnagyobb pazarlás, amikor a testileg kevésbé értékeseket a társadalom terhére írják és olyan apró-cseprő munkára tanítják meg őket, mint a kosárfonás vagy valamelyik más, negatív értékű kézimunka. Nem azért, hogy abból megélhessenek, hanem hogy megmentsék őket a kétségbeeséstől.

Amikor felvételi irodánk valakit felvesz, azzal a gondolat-  
tal teszi, hogy testi alkalmatosságához mért munkát utaljon ki számára. Ha kitűnik, hogy arra a munkára képtelen, vagy a munka nem egyezik meg hajlamaival, átteszik másik osztályba; majd orvosi vizsgálat után próbaképpen olyan munkánál alkalmazták, ami jobban megfelel fizikumának vagy hajlamainak. Azok akik testi erőben az átlag alatt állnak, alkalmas helyen ugyanazt végezhetik, amit az átlag felett állók. A vak például alkalmas arra, hogy a raktárban megszámolja és dobozba rakja a csavarokat. Régebben erre a munkára két egészséges embert alkalmaztunk. Két nap múlva az üzemvezető átküldte az egészségeseket a felvételi irodába és kérte, hogy utaljanak ki számukra más munkát, mert a vak mindkettőt helyettesíti.

Ezt a segítséget még sokkal tovább lehet fejleszteni. Általában magától értetődőnek tartják, hogy ha valamely munkás

sérülés következtében munkaképtelenné válik, járadékot ad-  
janak neki. Eljön azonban egy bizonyos lábadozó időszak, kü-  
lönösen csonttöréseknél, amikor az illető voltaképpen már  
munkaképes, sőt rendszerint már munka után is néz, mert hát  
a legnagyobb járadék sem akkora, mint a rendes hetibér. Ha  
nem így volna, akkor ez az üzemkiadások újabb megterhelését  
jelentené, ami természetesen érezhetővé válna a termények el-  
adási áránál. Következésképpen a gyártmány kevesebb vevőre  
találna és ennek folyománya a munkaalkalom csökkenése  
lenne. Ezek tapasztalati következtetések, amelyeket szem előtt  
kell tartanunk.

Kísérleteket végeztünk ágyban fekvőkkel, olyan betegek-  
kel, akik már felülhettek. Megbíztuk őket azzal, hogy csavaro-  
kat erősítsenek kis tengelyekre. Ez olyan munka, amit pusztá-  
kézzel lehet végezni. A betegosztályban 15-20 embert bízunk  
meg ilyesmivel. A kórházban lévők tehát kapták ugyanazt a dí-  
jazást, mint a gyárban dolgozók. Persze senkit sem kényszerít-  
tünk e munkára, de valamennyien szívesen vállalkoztak. Jól  
töltötték idejüket, alvásuk és étvágyuk javult és a gyógyulás is  
gyorsabban következett be. A süketnémák nálunk nem része-  
sülnek különösebb kedvezményben, mert munkateljesítme-  
nyük 100 százalék. A tüdőbajosok – átlag több mint 1000 em-  
ber van ilyen – legnagyobbbrészt az anyagelosztó osztályban  
dolgoznak, mert ott nincsen por, a fertőző betegek pedig  
együtt dolgoznak egy különleges és szellős deszkaépületben,  
és amikor csak lehetséges, a szabadban dolgoznak.

A legutóbbi statisztika szerint 9563 olyan ember dolgozik  
nálunk, aki fizikailag az átlag alatt áll. Közülük 123-nak ampu-  
tálták az alsókarját vagy a kezét. Egy közülük a kezeit vesztette  
el. Négy mindkét szemére vak, 207 fél szemére vak, 37 süket-  
néma, 60 epilepsziás, 4 lábatlan, 234-nek pedig csak fél lába  
van, a többi 8933 pedig „kisebb testi vagy szellemi fogyatékos-  
ságban” szenved.

Az egyes munkák megtanulásához a következő idő szükséges: Az összes munka 43 százaléka egy napi tanulást kíván, 36 százaléka nyolc napot, 6 százaléka egy-két hetet, 14 százaléka egy hónaptól egy egész esztendeig tartó időt, 1 százaléka hat esztendőig vesz igénybe. Ez utóbbi munkák, mint például a szerszámgyártás és a forrasztás-hegesztés, különleges ügyességet igényelnek.

A fegyelem mindenütt szigorú. Nincsenek piti szabályok és minden szabály igazságossága megkérdőjelezhető. Az önkényes és igazságtalan elbocsátások úgy kerülhetnek el, hogy a felmondást egyedül a felvételi iroda vezetője gyakorolja, aki azonban ritkán él jogával. Legutóbbi statisztikánk 1919-ből való. Ebben az esztendőben 30 155 személyzeti változás volt. 10 344 esetben a munkások tíz napnál tovább igazolatlanul voltak távol és ezért töröltük őket a személyzeti listából. A munkától való húzódás miatt és hogy különösebb indok nélkül áthelyezést kértek, 3207 embert bocsátottunk el. 38 esetben az volt az ok, hogy az illetők nem akartak az iskolában angolul tanulni, 108-an beléptek a hadseregbe és 3000-et más gyárba helyeztünk át. Körülbelül ugyanennyien akartak haza, mezei munkára vagy pedig más pályára távozni. 82 nőt azért bocsátottunk el, mert férjük dolgozik. Mi ugyanis férjes nőket, ha férjüknek munkája van, nem alkalmazunk. Ebből a nagy tömegből csak 80 embert csaptunk el, és pedig szélhámosság miatt 56-ot, 20-at a gyári iskola utasítására, végül 4 alkalmatlan idegent.

Embereinktől elvárjuk, hogy utasításainkat szó szerint kövessék. A gyártás mikéntje az utolsó szögig rendszerbe van foglalva és a különböző osztályok úgy egymásba kapcsolódnak, hogy teljes lehetetlenség az embereket még átmenetileg is a maguk akaratára bízni. A legszigorúbb fegyelem nélkül teljes zűrzavar uralkodna. Véleményem szerint ipari üzemben nem is lehetséges másképp. Az emberek azért vannak, hogy nagy

fizetésért sok munkát végezzenek. Ha mindenki kénye-kedvére cselekedne, csak a termelés szenvedné meg és a munkabér. Akinek a mi munkarendszerünk nem tetszik, elmehet. A Ford-társaság igyekszik az alkalmazottakkal minden esetben igazságosan és elfogulatlanul bánni. Természetes érdeke úgy az üzemvezetőnek, mint a munkafelügyelőnek, hogy osztályukban lehetőleg kevés elbocsátás forduljon elő. A munkásnak bőven van alkalma arra, hogy panaszt tegyen, és ha rosszul bánnak vele, teljes elégtételt kap. Magától értetődően nem lehet az igazságtalanságokat egyszer s mindenkorra kiküszöbölni. A munkás nem mindig igazságos munkástársaival szemben. Az emberi természet fogyatkozásai akadályokat gördítenek jószándékaink útjába. A művezető sokszor nem fogja fel jól a gondolatmenetet, vagy hamisan alkalmazza; a mi nézeteinket ellenben én az előzőkben ismertettem és azoknak érvényre juttatását a Ford Automobil Társaság minden rendelkezésre álló eszközzel szorgalmazza.

Feltétlenül szükséges, hogy az igazolatlan távolmaradásokkal szemben szigorúak legyünk. Munkatársainknak nem szabad tetszésük szerint jönni-menni; mindenkor módjukban áll, hogy a művezetőnél szabadságot kérjenek, de aki előzetes bejelentés nélkül távol marad, mentségeit visszatérése alkalmával alaposan megvizsgálják, és ha szükséges, tovább utasítják az egészségügyi osztályhoz. Ha a mentség elfogadható, munkáját ismét folytathatja, de ha nem, el lehet bocsátani. A felvételnél csak a név, a lakcím és életkor után érdeklődünk; megkérdezzük: házas-e, mennyi az eltartottjainak száma és volt-e már alkalmazva a Ford Automobil Társaságnál. Megvizsgáljuk a szemét és a hallását. Múltja iránt nem érdeklődünk, de egy blankettán a tanult munkás bejelentheti, hogy mi volt a tanult mestersége. Ilyen módon szükség esetén módunkban áll a szakembereket saját üzemünkéből kiválogatni. Egy alkalommal szükségem volt egy svájci órásra, felütöttük a kartotékát és a svájci órást az egyik fúrógépnél volt alkalmazva. Máskor tanult

téglaégetőre volt szükségem. Találtunk is egyet, ugyancsak a fúrógépnél és ma főfelügyelő az illető.

Személyes érintkezés az emberek között nálunk alig van. Elvégzik a munkájukat, aztán hazamennek – a gyár nem szalon. Törekszünk a szívélyességre, és ha a kézfogást nem is nagyon szeretjük, igyekszünk a lehetőség szerint kiküszöbölni minden ellenszenvet. Nekünk annyi osztályunk van, hogy egész külön világot alkotunk és ebben mindenfajta ember megtalálható. Vegyük az emberek közötti verekedést. A verekedés benne van ugyan az emberi természetben és rendszerint azonnali elbocsátást okoz. Mi úgy gondoljuk, hogy ez nem segít a verekedőkön – mindössze eltünteti őket a szemünk elől. Így az előmunkások igen furfangos büntetéseket agyaltak ki, amik nem vesznek el semmit az illető családjától és amiket semmi időbe nem telik alkalmazni.

A nagy teljesítőképesség legfőbb feltétele, és egyúttal az emberséges termelési eljárásnak is legelső követelménye, hogy a gyárhelyiségek tiszták, világosak és levegősek legyenek. A gépek elhelyezésénél ügyeltünk arra, hogy minden helyet jól kihasználjunk, de azért legyen annyi tér, hogy a munkás kényelmesen mozoghasson. A gépek nálunk nagyon sűrűn állnak a sorokban, de viszont az elhelyezésnél tudományos módszert követtünk, pontosan megállapítva, mekkora helyre és levegőre van a munkásnak szüksége. A baleset elleni védelmi berendezéseknek külön tanulmányt szenteltünk. Szerintem egyetlen gép sem használható, ha még olyan teljesítőképes is, ha nem feltétlenül üzembiztos. Mi nem alkalmazunk olyan gépet, amelyet nem tartunk feltétlenül megbízhatónak, és ennek ellenére mégis fordulnak elő sajnálatos balesetek. Minden balesetet erre a célra alkalmazott, tudományosan képzett emberek vizsgálják meg, és a gépet újra tanulmány tárgyává teszik, hogy az eset a jövőben többé elő ne fordulhasson. Helyiségeinkben a legnagyobb súlyt fektetjük a tiszta levegőre. Az el-



használt levegőt önműködő szerkezetek távolítják el a műhelyekből, ahogy arra is vigyázunk, hogy a hőmérséklet egyenletes legyen egész éven át, és hogy nappal ne legyen szükség mesterséges világításra. Kereken 700 embert alkalmazunk kizárólag a gyárhelységek tisztán tartására, ablaktisztításra és festésre. Tisztaság nélkül nincs erkölcs. A tisztaság rovására elkövetett mulasztásokat éppen úgy nem tűrjük, mint a hanyagságot a termelésben.

A gyári munkának nem szabad veszélyesnek lennie. Ha a munkás nehezen, és amellet sokáig dolgozik, a szellemi kimerültség olyan állapotába jut, hogy ez közvetlen oka lehet a szerencsétlenségnek. A balesetek elkerülése végett fontos az is, hogy ezt a lelkiállapotot kiküszöböljük. A másik feladat pedig megelőzni a könnyelműséget. A szakértők szerint a szerencsétlenségek főbb okai a következők:

1. Hiányos szerkezet;
2. Rozoga gépek;
3. Térhiány;
4. A védelmi berendezések hiánya;
5. Tisztátalanság;
6. Rossz világítás;
7. Rossz levegő;
8. Szabálytalan ruházzkodás;
9. Könnyelműség;
10. Tudatlanság;
11. Mentális állapot;
12. Hiányos együttműködés.

A szerkezeti és géphiba, a térhiány, a tisztátalanság, a rossz levegő és világítás, a kimerültség és a hiányos együttműködés kérdéseit könnyen elintézzük. Embereink közül senki sincsen túlterhelve. A bérkérdés a mentális állapottal kapcsolatos gondok kilenczted részét kiküszöböli a világból, és a szerkesztési technika megoldja a többit. Hátra van még a szakszerűtlen

ruházkodás, a könnyelműség és a vakmerőség kérdése, melyek ellen védekeznünk kell. Ez ott a legnehezebb, ahol hajtószíjak futnak. Most minden újabb berendezésnél minden gépnek saját villamosmotorja van, a régebbieknél azonban a hajtószíjat nem tudjuk mellőzni. Ezért minden szíjat burkolunk. Az önműködő futószalagok mindenhol lépcsőkkel vannak áthidalva, úgyhogy egyetlen munkásnak sem kell átlépnie a pályát. Mindenütt, ahol repülő szilánkok veszedelme fenyeget, kötelesek a munkások védőszemüveget viselni; ezt a veszélyt különben csökkentettük még azáltal, hogy a csiszológépeket drótszövettel vettük körül. Az olvasztókemencék vasráccsal vannak bekerítve és sehol sincsenek fedetlenül hagyott mozgó géprészek, amelyekbe a ruha beleakadhatna. A közlekedésre szánt utat minden körülmények között szabadon tartjuk. A munkások nagyon szeretnek szabályellenes ruhát hordani. Ilyenek a nyakkendők, a bő vagy lebegő ujjak és más ehhez hasonlók. A felügyelőknek erre is vigyázniuk kell és a legtöbbször el is csipik a bűnösöket. Az új gépeket minden irányban ki kell próbálni, mielőtt üzembe helyeznénk őket. Mindennek az a következménye, hogy súlyos szerencsétlenségek nálunk egyáltalán nem fordulnak elő.

Az iparnak nincs szüksége emberáldozatokra.

# 8

## A munkabérek

Az üzleti élet szólamai között semmi sem gyakoribb, mint ez a mondás: „a szokásos munkabéreket fizetem én is.” Ellenben még sohasem jelentette ki senki, hogy: az én áruim se nem jobbak, se nem olcsóbbak, mint a többieké. Nincs olyan gyáros, aki meggyőződésből állítaná azt, hogy a legolcsóbb nyersanyag egyúttal a legjobb árut szolgáltatja. Miért beszélnek akkor olyan sokat a munkaerő olcsóbbá tételéről és arról az előnyről, amelyet a munkabérek csökkenése hozna magával, ha az nem volna egyenlő a vásárlóerő csökkenésével és a belső piac gyengülésével? Mi a haszna az iparnak, ha olyan ügyetlenül úzik, hogy nem tud minden vele foglalkozónak emberhez méltó megélhetést teremteni? Egyetlen kérdés sem olyan fontos tehát, mint a bérkérdés, hiszen a népesség túlnyomó többsége munkabérből él. Következőleg az ő kereseti és életviszonyai az egész ország jólétére döntő befolyást gyakorolnak!

A Ford-munkásoknak 6 dollár napibér-minimumot fizetünk; régebben 5 dollárt kaptak, kezdetben pedig annyit kaptak, amennyit éppen kértek. De igen rossz morál és a legkárhozatosabb üzleti elv lenne, ha visszatérnénk a „rendes munkabérek” elvéhez.

Vegyük csak elő a munka és a tőke kapcsolatait. Nem szokás az alkalmazottat részestársnak tekinteni, pedig ez nincs másképp. Minden üzletember, aki nem tudja egyedül ellátni a munkáját, társat vesz magához, akivel megosztja a gondokat és a hasznot. Az a termelő tehát, aki a termelést nem tudja egyedül, két keze munkájával végezni, miért ne adhatná meg azoknak, akiket magához vesz, hogy a termelésben segítsenek neki, az „üzlettárs” elnevezést? Minden üzlet tulajdonképpen társas viszony, ha annak egynél több egyénre van szüksége. Az üzlet-tulajdonos és társainak viszonya kölcsönös. A főnök társa az ő munkásának és a munkás partnere a főnökének. Esztelenség egyikről vagy másikról azt állítani, hogy ő az egyedül nélkülözhetetlen, ugyanis mindketten nélkülözhetetlenek. Ha az egyik túlságos mértékben előtérbe nyomul, akkor a másik és végül az üzlet szenved meg. Helytelenség tehát a tőkét és a munkát elkülönítve emlegetni, hiszen ők voltaképpen társak. Ha egymás ellen dolgoznak, ha két kötelet húznak, megsínyli a vállalat, amelyben mindketten részesek és amelynek létfenntartásukat köszönhetik.

Minden munkaadónak az legyen a becsvágya, hogy nagyobb munkabéreket fizethessen, mint versenytársai. A munkavállalónak pedig az legyen a törekvése, hogy elősegítse ezt a becsvágyat. Minden üzemben vannak olyan munkások, akik körülbelül abból a felvetésből indulnak ki, hogy minden többteljesítmény csupán csak a vállalkozó előnyére szolgál. Elég baj az, hogy ez a hit egyáltalán lehetséges. Csakhogy hát ez a vélemény valóban megvan és nem is éppen alaptalanul. Mert ha a vállalkozó csak biztatja az embereit, hogy a legjobbat szolgál-

tassák, és azok lassan rájönnek, hogy az illő munkabér elmarad, természetesen visszaesnek előbbi közönyükbe. Ha azonban fokozott munkájuk gyümölcset meglelik a bérkönyvekben, és látják, hogy a nagyobb teljesítmény jövedelemtöbbletet is jelent, akkor azt is elfogadják, hogy az üzlethez tartoznak és hogy az üzlet sikere tőlük, az ő boldogulásuk pedig az üzlettől függ.

„Mit fizessen a munkaadó – mennyit kapjanak a munkások?” Ezek csak másodrendű kérdések. A kérdés lényege így hangzik: „Mennyit képes az üzlet fizetni?” Hiszen világos, hogy egyetlen üzlet sem adhat ki többet, mint amennyire bevételei rúgnak. Az igazságosabb bér megállapítására való törekvés ez idő szerint általános, de nem szabad elfelejtenünk, hogy a munkabéreknek is van határa. Olyan üzlet, amelynek 100 000 dollár bevétele van, nem fizethet ugyanakkor 150 000 dollárt. A vállalat terjedelme szabja meg a munkabért. De vajon mi szab határt a vállalat terjedelmének? Az, ha hamis precedenseket követ.

Ha a munkások ehelyett a szólásmód helyett: „a vállalkozó tartozna ennyit és ennyit fizetni,” inkább ezt mondanák: „a vállalatot ilyen és olyan módon kellene vezetni és megkövetelni tőle, hogy ezt meg ezt elérje,” sokkal többre mennének. Mert csak maga a vállalat képes arra, hogy kifizesse a munkabéreket. A vállalkozó ezt nem teheti meg, hacsak a vállalat nem nyújt segédkezet hozzá. Ha most már a vállalkozó mégis vonakodna nagyobb béreket fizetni, ámbár a vállalatból kitelne, mit lehet tenni? Egy vállalat túl sok embernek biztosítja a megélhetést ahhoz, hogy megengedhető legyen csak úgy megbolygatni. Bűn megtámadni egy vállalatot, aminek sok-sok ember a munkáját szentelte, ami hasznossá teszi őket és megélhetést biztosít nekik. Semmit nem segít, ha sztrájkjal vagy bezárással megölik a vállalatot. A munkaadó nem nyer azzal semmit, ha végigtekint alkalmazottainak sokaságán és azt

kérdi magában: „Milyen mértékben tudnám leszállítani a béreket?” Viszont a munkáson nem segít, ha a vállalkozó előtt öklével fenyegetőzve ezt kérdi: „Mennyit tudnék kipróbálni belőle?” Mert végeredményben mindketten a vállalatához tartoznak és a kérdést ilyen módon kellene feltenniük: „Mi módon lehetséges ezt az üzemet állandóvá és jövedelmezővé tenni, hogy ez mindannyiunk számára biztos és kényelmes megélhetést nyújtson?” Csak az a baj, hogy munkaadó és munkás nem gondolkoznak mindig józan ésszel. Nehéz megtörni a szűk látókörű gondolkodás habitusát.

Mit értsünk ezek után magas bérek alatt? Nagyobb bérek alatt olyan béreket értünk, amelyek felülmúlják azokat, amelyeket tíz hónappal, vagy mondjuk tíz évvel ezelőtt fizettünk. De ezek semmi esetre sem nagyobbak, mint amennyit igazságosan fizetnünk kellene. A mostani bérek tíz év múlva esetleg alacsonyak lehetnek.

Ha helyes az, hogy a vállalat vezetője az osztalékok emelésén fáradozik, akkor épp úgy jogosan cselekszik, ha emeli a béreket. Igen ám, de nem a vállalat vezetője az, aki a magasabb béreket fizeti. Ha ezt megtehetné és nem teszi, akkor természetesen ő a bűnös. Csakhogy ő egymagában mégsem képes arra, hogy emelje a béreket. Nagyobb bért nem fizethetünk pl. akkor, ha azt a munkás nem érdemli meg. Az ő munkája a legfontosabb termelő elem, de nem az egyedüli termelő tényező, hiszen a helytelen üzletvezetés mint másik tényező pazarolhatja az anyagot meg a munkaerőt is, és tönkre teheti a munka gyümölcsseit. Azonban a munkások is megsemmisíthetik a jó üzletvezetés eredményét még ott is, ahol ügyes üzletvitel és becsületes törekvés a közös célra társult is. Az ilyen esetben a munkás az, aki lehetetlenné teszi a magasabb díjazást. De az ügyes vállalatvezetés és a becsületes munka partnersége alatt a munkás az, aki lehetővé teszi a magas béreket. Befekteti az energiáját és a képességeit, és ha becsületes, odaadó befekte-

tést nyújt, a magas bérnek kell lennie a jutalmának. Voltaképpen nemcsak megszolgált, hanem nagyban hozzá is járult ahhoz, hogy ez lehetségessé váljon.

De nyilvánvalónak kell lennie, hogy a magas bér az üzemben kezdődik. Ha ott nem termelik meg, nem kerülhet a börtékba. Soha nem fognak kitalálni olyan rendszert, ami megszünteti a munka szükségét. Erről maga a természet gondoskodott. Nem arra szánták a kezeinket és az elméinket, hogy tétlenek legyenek. A munkából fakad a józan eszünk, az önbecsülésünk, a megváltásunk. A munka közel sem átok, hanem a legnagyobb áldás. Szigorú társadalmi igazságosság csak becsületes munkából származik. Aki sokat alkot, annak sokat kell hazavinnie. A jótékonyásznak a bérkérdésben nincs helye. Az a munkás, aki az üzem számára a legjobbat adja, legfőbb jó az üzem számára. Kiváló munkát nem követelhetünk tőle tartósan – megfelelő elismerés nélkül. Ha a munkás azzal a tudattal kénytelen napi munkájához fogni, hogy minden erőlködése ellenére sem lesz képes fedezni szükségleteit – nem képes munkáját jól végezni. Gonddal és aggodalommal van eltelve, ami a munka rovására megy.

De mikor a munkás látja, hogy napi munkája nem csak életszükségeit fedezi, hanem lehetőséget nyújt arra is, hogy fiait és leányait taníttassa és feleségének szórakozást szerezzen, akkor a tőle telhető legjobbat szolgáltatja; a munka neki jóbarátja lesz és ez egyaránt üdvös a munkásra és az üzemre. Ha napi munkálkodásod estére kelve nem nyújt megelégedést – béred legjobb részét elveszítetted!

A napi munka ugyanis jó dolog – remek dolog! *A munka az élet talpköve és az önbizalmunk alapja.* És a jó munkaadónak folyton többet kell dolgoznia egy nap alatt, mint bármelyik embere. Az a vállalkozó, aki komolyan veszi a világgal szemben való kötelezettségét, szükségképpen buzgó munkás is. Nem szabad azt mondania: „Ennyi és ennyi ezer embert dolgoztatok a magam számára.” A valóságban úgy áll a dolog,

hogy ő dolgozik az emberek ezreiért – és minél több munkát végeznek az ezek, annál több gondja lesz neki azzal, hogy produktumaikat a piacra vigye. A napibéreket és díjakat fix összegben kell megállapítanunk, hogy biztos számításokat tehesünk a termelési költségekre nézve. Napibér és díjazás volta képpen nem egyéb, mint meghatározott, előre fizetett osztalék. Gyakran az évi zárószámadásnál tűnik ki, hogy az előlegezettnél nagyobb osztalék fizethető és ezt ki kell fizetnünk! Az, aki a vállalkozásban közreműködik, megérdemli a nyereség egy részét, akár tisztességes bére vagy fizetése, akár pedig külön jutalom formájában. Ez az alapelv különben már általános elismerésre talál.

Ezek a bérkérdés alapvető igazságai. Minden azon áll, hogy az üzlettársak miként osztják fel egymás között a nyereséget.

Napi munkánk méltányos ellenértéke gyanánt milyen életrangra tarthatunk számot? Talán a létfenntartás ellenértékére? Az életfenntartás költségei nagy részben a termeléstől és a szállítástól függenek – a termelés és a szállítás teljesítőképessége pedig a helyes üzletvezetéssel és a munkások teljesítményével van kapcsolatban. A jórészt buzgón végzett munka törvényszerű következménye a jobb díjazás és az életfenntartás alacsonyabb költsége. Az a kísérlet, hogy az életfenntartás költségeihez viszonyítsuk a béreket, nem vezet eredményre. Az életfenntartás költségei csak egyetlen eredőt mutatnak, azt pedig nem várhatjuk, hogy ez az eredő állandó maradjon, ha folyton változtatjuk azokat a tényezőket, amelyekről függ. Ha tehát a béreket az életfenntartás költségeihez akarjuk alkalmazni, akkor a kutyához hasonlítunk, amely a saját farkába harap. Mert ki volna hivatott annak megállapítására, hogy az életszínvonal melyik fokát fogadjuk el alapul? Jobb volna, ha egy kissé jobban körülnéznének és azt kutatnák, mit jelent az átlagos díjazás a munkás számára és mit kellene tulajdonképpen jelentenie.



A munkabéreknek fedeznie kell a munkás összes kötelezettségeit a gyáron kívül. A termelő munka olyan kimeríthetetlen aranybánya, amelyhez hasonlót sohasem tártak fel. Ezért a munkabér legalább a munkás külső kötelezettségeit fedezze. Azonkívül élete alkonyán szabadítsa meg őt a gondtól, amikor már többé nem dolgozhat és törvény szerint nem is szabadna többé dolgoznia. De hogy ezt a keveset is elérhessük, az ipart, a termelést, az elosztást és a díjazást új séma szerint kell átszerveznünk, hogy megteljenek azok zsebei is, akik semmiféle termelő munkát sem végeznek. Ez azt jelenti, hogy olyan rendszert kell teremtenünk, amely a tisztességesen gondolkodó munkaadó jóakaratótól és az önző munkaadó rosszakaratától egyformán független. Ennek első feltétele, hogy megtaláljuk a valóságot.

A napi munka ugyanazt az erőkifejtést igényli, ha egy véka búza akár egy dollárba, akár két és fél dollárba kerül, és ha a tojás tucatja 12 vagy 90 cent is. Milyen befolyással vannak ezek azokra az erőegységekre, amelyekre egy embernek szüksége van napi termelő munkájához?

Ha itt mindössze csak erről az emberről volna szó, saját fenntartásának költségeiről és a neki jog szerint járó nyereségről, akkor az egész dolog igen egyszerű lenne. Igen ám, de ő nem önmagáért létező individuum. Ugyanakkor állampolgár is, aki hozzájárul a maga részével a nemzet gyarapodásához. Azonkívül háztartás feje is és talán gyermekek apja, akiket kezesetéből eltartania, sőt valami hasznosra is kell tanítania.

E tényeket mind figyelemre kell méltatni. Mi módon értékeljük és számoljuk el azokat a teljesítményeket, amelyekkel az otthon és a család növeli a napi munkáját? Mi az embert munkájáért fizetjük; mennyivel tartozik ez a munka az otthonnak és a családnak? A férfi a gyárban végzi munkáját, az asszony odahaza a háznál, a gyár pedig mindkettőt tartozik fizetni. Mindezek a kérdések alapos utánajárást és megfontolást igényelnek. Gazdasági életünknek talán egyetlen tényezője

sem hoz több meglepetést, mint pontos kiszámítása azoknak a költségeknek, amelyeket napi munkánk köteles viselni.

Talán az egyes ember napi munkájának energiafogyasztása, rendkívüli utánajárással és fáradtságos, hosszan tartó műveletek árán – de mégis pontosan kiszámítható. Lehetlenség azonban kiszámítani azt a költséget, amely szükséges arra, hogy őt a holnap követelményeire megeddzük és épp oly kevésbé lehetséges a természetes és pótolhatatlan energiaköpást valaha is meghatározni. A nemzetgazdasági tudomány eddig nem teremtett semmiféle kártalanítási alapot a napi munkában kimerült dolgozó ember hanyatló ereje számára. Talán lehetséges valami alapot teremteni aggkori járadék formájában. A járadékok és nyugdíjak azonban nincsenek tekintettel arra a fölöslegre, amelyet a bérből kellett volna meggazdálkodni azért, hogy fedezzék a kézimunkás különleges szükségleteit és természetes erőcsökkenését.

Az eddig fizetett legnagyobb napibér még mindig nem elég nagy, mert a mi közgazdaságunk még nincs eléggé átszerveve, és céljai még mindig nem elég becsületesek abban a tekintetben, hogy több napibért fizessen, ne csak töredékét annak, amit tulajdonképpen fizetnie kellene! Itt még igen sok tennivaló van hátra. Az ilyen beszéddel: „töröljük el a munkabért és térjünk át a kommunizmusra!” – nem jutunk közelebb a megoldáshoz. A munkabérrendszer az egyetlen, ami lehetőséget nyújt arra, hogy a termeléshez való hozzájárulást érték szerint jutalmazzuk. Ha végét vetitek a munkabérrendszernek, a jogtalanság fog uralkodni. Tökéletesítsétek a munkabérrendszert, mert egyedül ezzel egyengetitek az igazságosság útját!

Eszlendők folyamán a munkabérkérdésben sokat tanultam. Minden mástól eltekintve azt hiszem, hogy piacunk forgalma bizonyos fokig azoktól a munkabérektől függ, amiket fizetünk. A nagy munkabérek egyet jelentenek mindenütt az általános jóléttel, természetesen azzal a feltétellel, hogy ezek a nagy munkabérek emelkedő termelés következményei, mert

máskülönben a munkabérek emelkedése és a termelés leszállítása a gazdasági élet visszafejlődését jelentené.

Bizonyos időre volt szükségünk, hogy eligazodjunk a kérdésben. Amikor a T-modell alapján megkezdtuk a termelést, alkalmunk volt kiszámítani, hogy mekkorák legyenek tulajdonképpen a munkabérek. Mindenekelőtt egy bizonyos „nyereségrészesedést” honosítottunk meg. Az üzletév lezárása után a tiszta nyereségnek egy bizonyos százalékát szétosztottuk a munkások között. Így például az 1909. évben a munkások között a szolgálati évet tekintetbevétele alapján 80 000 dollárt osztottunk szét. Aki egy évig szolgált a vállalatot, az évi jövedelmének 5 százalékát kapta. Két év munkaidőnél 7,5 százalékot, három évi munkálkodás után pedig az évi jövedelem 10 százalékát juttattuk neki. Ennek a nyereségrészesedési elvnek az volt a hibája, hogy nem volt kapcsolatban az egyes ember teljesítményével. A munkások csak későn kapták meg részesedésüket, amikor már túl voltak napi munkájukon, midőn már úgy hatott, mint az ajándék bizonyos fajtája. Az pedig nem kívánatos, hogy összekeverjük a jótékonytságot a bérkérdéssel.

Ezek a munkabérek továbbá semmiképpen sem alkalmazkodtak a teljesítményhez. Az a munkás, aki X elkészítését végezte, talán alacsonyabb bért kapott, mint az Y-nál működő társa, mialatt a valóságban az X-nél több ügyességre és erőre volt szükség, mint az Y-nál. Az aránytalanság csak akkor csúszik be a bérkérdésbe, ha sem a munkaadó, sem a munkás nem tudja, hogy a munkabér komolyabb alapon nyugszik a pusztá becslésnél. 1913-ban a munkafázisok ezreinél végeztünk időmérést. Az időméréssel lehetséges – legalábbis elméletileg – megállapítani azt, hogy mennyit termeljen az egyén. Tanulmány nélkül ugyanis a munkaadó nem tudja, hogy miért fizeti a munkabéreket; de a munkás sincsen tájékoztatva! Ezeknek az időtáblázatoknak alapján üzemünk minden fázisára meghatároztuk a normáliákat és rögzítettük a munkabért.

Darabszámos munka nálunk nincs. Az embereket részben óra szerint, részben napszámban fizetjük, de minden esetben megköveteljük a normáliát és elvárjuk, hogy a munkás ezt beartsa: különben sem a munkás, sem mi nem tudjuk, hogy megszolgált-e a munkabért. Naponta meghatározott munkát kell teljesíteni. Az öröket jelenlétükért fizetik, a munkást a teljesítményéért.

1914 januárjában a fenti megállapítások alapján új nyereségrészesedési tervet tettünk közzé. A bérminimumot bizonyos feltételek mellett nap 5 dollárban állapítottuk meg. Egyidejűleg pedig 9 órától 8 órára szállítottuk le a munkaidőt. Mindezt teljesen önként tettük. Véleményünk szerint ugyanis ez felelt meg a társadalmi igazságosságnak és végső soron saját meglegedésünkért tettük. Boldogító érzés az, ha megkönnyíthetjük bizonyos fokig embertársaink terheit úgy, hogy azok fölösleget teremthetnek, amiből viszont takarékoság és öröm származik. Az élet valóban kevés számú, de fontos szükségletei között első helyen áll a jóakarát. A céltudatos ember mindent elérhet, amit maga elé kitűzött, de ha a jóakaratról megfeledeznek, nem profitál sokat.

Mindezeknél a dolgoknál semmi szerepe sem volt a jótékonyoságnak, és ezért nem mindenki értette meg. Sok vállalatnál azt hitték, hogy mi az említett tervet azért tesszük közzé, mert jó üzletet csináltunk és hogy nekünk csak további reklámra van szükségünk. Erős szemrehányással illettek bennünket azért, mert szakítottunk azzal a kárhozatos szokással, hogy a munkásnak csak annyit, jobban mondva olyan keveset fizessünk, amennyiért hajlandó a munkát vállalni. Az efféle eljárás semmit sem használ. Egyszer s mindenkorra meg kell ezt semmisíteni, mert különben a szegénység nem tűnik el a világból. A szóban forgó változtatásokat nem csupán azért léptettük életbe, mert magasabb béreket akartunk és tudtunk fizetni; mi a magasabb béreket azért akartuk fizetni, hogy vállalatunkat

maradandó alapra helyezzük. Mert a rosszul fizető vállalat mindig bizonytalan üzlet.

Kevés ipari bejelentés adott okot a világ minden részében annyi magyarázatra, mint a miénk. De helyesen alig értette meg valaki. A munkások általában azt hitték, hogy 5 dollárnyi napibért kapnak, egészen függetlenül attól, hogy mennyi munkát végeznek.

Az általános benyomásnak a tények nem felelnek meg teljesen. Az alapgondolat az volt, hogy a nyereséget szétosztjuk. De ahelyett, hogy megvárnák, míg a nyereség befolyik, előre kiszámítottuk azt, amennyire pontosan csak lehetett, és bizonyos feltételek mellett hozzácsaptuk azoknak a béréhez, akik legalább fél esztendeje a társaság szolgálatában álltak. A részesedés három osztályban történt. Ezek az osztályok állottak:

1. Házasságokból, akik családjukkal együtt éltek és azokról rendszeresen gondoskodtak.

2. Huszonkét éven felüli nőtlen emberekből, akiknek bebizonyíthatóan takarékosak voltak.

3. Huszonkét éven aluli ifjabbokból és nőkből, akik valamely hozzátartozójuknak egyedüli támasza voltak.

A munkás legelőször is megkapta a rendes bérét, amely akkor átlag tizenöt százalékkal volt nagyobb, mint a szokásos napi bér, és emellett jogosult volt bizonyos nyereségrészesedésre. A bér és nyereségrészesedés úgy volt kiszámítva, hogy legkevesebb napi öt dollár bért kapott. A nyereségrészesedést órabérialapon számítottuk ki és az órabérhez mértük, úgyhogy azoknak, akik a legkevesebb órabért kapták, a legnagyobb nyereségrészesedés járt, amelyet aztán nekik a bérrrel együtt 14 naponta fizettünk ki. Az a munkás például, aki óránként 34 centet keresett, 28 és fél cent nyereségrészesedést kapott óránként, vagyis naponta 5 dollárt. Aki óránként 54 centet keresett, kapott 21 cent óranyereséget és így napi keresete 6 dollárra rúgott.

Ez egyfajta prosperitás-megosztó terv volt, azonban bizonyos feltételekhez kötöttük. A munkásnak és otthonának meg kellett felelnie bizonyos elvárásoknak a tisztaságot és a magaviseletet illetően. Dacára annak, hogy távol állott tőlünk bármiféle paternalis szándék, mégis egyfajta paternalizmus származott e rendszerből rendszerből, amiért is a fenti tervet átstruktúráztuk. Az alapgondolat mégis az volt, hogy közvetlen ösztönzöt teremtünk a jobb életmódra – felfogásunk szerint pedig a pénzjutalom a legjobb ösztönző. Aki jól él, az jól is végzi a munkáját. Ezenkívül meg akartuk akadályozni, hogy a munkateljesítmény színvonalát leszámítsa a bérek emelése. A háború ugyanis megmutatta, hogy a gyors béremelkedés csak az emberek kapzsiságát ébreszti fel, de csökkenti teljesítőképességüket. Ha tehát kezdetben a keresménytöbbletet egyszerűen a számoló borítékba tettük volna, a teljesítmény színvonala minden valószínűség szerint összeomlott volna. A bér körülbelül a munkások felénél megkétszereződött az új terv alapján. Előállt azonban az a veszély, hogy a bevételi többletet könnyen szerzett pénznek tekintik, és az ilyen gondolat okvetlenül aláássa a teljesítményt. Veszélyes tehát túl gyorsan emelni a béreket, tekintet nélkül arra, hogy az illető előzőleg egy, vagy száz dollárt keresett-e naponta. Ellenkezőleg, ha a százdolláros ember kereset egy év folyamán 300 dollárra emelkedik, tízbe lehet fogadni az egy ellen, hogy nagyobb ostobaságokat fog elkövetni, mint az a munkás, akinek keresete a napenkénti egyről csak három dollárra emelkedett.

Az előírt elvárások nem voltak kicsinyesek, ámbar időnként talán kicsinyes módon jutottak alkalmazásra. A népiéleti osztályban 50 felügyelő foglalatoskodott, akik valamennyien szokatlan emberismerettel és egészséges értelemmel voltak megáldva. Természetesen ezek is csináltak baklövéseket. Az előírás az volt, hogy a házasságok családjukkal kellett lakniuk és gondoskodniuk is kellett róluk, hogy jutalmukat

megkaphassák. Fellépünk az ellen a külföldiek által elterjesztett szokás ellen, hogy albérlőket és kosztosokat fogadjanak a házba. A 18 éven aluli fiatal emberek, akik hozzátartozóikat tartották el, szintén kaptak jutalmat, és a magányos emberek is, ha rendes életmódot folytattak.

Rendszerünk üdvös befolyásának legjobb bizonyítéka a statisztika. Tervezetünk életbeléptetésekor embereink 60 százalékát találtuk osztalék-jogosultnak; a százalék-arány hat hónap múlva 78-ra, és egy év múlva 87-re emelkedett. Másfél év múlva pedig 99 ötnyolcad százalék kapott jutalmat. A munkabéremelésnek egyéb eredményei is voltak. 1914-ben, amikor az első terv életbe lépett, 14 000 alkalmazottunk volt és szükségesnek mutatkozott évente 53 000 embert felvenni, hogy megtartsuk a 14 000 emberből álló munkás-kontingenst. 1915-ben pedig mindössze 6508 embert vettünk fel, mert legnagyobb részük ott maradt, mivel odaszoktak a vállalatunkhoz. A régi munkásvándorlási statisztika arányában a mostani szükséglet mellett ma kénytelenek volnánk évente 200 000 új embert alkalmazni, ami mindenképp lehetetlenség volna. Igaz, hogy a tanulási idő csekély, és munkásaink két-három nap alatt elfogadható munkát végeznek, azok azonban, akiknek egy évi gyakorlatuk van, mégis jobban dolgoznak, mint kezdetben. A munkáscsere ettől fogva nem okozott sok gondot. Ma már nem vezetünk statisztikát, minthogy a személyi változás kérdésével keveset foglalkozunk, de annyit tudunk, hogy a személyi változás havonta 3-6 százalék között ingadozik.

A szisztémán később változtattunk egyet-mást, de az alapelv mégis a következő maradt:

Ha valakitől azt követeljük, hogy idejét és energiáját bizonyos ügynek szentelje, gondoskodnunk kell arról, hogy ne legyenek pénzügyi gondjai. Ez az elv okvetlenül jövedelmező. A nyereségünk azt bizonyítja, hogy a tisztességes bér és jutalomfizetés ellenére – amely rendszerünk megváltoztatása előtt is

körülbelül tíz millió dollárra rúgott évente – a magas bérek elve a legprofitálóbb üzletpolitika.

Voltak ellenvetések a „magaviseletért fizetett jutalom” alapú bérfizetéssel szemben. Bizonyos paternalista gyámkodásra vezet. A paternalizmusnak pedig semmi helye nincs az iparban. A gondoskodásnak az a fajtája, ami a munkás legintimebb magánügyeibe is beleavatkozik, mindenesetre korszerűtlen lett. Igaz, hogy a munkásnak szüksége van tanácsra és segítségre, sőt gyakran egészen speciális segítségre is, amit a tisztesség érdekében biztosítani is kell neki. De a praktikus és széles alapon végrehajtott osztalékterv mégis sokkal nagyobb mértékben járul az ipar konszolidálásához és a szervezés megszilárdulásához, mint a legintenzívebb kívülről jövő társadalmi munka.



# 9

## Miért nem csinálunk mindig jó üzletet?

Úgy a munkaadó, mint a munkás fontos kötelessége, hogy egy évre előre gondoskodjon, de rendszerint mindketten csak a hétnek dolgoznak. Vállalnak megbízatást és munkát ott, ahol azt kapják és azon az áron, amit nekik megadnak. Kedvező időben munka és megbízatás van bőven, lanyha üzletidőben azonban ritkán. Az üzleti életben a fellendülés és a válság folyvást váltakozik, és az üzletek e szerint mennek jól vagy rosszul. De még sohasem volt a világon olyan idő, amikor javakban fölösleg lett volna, mert különben boldogságban és jólétben is fölöslegnek kellett volna lennie. Mindamellett azt a különös színjátékot láthatjuk napjainkban, hogy a világ javak, az ipari gépezet pedig munka után sóvárog. Mert kettőjük közé: a kereslet és a kielégítés eszközei közé a leküzdhetetlen

pénzszűke ékelődik be. A termelés éppúgy, mint a piac, ingadozó és bizonytalan faktorok. Ha sok vevő jelentkezik, akkor mindig áruhiányról beszélünk, ha senki sem akar venni, akkor túltermelésről. Én csak azt tudom, hogy volt részünk áruhiányban, de túltermelésben még sohasem. Lehetséges, hogy hamis áruban időnként fölösleg mutatkozott, de ez nem túltermelés, hanem tervszerűtlen termelés. Lehetséges aztán az is, hogy túl drága áruk nagy tömegben fekszenek a piacon, és ez szintén nem túltermelés, hanem vagy hibás termelés, vagy hibás tőkésítés. Hiszen az emberek esznek, ruházkodnak és szükségük van fogyasztási cikkekre. Mi tehát ezeknek a bajoknak az oka? A valódi okot folyton elleplezik, manőverekhez nyúlnak, nem azért, hogy a nagyvilágot kiszolgálják, hanem hogy pénzt keressenek, ami mind csak azért van, mert kigondoltunk egy olyan pénzügyi rendszert, amely ahelyett, hogy kényelmes csereeszközt nyújtana, valósággal akadály a javak kicserélésének. De erről majd később szólok.

Azt nem tudom, hogy a „rossz üzlet” a „rossz pénzügyi rendszer” következménye-e, vagy hogy az üzleti életünkben elkövetett hibák hozták létre a rossz pénzügyi viszonyokat, csak annyit tudok, hogy ha nem is kellene egész mai pénzügyi rendszerünket a szemétre dobni, kívánatos volna üzleti életünket az egész vonalon a szolgáltatási elv alapján egészen újjászervezni. Ennek aztán a jobb pénzügyi rendszer volna a következménye. A jelenlegi el fog tűnni, mert nincs létjogosultsága. Az egész folyamat egyébként lassan, önmagától megy végbe. Az iparnak, kereskedelemnek és pénzügyeknek feltétlenül szükséges újjászervezése után lehetséges volna – ha magát a periodikus válságot nem is, de legalább annak káros következményeit elkerülnünk a periodikus depressziókkal együtt. A mezőgazdaság ma ilyen átalakulási folyamatot él át. Ha a mezőgazdaság és az ipar befejezi az újjászervezést, ki fogják egymást egészíteni, mert a kettő egymáshoz kapcsolt és

nem elkülönített komplexum. Példának hozhatnám fel motorszelepgyárunkat. Ezt a gyárat mi a várostól harminc kilométernyire a mezőn állítottuk fel, hogy így a munkások egyúttal földművesek is lehessenek. A jövőben, ha a gépeket elterjesztik a mezőgazdaságban, a mostani mezei munkára fordított időnek egy kis töredéke elegendő lesz az összes munka elvégzésére. Az az idő, amelyre a természetnek szüksége van a termeléshez, jóval nagyobb, mint az ember munkaideje a vetésnél, a megművelésnél és az aratásnál. A vízi erő segítségével a mezőn nagyon sok munkát olcsón végezhetünk. Erre a célra kaphatunk olyan iparos társadalmat, amely egyúttal paraszt is lesz és az elgondolható leggazdaságosabb és legegészségesebb feltételek mellett dolgozik. Így el lehetne látni egyúttal az időszaki iparágakat is. Valamiképpen gondoskodhatunk azután azoknak a termékeknek helyes egymásutánban való következtéről, amelyek csak az időszaki szükségletnek felelnek meg. Ilyen módon gondos szervezéssel kiegyenlíthetjük a jó és a rossz időszakokat. Természetesen csak a kérdés beható tanulmányozása mutathatja meg a helyes utat.

A két baj közül az időszakos depresszió a rosszabb, mert olyan gyakori és nagy mértékű, hogy szinte beláthatatlannak látszik. Amíg az egész újjászervezés be nem fejeződött, nem is tudunk rajta teljesen erőt venni, de viszont minden üzletember bizonyos fokig saját maga segíthet és mialatt a maga vállalatán segít, a többieknek használ. A Ford-vállalat még sohasem állott a „jó vagy rossz üzlet” jegyében. A viszonyoktól nem háborgatva, simán fejlődött, kivéve az 1917-1919. esztendőket, amikor háborús célokra át kellett alakítani. Az 1912-13. év rossz üzletév volt, ámbár ezt ma sokan normálisnak neveznék. Ebben az időben forgalmunkat megkétszereztük. Az 1913-14. év határozottan lanyha volt, mi ellenben a forgalmat harmadával emeltük. Az 1920-21. esztendő a legszomorúbbak egyike volt, amely csak elképzelhető, és nekünk akkor egy és

negyed millió darabra rúgott a kocsigyártmányunk, ami éppen ötszöröse az 1912-13-i úgynevezett normális esztendőnek. Nem rejlik emögött semmiféle bűvészet. Mint a mi vállalatunknál minden egyéb jelenség, ez is csak logikus következménye volt annak az elvnek, amely tulajdonképpen minden vállalatra alkalmazható.

Ma minden korlátozás nélkül 6 dollár munkabérminimumot fizetünk. Az emberek annyira megszokták, hogy nagy napiért keressenek, hogy a felügyelet feleslegessé vált. Minden munkás megkapja a minimális díjazást, mihelyt a gyártásban a legkisebb teljesítményt elérte és ez kizárólag attól függ, hogy akar-e dolgozni. Hozzácsapjuk az előrelátható nyereséget a bérekhez és ma nagyobb béreket fizetünk, mint a háború utáni fellendülés korában. De ezt mindig mint jutalmat a munkateljesítményért fizetjük. És hogy az emberek valóban dolgoznak, kitűnik abból a tényből, hogy a munkásoknak több mint 60 százaléka többet kap, mint a minimális díjazás. A napi 6 dollár tehát nem átlag, hanem a minimális bér.

Fontoljuk meg mindenekelőtt a jólét alapjait. A haladás nem egy sor fondorlattal érhető el. Minden lépésnek tervszerűnek kell lennie. Az ember nem számíthat arra, hogy gondolkodás nélkül haladást ér el. Egy valóban virágzó időszak az, amikor a legtöbb ember szert tehet mindarra, amit enni és viselni kíván, és amikor a szó minden értelmében kényelmet élvez. Az emberek kényelmének a mértéke, nem pedig a gyáros bankszámlájának mérete a jólét bizonyítéka. A gyáros feladata hozzájárulni ehhez a kényelemhez. Ő mindössze a társadalom eszköze és csak akkor szolgálhatja a társadalmat, ha jól vezeti a vállalatát és egyre jobb termékkel látja el a közönséget egyre olcsóbb áron, miközben az elvégzett munkának megfelelően egyre magasabb béreket fizet mindazoknak, akik részt vettek a vállalatában. Ezzel, és csakis ezzel igazolhatja egy gyáros, vagy bármilyen vállalat a létét.

Amikor a kedvező helyzetnek és a depressziónak időszaki ciklusairól van szó, elmélkedéseinkben nem foglalkozunk különösen a közgazdászok statisztikáival és elméleteivel. Azokat az időket, amikor az árak nagyok, ők általában kedvező konjunkciónak tartják. Ezekkel a hangzatos kitételekkel nekünk nincs dolgunk. Ha a termékek árai nagyobbak, mint a nép bevételei, ez azt jelenti, hogy az árakat a jövedelmekhez kell szabnunk. Az üzleti élet ciklusa rendszerint a termelési folyamattal kezdődik, hogy a fogyasztónál végződjön. Ha a fogyasztó nem akarja megvenni azt, amit a termelőnek el kell adnia, vagy pedig nincsen hozzá pénze, a termelő ezt rendszerint a fogyasztó hibájaként rója fel és azt állítja, hogy az üzlet rossz, nem is sejtve, hogy ezzel a panasszal a kocsit fogta a lovak elé. A termelő a fogyasztóért van-e, vagy megfordítva, és ha a fogyasztó nem akarja vásárolni, amit neki a termelő kínál, a termelő hibája-e, vagy a fogyasztóé? És egyáltalán hibás-e ebben valaki? Ha senki sem hibás, akkor a termelőnek be kell zárnia az üzletét. Honnan származik a pénz, amely a kerekét mozgatja? Természetesen a fogyasztótól. A termelés sikere mégis kizárólag a termelő ügyességén múlik, azon, hogy a fogyasztót ellássa azaz, amire vágyik. Szolgálhatja a fogyasztót akár a minőséggel, akár az árral. A legjobban persze a legjobb minőséggel és a legjutányosabb árral szolgálja. Aki a fogyasztót el tudja látni a legjobb minőséggel a legolcsóbb áron, okvetlenül az ipar vezetője lesz, bármiféle cikket gyárt. Ez megdönthetetlen törvény.

A bérek leszállítása a legkönnyebb, de a legléghőbb módja annak, hogy segítsünk a nehéz helyzeten. Mert nem is szólva az embertelenségről, valóban azt jelenti, hogy az üzletvezetésben való alkalmatlanságot a munkásokra hárítjuk. Ha világosan akarunk látni, el kell ismernünk, hogy a gazdasági piacon minden depresszió a termelőre csak ösztönzést jelent, hogy több eszességet vigyen az üzletébe, és hogy körültekintéssel és szervezéssel nyerje el azt, amit mások a munkabérek leszállítá-

sával akarnak elérni. A bérekkel kísérletezni, mielőtt az általános változást elértük, azt jelenti, hogy kitérünk a tulajdonképeni nehézség útjából. Ha azonban az igazi nehézséggel kezdetől fogva szembeszállunk, a bérleszállítás teljesen szükségtelenné válik. Nemrégiben beszélgettem egy kisvárosi vaskereskedővel, aki a következőképpen okoskodott.

– Most arra számítok, hogy vagy 10 000 dollárt veszítek a készletemen, de a valóságban nem veszítek annyit. Mi vaskezeskedők nagyon jó üzleteket csinálunk. Készleteimet legnagyobb részben drágán vettem, de már több ízben jó nyereséggel megújítottam. Azonkívül az a 10 000 dollár, amelyet elveszték, egészen másfajta dollár, mint a korábbiak. Bizonyos mértékben spekulációs pénz, vagyis nem ugyanaz a jó dollár, amelyet én darabonként 100 centért vettem. Így veszteségem a valóságban nem olyan nagy, mint amilyennek látszik. Egyúttal lehetővé teszem háztulajdonos embertársaimnak, hogy tovább építsék házaikat, és ne riasszam el őket azzal, hogy a vasalkatrészek túl sokba kerülnek.

Ez az ember okos kereskedő volt. Többre becsülte azt, hogy megelégedjen csekély nyereséggel és az üzletét forgalomban tartsa, minthogy rejtegesse a drágább készletét és gátolja a közös ügy előrehaladását. Az ilyen kereskedő a társadalomra csak nyereség.

A mi forgalmunk is lassanként csökkent, mint minden. Nagy raktárunk volt. A nyersanyag és a kész alkatrészek drágasága miatt nem tudtunk olcsóbban, mint a ránk kényszerített áron gyártani. Ez az ár nagyobb volt, semhogy azt a publikum az akkori viszonyok mellett megfizethette volna. Leszállítottuk az árakat és újból ment minden. Az előtt a választás előtt álltunk, hogy vagy 17 000 000 dollár árengedményt teszünk, vagy pedig megakasztjuk az üzletet teljesen és még nagyobb veszteségeket szenvedünk.

Minden üzletember kerülhet egyszer ilyen helyzetbe: vagy elkönyveli önként a veszteségeket és tovább dolgozik, vagy nem csinál üzletet és viseli a tétlenség veszteségét. De a teljes tétlenségből származó veszteség jóval nagyobb, ugyanis a tétlenség idején a félelem fel fogja emészteni a kezdeményező-készséget, és ha túl sokáig húzódik, nem marad energia az új-rakezdésre. Nincs tehát semmi célja annak, hogy várjunk addig, míg az üzlet magától megindul. Ha a termelő valóban be akarja tölteni hivatását, le kell szállítania az árait annyira, hogy a közönség azokat akarja és tudja megfizetni. Mindig van olyan ár, amelyet a vevő meg tud fizetni egy valóban szükség-cikkért, ha még olyan súlyos is a helyzet.

Nem szabad azonban sem minőségi csökkentéshez, sem rövidlátó takarékosághoz nyúlni, mert ez utóbbi méghozzá a munkásság elégedetlenkedését is előidézné. Egyetlen egy segíthet csak: fokozni a teljesítőképességet, azaz növelni a termelés hatékonyságát, és ilyen szempontból minden úgynevezett gazdasági válság kihívás elé állítja az üzleti közösség esztét.

A gazdasági alapelvek ellen, ha néha öntudatlanul is, de állandóan vétkeznek. Ugyanolyan joggal lehet mondani, hogy a gazdasági viszonyok tették az embert azzá, ami, mint azt, hogy az emberek teremtették a gazdasági viszonyokat. De leggyakrabban mégis azt az állítást halljuk, hogy a gazdasági rendszer teremtette a mai embert. Az emberi természet összes hibáit a modern ipar terhére írják. Sokan azt is állítják, hogy az ember környezetének ura és teremtője, és hogy ami a gazdálkodásban, az iparban és a társadalomban rossz, az csak az emberben levő rossz visszatükröződése. Szóval a mai ipari élet fogyatékosága csak az emberi természet gyarlóságának fotográfiája. A termelők nem szívesen ismerik el, hogy korunk ipari módszereiben mutatkozó hibák legalább részben olyan hibák, amelyeket ők maguk rendszeresítettek és terjesztettek ki az egyetemességre. Ha az egész kérdést egyedül a tárgyilagosság szemüvegével vizsgáljuk, gyorsan rájövünk az igazságra.

Egy bizonyos: ha emberi természetünk tökéletesebb lenne, akkor kevésbé hibás társadalmi rendszer állt volna elő. Ha az emberi természet még gyarlóbb volna, mint amilyen, akkor társadalmi rendszerünk még nagyobb bajokat mutatna; igaz, hogy egy még tökéletlenebb rendszer valószínűleg nem tartott volna egészen mostanáig. De kevesen fogják azt bizonygatni, hogy az emberiség szándékosan alkotott meg egy hibás társadalmi rendszert. Ha fenntartások nélkül elfogadjuk, hogy a társadalmi rendszer összes hibája magában az emberben gyökerezik, abból nem következik, hogy szándékosan szervezte és alkotta meg a tökéletlenségeket. Igen sokat kell a tudatlanság számlájára írunk.

Nézzük csak a mai ipari rendszerünk eredetét. Fejlődését sehol sem találjuk előírva. Minden haladást örömmel üdvözöltek és senki sem gondolt arra, hogy a tőke és a munka ellenséges érdekkörök. A fejlődés folyamán azonban jelentkeztek az összes lappangó bajok. A vállalatok annyira nőttek, hogy a vállalkozónak több segítségre van szüksége, mint amennyit a nevén tud nevezni. Ez a tény azonban nem sajnálatot, hanem örömujjongást idézett elő. Ennek ellenére lassanként olyan rendszer fejlődött ki ebből, amely majdnem személytelen, ahol az egyes munkás már nem is ember, hanem csak a rendszer egy része. Senki sem gondolta komolyan, hogy ezt az elemberteletnítő folyamatot szándékosan hozzák létre. Egyszerűen magától adódott. Ez a folyamat ott szunnyadt csírájában a fejlődés kezdetén, de akkor senki sem fedezte fel és következményeit senki sem láthatta előre, csak a zavartalan, csodálatos fejlődés tudta azt napfényre hozni.

Mi a neve az ipar vezéreszméjének – hogy is hangzik az? Az igazi vezető gondolat: nem pénzt szerezni, hanem megvalósítani egy gondolatot, ami szolgáltatást nyújt, sokszorosítani egy hasznos ötletet olyan sokezerszeresen, ahány embernek szüksége van rá. Termelni, mindig csak termelni; kigondolni egy olyan rendszert, ami alapján a termelés művészetté válik. A



termelést olyan alpra fektetni, ami lehetővé teszi a folytonos fejlődést, mindig nagyobb számú ipartelep létesítését, folyton növekvő mennyiségű hasznos cikk termelését. Ez az ipar valódi vezéreszméje. Vannak szűk látókörű emberek, akik nem értik meg, hogy a vállalkozás nagyobb, mint egyetlen ember önös érdeke. A vállalkozás az adok-kapok, az élni és élni hagyni folyamata; az együttműködés számtalan erő és érdek között.

A szolgálat elve sosem vall kudarcot a helytelen vállalkozás orvoslásában. Ez pedig elvezet minket a szolgálat és a pénz elvének gyakorlati alkalmazásához.

# 10

## Milyen olcsón lehet termelni?

Senki sem tagadhatja, hogy vevők mindig akadnak, még akkor is, ha rossz az üzlet, csak az árak legyenek eléggé alacsonyak. Ez az üzleti élet alapvető jelensége. Az indokolatlan nagy árak az egészségtelen üzleti élet jelei, és feltétlenül rendellenes viszonyokból származnak. Az egészséges páciensnél normális a test hőmérséklete: ugyanígy az egészséges piacon is normálisak az árak. Az árfelhajtást rendszerint a megelőző áruhiányt követő spekuláció idézi elő. Jóllehet, általános áruhiány soincs, de elegendő, ha néhány fontos cikkben mutatkozik hiány, hogy feltámadjon a spekuláció. Vagy néha egyáltalán nincs is áruhiány. A pénzinfláció és a hitelkínálat növekedése látszólag növeli a vásárlóerőt és ezzel egyidőben várva várt alkalmat teremt a spekuláció számára. A pénzinfláció időnként valódi áruhiánnyal kombinálva is jelentkezik, mint az például háborús időkben gyakran előfordul. Bármi legyen is

azonban a valódi ok, a lakosság mégis megfizeti a nagy árakat, mert hiszen a közelgő áruínségben is szüksége van a mindennapi fogyasztási cikkekre. Mikor a háború alatt cukorhiányról beszéltek, a háziasszonyok, akik életükben aligha vásároltak többet öt kilogramm cukornál, egyszerre csak métermázsaszámra vették. Közben spekulánsok vásárolták össze a cukrot azért, hogy beraktározzák. Mindazok az árukrízisek, amelyeket a háború alatt átéltünk, vagy spekulációból, vagy áruhalmozásból eredtek.

Amellett teljesen mindegy, hogy mekkora az áruhiány vagy milyen mértékűek a kormány által eszközölt rekvirálások és ellenőrző rendszabályok; ha valaki kész minden kívánt árat megfizetni minden áruból, annyit kaphat, amennyit akar. A valóságban senki sem tudja pontosan, hogy mennyi van az országban az egyes cikkekből. A legpontosabb statisztikák is alig egyebek, mint ügyes felbecslések. A világkészletről szóló felvételek pedig még önkényesebbek. Képzeldünk, mikor azt hisszük, hogy tudjuk, mennyit termelnek egy bizonyos napon vagy egy bizonyos hónapban egy bizonyos áruból, mert épp azt sem tudhatjuk, hogy mennyit termelnek belőle a legközelebbi nap vagy a legközelebbi hónapban. Épp olyan kevésbé ismerjük a fogyasztást. Hatalmas összegeket költhetünk, hogy igen pontos számadatokat kapjunk arról, mennyit fogyasztanak egy bizonyos időintervallumon belül egy adott árucikkből, de mire összeállítják ezeket az adatokat, teljesen haszontalanná lesznek – kivéve a történészeknek – mivel addigra megfelelődhöz vagy megkétszereződhet a fogyasztás. Az emberek nem maradnak meg egy bizonyos ponton. Ez csak az összes szocialista, kommunista és egyéb társadalmi utópiáknak hamis következtetése. Valamennyien abból a feltevésből indulnak ki, hogy az ember meghatározott és változtathatatlan tényező. A reakciósnak hasonló téves fogalmaik vannak: azt mondják, hogy ott kell maradnia mindenkinek, ahová állították, pedig

hát esze ágában sincs ilyesmi senkinek sem, és szívből örülök annak, hogy ez így van.

A fogyasztás változik az ár és minőség szerint, és annak mértékét senki sem tudja előre felismerni vagy kiszámítani, minthogy minden új árleszállítás által új vevőkört nyerünk. Ezt mindenki tudja, de sokan nem akarják elismerni. Ha egy üzlettulajdonos áruát drágán vásárolta és nem tud tőlük szabadulni, leszállítja lassanként az árakat mindaddig, míg cikkei el nem adhatók. Az üzleti életben számolnia kell mindenkinek bizonyos százalékot kitevő veszteséggel. Rendszerint azt remélik, hogy az utána következő üzleti nyereség ezért kárpótolja őket. Csalfa remény ez legtöbbszörre. A nyereséget, amelynek a veszteséget fedeznie kell, az árcsökkenést megelőző időben kell félretenni. Aki volt olyan ostoba, hogy a fellendülés szakaszában elért magas profitokat permanens nyereségnek tekintette, pénzügyi gondokba keveredik, amikor beköszönt a pangás. Nagyon általános az a felfogás, hogy az üzleti élet felváltva nyereségből és veszteségből áll, és hogy az a jó üzlet, ahol a nyereség felülmúlja a veszteséget. Ebből aztán sok üzletember azt következteti, hogy az egyáltalában elérhető legnagyobb ár egyúttal a legjobb eladási ár is. Ezt tartják helyes üzletvezetésnek. De igaz ez? Mi éppen az ellenkezőjét tapasztaljuk.

Az anyagbeszerzés terén szerzett tapasztalataink azt bizonyítják, hogy a pillanatnyi szükségletet meghaladó vásárlás nem gazdaságos, tehát csak annyit vásárolunk, amennyit a termelési terv számára szükségessé tesznek a pillanatnyi szállítási viszonyok. Ha a szállítás teljesen szervezve volna, úgy, hogy biztosítottnak látszana az egyenletes anyagszállítás, akkor szükségtelen volna mindenféle nyersanyagraktár. Nincs szükség különös bizonyítékokra annak igazolására, hogy ha az anyagot kilogrammonként 10 centért vásároltuk, és az később

20 centre emelkedik, határozott előnyt vívtunk ki a versenytárrsal szemben, aki kénytelen 20 centért vásárolni. Mindamellettt úgy találtuk, hogy az előre vásárlás nem gazdaságos. Ha valaki nagy tömegű 10 centes áruval látja el magát, nagyszerűen megy a dolga addig, amíg mások 20 centet kénytelenek fizetni. Később aztán ismét alkalma lesz még több anyagot vásárolni 20 centért és örül a jó üzletnek, hiszen mindenki arra vall, hogy az ár 30 centig emelkedik. Ha most sokat tart az ő bevált éleselméjűségéről, amely neki annyi pénzt hozott, természetesen újonnan vásárol Most aztán egyszerre csak leesik az ár és emberünk megint ott van, ahol volt. Sok esztendő folyamán kiszámítottuk, hogy a nyersanyaghalmozással semmit sem nyerünk – és hogy az első bevásárlásból eredő nyereség felemészttődik a legközelebbinél – és végül mindezzel csak sok bajunk volt, megfelelő haszon nélkül. Ezért ma a bevásárlásoknál arra törekszünk, hogy a pillanatnyi szükségletet lehetőleg előnyös áron fedezzük. Ha az árak magasak, nem vásárolunk kevesebbet, és ha alacsonyak, nem vásárolunk többet. Nem volt könnyű dolog ez az elhatározás, de a spekuláción eddig minden termelő tönkrement. Az ilyen nehézségek elkerülésére az egyetlen lehetőség, hogy csak annyit vásároljunk, amennyire éppen szükségünk van, sem többet, sem kevesebbet. Az ilyen politika a lényeges rizikó-tényezők közül legalább egyet elhárít az útból.

Bevásárlási tapasztalataimat azért tárgyalom itt kimerítően, mert eladási politikánkat ezek világítják meg. Figyelmünk súlypontját nem irányítjuk sem a konkurenciára, sem a keresletre, és ennek következtében a mi áraink egyszerűen azon alapulnak, hogy a lehető legnagyobb számú vevő mennyit tud és mennyit akar fizetni. Ennek az üzleti politikának az eredménye legjobban kitűnik akkor, ha túrakocsijaink eladási árát szembeállítjuk a termeléssel:

Év	Ár	Termelés
1909-10	950 dollár	18 664 kocsi
1910-11	780 dollár	34 528 kocsi
1911-12	690 dollár	78 440 kocsi
1912-13	600 dollár	168 220 kocsi
1913-14	550 dollár	248 317 kocsi
1914-15	490 dollár	308 213 kocsi
1915-16	440 dollár	533 921 kocsi
1916-17	360 dollár	785 432 kocsi
1917-18	450 dollár	706 584 kocsi
1918-19	525 dollár	533 706 kocsi

(A két utóbbi esztendő háborús év volt és a gyár hadimegrendeléseket szállított.)

1919-20	575-440 dollár	996 600 kocsi
1920-21	440-355 dollár	1 250 000 kocsi

Az 1921-i árak, tekintettel a pénzinflációra, valóban nem voltak nagyok. A kocsi ára napjainkban (1922) 497 dollár. Ez az ár a valóságban alacsonyabb, mint amilyennek látszik; a kocsik minősége ugyanis állandóan javult, mert tanulmány tárgyává teszünk minden idegen gyártmányú új autót, hogy alkotórészeit megismerjük, tovább tökéletesítsük és hogy a mi kocsijainknál alkalmazzuk. Ha valaki jobbat csinál, mint mi, arról legalábbis tudomást akarunk szerezni és ebből a célból minden új kocsiból veszünk egy-egy példányt. A kocsit egy ideig használjuk, kipróbáljuk majd szétszedjük, alaposan megvizsgálva, hogy mi módon készültek összes alkotórészei. Dearborn környékén lehet minden kocsiból egy példányt látni, amelyet világszerte eddig gyártottak. Ha új kocsit veszünk, az újságok azonnal jelentik: „Ford nem jár már Fordon.” Múlt évben egy nagy Lanchester-kocsit rendeltünk, amelyet a legjobb angol

kocsinak tartanak. Hónapokon keresztül Long-Island-ban levő gyárunkban volt, míg végül elhatároztuk, hogy Detroitba megyünk vele. Egy egész társaság volt együtt, valóságos autókarakaván; ott volt a Lanchester, egy Packard és egy-két Ford-kocsi. Én véletlenül a Lanchesteren ültem, amikor egy New York állambeli városba értünk. A riporterek rögtön elcsíptek és tudakolták, hogy miért nem a Fordon megyek.

„Hát, kérem szépen – vakáción vagyok most, nem sietek haza, tehát nincs szükségem Ford-kocsira.” Van egész sereg ilyen Ford-história.

Taktikánk célja az árleszállítás, a termelés emelése és az áru tökéletesítése. Meg kell jegyeznünk, hogy első helyen áll az ár-csökkenés. Elsősorban árainkat szállítjuk le a legalacsonyabbra, hogy a lehető legnagyobb forgalmat érhessük el, aztán pedig abból kiindulva próbálunk az alacsony árhoz igazodni. Nem törődünk a költségekkel. Az új ár leszorítja a költségeket. A szokásos mód az, hogy először kiszámítják a költségeket, aztán meghatározzák az árat, és bár ez a módszer tudományosnak minősülhet a szűkebb értelemben, nem tudományos szélesebb szempontból nézve, ugyanis mi haszna van tudni a költségeket, ha azt közlik veled, hogy nem tudsz olyan áron gyártani, amilyen el lehet adni az árucikket? De ami fontosabb, az az, hogy az ember bár kiszámíthatja a költségeit, és természetesen gondosan kiszámoljuk minden költségünket, senki sem tudja, hogy mekkorának *kellene* lennie a költségeknek. Ennek felfedezésének egyik módja az, ha olyan alacsony árakat szabunk meg, hogy arra kényszerítsünk mindenkit a gyárban, hogy a lehető legnagyobb hatékonyságra törekedjen. Az alacsony ár mindenkit arra késztet, hogy elkezdjen kutakodni a nyereség után. Több felfedezést teszünk a gyártás és az értékesítés terén ezzel a módszerrel, kényszer alatt, mint amit valaha tennénk a ráérős vizsgáldások útján.

A nagy munkabérek szerencsére csökkentik a költségeket, mert az emberek, minthogy pénzgondjaik nincsenek, munkájukban nap-nap után buzgóbbak lesznek. Az 5 dollár minimális bér behozatala és a nyolcórás munkanap legbölcsebb cselekvésünk volt eddig az árleszállítási politikában, amit csak tettünk. Meddig lehet ebben az irányban haladnunk, azt ez idő szerint kiszámítani lehetetlenség.

Leszállított áraink dacára még mindig nyereségre teszünk szert. De amint nem tudjuk előre megmondani, hogy a bérek mennyire emelkednek, épp úgy nem tudjuk előre kiszámítani azt sem, mennyire csökkenthetők az árak; de nincs is célja, hogy az ember ezen a kérdésen törje a fejét. A Fordson-tractor például kezdetben 750 dollárba került, aztán 850, illetve 625 dollárért adtuk el, és éppen most szállítottuk le az árát 37 százalékkal, vagyis 395 dollárra.

A traktort nem az automobillal együtt állítjuk elő. Egyetlen gyár sem elég nagy arra, hogy egyszerre két árucikket is gyárthasson. Az üzemet kizárólag egy termékre kell berendezni, ha valóban takarékosan akarunk gazdálkodni.

Az üzemterv és a gyártási eljárás gondos kidolgozása révén abban a helyzetben vagyunk, hogy olyan gépeket állítsunk elő, amelyek megsokszorozzák az emberi energiát. Ezzel lehetővé tesszük, hogy az ember teljesítményét, és azzal együtt életszínvonalát is emeljük. Ebből az alapelvből kiindulva, igyekszünk minden emberi erő- és anyagpazarlást lehetetlenné tenni. Nem tűrjük a pazarlást az üzemeinkben. Nem gondolunk arra, hogy pompás építményeket emeljünk, mint sikereink szimbólumát. Az építés és a fenntartási költségek csak a termelés főlegesen megterhelését jelentenék, és a siker effajta alkotásai igen gyakran síremlékké válnak. A komplikált adminisztrációs berendezkedést főlegesennek találtuk, és többre becsüljük azt, hogy a gyártmányaink tegyenek bennünket ismertté, mintsem az épületek, amelyben készültek.



A nagy megtakarítással párosult standardizálás a termelő számára olyan óriási nyereséget jelent, hogy azt sem tudja, mit csináljon a pénzével. Törekvései mindvégig őszinték, lelkiismeretesek és bátrak legyenek. Egy fél tucat modelltől való megszabadulás még nem jelent standardizálást, ellenkezőleg: ez a vállalat visszafejlődéséhez vezethet; ami gyakran meg is esik, mert ha az ember az eladásnál a szokásos nyereségpolitikából indul ki, más szóval, a fogyasztón annyi pénzt vasal be, amennyit csak lehetséges, ez utóbbi legalább annyit megérdemel, hogy széles választékból válogathasson.

A standardizálás tehát a folyamat utolsó fázisa. A fogyasztóból indulunk ki, onnan haladunk a tervezésre, végül a gyártásra. A gyártás az eszköz a szolgálat céljához.

Fontos észben tartani ezt a sorrendet; ugyanakkor kevesen értik meg alaposan. Nem értik meg az árak viszonyát. Az ár-emelés fogalma alaposan meggyökerezett. Márpedig a jó üzlet, vagyis a nagy forgalom az árleszállítástól függ.

És itt egy másik fontos dolog. A lehető legjobb szolgálatot kell nyújtani. Jó üzletpolitikának – nem pedig etikátlannak – szokás tartani azt, ha időnként megváltoztatják a termékeket, hogy a régi modellek elavuljanak és újakat kelljen vásárolni, vagy azért, mert nem lehet kapni többé alkatrészeket a régihez, vagy mert rá lehet venni a vásárlókat, hogy szabaduljanak meg a régitől és vegyenek valami újat. Azt hallottuk, hogy ez a jó üzlet, ez az okos üzlet, hogy az üzlet célja rávenni az embereket arra, hogy gyakran vásároljanak, és rossz üzlet olyat gyártani, ami örökké tart, ugyanis amikor sikerül valakinek eladni azt, többé nem fog vásárolni.

A mi üzleti elvünk ennek a szöges ellentéte. Arra törekszünk, hogy vevőinket kielégítsük, lehetőleg egész életükre. Szeretnénk olyan gépeket építeni, amelyek örökké tartanak. Nekünk nem kellemes az, ha a vevőnek a kocsija elhasználódik vagy elavul. Azt akarjuk, hogy a vevő, ha egyszer meg-

vette a mi gyártmányainkat, ne legyen kénytelen többé másodikat venni. Nem fogadunk el semmi olyan tökéletesítést, ami a régebbi modelleket elavulttá teszi. Minden újabb kocsink alkatrészei nemcsak azonos típusúak régi kocsiainkkal, hanem a korábbi vagy jövőbeli modellel egyúttal mindig kicserélhetőek. A tíz évvel ezelőtt vett kocsit most vásárolt alkatrészek segítségével igen csekély költséggel teljesen modern kocsivá lehet alakítani. A nyomás, amit ezek a célok gyakorolnak, mindig leszorítja a költségeinket. És mivel szigorúan ragaszkodunk az árleszállítás politikájához, mindig van elég nyomás. Néha csupán nehezebb a feladat!

De felhozhatok még egyéb példát is arra, hogy mi módon lehet takarékoskodni. A bádoghulladékok nálunk évenként 600 000 dollár értéket képviselnek. Folyton kísérletezünk a hulladékok értékesítésével. Embereink törték a fejüket, hogy mi módon lehetne a kis bádogdarabkákat értékesíteni, és végül rájöttek arra, hogy ezekből a kis bádogdarabokból apró fedőket lehet készíteni, amelyeket a hűtőkészülékeknél használunk.

A Manchesterben levő angol gyárunk komplett kocsikat gyárt. Az Írországból lévők corks traktorgyár pedig teljes traktort. Ez óriási költségmegtakarítást jelent, és egyúttal útmutató az ipar számára abban a tekintetben, hogy mit lehetne a jövőben elérni a költségmegtakarításban, ha egy összetett árucikk minden alkotórészét ott állítják elő, ahol az a legolcsóbban gyártható.

Folyton kísérletezünk a kocsiaink építéséhez szükséges mindennemű anyaggal. A fát például nagyobb részét saját erdeinkben termeljük. Jelenleg műbőr gyártásával próbálkozunk, mivel a karosszériákhoz naponta 35 000 négyzetméter műbőrre van szükség. A legnagyobb haladást river-rougei gyárunk építésével értük el. Ha ez teljesen üzembe jön, összes gyártmányunk áaira döntő befolyást gyakorol. Ide helyeztük át a Fordson-traktor gyártását. A gyár a detroiti határfolyónál

270 hektáron terül el, ami a jövő számára elegendő terület. Szénfogyasztásunk roppant nagy. A szenet saját bányáinkból a Detroit-Toledo-Ironton vasúton szállítják a highland-parki és a river-rouge-i gyárakba. A vasút szintén a mi kezünkben van. A szén egy részét villanyfejlesztésre, másik részét kokszyártásra fordítjuk. A kokszyot a retortákból a vasolvasztó-kemencékbe automatikus úton szállítjuk. A kokszyolókemencék gázát és a karosszériagyár fűrészpóráát a forgáccsal együtt a gőzkazánok fűtésére használjuk, úgyszintén a kokszyport is. A gőzfejlesztő készülékeket tehát a különböző hulladékok tartják üzemben. Nálunk ugyanis a kokszyoló kemencék gáza szintén hulladéknak számít. Az óriási dinamókkal összekapcsolt gőzturbinák ezt az erőt villamossággá alakítják át és az egész gépgyárat, a karosszéria-gyárat és a traktorgyárat látják el elektromos hajtóerővel és villanyvilágítással. A kokszygyártás mellékterméke gyanánt világítógázt nyerünk, melyet river-rouge-i és highland-parki gyárunkba vezetünk, ahol a zománczó kemencék fűtésére szolgál. Régebben kénytelenek voltunk gázt vásárolni. Az ammónium-szulfátot mint értékes műtrágyát hozzuk forgalomba, a benzolt pedig az autók üzemagyaga gyanánt adjuk el. Az apró kokszyot, amely az olvasztókemencénél nem használható, alkalmazottjaink fogyasztják el, kiknek jóval a piaci áron alul hazaszállítjuk. A darabos kokszy a vasolvasztó kemencékbe vándorol. Mindehhez nem szükséges kézi munka. Az olvasztott vasat az olvasztókemencékből egyenesen az öntőformákba folytatjuk. Hogy mindezeknek a takarékosági intézkedéseknek az eredménye milyen megtakarításokat eredményez, nem tudjuk, mivel az új gyárberendezéseket nem régiben helyeztük üzembe és ezek egyelőre csak sejtetik, hogy mit remélhetünk tőlük. Takarékoskodunk sok egyéb vonatkozásban is: a szállítási költséggel, az erő és gáz előállításánál; tetemes bevételeink vannak a melléktermékekből, az apró kokszyból. Hogy ezt a célt elérjük, 40 millió dollár tőkebefektetésre volt szükség.

Hogy is vagyunk a termeléssel? Vajon a világot nem fogják-e igen hamar elárasztani az áruk, ha feltesszük, hogy az összes árucikket igen olcsón és nagy mennyiségben tudjuk előállítani? Nem jutunk-e csakhamar oda, hogy az emberek a legolcsóbb áruk dacára sem fognak többé árut vásárolni? És ha a termelésnek mind kevesebb emberi erőre lesz szüksége, mi lesz a munkásokkal, hol találnak azok kereseti lehetőséget?

Ha igen sok gépet és olyan termelési módszert alkalmazunk, amelyek az emberi munkát nagy mértékben fölöslegessé teszik, ezt az ellenvetést halljuk:

„Persze, ez igen szépen hangzik a kapitalisták álláspontjából, de mit csináljanak azok a szegény fickók, akiknek megélhetését ilyen módon elveszik?”

A kérdés valóban okosnak látszik, mégis csodálkoznunk kell, hogy hogyan lehetett feltenni. Megértük valaha, hogy a munkanélküliség növekedett az ipari módszerek tökéletesítése által? A postakocsisok elvesztették állásukat, amikor a vasutak megépültek. Be kellett volna tiltani emiatt a vasutakat? Vajon a munkaalkalom régebben nagyobb volt a postakocsiknál, mint ma a vasutaknál? Eltöröljük az automobilt azért, mert a lovaskocsisokat megfosztotta a kenyertől? Hogyan viszonyul a mai autótaxik száma a hajdani lovaskocsik számához? A gépek bevonulása a cipőiparba a cipészek nagy részét arra kényszerítette, hogy bezárják boltjaikat. De mikor a cipőkészítést még kézzel végezték, csak a gazdagok voltak abban a helyzetben, hogy több pár cipőt vagy csizmát tartsanak, és a munkások nagy része mezítláb járt. Ma szinte mindenkinek több pár cipője van és a cipőgyártás kiterjedt iparág lett. Valahányszor tehát olyan találmány merül fel, amely lehetővé teszi egy ember számára, hogy kettőnek a munkáját végezze, emelkedik az ország vagyona, így pedig új és jobb munkaalkalmak keletkeznek a munkások számára. Ha máról holnapra minden ipar megváltozna, nehéz lenne a fölöslegessé vált munkaerőket elhelyezni. De az átalakulások nem történnek

ilyen gyorsan. Lassacskán jönnek. Saját tapasztalatunk azt mutatja, hogy annak az embernek, akit a termelési eljárások tökéletesítése megfoszt régi munkájától, mindig új munkalehetőségek nyílnak. És ami az én üzememben végbemegy, megismétlődik az összes iparágban. Ma az acéliparban százszor anynyi munkaerőre van szükség, mint amikor ott még mindent kézzel végeztek. És ez logikus szükségszerűség. Így volt ez mindig és így lesz mindörökké. Aki ezeket nem fogadja el, az nem lát tovább az orránál!

És a piac telítettsége? Folyton halljuk ezt a kérdést:

„Mikor ér ön a túltermelés zenitjére? Mikor lesz több automobil a világon, mint az emberek, akik azokon járhatnak?”

Könnyen lehetséges, hogy egykor az autók olyan olcsók lesznek és olyan nagy tömegben gyártódnak, hogy valóra válik a túltermelés. Mi azonban ennek az időpontnak nem aggodalommal, hanem a legnagyobb örömmel nézünk elébe. Semmi sem volna pompásabb, mint egy olyan világ, amelyben mindenkinek megvan, ami kell. Mi inkább azért aggódunk, hogy ez az idő még messze van. A mi termelésünk is messze van ettől az időtől. Nem tudjuk, hogy az általunk gyártott típusból hány automobilra lesz szüksége egy családnak. Mi csak azt tudjuk, hogy a farmer, aki először csak egy automobilt vezetett, ma gyakran kettőt, azonkívül még teherautót is tart. Talán egykor olcsóbb lesz a munkásokat, akik most csoportonként nagyobb autón mennek a szétszórva levő munkahelyekre, saját autójukon szállítani a munkához. A vevőközönség csalhatatlan biztonsággal maga vonja meg a fogyasztás határait. Amióta csak autó- és traktor-alkatrészeket gyártunk, amelyekből összetevődnek az automobilon és traktorok, meglévő gyárberendezésünk alig elegendő arra, hogy a használatban levő 10 millió automobil részére előállítsa a pótrészeket. A túltermeléstől tehát néhány évig még nem kell félnünk, feltéve, hogy az árak elviselhetők. Annak köszönjük a legnagyobb üzleti forgalmunkat, hogy a vevő vonakodik attól, hogy túl nagy árakat fizessen. Ha

jó üzletet akarunk csinálni: szállítsuk le az árakat a minőség sérelme nélkül. Az árcsökkenés jobb és gazdaságosabb termelési módszerek meghonosítására kényszerít bennünket. Ha az üzletember annyira leszállíthatja az árakat, hogy nemcsak semmit sem nyer, hanem veszteséggel dolgozik, akkor egyszerűen arra kényszerül, hogy az illető árucikk számára olcsóbb előállítási módot találjon ki és ebből a módszerből szerezzen nyereséget ahelyett, hogy rövid ideig tartó nyereséget érjen el a munkabérek leszállításával és az árak emelésével.

Óvakodjunk tehát attól, hogy a gyártmányt silányítsuk; óvakodjunk attól, hogy a munkabéreket leszállítsuk és a közönséget túlságosan megadóztassuk. Vigyetek be észt a vállalkozásokba, észt és még több észt, végezzétek munkátokat jobban, mint eddig: üzletfeleiteket így fogjátok valóban szolgálni és segíteni. Ez pedig mindenkor megvalósítható!

# 11

## Pénz és áru

Az ipar legfőbb célja a termelés. Ha állandóan ezt a célt tartjuk szem előtt, a pénzügyek kérdése másodrendű tényezővé zsugorodik össze, amely főleg a könyvvezetésre tartozik. Pénzügyi műveleteim mindvégig egyszerűek voltak. Kezdetől fogva abból az elvből indultam ki, hogy csak készpénzért veszek és adok el, így állandóan nagyobb összeg készpénz állt a rendelkezésemre, a legnagyobb mértékben kihasználtam a készpénzelőlegeket és beszedtem folyószámlám kamatait.

A bankot mindenekelőtt olyan intézménynek tartom, amelyben biztonságosan és kényelmesen lehet pénzt őrizni. Azok a percek, amelyeket a konkurens vállalatoknak szente-lünk, veszteséget jelentenek a saját üzletünk-nél. Az ipari vállalat finanszírozásának kellő helye a gyár, nem pedig a bank. Ezzel nem azt akarom mondani, hogy az üzletember ne értsen

a pénzügyekhez. Jobb azonban, ha keveset, mintha sokat ért hozzá, mert ha sokat ért a pénzügyi kérdésekhez, könnyen ki van téve annak a kísértésnek, hogy azt higgye, jobb pénzt kölcsön venni, mint megkeresni. És mielőtt rendbe szedné magát, kénytelen lesz még több kölcsönt venni, hogy visszafizethesse az elsőt, és ahelyett, hogy szolid üzletember lenne, bankjegyzsonglőr lesz, aki állandóan egész sereg bankjegyet és váltót táncoltat a levegőben.

Ha gyakorlott zsonglőr, mégél egy darabig, de egyszer egész biztosan bakot lő és az egész szép ábránd elillan. A termelést nem szabad összetéveszteni a spekulációval. Csakhogy sok vállalkozó hajlamos arra, hogy bankműveletekbe bocsátkozzon. Igaz, hogy még több bankár avatkozik a termelés ügyeibe.

Így a vállalkozás és a bankok tulajdonképpen jelentősége gyakran megsemmisül mindkettő kárára. A tőkének a gyárból, nem pedig a bankból kellene folynia. Én azt találtam, hogy a gyár mindenképpen alkalmas arra, hogy eleget tegyen az összes efféle követelményeknek. Volt egy esetünk, amikor a Ford-társaság komoly pénzzavarba került és a gyár kívánságmra nagyobb összeget teremtett elő, mint amekkorát az Unió bármely pénzintézete hitelezni tudott volna.

A bankokkal általában csak negatív jutottunk összeköttetésbe. Néhány esztendővel ezelőtt kénytelenek voltunk megcáfolni azt az állítást, hogy a Ford Automobil Társaság voltaképpen a Standard Oil társaságé! Cáfolatunk kapcsán a kényelmesség kedvéért egyúttal közzétettük azt is, hogy más konzernnel sem szövetkeztünk és nem is gondolunk arra, hogy kocsijainkat váltó ellenében adjuk el. A múlt esztendőben az a hír is járta, hogy mi a Wall Streeten pénz után vadászunk, de nem tartottam fáradságra érdemesnek, hogy ezt megcáfoljam. Minden kósza hírt megcáfolni sok időbe kerül. Inkább megmutattuk, hogy nincs pénzre szükségünk. Azóta nem is jutott a fülembe olyan hír, hogy pénzt hajhásztunk a Wall Streeten.



Nem vagyunk a pénzkölcsönzés ellenségei és a bankárok ellen sem foglalunk állást. Csak ama törekvés ellen küzdünk, amely a munka helyett kölcsönt akar a vállalkozásba fektetni. Ellene vagyunk minden olyan bankembernek, ami a vállalkozást fejőstehénnek tekinti. A fontos csak az, hogy a pénzt, a pénzkölcsönzést és a tőkésítést mérészkelt határok között tartjuk; hogy pedig ezt elérhessük, jól meg kell fontolnunk, hogy a pénz mire kell és mi módon fogjuk visszafizetni.

A pénz csak termelőeszköz, az csak egy része a berendezésnek. Teljesen közömbös, hogy nehéz helyzetben 100 000 esztergapadot vagy 100 000 dollárt kérünk-e kölcsön. Az esztergapad-többlet épp oly kevésbé tudja a bajt elhárítani, mint a pénzbőség. Kizárólag az észbeli, a megfontolásbeli és az előrelátó bátorságban való többlet képes arra. Az olyan vállalat, amely visszaél a saját eszközeivel, a kölcsönvett eszközökkel is visszaélést követ el. Mindenütt csak a visszaélést kell meggyógyítani – ezen múlik az üzlet rendje. Ha ezt megteesszük, a vállalat megteremti a maga számára szükséges pénzt éppen úgy, amint a meggyógyult emberi szervezet elegendő egészséges vért termel. A befektetés céljára kölcsönvett pénz más megítélés alá esik, mint az a kölcsön, amely a tehetetlen üzletvitel és a pazarlás leplezésére szükséges. Erre különben semmiféle pénz sem alkalmas, abból az egyszerű okból, mert a pénz magában semmit sem segít. A pazarlást csak takarékossgal, a rossz üzletvezetést csak intelligenciával lehet megszüntetni. Ehhez pénz nem szükséges, sőt a pénz bizonyos körülmények között csak akadályként szolgál. Igen sok üzletember szorult helyzetének köszönhetette jó sorsát, mert az mutatta meg neki, hogy a saját feje sokkal jobb tőke, mint a bankkölcsön. Aki bizonyos körülmények között pénzt vesz kölcsön, ahhoz a részeghez hasonlít, aki másodszor is behörpönt azért, hogy megszüntesse az első hatását. Voltaképpen nem éri el a célját,

hanem csak fokozza a bizonytalanságot. Az üzlet fogyatkozásait orvosolni százszorta több nyereséggel jár, mint a 7 százalékra kölcsönvett tőke.

Ha azt termeljük, amire az emberek többségének szüksége van, és azt olcsó áron adjuk el, akkor mindig csinálhatunk üzletet, hacsak üzlet egyáltalán köthető. Az emberek épp oly biztosan megvásárolják azt, amire nekik szükségük van, mint ahogy mindennap isznak vizet.

Csakhogyan az ilyen cikkek előállítására állandó és éber figyelmet követel. A gépek elhasználódnak, meg kell tehát őket újítani. A munkások fáradtak, lusták és hanyagok lesznek. A jó üzlet össze tudja békíteni az embereket és a gépeket a használati cikkek előállítására, de az embereket épp úgy, mint a gépeket, alkalomadtán fel kell frissítenünk és ki kell cserélnünk. Közben néha éppen az előkelő állásban levők szorulnak pótlásra még akkor is, ha ők az utolsók, akik ezt belátják. Amikor egy vállalatot eltömítenek a rossz módszerek; amikor megbetegíti az, hogy nem szenteltek kellő figyelmet egy vagy több feladatára; amikor az igazgatók kényelmesen hátradőlnek és abba a hitbe ringatják magukat, hogy a gyakorlatba ültetett terv mindörökké működni fog; amikor a vállalat pusztán ültetvényé válik, amin élnek ahelyett, hogy hatalmas elvégzendő munkaként tekintenének rá, akkor gondokra számíthatsz. Egy szép napon arra fogsz ébredni, hogy nagyobb a forgalmaid, mint valaha – és kisebb a hozama, mint valaha. Pénzhiánytól fogsz szenvedni. Vehetsz fel kölcsönöket, bizony nagyon könnyen. Az emberek el fognak halmozni a pénzükkel. Ez a legrafináltabb kísértés, ami megkönyékezhet egy fiatal üzletembert. De ha kölcsönöket veszel fel, egyszerűen ösztönzöd a hibákat. Táplálsz a betegséget. Bölcsebben bánik az ember a kölcsönzött pénzzel, mint a sajátjával? Aligha!

Akkor jött el az ideje annak, hogy egy üzletember kölcsönöket vegyen föl, amikor nincs szüksége arra. Azaz amikor

nem a saját elvégzendő feladatait akarja helyettesíteni a pénzzel. Amikor egy vállalkozás kiváló állapotban van és bővítésre szorul, viszonylag biztonságos kölcsönökhöz folyamodni. De ha egy vállalkozás a rossz vezetés következtében szorul a pénzre, akkor belülről kell rendbe hozni az üzlet gondjait ahelyett, hogy kölcsönökkel borogatnák.

Pénzügyi politikám eladási politikámnak következménye. Azt állítom, hogy jobb sok árucikket kevés nyereséggel, mint keveset nagy nyereséggel eladni. Ez az eljárás sok vevő számára teszi lehetővé a vételt és sok embernek jól fizetett munkaalkalmat teremt. Ennek következménye a tervszerű és állandó termelés. Alapos megfontolással azt találjuk, hogy az elhamarkodott finanszírozást rendszerint a rossz és meggondolatlan üzletvezetés idézi elő. Az árleszállítást rövidlátó emberek azonosnak tartják a bevételek csökkentésével. Természetesen igen nehéz olyan gyengeelméjű emberekkel tárgyalni, akiknél az üzleti élet legprimitívebb törvényeinek ismerete is hiányzik.

Egy alkalommal például, amikor a kocsinként 80 dolláros árleszállítást terveztem, megkérdeztek, hogy vajon tudatában vagyok-e annak, hogy e művelet által 500 000 darab kocsi gyártása mellett a társaság nyereségét évenként 40 millió dollárral csökkentem. Ez egész természetes volna, hogy ha megmaradnánk az 500 000 kocsi termelésénél továbbra is. Az egész különben nem egyéb érdekes matematikai számításnál, amelynek az üzlethez semmi köze nincs, mert hiszen az árucikk árának leszállítása nélkül nem tudjuk tovább fokozni a forgalmat. Az ilyen vállalatnak ennél fogva semmiféle stabilitása sincs.

Ha valamely vállalat nem növekszik, akkor fogyóban van, és az ilyen vállalatnak új tőkére van szüksége. Az elavult üzletpolitika azt követelte, hogy az árakat lehetőleg olyan magasan kell tartani, amint azt a publikum csak megfizetheti. A valóban modern üzletpolitika éppen az ellenkezőjét követi ennek.

Részvényesek nézetem szerint csak olyan emberek lehetnek, akik az üzletben maguk is közreműködnek, akik a vállalatot a teljesítmény egyik eszközének és nem pénzcsináló gépezetnek tekintik. Egyik esztendőben jövedelmeink jóval nagyobbak voltak, mint amennyit vártunk, úgyhogy minden vevőnknek 50 dollárt visszafizettünk. Úgy éreztük, hogy minden vevőt ennek az összegnek erejéig önkéntelenül megadóztattunk. Ár- és pénzpolitikámat megmagyaráztam néhány esztendővel ezelőtt egy perben, ami arra akarta kényszeríteni a társaságot, hogy magasabb osztalékot fizessen. A tanúk padján azt a politikát, amelyet már akkor is és most is követek, a következőképpen fejtettem ki:

„Mindenekelőtt jobbnak tartok sok kocsit mérsékelt nyereséggel eladni, mint keveset nagy nyereséggel: nagy forgalom, kis árrés.

Ezt pedig azért tartom jobbnak, mert így sok embernek nyújtunk lehetőséget, hogy kocsit vásároljon és annak örülhessenek, ugyanakkor, ami még ennél is örömteljesebb és fontosabb: sok munkás jól fizetett munkaalkalmat talál. Az én életemnek pedig ez a végcélja. De munkám nem volna sikeres, sőt tökéletes visszaélés lenne, ha magam és üzlettársam számára nem gazdálkodtam volna ki egyszersmind tisztos nyereséget is.

Ezt a politikát egészséges üzletpolitikának tartom, mert igazolva látom. Nekünk ugyanis lehetőségessé vált kocsijainkat évről-évre növekvő vásárlókörnek hozzáférhetővé tenni és egyre nagyobb számú munkásnak munkalehetőséget és megélhetést teremteni, miközben üzletünk kifejlesztése által nyereségünket olyan arányúvá tettük, amiről kezdetben álmodni sem mertünk volna.

Nem szabad elfelejtenünk, hogy valahányszor a kocsi árát a minőség érintése nélkül leszállítjuk, emelkedik az esetleges vevők száma. Igen sokan hajlandók 360 dollárt fizetni egy ko-

csiért, holott a 440 dolláros ártól visszaretentek. A 440 dolláros árnál kereken 500 000 vevőnk volt, 360 dollárért a forgalmat 800 000 kocsiira emelhetjük – a nyereség az egyes kocsiknál ilyenformán kisebb ugyan, de a kocsik száma és a velük foglalkozó munkások száma jóval nagyobb, és végeredményben olyan össznyereséget érünk el, amelynél nagyobbat nem is lehetne elérnünk.

Itt azt is megjegyezhetem, hogy nem tartom helyesnek, hogy autóink révén mértéken felüli haszonra tegyünk szert. A mérsékelt nyereség jogosult, de a nagy már igazságtalan. Elvem régtől az volt, hogy a kocsik árát olyan gyorsan leszállítsam, amint csak a termelés azt lehetővé teszi és az ebből származó előnyöket a fogyasztóknak és különösen a munkásoknak juttassam – tagadhatatlanul a saját magunk minden forgalmat felülmúló előnyére is.”

Az ilyen politika semmi esetre sincs összhangban azzal a nézettel, hogy az üzletet úgy kell vezetni, hogy a részvényesek a legnagyobb összegű készpénzt szedjék ki belőle. Ezért én a szó közönséges értelmében vett részvényeseket nem is használhatom, mert nem segítik a teljesítményre való alkalmat növelni. Becsvágyam arra irányul, hogy mindig több munkást foglalkoztassak és minél több embertársamnak javára legyek annak az „ipari szisztémának” áldásaival, amelyet a Ford Társaság megalapozni igyekszik; szeretnénk segíteni abban, hogy életeket és otthonokat teremtsenek. Ez megköveteli, hogy a lehető legtöbb nyereséget visszaforgassuk a produktív vállalatba. Ennélfogva nálunk nincs hely a nem-dolgozó részvényeseknek. A dolgozó részvényes arra irányítja az igyekezetét, hogy minél több szolgálatot tegyen, nem az osztalékokra.

Ha az elé a választás elé állítanának, hogy vagy a munkabéretet szállítom le, vagy az osztalékot törölöm el, habozás nélkül eltörölném az osztalékot. Ez a választás azonban nem valószínű, mert mint már kimutattam, az alacsony munkabérekkel

nem érünk el megtakarítást. A munkabér-leszállítás rossz pénzügyi politika, mert egyúttal a vásárlóerőt is csökkenti.

Van a munkabérben valami szentség – ez tartja fenn az otthonot, a családot, a belső jólétet. A bérkérdéshez tehát csak a legnagyobb óvatossággal nyúlunk. A könyvben a munkabér csak egy sor számból áll; az életben tetézt kenyerkosarat, megrakott szenesládát, bölcsőt, gyermeknevelést, kényelmes otthonot és megelégedést jelent. Éppen ezért van valami szent abban a tőkében is, amely arra szolgál, hogy alkalmat teremtsen a termelő munka számára. Az senkinek sem segít, ha kiszípolozzák az életerőt az iparunkból. Abban a gyárban épp úgy van valami szent, ami emberek ezreit foglalkoztatja, mint egy otthonban. A gyár a támasza mindannak a nemes dolognak, amit az otthon képvisel. Ha azt akarjuk, hogy az otthon boldogság hassa át, gondoskodnunk kell arról, hogy sürgés-forgás legyen a gyárban. A gyár által elért nyereségnek az a létjogosultsága, hogy arra fordítják, hogy megkétszerezze a gyárral függő viszonyban lévő otthonok biztonságát és az embereknek további és állandó munkaalkalmat teremtenek. Nagy különbség, hogy hatalmas nyereséget arra fordítanak-e, hogy abból óriási magánvagyonot létesítsenek, vagy pedig egészségesebb alapot teremtsenek a jobb munkaalkalmakra, a magasabb munkabérekre és a nagyobb munkalehetőségekre. Az így kamatozó tőkét nem szabad könnyelműen bántani. Ez az egyetemességet szolgálja akkor is, ha magánember kezében van.

A nyereség három részre oszlik: az első rész a vállalaté, hogy szilárd, fejlődőképes és egészséges legyen; a második a munkásoké, akiknek segítségével jött létre a nyereség; a harmadik pedig egy bizonyos mértékben a közönségé is. A sikerrel járó vállalkozás mind a három félnek fizet osztalékot: a szervezőnek, a termelőnek és a vevőnek egyaránt.

Ezeket az észszerű elveket sajnos nem követik. A termelők nagy részének ez az elve. „Zsarold ki a fogyasztóból, amit csak kizsarolhatsz.” Ezt vallják a spekulánsok, a kizsákmányolók, az

alkalmatlan elemek és az igazi vállalkozás egyéb rákfenéi. Az ő szemük csak a pénztárkönyvet lesi.

Nekünk is taktikánk volt kezdettől fogva, hogy nagyobb összegű készpénz álljon rendelkezésünkre – a nettó nyereség az elmúlt esztendőben rendszerint meghaladta az 50 millió dollárt. Ez szét van szórva az egész országban különböző bankokban. Kölcsönt ugyan nem veszünk, de sikerült bizonyos hitelövezetet teremtenünk, ahonnan kívánságunkra bankhitel útján mindig igen nagy összeg áll rendelkezésünkre. A készpénztartalék feleslegessé teszi a kölcsönt, nekünk csak az a kívánságunk, hogy az előre nem látott ellen fel legyünk készülve. Nem vagyok az indokolt kölcsönzés ellensége, csak nem akarom kitenni magamat annak a veszélynek, hogy az üzlet vezetése és ezzel együtt a szolgáltatásnak az a különleges eszméje, amelynek egész életemet szenteltem, kicsúszson a kezemből.

Az okos pénzpolitika nagyrészt abban áll, hogy elkerüljük az időszakos műveleteket. A szezonmunka a munkásszemélyzet súlyos megterhelését jelenti. A jó mechanikusok nem vállalnak semmiféle időszaki munkát. Az év tizenkét hónapjában teljes üzemben végzett munka megnyugvás a buzgó személyzetnek, alapköve a maradandó vállalkozásnak és feltétele a termelés állandó emelkedésének – különben is csak folytatólagos munka mellett tanulja meg a munkás alaposan megismerni a termelési eljárást. Ha a vevő csak „szezonra” akar vásárolni, akkor nevelő propagandához kell nyúlni, hogy meggyőzzük az autó egész esztendőre szóló előnyeiről a szezoncikkkel szemben, és amíg ez a nevelő munka tart, a gyárosnak termelnie kell, a kereskedőnek pedig az eljövendő üzletre való tekintettel vásárolnia kell!

Igen gyorsan rájöttünk arra, hogy megrendelésre nem dolgozhatunk. A gyártást nem lehet eléggé gyorsan fokozni, még akkor sem, ha kívánatosnak látszott, hogy elkészítsük az összes

kocsikat, amelyeket március-augusztus hónapokban megrendeltek. Ezért már évekkkel ezelőtt felvilágosító mozgalmat indítottunk annak bebizonyítására, hogy a Ford-automobil nem nyári luxuscikk, hanem egész esztendőre való szükségleti tárgy. Minden erővel azon voltunk, hogy felvilágosítsuk a kereskedőket arról, hogy nekik előnyösebb, ha már télen fedezik a nyári szükségletet – ha nem is adnak el télen annyi kocsit, mint nyáron – azért, hogy nyáron rögtön szállíthassanak. Mindkettőt rendszeresen megszerveztük; Amerika legnagyobb részében különben az automobil télen épp úgy szükséges, mint nyáron. Kitűnt, hogy a mi kocsijaink hóban, jégben, sárban, sőt még a legrosszabb utakon is használhatók. Innen van, hogy a forgalom télen állandóan növekszik, és hogy a szezon nehézségei a kereskedőket sem érintik. Fennakadásunk csak a legnagyobb depresszió idején volt, de erre azért volt szükség, hogy alkalmazkodhassunk a piac viszonyaihoz.

Hogy hajszálpontos kalkulációnk mellett elegendő nyereséget tudjunk kihozni, gyors lebonyolításra van szükségünk. A kocsikat azért gyártjuk, hogy eladjuk, nem pedig azért, hogy raktáron tartsuk; mert ha az árut csak egy hónapig is raktáron tartanánk, az olyan összeget jelentene, amelynek még a kamata is óriási. A gyártandó kocsik számát ezért egy esztendőre előre megállapítjuk és a havonta elkészítendő kocsik mennyisége szintén előre meg van határozva; mert hiszen a nyersanyag és ama alkatrészek beszerzése és kiszállítása, amelyet külföldről szerzünk be, a termelés nagyságát tekintve nem csekély dolog. Nagyobb tömegű nyersanyagot éppúgy nem tarthatunk raktáron, mint kész árut. Állandóan jön-megy minden. Emiatt már jó néhányszor főtt a fejünk. Évekkkel ezelőtt a Diamond Manufacturing Company gyára elégett. Ez szállította nekünk a hűtőkészülékeket és a rézalkatrészeket. No, most gyorsan cselekedni, vagy érzékeny veszteséget szenvedni lett a jelszó. Öszetrombitáltuk rajzolóinkat, osztályvezetőinket és a mintasztalosokat, hogy az elégett faminták helyett újat csináljanak.



Egyfolytában 24–48 órát dolgoztak és a modellek elkészültek, festve, szárítva, becsomagolva, vagonba rakva. Közben Diamondék helyiséget béreltek és expressz hozattak néhány gépet. Tőlünk is kaptak berendezést, úgyhogy 20 nap múlva mi már ismét szállítottunk. Tehát 12 napi tétlenségre kárhoztott a tűz minket, mert csak 8 napra való készletünk volt a raktárban. Ha nem lett volna raktáron készletünk, az üzem húsz napig állt volna, amikor a veszteségek még nagyobb összeget tettek volna ki, mint így!

Ismételjük az elmondottakat: az a hely, ahonnét a vállalatot finanszírozni kell, maga a gyár. A gyár még sohasem hagyott cserben bennünket, sőt egy alkalommal, amikor pénz dolgában megszorultunk, megcáfolhatatlan bizonyítékot szolgáltatott arra nézve, hogy mennyivel jobb, ha a bankár a házban lakik!

# 12

## Úr a pénz vagy szolgálga?

1920 decemberében az üzletek egész Amerikában ellanyhultak. Az automobilgyárak nagy részét bezárták és egész sereg szőröstől-bőröstől a bankok karmai közé került. Sok ipari konzernről olyan hírek jártak, hogy pénzügyi nehézségekbe jutott és az én érdeklődésem is felébredt, amikor meghallottam, hogy a Ford Automobil Társaságnak nemcsak pénze nincs, de nem is tud szerezni. Már megszoktam a társaságunkról szállingózó különféle híreszteléseket annyira, hogy alig tartottam érdemesnek valamit is megcáfolni. A jelen esetben azonban igen furcsán hangzottak – határozottak és részletesek voltak. Hallottam, hogy legyőztem a kölcsön iránti előítéletemet és naphosszat levett kalappal pénzért koldulok a Wall Streeten. Sőt azt állították, hogy senki sincs abban a helyzetben, hogy nekem pénzt kölcsönözzön és valószínűleg fel fogok számolni és így vissza kell vonulnom az üzleti életből.

Annyi igaz, hogy valóban nehézségekkel küzdöttünk. 1919-ben váltó ellenében 70 millió dollárt vettünk fel, hogy a Ford Automobil Társaság összes részvényeit megvásároljuk. Ebből 33 millió még kifizetetlen volt, 18 millió dollárt jövedelmi adóba kellett befizetni; azonkívül szándékunk volt, hogy 7 millió dollárt szokás szerint szétosztunk a munkások között. Egyszóval 1921 január 1-je és április 18-a között éppen 58 millió dollárt kellett kifizetnünk. Bankban mindössze 20 millió dollár volt. Bankkontónk nagy része többé-kevésbé közös vagyon volt és így könnyen feltételezhatték, hogy a hiányzó 38 millió dollárt nem tudjuk kifizetni anélkül, hogy kölcsönt ne vennénk fel. A Wall Street igénybevétele nélkül ekkora összeget nem lehetett egykönnyen előteremteni. Mi erre a hitelre feltétlenül jók voltunk. Hiszen két esztendővel ezelőtt 70 millió dollárt vettünk fel. Minthogy adósságmentes volt az egész vagyonunk és egyébként sem volt semmiféle tartozásunk, más időben teljesen simán ment volna, hogy nagy összegeket kapjunk kölcsön. Sőt ellenkezőleg, mindenki kitűnő üzletnek tekintette volna.

Most azonban tapasztalnom kellett, hogy pillanatnyi pénzviharunkat ipari körökben közelgő bukásunk előjelének tekintették. Bizonyosnak látszott, hogy ezek a hírek, ámbár mindenfelé szállingóztak, egy bizonyos forrásból erednek. Feltevésem megerősödött azáltal, hogy egy Battle Creek-ből való ismert nevű bankigazgató a mi szűkös pénzügyi viszonyainkról szóló jelentésekkel látta el a közönséget. Mindamellett óvatosságotan kerültem, hogy egyetlen híresztelést is megcáfoljak. Kibontakozási terveink készen voltak, de pénzkölcsönzés nem szerepelt azokban.

Nem hangsúlyozhatom eléggé, hogy a kölcsönre nincs kedvezőtlenebb időpont, mint amikor a bankok azt hiszik, hogy tőlük kell kölcsönt felvenni. A megelőző fejezetben már kifejtettem pénzügyi alapelveimet. Tehát itt volt az alkalom,

hogy azokat megvalósítsam a gyakorlatban. Megszerveztünk egy alapos nagytakarítást.

Egy kissé vissza kell mennünk és meg kell világítanunk az akkori viszonyokat. 1920 elején észlelhető volt, hogy a háború okozta spekulációs láz nem lesz tartós. Néhány, a háború által életre keltett konzern, melynek sohasem volt létjogosultsága, összeomlott. A közönség vásárlóereje hanyatlott. A mi forgalmunk ugyan teljesen változatlan maradt, de tudtuk, hogy mi is sorra kerülünk. Komolyan gondoltam arra, hogy az árakat leszállítsuk, de az országban akkor a termelési költségeket nem lehetett kalkulálni. A munkások a nagy munkabérek ellenére mindig kevesebbet dolgoztak, a nyersanyag-kereskedők ellenben az árakkal a felhők felé tartottak.

Júniusban a mi eladásaink is csökkentek és ettől fogva egészen szeptemberig folyvást hanyatlottak. Itt volt tehát a pillanat, hogy a közönség vásárlóerejéhez mérjük a portéka árát. De ez még nem volt elég. Valami drasztikus dolgot kellett véghez vinni, hogy a közönségnek megmutassuk, hogy mi komolyan vesszük a dolgot és eszünk ágában sincs komédiát játszani. Ezért szeptemberben a túrakocsik árát leszállítottuk 573 dollárról 440-re. Tehát a költségeknél is jóval lejjebb mentünk, pedig azzal az anyaggal dolgoztunk, amelyet a felhőkbe hajtott áron vettünk. Azt a szemrehányást is tették, hogy nyugtalanítjuk a piacot. Ez már aztán fején ütötte a szöveget – hiszen én óhajtottam a legjobban, hogy az árak a fellegekből a természetes nivóra essenek vissza. Szilárd meggyőződésem, hogy ezt a depressziós időszakot elkerülhettük volna, ha akkor, vagy még korábban az összes gyárosok és kereskedők mindenütt kíméletlen árleszállításokhoz és alapos tisztogatáshoz nyúltak volna.

Forgalmunk az árleszállítás után emelkedett, de csakhamar megint ellanyhult. Tehát még mindig nem alkalmazkodtunk

elégge a publikum vásárlóerejéhez annyira, hogy áruinkon nehézség nélkül túladhattunk volna. A közönség minden árral szemben gyanakvó volt. Újabb árleszállításra határoztuk tehát magunkat és havi 100 000 autó gyártását vettük tervbe, annak ellenére, hogy forgalmunk távolról sem indokolta ezt a mennyiséget; arra törekedtünk mégis, hogy a gyártás leállításáig az összes nyersanyagot lehetőleg kész áruvá feldolgozzuk. Tudtuk, hogy a leltár elkészítése és a nagytakarítás megejtése céljából le kell állnunk. Utána azonban lényegesen leszállított árakkal és ennek folytán megélenkülő kereslet számára kész kocsikkal szándékoztunk megindulni. Az új kocsikat már az olcsó nyersanyagból építhettük és így még inkább megbarátkozhattunk az újabb árcsökkenéssel.

Decemberben azzal a szándékkal zártunk, hogy tizennégy nap múlva újból megkezdjük az üzemet. De valóban annyi munkánk akadt, hogy csak hat hét múlva nyithattunk újra. Alig hogy bezártuk az üzemet, a pénzügyi helyzetünkről szóló hírek megsokasodtak. Úgy tudom, sokan azt hitték, hogy pénz után futkosunk és így majd feltételeinkben is szerényebbek leszünk. De mi nem kerestünk pénzt. Nem volt rá egyáltalán szükségünk. Közben ajánlatot is kaptunk. Egyik new york-i bank hivatalnokja felkeresett és elém terjesztette a bank részletes hiteltervezetét, amelyben még arról is történt gondoskodás, hogy a bank képviselője mint kincstárnok vezetné a Ford-társaság pénzügyeit. Nem kerestünk ugyan pénzt, de abban a pillanatban valóban kincstárnok nélkül voltunk. A bankemberek tehát csakis a kincstárnok beállításának eszméjében találták el a valóságot. Felkértem Edsel fiamat, hogy vegye át a társaság elnökségét és pénzügyeinek vezetését. Kincstárnokot tehát találtunk a gyárban és a bankemberekre nem volt többé szükségünk.

Megkezdtük a nagytakarítást. A háború alatt kénytelenek voltunk különböző háborús megrendeléseket teljesíteni, ami arra kényszerített bennünket, hogy eltérjünk attól az elvtől,

hogy csak egyetlenegy árucikket állítsunk elő. Ezért különböző új osztályok alakultak. A hivatalnoki személyzet megsokszorozódott, különböző költséges berendezkedések csúsztak be, mint a zűrzavaros termelés következményei. Ami nem volt kapcsolatban az automobil-készítéssel, kivonult a Ford-gyárból.

Ebben a pillanatban az egyetlen esedékes összeg a munkásoknak önként fizetendő 7 millió dollár volt. Erre ugyan nem voltunk kötelezve, de a pénzt január 1-én fizetni akartuk. Az összeget a készpénzből vettük el.

Egész Amerikában 35 fiókot tartottunk fenn, valamennyi összeszerelőgyár volt, de közülük huszonkettő egyes alkatrészeket is állított elő. Ebben az időben a tulajdonképpeni termelést félbehagyták és csak kocsikat raktak össze. Amikor gyárunkat bezártuk, Detroitban nem volt egyetlen eladó kocsinak sem. Az összes alkatrészeket elszállítottuk, úgyhogy a detroiti kereskedők Chicagóba meg Columbusba mentek alkatrészekért. Január vége felé pont 10 000 emberrel a highland parki gyárunkban megkezdtük a gyártást. Majd beszedtük külföldi követeléseinket és eladtuk a melléktermékeket.

Csak most foghattunk hozzá teljes erővel a termeléshez. A nagytakarítás szerencsésen kisöpört minden pazarlást, ami csak az árakat emelte és a nyereséget nyelte el. Mindent eladtunk, amire nem volt szükségünk. Eddig naponta és autonként 15 embert foglalkoztattunk. Ettől kezdve csak 9 ember jutott egy kocsira. Ez természetesen nem jelenti azt, hogy 6 elvesztette az állását. Csak immár nem improduktívak. Az újabb ármérséklés előfeltételei tehát részben már megvoltak.

Az irodai dolgozók számát felére redukáltuk és jobb munkát ajánlottunk nekik a műhelyben. Legtöbben beleegyeztek. Beszüntettük a statisztikákat, eltöröltük a formulákat, mindent, ami nem függött össze szorosan a termeléssel. Statisz-

tika-hegyet halmoztunk eddig össze, csak azért, mert érdekek voltak. Statisztikából azonban nem építettünk automobilt, tehát elhagytuk. Továbbá 60 százalékkal csökkentettük a telefonhálózatot. Régebben öt munkásra esett egy előmunkás, most húszra, a többi előmunkás gépeknél dolgozik.

Ilyen módon az egy kocsi eső üzemi költség 146 dollárról 93 dollárra csökkent. Nem nehéz kiszámítani, hogy napi 4000 kocsi produkálásánál 212 000 dollár, azaz majdnem az összes munkabér a megtakarítás, és hogy az úgynevezett „lehetetlen” ár nem bérleszállítás, sem anyagminőség-silányítás, de még csak nem is szőrszálhasogató takarékoság következménye, hanem egyedül minden fölösleges pazarlás kiküszöbölése folytán érhető el.

A legfontosabb azonban az, hogy új módszert fedeztünk fel, hogy vállalatunknak minél kevesebb pénzre legyen szüksége: a gyártási folyamat rövidítését. Hogy ezt elérjük, szükségünk volt a Detroit-Toledo-Ironton vasútra, amelyet nyomban megvásároltunk. A vasút ugyanis igen nagy szerepet játszott a mi gazdálkodásunkban.

Néhány kísérlet után megállapítottuk, hogy az eddigi 22 napos termelési ciklus a vasút révén leszállítható 14 napra. Ez azt jelenti, hogy a nyersanyag az eddig szükséges idő 66 százalékában, azaz egyharmad időnyeréssel megvehető, feldolgozható és a kész termény a kereskedők kezére juttatható. Eleddig mintegy 60 millió dollár értékű raktárt tartottunk, hogy a termelés folytonosságát biztosítsuk. Minthogy ezt egyharmadával csökkentettük, 20 millió dollár felszabadult, ami kamatokban 1-2 millió dollárt tesz ki évenként. A leltárral kapcsolatban sikerült vagy 8 millió dollár készpénzt szerezni, tehát összesen 28 millió dollár szabadult fel, melynek kamatát a takarékosági számlára könyvelhettük.

1921 január 1-én 20 millió dollár készpénz állott rendelkezésünkre, április 1-én 87 millió, tehát 27 millióval több, mint

amennyire adósságaink törlesztésére szükség volt. Ez hát az eredménye a hatványozott üzleti tevékenységnek.

Ezt az egész ügyet nem önmagáért beszéltem el, hanem azért, hogy megmutassam, hogyan segíthet valamely vállalat a saját erejéből önmagán ahelyett, hogy idegen pénzt venne kölcsön. Ha ezek fölött egy kissé gondolkozom, szinte azt mondhatnám, hogy a mi pénzrendszerünk majdnem jutalmat tűz ki a kölcsönfelvételre, és ezáltal túl nagy befolyást biztosít a bankoknak a gazdasági életben.

Kölcsön is vehettük volna azt a 40 millió dollárt – vagy többet, ha akartunk volna. Tegyük fel, hogy így teszünk; mi történt volna? Jobban vagy rosszabbul üzemeltethettük volna a vállalkozást? Ha kölcsönt vettünk volna fel, nem készített volna minket a szükség arra, hogy megtaláljuk a termelés olcsóbbításának módját. A jobb termelés előnye nélkül maradunk volna, méghozzá súlyos adósságteherrel. Az autóink valószínűleg száz dollárral drágábbak lennének, mint most; így kevesebbet tudnánk termelni, mivel nem volna annyi vásárlónk; kevesebb embert alkalmaznánk; röviden, nem tudnánk a legnagyobb szolgálatot nyújtani. A pénzemberek megoldása az volt, hogy kölcsönt ajánlottak, nem pedig az, hogy jobb termelési módszereket javasoltak. Nem mérnökök, hanem kincstárnokot akartak küldeni hozzánk.

És éppen ezért, a bankokkal való összeköttetés veszedelmet jelent minden vállalatra nézve. A bankemberek csak a pénzformulákra gondolnak, mert a gyár szerintük olyan intézmény, amelynek nem árut, hanem pénzt kell termelnie, amiért is csak a pénzt méltatják figyelemre, nem a termelést. Nem tudják megérteni, hogy egy vállalat sohasem áll meg. Vagy nő, vagy fogy. Az árszállítást pedig úgy tekintik, mint kidobott nyereséget, nem pedig mint az üzlet fellendítésének alapját.

A bankembereknek túlságosan nagy szerepük van az iparban. Ezt magánvéleményében a legtöbb üzletember elismeri, nyíltan azonban nem teszi – a bankárjától való félelem miatt.



A közfelfogás szerint ugyanis nem fontos, hogy a vagyont pénzspekulációval vagy termelő munkával szerzik-e. A szerencsés bankár átlagban kevésbé intelligens és széles látókörű, mint a sikerrel dicsekvő vállalkozó, mégis azt mondhatjuk: *a hitel hatalma révén a bankár valósággal uralkodik a vállalkozó fölött.*

A bankárok hatalma az utolsó 15-20 évben – különösen a háború óta – nagyon megnövekedett. A bankár az én tapasztalatom szerint képzettségénél, de mindenekelőtt állásánál fogva teljesen alkalmatlan arra, hogy az iparban vezető szerepe legyen. Vajon az a tény, hogy a hitel urai az utóbbi időben olyan szörnyű hatalmat értek el, nem annak a jele-e, hogy a mi pénzrendszerünkben valami hiba van? A bankárok éppenséggel nem ipari élelméjűségüknek köszönhetik azt, hogy az ipar vezetése a kezükbe került; maga a rendszer, saját akaratauk ellenére, juttatta őket oda. Saját személyemet illetően is azt állítom, hogy az a pénzügyi rendszer, amellyel mi dolgozunk, éppenséggel nem a legjobb.

Előre kell bocsátanom, hogy kifogásaim nem személyes természetűek. Nem vagyok a bankárok ellensége, mert bizonyos, hogy nem nélkülözhetjük az okos és pénzügyileg képzett embereket, és a világ sem nélkülözheti a bankok segítségét. Sőt, szükségünk van tőkére is, mert nélküle nem volna termelés. De hogy bank- és hitelügyletünket helyes alapra fektettük-e, az más kérdés.

Nekem magamnak közömbös, hogy a bankemberek mit csinálnak, minthogy mi elértük azt, hogy üzletünket a bankok segítsége nélkül vezethetjük. Elmékedésemnek tehát nincsenek személyes okai. De egyetlen pénzügyi rendszert sem lehet jónak mondani, amely a termelők valamely osztályának különösen kedvez. Az osztálytörvényhozás minden fajtája kárhozatos. Azon a nézeten vagyok, hogy országunk termelési módszerei annyira megváltoztak, hogy az arany nem abszolút értékmérő és hogy az aranystandard mint a hitelezés eszköze,

úgy, amint ma alkalmazzuk, csak bizonyos osztályoknak kedvez. Mert a hitel határait végeredményben az országban található arany mennyiség alapján állapítják meg, tekintet nélkül az országban található vagyona.

Nem vagyok abban a helyzetben, hogy a pénz és hitelrendszerről dogmatizáljak. A jelenlegi pénzügyrendszer sem demagógiával, sem politikai szenzációkkal, sem nemzetgazdasági kísérletezéssel nem változtatható meg. Csak a viszonyok nyomására alakul át; olyan nyomás alatt, amelyet éppen úgy nem ellenőrizhetünk, mint a viszonyokat. Ma már mindkét faktor valósággá vált.

A népet tanítani kell, hogy a pénzt helyesen értékelje. Meg kell mondani, hogy mi a pénz, az mit teremt, és miben állnak a mai pénzügyrendszer fortélyai, aminek szomorú következménye, hogy néhány egyén uralma alatt nyög a nép!

Milyen egyszerű dolog pedig a pénz a valóságban. Egy része forgalmi szervezetünknek. A legközvetlenebb és legegyszerűbb eszköz arra, hogy a javak egyik embertől a másikhoz vándoroljanak. A pénz önmagában kiváló, sőt szükséges dolog és természeténél fogva nem tapad hozzá semmi gonoszhoz sem. De a pénz maradjon mindvégig pénz. Egy méter 100 centiméterből áll, ellenben mikor dollár a dollár? Ha a szénbánya-tulajdonos a métermázsát, vagy a tejkereskedő a litermértéket megváltoztatná, és ha a métert ma 110, holnap 80 centiméterrel számítanák (titokzatos művelet, amit némelyek tőzsdei szükségszerűségnek neveznek), a nép bizonyára kurtán-furcsán elégtételt venne magának az illetőkön! Vajon mi értelme van annak, ha a dollár nem marad dollár, ha a 100 centes dollár ma 65 centes, holnap 50 centes, holnapután 47 centes dollár lesz, amint az a régi jó amerikai arany- vagy ezüstdollárral történt: talán azért, hogy az „olcsó” vagy „értékvesztett” pénz mi-

att jajgassunk? Hogy a dollár pontosan 100 cent legyen, az éppen olyan szükségszerűség aminthogy szükséges az, hogy a kilóban 1000 gramm, a méterben pedig 100 centiméter legyen.

A bankemberek, akik csak tisztességes bankban üzleteket vállalnak, természetszerű hivatásuknak tekinthetnék, hogy jelenlegi pénzrendszerünket tanulmányozzák és felvilágosítókkal szolgáljanak róla ahelyett, hogy megelégszenek a bankügyekben való lokális jellegű mesterkedésekkel. Ha ők a bankkontóval való hazardjátékosoktól megvonják a „bankár” nevet és elveszik tőlük a legbefolyásosabb állásokat, amelyeknek méltósága védi őket, a bankélet tüstént visszanyeri becsületét és a köz szolgálatában visszakapja azt a helyet, amelyet őt megilleti. Ebben az esetben a jelenlegi pénzrendszernek és a pénzügyi machinációknak átkait levonnák a nép válláról.

Ha a bankember a mai elhibázott rendszert nagyobb előnyökkel járónak tartja az igazán egészséges „szolgáltatásnál,” és ha a személyes profit néhány esztendejét többre becsüli, mint azt a tiszteletet, amely számára kijárna és egyben a világot is boldogítaná, miközben lehetővé tenné egy jobb rendszer felállítását – akkor nincs semmiféle módja annak, hogy elkerüljük az érdekek összeütközését. Vajon nem volna-e helyesebb a pénzügyi érdekeltségeket figyelmeztetni arra, hogy a harcot, amelyet profitjuk kedvéért és a mai szisztéma fennállásáért folytatnak, ma már teljesen elvesztették? De hát mitől kell a mai pénzvilágnak tartania? Hisz a világ nem fog elpusztulni, az emberek igyekezni fognak mindig üzleteket csinálni. Pénz így is, úgy is lesz, és szükségünk lesz olyan emberekre, akik mesterek a pénz kezelésében. Csak a mesterségesen megbonyolított, de valójában semmit sem jelentő ún. „műveleteket” kell kiküszöbölni és a természetszerű változtatásokat kell elviselni! A bankok ne legyenek az ipar urai, hanem csak szolgálói. Az üzletek ellenőrizték a pénzt és nem a pénz az üzleteket. A romlást okozó kamatok rendszerének nagy módosításokon fog átesni. Ez esetben a bankszakma nem lesz többé rizikóval összekötött,

hanem nagy, nyilvános szolgálattevő életcélá alakul át. És a bankok így többet nyújthatnak a népnek, mint manapság. Ahelyett, hogy szervezetükben a legdrágább, az osztalékok tekintetében pedig a világ legtöbbet fizető vállalatai lennének, kevésbé költségesek lesznek és a műveletekből származó nyereségek azt az intézményt gyarapíthatnák, amelynek szolgálatában állnak.

A régi rendszer saját igazolása végett két alapvető tényre hivatkozik. Először is a mi népünk többsége a nagy bankkonstrukciónak, tehát vagy az állami bankoknak, vagy pedig a szoros csoportosult privát bankoknak tulajdonít előnyt. A hitelt minden államban vagy privát, vagy pedig félig állami érdekkeltséggel ellenőrzik. Másodsor: hogy ugyanaz a központosító tendencia az egész világon észrevehető. Az amerikai hitelt New York ellenőrzi, ahogy a háború előtt Londonból irányították a világhitelt, hiszen az angol font a világkereskedelemben mint a pénzszámitás standardja érvényesült.

Kétféle reformmódszer áll rendelkezésünkre: az egyik alulról, a másik felülről avatkozik be. Az utóbbi a helyes, az előbbit most próbálja ki Oroszország. Ha a reformot felülről kezdjük, akkor szociális körülményekkel, őszinte, meleg altruizmussal, és azzal az odaadással kell végrehajtani, amelynek a saját hasznát kereső okossághoz semmi köze sincs.

A világ gazdasága nem azonos a pénzzel és nem is fejezhető ki tökéletesen a pénz segítségével. Az arany magában nem értékcsikk. Az arany épp oly kevésbé gazdagság, mint ahogy a biztosítási csekkek sem biztosítékok. Mint a gazdaság kifejezőjét tulajdonosai vagy urai azonban úgy kezelhetik, hogy az nekik hatalmat jelenthet ama hitel fölött, amelyre a valódi gazdagság megteremtőinek van szükségük. A csereeszközként szolgáló pénzzel való kereskedés rendkívül nyereséges üzlet. Ha a pénzt kereskedelmi cikké változtatjuk, amelyet adni és venni lehet, mielőtt a tulajdonképpen javak átalakulnának vagy kicserélnének, az uzsorásoknak és spekulánsoknak jogot adunk

arra, hogy a termelést adóval sújtsák. A hatalom, melyet a pénz urai a termelő erővel szemben bitorolnak, szembetűnőbb lesz akkor, ha alaposabban szemügyre vesszük azt a tényt, hogy a pénz fejezi ki a világ valódi gazdagságát, annak ellenére, hogy több gazdagság van, mint pénz, és az igazi gazdagság gyakran arra kényszerül, hogy várjon a pénzre. Ez vezet aztán arra a halhatlan képtelenségre, illetőleg paradoxonra, hogy a világ meg van áldva gazdagsággal, és mégis szükségét szenved.

Ezek nem csupán száraz tények, amelyek a számokban kifejezhetők és aztán félredobhatók; itt az emberi sorsról van szó. A világ szegénységét legritkább esetben a javakban való hiány idézi elő, hanem sokkal inkább a pénzszüke. A nemzetek világkereskedelmi versenye, amely nemzetközi civódásokhoz és háborúhoz vezet, az emberiséghez való viszonylatában csak egyike ezeknek a tényeknek. Ilyenformán a szegénység és a háború, ez a két nagy elkerülhető átok közös töből fakad.

Hassunk oda mindannyian, hogy az eddiginél jobb rendszer honosodjék meg!

# 13

## Miért maradjunk szegények?

A szegénység és a kiváltság olyan forrásokból fakadnak, melyeknek eredetét – úgy az egyiknél, mint a másiknál – megtalálhatjuk. Minden további nélkül lehetségesnek tartom, hogy a szegénységet éppen úgy, mint a privilégiumokat megszüntessük. Vitán felül áll, hogy ez fölöttébb kívánatos, hiszen mindkettő természetellenes. Azonban erre egyedül a munka képes – a parlament sohasem.

Szegénység alatt értem az elegendő táplálék, lakás és ruházat hiányát úgy az egyes embernél, mint a családnál. Az életmódban mindig találunk különbséget. Az emberek nem egyformák, sem testileg, sem szellemileg. Minden olyan elmélet, amely abból a feltevésből indul ki, hogy az emberek egyenlők, vagy egyformáknak kell lenniük, természetellenes és ezért

végrehajthatatlan. A teljes kiegyenlítettség nem volna sem kívánatos, sem hasznos. Ez a folyamat csak megszorítaná a szegénységet és kivétel helyett szabállyá tenné. Mert ha a teljesítőképes termelőt korlátozzuk, a tehetetlen még nem lesz termelőképesebb. A szegénységet csak felesleggel lehet megszüntetni, mert a termelés tudománya annyira előrehaladt, hogy szinte látjuk azt a napot, amikor a termelés és az elosztás olyan egzakt módszerek szerint megy végbe, hogy mindenkit képessége és tudása szerint jutalmazhatunk.

A radikális szocialisták azzal az állítással, hogy az ipar tönkreteszi a munkást, túllőttek a célon. A modern ipar sokkal inkább abban a helyzetben van, hogy felemelje a munkást és a világot, csak a szervezés és a módszer hiányos még. A legjobb eredmények éppen az egyéni kezdeményezés és leleményesség révén biztosíthatók intelligens egyéni vezetés mellett. Az állam nem képes valóban konstruktív programot támogatni, abból az egyszerű okból, mert jelleménél fogva a fő dologban negatív. Csak negatív segítséget nyújthat, amennyiben eltisztítja az útból a haladás akadályait és megsűnik tehernek lenni a közösség vállán.

A szegénység oka szerintem elsősorban a termelés és az elosztás közötti hiányos összhangban keresendő, ami egyformán érvényes úgy az ipari, mint a mezőgazdasági termelésre, másodszor pedig az energiaforrásoktól a felhasználásig terjedő úton szenvedett veszteségben rejlik. Ebből a diszharmóniából származó pazarlás óriási. Ezt a pocskékolást csak a szolgálatra elszánt, intelligens vállalatvezetés szüntetheti meg. A rövidlátók csak a pénzre néznek és nem látják magát a pazarlást. A valódi szolgáltatást altruisztikusnak tartják, pedig a világ legjövedelmezőbb üzlete. Nem képesek arra, hogy lássák a valóban fontosat, a legfontosabbat az összes dolgok közül, azt, hogy a tisztán opportunistáknak a termelés pénzszerzőpontból is a legkevésbé jövedelmező. A szolgáltatás altruisztikus alapon is felépülhet, de aztán rendszerint nem is ér sokat. A szentimentalizmus

ugyanis hajlamos arra, hogy elnyomja benne a praktikus elemet.

Íme néhány példa a pazarlásról. A Mississippi-völgyben nem terem szén. A közepén azonban megszámlálhatatlan millió lóerő áramlik – a Mississippi. Mégis csak a legutóbbi időben eszméltek arra, hogy ezt a mérhetetlen erőt leigázzák és a világító, fűtő és gépierő-energiaszükségletet a folyó által fedeztesék ama milliók részére, akiket a folyó termékeny völgye táplál. Évszázadokon át messze vidékről hozatták a méregdrága szenet; még jó, hogy arra nem vetemedtek, hogy a folyamparti őserdőket irtsák tüzelőszükségletük kielégítése végett, mert ezáltal mindörökkre megfosztották volna magukat a mai éltető elemüktől: a víztől.

A szegénység elleni orvosság nem a kicsinyes takarékoság, hanem a jobb termelési eljárás. A „takarékoság” és „gazdaságosság” fogalmakat túlozzák. A takarékoság a félelem kifejezése és kedvenc szabálya minden félig alvó embernek. A takarékoság kétségkívül jobb, mint a pazarlás, de az is bizonyos, hogy kevesebb értéke van, mint a hasznot hajtó fogyasztásnak. Azok az emberek, akik takarékoságukkal igen nagyra vannak, úgy prédikálják, mint az erényt. De van-e szánalmasabb látvány, mint a nyomorgó, aggódó lélek, amely legszebb napjaiban, sőt éveiben egy pár darab kerek fémbe kapaszkodik? Van-e abban bármi dicséretre méltó, ha valaki életszükségeit a minimumra redukálja? Ismerjük ezeket az úgynevezett takarékos embereket, akik fukarkodnak még azzal a kevés levegővel is, amelyet elfogyasztanak. Összeaszna testileg és lelkileg. Az ilyen értelemben vett takarékoság pazarlás – pazarlás az életnedvekkel és erővel. Mert kétféle fajtája van a pazarlásnak: az egyik a könnyelmű, aki életerejét kicsapongó életmódjával kidobja az ablakon, a másik lusta békavérű, aki azt szánalmas szorgoskodásból elsenyvedni engedi. A mindenáron takarékoskodó annak a veszélynek van kitéve, hogy a békavérűvel kerül egy sorba. A kicsapongás rendszerint reakció az észszerű



fogyasztás törvényei ellen, a takarékoság pedig nem egyszer reakció a kicsapongás ellensúlyozására.

Azért van adva számunkra minden, hogy azt elfogyasszuk. Nincs olyan baj, amelyet ne a visszaélés hozott volna ránk. A legnagyobb bűn, amellyel a mindennapi élet jelenségei iránt vétkezünk, a visszaélés, természetesen a szó tágabb értelmében. Szeretjük a „pazarlás” kifejezést, de a pazarlás csak egy fázisa a visszaélésnek. Minden pazarlás visszaélés; és minden visszaélés pazarlás.

A takarékoság erényét könnyen túlzásba viszik. Nagyon helyes, sőt kívánatos, hogy mindenkinek legyen tartalék-alapja. A gyermekeket arra tanítjuk, hogy a pénzt megtakarítsák, ami a meggondolatlan és önző pénzkiadás ellen értékes orvosság is. Pozitív értéke azonban nincs; nem vezeti rá a gyermeket saját ereje kifejtésének hasznos és biztos útjára. Helyesebb dolog a gyermeket arra tanítani, hogy pénzét befektesse és felhasználja ahelyett, hogy megtakarítsa. És a legtöbb ember, aki fáradtságosan megtakarít néhány dollárt, jobban tenné, ha befektetné azt, akár saját magába, akár valami hasznos munkába. Idővel többet takaríthatnának meg. A fiatalembereknek befektetniük kell, nem megtakarítaniuk. Be kell fektetniük magukba, hogy megnöveljék saját teremtő képességeiket; miután elérték a hasznosságuk legnagyobb fokát, azután elegendő idejük lesz arra gondolni, hogy félretegyék a jövedelmük egy meghatározott részét. Az nem „megtakarítás,” ha meggátolod, hogy produktívabb legyél; ekkor valójában elveszel a végső tőkédből. Csak a helyes pénzhasználat a csalhatatlan zsinórmérték. A használat pozitív, aktív és éltető. A használat eleven valami és szaporítja minden jónak summáját.

Az individuális szegénység általános felforgatás nélkül is megszüntethető. A béremelés, a nyereségemelés és mindenfajta emelés, hogy több pénzt fordítsunk erre vagy amarra a célra, csak egyes osztályok magában álló kísérlete, hogy önmagukat kiragadják a veszélyből, tekintet nélkül embertársaik

sorsára. Általánosan elterjedt babona szerint a pénz még a viharból is kimentí az embert. A munkások azt hiszik, hogy ellenállhatnak a viharnek, ha magasabb munkabérekre tesznek szert. A kapitalisták meg azt hiszik, hogy ellent tudnak neki szegülni, ha nagyobb nyereségre tesznek szert. A pénz mindenhatóságában való hit valósággal megindító. A pénz rendes időkben igen hasznos cikk, de magában nem nagyobb érték, mint amennyit azok az emberek érnek, akiket segítségével a termelésbe kapcsolunk be – sőt még ebben az esetben is viszsaélhetünk vele.

Vastag gyökerű babona az is, hogy az ipar és a mezőgazdaság között természetes ellentét van. Szó sincs róla. Éppen olyan esztelen az a felfogás is, hogy az embereknek vissza kell térniük a mezőre, mert a városok túlnépesedettek. Ha az emberek szót fogadnának, a mezőgazdaság csakhamar megszűnne jövedelmező foglalkozás lenni. Természetesen éppen ilyen észellenes lenne az is, ha az emberek csapatosan vándorolnának be az ipari központokba. Ha a falu elnéptelenedik, mi haszna van abból az iparnak? Az ipar és a mezőgazdaság között kölcsönösségnek kell lennie. Az ipar megadhatja a farmernek azt, amire szüksége van, hogy jó farmer lehessen, és a farmer éppen úgy, mint a többi nyersanyagtermelő, ellátja az ipart mindazzal, ami azt teljesítőképessé teszi.

Úgy az ipari, mint a mezőgazdasági munkánál egyaránt felvetődik az időszaki munka kérdése. Az építőmunka például egész télen át pang. A mezei munkának hasonló módon van holt időszaka, amikor a földműveseknek a gyárba kellene vándorolniuk, hogy a nekik szükséges iparcikkek előállításában segídkedzenek. Mennyivel jobb volna, ha az ipari munkások tavasszal és nyáron kivonulhatnának a mezőre, hogy ott négy hónapon keresztül egészséges paraszti életet éljenek. Ha az ipari és a mezőgazdasági munkások időnként felválthatnák egymást, harmonikusabb világnézet jönne létre. Az emberek

igazságosabban ítélnék meg egymás és megszűnne a kölcsönös gyűlölet és az elégedetlenség.

És ez nem kivitelezhetetlen. A helyes és kívánatos sohasem elérhetetlen. Csak egy kis együttműködés szükséges hozzá, ellenben kevesebb kapzsiság és becsvágy, több figyelemre méltatása magának az életnek. A gazdagok kívánatosnak tartják, hogy évenként 3–4 hónapot utazhassanak és idejüket valamely elegáns nyári vagy téli üdülőhelyen tétlenségben tölthessék. Az amerikai nép túlnyomó nagy része nem pocsékolná el így az idejét még akkor sem, ha erre megadnák neki a módot. Ellenben szívesen hajlandó lenne olyan együttműködésre, hogy a szabad levegőn való szezonmunkát lehetővé tegye.

Alig kétséges, hogy a békétlenség és elégedetlenség jórészen a természetellenes életmódból származik. Azoknak az embereknek, akik évről-évre ugyanazt csinálják, meg vannak fosztva a napfény áldásától, és ki vannak zárva az élet perspektíváiból, nem lehet szemrehányást tenni azért, mert életüket elpocsékoltnak jelzik. Ez egyformán érvényes a munkásokra és a kapitalistákra is.

Azt az ellenvetést teszik, hogy az ipar szenvedné meg, ha a munkások nagy tömege nyáron évről-évre elhagyná munkahelyét. Nem szabad azonban elfelejtenünk, hogy ezek a csoportok 3–4 hónapnyi szabad levegőn végzett munka közben hatalmas energiatömeget raktároznának szervezetükbe. Nem szabad figyelmen kívül hagynunk azt a hatást, amelyet a falura való rendszeres visszatérés az életfenntartás költségeire gyakorol. Mi magunk eredménnyel valósítottuk meg a mezei és ipari munkások fent említett kibékítését. Northville-ben, Detroit mellett ugyanis kisebb motorszelep gyárunk van. Az üzem vezetése és organizációja aránylag egyszerű, minthogy a gyártás csak egy cikkre terjed ki. Tanult munkásokra nincs szükségünk, mert a tudást gépekkel helyettesítjük. A környékből való földművesek az év egy részében a gyárban, más részében

a farmon dolgoznak, minthogy a géperővel végzett földművelés kevés fáradságot és időt igényel. Az üzemerőt a víz szolgáltatja.

Jókora gyárat építünk most a Flat Rockban, Detroittól vagy 25 km.-nyire. A folyóba duzzasztógátat építettünk, mely egyúttal a Detroit-Toledo-Ironton-vasút és az országút átvezetésére is szolgál. Ebben a gyárban csak üveget állítunk elő. A gát elegendő mennyiségű vizet duzzaszt, hogy nyersanyagunk tetemes részét vízi úton szállíthassuk ide. Ellát azonkívül bennünket hidroelektrikus berendezések révén árammal is. Az egész egy nagy mezőgazdasági központban fekszik és így a túlnépesedés, valamint az abból származó egyéb bajok ki vannak zárva. A munkások gyári tevékenységükön kívül még kerteket és szántóföldeket művelnek, amelyek 25–30 km.-es körzetben fekszenek – mert a munkás ma természetesen abban a helyzetben van, hogy automobilon járhasson be a gyárba. Ezen a helyen demonstráljuk mi majd a mezőgazdaság és az ipar kapcsolódását a túlnépesedés és minden más kísérőjelenség kizárása mellett.

Az a hit, hogy egy iparos országnak az ipart központosítania kell, véleményem szerint alaptalan. Ez csak a fejlődés középső stádiumában szükséges. Mert minél jobban előre jutunk az iparban és megtanuljuk az árucikkeket kicserélhető alkatrészekkel gyártani, annál inkább javulnak a termelési viszonyok. És a munkás számára szintén a termelési szempontból legjobb viszonyok a legmegfelelőbbek. Egy óriási gyárat nem célszerű kis folyó mellett felállítani. De kis gyárat felállíthatunk kis folyó mellett is és a kis gyárak egyesülése, amelyek közül mindegyik csak egy alkatrészt állít elő, az egész eljárást olcsóbbá teszi, mintha mindent egy óriási üzemben gyártanánk. Vannak ugyan kivételek, mint például az öntés. Ilyen esetben, mint például River Rouge-ban, arra törekszünk, hogy az öntést ösz-

szekapcsoljuk a vasgyártással, valamint arra, hogy a rendelkezésre álló üzemi erőket 100 százalékig kihasználjuk. Az efféle kombinációk azonban inkább kivétel, mint szabályszámba mennek, és ezek a központosított üzemek felbomlásának folyamatait nem befolyásolják.

Az ipar decentralizálódni fog. Ha valamely város elsüllyedne, nem építenék fel azonos tervek szerint. A nagyváros betöltötte sajátos hivatását. A népesség koncentrációjával sok olyat tanultunk, amit falun sohasem tanulhattunk volna meg. Lakás, egészségügy, világítástechnika és társadalmi szervezet a nagyvárosi tapasztalatoknak köszönheti megvalósítását. De a nagyvárosban gyökereznek azok a társadalmi bajok is, amelyekben ma szenvedünk. A kisebb közösségek, amelyek az évszázadok befolyásának még mindig ki vannak téve, nem ismerik sem az ínséges szükségletet, sem a szélsőséges gazdagságot, de azoknak a társadalmi nyugtalanságoknak és felkeléseknek átka sem, amelyek a milliós lakosságú városokat sújtják. A milliós városban van valami fenyegető vadság. És ezeknek dühöngésétől 50 km.-nyire boldog és megelégedett falusiak élnek. A nagyváros a valóságban csak borzalom. Összes életfenntartó szükségletében bevételre szorul, a szállítás beszüntetése tehát azonnal megállítja vérkeringését.

Végül az összköltségek úgy a magán-, mint az üzleti életben annyira megnövekedtek a nagyvárosban, hogy azok alig viselhetők el. Ezek a költségek akkora adót rónak a megélhetésre, hogy semmi fölösleges nem marad. A politikusok igen könnyűnek találták a kölcsönszerzést, és így történt, hogy a városok hitele teljesen kimerült. Az utóbbi tíz esztendő alatt nálunk roppantul emelkedtek az összes nagyváros adminisztrációs költségei. A költségek nagyrésze a kölcsönzött pénz kamataiból áll, vagy pedig improduktív kövekké, téglákká, vakolattá, vagy pedig a városi élethez szükséges, de igen drágán épített közüzemekké, mint vízvezeték, csatornázás stb. változott

át. Ezeknek az üzemeknek a fenntartási költsége, a közlekedésnek, a rendnek az ellátása az ilyen túlnépes helyeken sokkal nagyobb, mint az általuk nyújtott előny. A modern nagyváros tehát pazarló lett és ma csődben van, holnap pedig megszűnik.

Hogy az életet mindenütt ismét észszerű alapra helyezhessük és hogy eltüntessük a világból a szegénységet okozó pazarlást, haladéktalanul meg kell tennünk az előkészületeket a kihasználatlan természeti erők hasznosítására. Így a szénbánya közvetlen közelében levő gőzzel hajtott villamos erőfejlesztő az egyik, a vízerőre berendezett villamos áramtermelő-központ pedig a másik község számára lesz a legolcsóbb. Annyi kétségtelen, hogy minden községben kellene központi erőfejlesztőnek lennie, hogy mindenkit elláthassanak olcsó árammal. Ez olyan természetes ma már, mint a vasút vagy a vízvezeték. És ezek a nagy erőforrások minden nehézség nélkül a közönség szolgálatába állíthatók, minthogy ennek a nagy költséggel járó tőkebefektetés nem akadály.

Azt hiszem, hogy a tőkéről való nézeteinket legalább részben revízió alá kellene vennünk.

Az a tőke, amely magából a vállalatból származik és amelyet arra fordítanak, hogy a munkást keresethez juttassa és jólétét emelje, továbbá az olyan tőke, ami növeli a munkaalkalmakat, ezzel egyidőben leszállítja a közönséggel szemben való teljesítmény költségeit, még egyesek kezében sem jelent a közre nézve veszedelmet. De a vállalkozó ne tekintse többletét saját egyéni tulajdonának, mert azt nem egyedül teremtette. Lehet, hogy a tulajdonos eszméje minden energiát lekötött és azt egyetlen cél felé irányította, de minden munkás társa volt az ő munkájánál. A vállalatot sohasem szabad a jelen szempontjából és az abban résztvevőkre való tekintettel bírálni, hanem állandóan fejleszteni kell. Azonban rendelkeznie kell az ehhez szükséges eszközökkel. Nagy munkabért kell fizetnie, hogy biztosítsa minden résztvevő tisztességét megélhetését – mellé-

kes, hogy a vállalatban milyen szerepet tölt be. De annak érdekében, hogy a vállalat képes legyen támogatni azokat, akik benne dolgoznak, rendelkeznie kell egy többlettel. Az végső soron nem számít, hogy hol tartják vagy kinek a kezében van ez a többlet; az számít, hogy mire használják.

Az olyan tőke, ami nem teremt állandóan új és jobb munkaalkalmakat, haszontalanabb, mint a homok. Az a tőke, amely a munkás életviszonyait nem javítja állandóan és napi munkabérét nem irányítja igazságosabban, voltaképpen eltévesztette hivatását. A tőke legfőbb célja nem az, hogy több pénzt teremtsen, hanem hogy a pénzt az élet megjobbításának szolgálatába állítsa. Ha mi, gyárosok, nem járulunk hozzá ahhoz, hogy a társadalmi probléma megoldódjék, nem töltjük be a legfontosabb hivatásunkat, nem teljesítettük kötelességünket.

# 14

## A traktor és a gépüzemű mezőgazdaság

Kevesen tudják, hogy traktorunkat, amelyet mi „Fordson”-nak neveztünk el, az antanthatalmak élelmezési nehézségei miatt egy évvel korábban kezdtük gyártani, mint azt eredetileg terveztük, és hogy össztermelésünket (kivéve azt a néhány gépet, amelyek kísérleti célokra visszamaradtak) kezdetben egyenesen Angliába küldtük. Az 1917-18-i kritikus esztendőben, amikor a német tengeralattjárók tevékenysége a legmagasabb pontját érte el, 5000 traktort küldtünk át a tengeren. A gépek jó állapotban érkeztek meg és az angol kormány tisztjei azt nyilatkozták, hogy Anglia nem tudta volna ezek nélkül leküzdeni az élelmiszerválságot.



A nagyrészt nők által kezelt traktoraink szántották fel Anglia régi latifundiumait és ártéri legelőit, miáltal lehetővé tették, hogy Angliát termőföldre változtassák anélkül, hogy a véderő a fronton és a munkástömegek a lőszergyárakban meggyengültek volna.

Ez a következőképpen történt. Az angol közéletmezési kormányzat körülbelül akkor, amikor Amerika a háborúba belépett, tudta, hogy a német tengeralattjárók, amelyek minden nap teherhajó-rakományokat süllyesztettek el, az úgyszólván elégtelen kereskedelmi flottát annyira meggyengítik, hogy teljes lehetetlenség lesz az amerikai csapatokat a szükséges munícióval és élelmiszerrel Európába vinni és a saját csapatait meg az otthoni polgári lakosságot élelmiszerrel ellátani. Ezért a gyarmati harcosok feleségeit és hozzátartozóit hazaküldték, és felvetődött az otthoni élelmiszer-termelés terve. A helyzet igen komoly volt. Egész Angliában nem volt elegendő igavonó állat, amely a szántást és a vetést lehetővé tette volna olyan mértékben, hogy az élelmiszerimport érezhetően csökkenthető lett volna. A gépüzemű mezőgazdaság ismeretlen volt, minthogy az angol parasztbirtokok a háború előtt nem voltak elég nagyok ahhoz, hogy a nehéz és költséges mezőgazdasági gépeket haszonnal alkalmazhatták volna; különben is mezőgazdasági munkásokat olcsón és nagy tömegekben lehetett kapni. Voltak ugyan Angliában mezőgazdasági gépgyárak, de ezek csak nehéz és esetlen, gőzzel hajtott traktorokat gyártottak. Ezekből nem volt elegendő a feladathoz, többet pedig nem is gyártottak, ugyanis az összes gyár hadifelszereléseket gyártott, és különben is túl nagyok és nehézkesek voltak az angol földekhez, valamint mérnököknek kellett üzemelniük azokat.

Manchesteri gyárunkban éppen akkor állítottunk össze egy csomó traktort demonstrációs célokra. Az Egyesült Államokban gyártottuk őket, Angliában csak összeszereltük. A földművelésügyi minisztérium felhívta a Royal Agricultural

Society-t, hogy próbálja ki traktorunkat és tegyen jelentést. A jelentés a következőképpen hangzott:

„A Királyi Mezőgazdasági Társaság felhívására kipróbáltunk két 25 lóerős Ford-traktort. Kipróbáltuk először nehezen megművelhető, igen elhanyagolt állapotban levő ugaron, azután könnyebb talajon, amely erős fűvel volt benöve és olyan fekvése volt, hogy úgy sík, mint emelkedő terepen végezhetünk rajta próbaszántást.

Az első kísérletnél egy Oliver-féle kettős ekét használtunk 12 centiméter mély és 60 centiméter széles fogással, majd hármas ekét próbáltunk hasonló szélességű, 25 centiméter mély barázdákkal. A motor mindkét esetben fáradhatatlanul működött. A szántási idő 0.4 hektáronként 1 óra 30 percet tett ki és elfogyott 10 és egynegyed liter paraffin. A fenti eredményt minden tekintetben kitűnőnek találjuk.

Az ekék nem voltak teljesen a talajminőséghez illők, ami némileg hátráltatta is a traktor teljesítőképességét.

Az üzemre kész traktor súlya összesen 1163 kilogramm. A traktor motorerejéhez képest könnyű következőleg nem nyomja meg a talajt és könnyen kezelhető. Azonkívül kevés benzinnel nehézség nélkül mozgásba hozható, üzem közben pedig petróleumot használ.

Szerkezete tekintetében elsőrangú – munkáját illetőleg pedig fölöttébb teljesítőképes. A fentiek alapján a bizottság a Fordson-traktor beszerzését több ezer példányban a legmelegebben ajánlja a Minisztériumnak.”

A jelentés után a brit kormány megbízottja azt táviratozta nekünk, hogy a traktorok mindenképpen hiányt pótolnak és az angol kormány hajlandó nagyobb mennyiséget rendelni.

A brit kormány táviratára Sorrenson úr, a manchesteri gyár vezetője, aki ismerte az angol viszonyokat, azonnal elindult Amerikából a szükséges rajzokkal, hogy Angliában az ál-

lami üzemekben megkezdje a gyártást. Igyekezett minden alkotóelemet lehetőleg Angliában előállítani, csak az volt a baj, hogy hiányzott hozzá a szükséges anyag. A gyárak mind túl voltak terhelve muníció-rendelésekkel. Közben a minisztérium a legnagyobb fáradtsággal igyekezett nyersanyagra ajánlatot felhajtani. Június közepe lehetett és Londont egy sereg romboló légitámadás érte. A krízis beállt és kellett valaminek történnie. Végül sikerült nyersanyagot, vállalkozó gyárat és költségvetést szerezni a minisztérium számára.

Milner lord, a brit kormány megbízottja megmutatta Sorrensonnak. Ha a legjobbat választják, a traktor kereken 1500 dollárba került volna, a szállítás garanciája nélkül.

– Az ár egyszerűen lehetetlen – mondotta Sorrenson. Ön ezt megkaphatja az amerikai Ford-társaságtól 700 dollárért.

– Tudnak önök szállítani 5000 darabot? – kérdezte Milner lord.

– Igen – válaszolta Sorrenson.

– És a szállítási határidő?

– Hatvan nap múlva megkezdjük a behajózást.

Milner lord Sorrensonnál rögtön megrendelt 5000 darab traktort darabonként 700 dollárért. Sorrenson biztosította, hogy a szállítás 60 napon belül megkezdődik. Traktor-gyárunk akkor még nem volt teljesen berendezve, különben is a hadseregszállítások éjjel-nappal igénybe vették. Tehát Dearbornban nagy gyárbarakkot építettünk, berendeztük a szükséges gépekkel és az első traktorszállítmány 60 nap múlva már ott volt a New York-i kikötőben a brit meghatalmazottak kezei között. 1917 december 5-én táviratot kaptam Londonból, hogy megérkeztek a traktorok.

Az 5000 gépből álló rendeléssel három hónapon belül készen voltunk; így történt, hogy a Fordson Angliában már rég használatban volt, az Egyesült Államokban pedig még nem is ismerték.

A mezőgazdasági traktor gondolatával tulajdonképpen korábban foglalkoztam, mint az autóval. Hiszen a farmon első kísérleteimet éppen a traktorral végeztem és még emlékeznek arra, hogy egy ideig alkalmazott voltam egy gyárnál, amely gőzvonatokat, nehéz útimozdonyokat és motoros önjárókat állított elő. A nehéz vontatókat nem tartottam sem gazdaságosnak, sem célszerűnek. A kis gazdaságoknak drágák voltak, a kezelésben sok ügyességet kívántak és vontatóerejükhöz képest nehezek voltak. A közönség mind jobban megbarátkozott a ló nélküli kocsival, és amikor az automobil a vidéken is meghonosodott, a traktor nélkülözhetetlenné vált.

A farmernek nem annyira új szerszámmra, mint inkább erőgépre van szükség, hogy kihasználhassa a meglévő szerszámokat. Jómagam sok kilométert ballagtam az eke mögött és tudom, hogy mekkora munka az; mennyi idő- és munkaerő-pazarlás órák- és naphosszat a lassan ide-oda baktató iga mögött baktatni, míg a traktor hatszoros munkát végez ugyanazon idő alatt. Nem csoda, hogy a parasztok átlaga, aki mindent fáradtságosan, két kezével végez, alig tudja a kenyerét megkeresni és hogy a mezőgazdasági termények sohasem jutnak olyan bőségben és olyan áron a piacra, mint ahogy az kívánatos volna.

Éppen úgy, mint az automobilnál, traktorunknál is vonóerőre, nem pedig tömegre törekedtünk. A súly gondolata a gyárosoknál túlságosan erősen meggyökerezett. Azt hitték, hogy a nagy súly egyenlő a nagy vontatóerővel, hogy a gép nem tud indítani, ha kicsiny az önsúlya. Pedig mindenki tudja, hogy a macska nem nehéz, mégis igen jól mászik. Annak a traktortípusnak, amelyet megszerkesztésre érdemesnek tartottam, könnyűnek, erősnek és egyszerűnek kellett lennie, azonkívül olyan olcsónak, hogy azt mindenki megvehesse.

E cél szem előtt tartásával 15 évig dolgoztunk rajta, sok millió dollárt fordítva kísérletezési célokra. Ugyanazt az elvet követtük itt is, mint az automobilnál. Minden alkatrésznek olyan

erősnek és ellenállónak kell lennie, amennyire az csak lehetséges, a részeknek szám szerint kevésnek, az egésznek pedig olyannak, hogy nagy tömegben legyen gyártható. Átmenetileg azt hittük, hogy a traktor részére alkalmas lesz az automobil-motor, és ez irányban végeztünk kísérleteket. Végül azonban rájöttünk, hogy a traktornak vajmi kevés köze van az automobilhoz. Kezdetben az volt a szándékunk, hogy a traktorgyártás számára elkülönített vállalatot csinálunk.

A kettő konstrukciójában az az alapvető különbség, hogy az egyik szállításra, a másik pedig vontatásra készült. A legnehezebb feladat olyan kormánykészülék megalkotásában rejlett, aminek segítségével megtartható legyen a menetirány a nagy húzóerő dacára. A négyhengeres motor mellett döntöttünk, amelyet benzinnel indítunk és petróleummal tartunk üzemben. A legnagyobb erő kifejtésre képesítő legkisebb önsúlyt 1200 kg.-ban állapítottuk meg. Traktorunk úgy kapaszkodik a kereke bordáival, mint a macska a karmaival.

Hogy a tulajdonképpeni funkcióján, a vontatáson kívül még egyéb munkára is alkalmazhassák, úgy szerkesztettük meg, hogy erőgépként is használható, vagyis ha nincs munkában sem az országúton, sem a mezőn, egyszerű hajtószíjjal például cséplőgép hajtására is felhasználható. Egyszóval megbízható és sokoldalú erőforrást akartunk, és ez sikerült is. Alkalmazni lehet nem csak szántásra, hanem boronához, vetőgéphez, aratógéphez, fűrész- és búzaörlő-malomhoz, cséplőgéphez, szóval mindenhez, ahol közepes erő kifejtés szükséges: a birkanyírástól az újságy nyomásig. Elláttuk nehéz gumikerekekkel, hogy az országúton terheket vontasson; szánkótalpakkal, hogy a jégen mehessen és olyan kerekekkel is, hogy vasúti sínen futhat. Amikor a detroiti gyárak szénhiány miatt beszüntették az üzemet, kisegítettük a Dearborn Independent című lapot azzal, hogy egy traktort küldtünk a nyomdába, felállítottuk az udvaron és a negyedik emeleten levő rotációs géppel hajtószíjjal összekötöttük. A vontatónak eddig 95 különböző

alkalmazására tettek bennünket figyelmessé, valószínű azonban, hogy ez csak kis töredéke a lehetőségeknek.

A traktor szerkezete még egyszerűbb, mint az automobilé. 1922-ig az erre alkalmas gyárberendezés hiánya korlátozta a termelést. Az első példányokat a dearborni gyárban állítottuk elő, amely ma kísérleti állomásként szolgál. Nem volt elég nagy arra, hogy tömegtermelésre gazdaságosan lehetett volna berendezni. Ma már készen van a speciálisan traktorok előállítására épített river rouge-i gyárunk. A munka ugyanúgy megy, mint az automobil-gyárban. Mindegyik alkotórész előállítása egy-egy külön miniatűr gyáracskában történik a nagy gyárban, és minden alkotórész automatikus úton megy a részletszerelési, majd általános szerelési műhelybe. Minden magától mozog, a szakmunka felesleges. A mostani gyár teljesítőképesége évente egymillió traktor.

Az első traktorokat, mint mondtuk, Angliába küldtük. Az Egyesült Államokban 1918-ban 750 dollárért kerültek piacra. 1919-ben a termelési költségek drágulása miatt kénytelenek voltunk az árat 885 dollárra emelni. Az esztendő közepén ismét lehetségessé vált az árat 750 dollárra leszállítani. Azután ez az ár 625 dollárra esett, amikor pedig a river-rouge-i gyárat megnyitottuk, lementünk 395 dollárra. Ez is mutatja azt a hatást, amelyet a tudományos termelési módszer az árakra gyakorol. Amint ma nem tudom, hogy a Ford-automobilt később milyen olcsón állíthatjuk elő, éppen úgy nem tudom azt sem megmondani, hogy mekkora lesz majd a traktor ára.

Bizonyos, hogy néhány év múlva az emberi és állati erővel folytatott farmüzem épp olyan ritkaság lesz, mint a taposómalommal üzemben tartott gyár. A farmer kénytelen lesz vagy gépüzemet alkalmazni, vagy felhagyni mesterségével. Az üzemműködés összehasonlító egybeállítása ezt kétségtelenül mutatja. A háború alatt a kormány kísérletet tett a Fordson-

traktorral, hogy megállapítsa a költségeket az állati üzemű mezőgazdasághoz viszonyítva. Az eredmény az volt, hogy a Fordsonnal való szántás költsége – amit a legmagasabb ár alapján számoltak, ami azóta megfeleződött – hektáronként 2,38 dollár, míg a lóval való szántás költsége hektáronként 3,65 dollár.

A jelenlegi árviszonyok mellett a költségek a Fordsonnal hektáronként egy dollárra rúgnának és csak öt centet számítunk az elhasználódásra és javításra. Amellett az időnyereséget nem is vettük figyelembe. A szántást traktorral az idő egynegyed része alatt el lehet végezni és csak annyi fizikai erőre van szükség, amennyi a gép vezetéséhez kívántatik.

A régimódi földművelés lassacskán romantikus emlékké válik. Ezzel nem azt akarjuk mondani, hogy a farmon nem lesz többé tennivaló; hiszen a munkát nem lehet a valóban produktív életben nélkülözni. De a géperővel végzett mezőgazdaságnak az lesz az eredménye, hogy a halálra fárasztó munka a farmon megszűnik. Az automobil forradalmasította a modern farméletet, nem mint motorkocsi, hanem mint vontató jármű. Kell, hogy a mezőgazdaság több legyen, semmint csak falusi parasztgazdálkodás. A valóságban élelmiszer-termelő ipar az, de ha valóban üzletszerűen vezetett vállalkozássá fejlődik, akkor a munkát az átlagfarmon huszonnégy nap alatt el lehet végezni. A többi időt az emberek egyéb munkára fordíthatják. A földművelés sokkal inkább szezonmunka, semhogya az egyént teljesen igénybe vehetné.

Ha a földművelés élelmiszer-előállító üzemmé változik, olyan tömegben fogja termelni a táplálékot, hogy minden család bőven fedezheti szükségleteit. Sőt, ha az összes élelmiszert olyan nagy tömegben dobnák piacra, hogy azok összevásárlása és az üzérkedés lehetetlenné válna – megszűnne az élelmiszer-tröszt is. Mert az olyan földművelő, aki a saját termelését korlátozza, voltaképpen a spekulánsokat hizlalja.

Talán visszatér még egyszer a parasztmalmok kora! Gonosz egy nap volt az, amikor a falusi malom megszűnt. A kooperatív

mezőgazdaság olyan haladást fog tenni, hogy szinte látom a farmerszövetkezetek keletkezését, amelyeknek saját vágóhidjaik lesznek, ahol a saját nevelésű disznókat sonkává és szalonnává dolgozzák fel, és lesznek saját malmaik, amelyekben az ő általuk termesztett búza változik át egészséges, tápláló kenyérré!

Hogy a Texasban hizlalt ökör miért vonatozik Chicagokba a vágóhídra, hogy aztán Bostonban fogyasszák el, olyan kérdés, amelyre senki nem tud megfelelni mindaddig, amíg Boston közelében is fel lehet nevelni mindazon ökröket, amelyekre Bostonnak szüksége van. Az élelmiszeripar központosítása kapcsolatban van az elviselhetetlen szállítási és szervezési költségekkel; tehát sokkal kevésbé gazdaságos, semhogy egy nagy fejlettségű közösség azt sokáig fenntarthatná.

A következő húsz esztendő alatt a mezőgazdaságban ugyanolyan fejlődést látnak majd, mint amilyennek az utóbbi húsz év alatt az iparban voltunk tanúi.



# 15

## Mi szükség van a jótékonyagra?

A civilizált társadalomban mi szükség van arra, hogy alimizsnát osszunk? Magam is híve vagyok a felebaráti szeretetnek, mert Isten őrizzen bennünket attól, hogy embertársaink bajai iránt közömbösek maradjunk. Kevés olyan előrehaladást tudnánk megnevezni, amely mögött nem az emberi részvét lett volna a mozgatóerő. Minden nagy tettet azért hajtottak végre, hogy segítsenek az embereken. A baj csak az, hogy ezt a nagy és nemes indítóokot kicsinyes módon alkalmazzák. Mert ha megvan bennünk az emberi részvét aziránt, hogy az éhezőknek enni adjunk, miért nem érezzük parancsoló szükségét annak, hogy az éhezést lehetetlenné tegyünk? Ha elegendő szimpátia van bennünk az emberek iránt, hogy bajaikon segítsünk, ez az érzelem bizonyára annyira is megerősödhet, hogy a szükség elhárítására késztetni az egyént.

Adni könnyű; az adományt feleslegessé tenni sokkal nehezebb. Hogy ezt elérjük, az egyénen túl a baj okáig kell visszamenni – közben nem szabad természetesen az individuumból sem megtagadni a segílyt, de ez az átmeneti segílynyújtás nem lehet végérvényes. Sok emberi inkább hajlandó arra, hogy egy szegény családon segítsen, semhogy a szegénység megszüntetésének problémájával foglalkozzon.

Részemről a hivatásos jótékonyságot vagy az üzletszerű humanitás bármelyik fajtáját a semmivel tartom egyenlőnek. Mindaddig, amíg az emberi segílyt szisztematizálják, szervezik, kommercializálják és professzionalizálják, meghal abban a szív és rideg, haszontalan dologgá válik.

A valódi emberi segílyt nem kell sem sematizálni, sem propagálni. Több árva gyermeket nevelnek a gyermektelen, de melegszívű családok, mint az összes árvaház. Több elaggott embert ápolnak és védenek baráti kezek, mint amennyi az összes menedékházban található. Ilyen vonatkozásban a családoktól összegyűjtött kölcsön sokkal többet segít, mint a világ valamennyi pénzkölcsönző bankja együttvéve. Nagyon komoly kérdés tehát, hogy a segílynyújtás természetes ösztöne kommercializálásával mennyiben lehet segíteni a megszorultakon.

A hivatásszerűen gyakorolt jótékonyság nemcsak szívtelen, hanem még sérti is azokat, akiken segít. Lealacsonyítja a megszorultat és eltompítja annak önértetét. Közeli rokon vele az érzélgős idealizmus. Nem is olyan régen hirtelen elterjedt az a gondolat, hogy a „szolgálat” valami olyan dolog, amit jogosan elvárhatunk másoktól. Számtalan ember fogadott el jóhiszemű „szociális szolgálatokat.” Lakosságunk jó néhány rétegét valósággal belekényszerítették a várakozásteljes, gyermek tehetetlenség állapotába. Sok ember hivatásszerű foglalkozása abból állott, hogy másokért tett valamit. Ez a népben minden mást felébreszthetett, csak önbizalmat nem, és szó

sincs arról, hogy megjavította volna azokat az állapotokat, amelyekből a segélyezés állítólagos szükséglete keletkezett.

A segélyre szorulóknak gyermekes tehetetlensége tehát inkább növekedett ahelyett, hogy az önérzet erősödött volna bennük, sőt ami még rosszabb, a legtöbb esetben az alamizsnáklódó iránti gyűlölet töltötte el a gyámolítottakat. Gyakran panaszkodnak az emberek azoknak a „hálátlansága” miatt, akiket segítenek. Semmi sem természetesebb ennél. Először is abból, ami a jótékonyág címén végbemegy, kevés a valódi, szívből jövő együttérzés és érdeklődés. Másodsor, senkinek sem kellemes, ha olyan helyzetbe kerül, hogy alamizsnát kelljen elfogadnia.

Az ilyen „szociális munka” feszült viszonyt teremt: a megajándékozott az adomány által megalázva érzi magát és amellett nagyon is kérdéses, hogy az ajándékozó is nem érzi-e magát kellemetlenül az adomány miatt. A jótékonyág még sohasem vezetett végleges megoldásra. Az olyan jótékonyági szervezet, ami nem azt a célt tűzte maga elé, hogy feleslegessé tegye önmagát, nem teljesíti igazi hivatását. Nem tesz mást, mint hogy önmaga számára élethivatást teremt és növeli az anélkül is nagy improduktív állományt!

A jótékonyág feleslegessé válik abban a pillanatban, amikor az önmaguk eltartására látszólag képteleneket az improduktív osztályból a produktívba tesszük. Egyik előző fejezetben kimutattam, hogy a gyárainkban végzett kísérletek meggyőzően igazolják, hogy a jól megszervezett iparban mindenütt vannak olyan állások, amelyek nyomorékokkal, bénákkal, vakokkal is betölthetők. A tudományosan megszervezett iparnak nem kell molochnak lennie, amely mindent felfal, ami a közelébe jut. Az iparon belül és rajta kívül meg kell lenni minden olyan berendezkedésnek, amely igénybe veszi egy erős ember teljes erejét. És vannak nagyszámban egyéb berendezkedések, amelyek nagyobb ügyességet követelnek, mint ami-

lyeneket a középkor ezermester kézműveseinek kellett produkálniuk. Az ipar hajszálfinom szelektálódása lehetővé teszi az erős és különösen ügyes embernek, hogy erejét vagy ügyességét folytonosan használja. A régi kézműipárnál az iskolázott munkás idejének nagy részét napszámos munkával töltötte. És ez pazarlás volt. A kézműves, aki ma két kezével dolgozik, nem tud többet keresni, mint amennyi pusztá megélhetéséhez szükséges. Fölösleggyűjtés rá nézve elérhetetlen. Magától értetődőnek tartják, hogy öreg napjaiban vagy gyermekei gondolozzák, vagy ha gyermekei nincsenek, a községnek lesz a terhére. Ez azonban teljesen felesleges. Az ipar tagozódása folytán vannak már olyan foglalkozások, amelyeket mindenki végezhet. Az ilyen differenciált iparban több hely van, amelyet vakok tölthetnek be, mint amennyi vak egyáltalán létezik. Ugyanígy több a munkaalkalom nyomorékok számára, mint a világ nyomorékjainak összessége. Ezeken a helyeken azok az emberek, akiket hamis humanitás folytán a jótékonyság objektumának tekintenek, éppen olyan jól megtalálhatják megélhetésüket, mint a legügyesebb és legerősebb munkás. Pazarlás erős embert alkalmazni olyan munkánál, amelyet a nyomorék is éppen olyan jól elvégezhet. Hajmeresztő pocsékolás vakokat kosárkötésre használni. Pocsékolás az is, ha a fegyencet kötörsre, kendernyűvésre vagy más haszontalan munkára használják.

A jól vezetett fogház nemcsak önmagát tarthatná fenn, hanem a rabot is abba a helyzetbe juttathatná, sőt kellene juttatnia, hogy családját eltarthassa, vagy ha az nincs, olyan összeget tehessen félre, amely lehetővé tegye, hogy miután elengedik, újra megállhasson a maga lábán. Nem prédikálok semmiféle kényszermunkát, sem a fegyencek rabszolgamódra való bérbeadását. Az ilyen terv sokkal inkább megvetésre méltó, sem hogy szót vesztegessünk rá. Mi a fogházakkal általában túlzásba estünk, mert a kérdést rosszul értelmeztük. De ha már fogház nélkül nem tudunk meglenni, illeszkedjék hát a fogház

az általános termelési rendbe úgy, hogy termelő munkaközösség legyen a társadalom és a fogoly javára egyaránt. Tudom, hogy vannak törvények – ostoba, gondolkodni nem tudó elmék által gyártott törvények – amelyek korlátozzák a foglyok ipari tevékenységét és amelyeket nagy részben állítólag a „dolgozók” érdekében bocsátottak ki. A munkásoknak azonban ezek a törvények egyáltalán nem használnak. A közterhek emelése a községben senkinek sem válik javára. Ha azonban folyvást csak a teljesítmény gondolatát tartjuk minden községben szem előtt, sokkal több munkát találunk, mint amennyi munkaerő egyáltalán kapható.

A teljesítményre alapozott ipar feleslegessé teszi a filantrópiát. Az emberszeretet a nemes motívumok dacára sem nevel önbizalomra, pedig önbizalom nélkül semmi sem megy. Sokkal jobb, ha egy közösség elégedetlen a fennálló viszonyokkal, mintha azzal kényelemszeretetből meg van elégedve. Ezalatt nem a kicsinyes, hétköznapi, zsörtölődő, folyton piszkálódó elégedetlenséget értem, hanem a nagyszabású, öntudatos elégedetlenséget, amely abból a hitből indul ki, hogy minden, ami végbemegy, jobban végezhető és végül jobban is fogjuk végezni. A filantrópiának az a fajtája, amely idejét és pénzét arra fordítja, hogy a világot segítse a fejlődésében, sokkal jobb, mint az, amely csak azért ad, hogy a lustaságot istápolja. Az emberszeretet is produktív legyen, mint minden egyéb jó ügy; véleményem szerint erre képes is. A magam részéről sikeresen kísérleteztem ipariskola és kórház alapításával – amelyeket általában közhasznú intézményeknek tartanak – abban az irányban, hogy vajon fenn tudják-e tartani magukat.

A közönséges ipariskoláról nem sokat tartok; a tanulók csak felületes tudásra tesznek szert – és főleg nem tanulják meg tudásukat jól hasznosítani. Az ipariskola semmi esetre se legyen a technikai főiskolának és az elemi iskolának a keveréke, hanem tanítsa meg az ifjúságot arra, hogy produktív legyen.

Ha a gyermeket haszontalan dolgokkal foglalkoztatjuk – például minták előállításával, amelyeket később el kell hajítania – lehetetlenség, hogy azok őbenne érdeklődést keltsenek, vagy azokból ismeretet merítsen, pedig neki joga volna ahhoz. Az iskolás korban a gyermek még nem termelő, a szóban forgó iskolák pedig – hacsak nem jótékonyságból – nem gondoskodnak a gyermekek eltartásáról. Sok fejlődő ifjúnak azonban támogatásra van szüksége és ezért kénytelen megragadni a legelső keze ügyébe kerülő munkát, mert nincs meg számára a lehetőség, hogy hajlamának megfelelő kiképzésben részesülhessen.

Az ifjú tehát olyan tudatlanul lép az életbe, hogy a rátermett munkaerőben való nagy hiányt még inkább növeli. A modern ipar olyan elméleti és gyakorlati képzettséget követel, amelyet sem a rövid gyakorlat, sem a hosszas iskolalátogatás nem adhat meg. Igaz, hogy a modernebb iskolák, hogy az ifjak érdeklődését ébren tartsák és kezűgyességüket növeljék, technológiai tanfolyamokat rendeztek be, de ezek is csak elismerésre méltó próbálgatások, mert a tehetségesebb ifjú teremtő ösztönét nem tudják kielégíteni.

Hogy végre megtörjem a jeget és az ifjúság kiképzését és ipari szaktudását konstruktív alapon lehetővé tegyem, 1916-ban megalapítottam a Henry Ford Ipariskolát. A filantrópiának ehhez a kísérlethez semmi köze sincs. A kísérlet abból a kívánságból támadt, hogy segítsünk azokon a gyermekeken, akiket viszonyaik az iskola korai elhagyására kényszerítettek. E kívánság összetalálkozott azzal a szükségességgel, hogy tanult szerszámlakatosokat képezzünk ki a gyár részére. Kezdetől fogva három alapvető elvhez tartottuk magunkat: először a gyermekeket meghagyni gyermeknek ahelyett, hogy koraérett munkássá nevelnénk; másodszer a tudományos kiképzésnek karöltve kell járnia az ipari oktatással; harmadszor a gyermeket a munkájára való büszkeségre és felelősségérzetre kell oktatni,

valódi használati cikket készítettével. A gyermekek elismert ipari értékű tárgyakon dolgoznak. Az iskola magánjellegű és tizenkét-tizennyolc éves ifjak számára van fenntartva. Minden tanuló belépésekor négyszáz dollár ösztöndíjat kap, ami megfelelő szorgalom esetén fokozatosan hatszáz dollárig emelkedik.

Úgy az osztályban, mint a műhelyben végzett teljesítményről és minden egyes tanuló szorgalmáról mindkét helyen listát vezetnek. A szorgalmi osztályzatot tekintetbe vesszük az ösztöndíj megállapításánál. Az ösztöndíj mellett minden tanuló kisebb összegűavidíjat is kap, ezt azonban takarékpénztári folyószámlára kell elhelyeznie. Ennek a tartalékalapnak a bankban kell maradnia mindaddig, amíg a tanuló iskolába jár és csak szükség esetén engedheti meg az iskola vezetősége, hogy hozzányúljon.

Csak kitartó munkával sikerült hibátlanul megoldani az iskola szakavatott vezetősége által felvetett problémákat, miközben folyton tökéletesítettük a kitűzött cél elérésére szolgáló módszereket is. Kezdetben az volt a szokás, hogy az ifjak a nap egyharmadát az iskolában, kétharmad részét pedig a műhelyben töltötték. Ez a beosztás azonban kedvezőtlennek bizonyult a haladásra. Ma a tanulók hetente nyerik kiképeztetésüket: egy hét iskola és két hét műhely. Az osztályok mindig azonosak, csak hetente váltják egymást.

Elsőrangú tanítókat tartunk, tankönyvünk pedig a Ford-gyár. Ez több alkalmat nyújt a gyakorlati oktatásra, mint a legtöbb egyetem. A számtan tárgyát a kéznél lévő konkrét gyári feladatok adják. Az ifjaknak nincs szükségük arra, hogy összevissza kínlódjanak titokzatos szám- és betűrendszerekkel megjelekkel. Bemutatják nekik a valódi folyamatokat és a valódi viszonyokat, miközben megfigyelni tanulnak. Számukra a városok nem fekete pontok többé a térképen, és a földrészek nem bizonyos számú bemagolnivaló oldalak a könyvben.

Megmutatják nekik a Szingapúrba menő gyári küldeményeket, az Afrikából és Dél-Amerikából jövő nyersanyagot, mi által a világ az ő szemükben népes planéta lesz, nem pedig az asztalon álló cifra gömb. A gyári üzem fizikai és kémiai laboratórium, amelyben minden tanóra konkrét tapasztalatként megy át öntudatukba. Meg kell például magyarázni egy szivattyú működését. A tanító először ábrák alapján ismerteti az egyes részeket és azok összefüggését, felel a kérdésekre, azután az egész csapat bevonul a gépházba, hogy lássák a nagy szivattyút munka közben. Az iskolának saját műhelye van, elsőrangú felszereléssel. A tanulók az egyszerű gépektől kezdve fokozatosan haladnak a komplikáltabbak felé, folyton dolgozva csakis olyan tárgyakon, amelyeket a gyárban használunk. Szükségletünk olyan óriási, hogy a lista mindent magába foglal. A munkát a Ford Automobil Társaság megveszi, és amit mint használhatatlant eldobnak, az az iskola veszteségi számlájára kerül.

A felső osztályok finom mikrométeres munkát végeznek és minden kézmozdulatot a kitűzött cél érdekében biztos szakismerettel és tiszteletreméltó önbizalommal csinálnak. Maguk javítják a gépeiket és megtanulják, hogyan kell a gépek körül viselkedni; így szerzik meg tiszta, világos termekben tanítóik körében egy sikerteljes életpálya alapelveit.

Amikor az iskolát elvégezték, a gyáraimban jól fizetett helyek állnak rendelkezésükre. Feltűnés nélkül, bár igen nagy gondot fordítunk arra, hogy a tanulók gondtalanul élhessenek és morális tekintetben is jól érezzék magukat. A felügyelet nem nevelőintézetszerű, hanem az egyén sajátosságait folyton szemmel tartó, barátságos indulatú és családias. Jól ismerik minden tanuló otthoni viszonyait és figyelembe veszik hajlamait. A legcsekélyebb kísérletet sem tesszük arra, hogy őket elpuhítsuk. Amikor két tanuló egy alkalommal verekedni akart, nem adtak nekik leckét a verekedés durva voltáról, csak azt a tanácsot kapták, hogy nézeteltéréseiket inkább kölcsönös kimagyarázással intézzék el, és amikor fiatalos hévvel inkább a



középkori megoldást választották, bokszkesztyűt adtak a kezükbe és a műhely egyik sarkát jelölték ki mérkőzőhely gyanánt. Csak azt az egyet kötötték ki, hogy ott nyomban elintézzék és a veszekedést kívül ne folytassák. Az eredmény rövid harc lett, barátságos kibéküléssel.

Valamennyiüket ifjúként kezelik. A jó gyermeköszönőket ápoljuk bennük. És ha az iskolában vagy a gyárban találkozunk velük, lehetetlen észre nem venni szemükben a leendő mesteri méltóság csillogását. Megvan bennük az „illetékesség” érzete. Érzik, hogy amit tesznek, méltó a fáradságra.

Az iskola hat növendékkel nyílt meg és most kétszázat számlál, de olyan szervezete van, hogy hétszázat is képes befogadni. Deficittel kezdődött, de mivel legbensőbb meggyőződése, hogy minden jó és nemes intézmény fenn tudja tartani magát, csak a kezdetet igazítsák megfelelő vágányra, ez is kialakította saját módszereit, úgyhogy ma már nem szorul anyagi támogatásra.

Szerencsésen sikerült a fiúkat az ifjúkornak egész tanulóidejük alatt megtartanunk. Iparosnak képezi magát mindegyik és közben nem felejtik el, hogy együttal fiatalok is. És ez alapvető fontosságú. Keresnek 15-30 cent órabért, többet, mint amennyit azokon a helyeken keresnének, amelyek számukra nyitva állnak. Éppen olyan jól tudják családjukat támogatni, ha az iskolában maradnak, mintha munkába mennének. Az iskola nagy fokú általános műveltséget ad és azonkívül technikai továbbképzés alapjait is lerakja számukra. Eleget tanultak abból a szempontból, hogy mint munkások bárhol annyit keresnek, hogy esetleges továbbképzésüket feleslegükből tudják fedezni. Ha erre nincs hajlamuk, legalábbis nagy díjazást igényelhetnek mindenütt. Nem kötelesek a Ford-gyárakba lépni. Vannak, akik belépnek anélkül, hogy kellene, mert tudják, hogy sehol sincs jobb munkalehetőség. Az ifjak kiérdemelték jó sorsukat és irántunk nincsenek lekötelve, mivel

szó sincs jótékonyságról: hiszen az intézet fenn tudja tartani magát.

A Ford-féle kórház hasonló alapelvek szerint létesült. 1914-ben Detroiti Általános Kórház néven közadakozásból kelt életre. Magam is hozzájárultam és az építés megkezdődött, de már az építkezés befejezése előtt kimerültek a pénzkészletek és engem ismételt jegyzésre szólítottak fel. Ezt megtagadtam, mert az volt a nézetem, hogy a vezetőknek előre tudniuk kellett volna az építési költségeket, és ez a kezdet a későbbi vezetés iránt nem gerjesztett bennem különösebb bizalmat. Elhatároztam tehát, hogy átveszem az egész kórházat és az összes jegyzést visszafizetem az adakozóknak. Ez meg is történt és az építkezés jól haladt, mígnem 1918 augusztus 1-én az intézet a kormány kezébe került. 1919 októberében visszaadták és ugyanez év november 10-én felvettük az első beteget.

A kórház Detroitban a West Grand Boulevardon fekszik. A telek nyolc hektárt foglal magában, tehát elegendő hely van a további építkezésekre is. Feltett szándékunk ugyanis, hogy az intézményt tovább fejlesztjük, ha jónak bizonyul. Az eredeti tervet teljesen elejtettük és megkíséreltük, hogy úgy a berendezésben, mint a vezetésben egészen újfajta kórházat teremtsünk. A gazdagok számára rengeteg kórház van, ugyanígy a szegények számára is. Nincs azonban azok részére, akik valamit fizethetnének és fizetni is szeretnének, de úgy, hogy ne érezzék, hogy alamizsnát fogadnak el. Mindenki természetesen találja, hogy a kórház, ha ingyenes intézmény, nem tarthatja fenn önmagát, hanem közadakozásból kell fenntartani, vagy pedig mint nyereséggel dolgozó vállalkozást, a szanatóriumok közé kell sorolni. A mi kórházunknak olyan intézménynek kell lennie, amely önmagát tartja fenn, a szolgálat maximumát teljesíti a költségek minimuma ellenében – anélkül azonban, hogy a jótékonyságnak csak a legkisebb köze lenne hozzá.

Az általunk létesített kórházban nincsenek kórtermek. Csak magánszobák vannak és valamennyi el van látva fürdővel. A szobák, amelyek huszonnégyesével egy összefüggő csoportot képeznek, nagyságukat, kivitelüket és berendezésüket tekintve teljesen egyformák. Kivétel nincs az egész kórházban és nem is engedélyezünk semmiféle különlegességet. Az összes páciens teljesen egyforma elbánásban részesül.

A mai kórházakat úgy kezelik, hogy nem állapítható meg róluk, vajon a betegekért vagy az orvosokért léteznek-e. Jól tudom, hogy a derék orvos vagy a sebész sokat áldoz a jóteknységnek, de nem tudom, miért van az, hogy az orvos honoráriuma a páciens anyagi viszonyaihoz igazodik. Ezzel szemben szílán meg vagyok győződve arról, hogy az úgynevezett „hivatásos etikett” átok az emberiségre és átok az orvostudomány fejlődésére egyaránt. A diagnosztika ma még nem csálhatatlan. Nem szeretnék olyan kórház tulajdonosa lenni, ahol nem abban a betegségben kezelik a páciens, amelyben tényleg szenved, hanem abban, amelyet egy akárminő orvos állapított meg. A „hivatásos etikett” megnehezíti a hamis diagnózis korigálását. A konzultáló orvos, hacsak nem nagyon kiváló, nem fog megváltoztatni egy diagnózist vagy kezelést, kivéve ha a kollégája, aki meghívta, ebbe bele nem egyezik, ami méghozzá legtöbbször a beteg tudta nélkül történik. Úgy látszik, az a felfogás uralkodik, hogy a beteg, különösen ha kórházba kerül, az orvos tulajdonává lesz. A lelkiismeretes orvos nem fogja betegeit kizsákmányolni, a legkevésbé lelkiismeretes azonban igen.

A mi kórházunk célja az volt, hogy szakítsunk mindezekkel a visszasságokkal és a betegek érdekét mindenek fölé helyezzük. Ezért a Ford-kórház úgynevezett „zárt kórház.” Az összes orvos és ápoló évi fizetést kap és hivatásukat a kórházon kívül nem gyakorolhatják. 21 orvos és sebész dolgozik a kórházban, akiket a legnagyobb gondossággal válogattunk össze, és akik-

nek javadalmazása túlszárnyalja a legjobb magángyakorlat jövedelmét. Egyiknek sincs a betegnél a legkisebb anyagi érdeke sem és egyetlen beteget sem szabad kívülről kezelni. Készséggel elismerjük a házi orvos fontosságát és tevékenységét, és távol álljon tőlünk, hogy őt háttérbe szorítsuk. Mi azonban csak olyan esetet veszünk át, ahol az ő tevékenysége megszűnt, de igyekszünk a beteget neki olyan gyorsan, amint csak lehet, visszaadni. Rendszerünk mellett a beteg csak addig maradhat a kórházban, amíg arra feltétlenül szüksége van. Természetesen kész örömezt közöljük az illető esetről szerzett tapasztalatainkat a házi orvossal, de addig, amíg a beteg a kórházban van, a felelősséget érte egyedül mi viseljük. Magánorvos előtt a kórház „zárva” van, ellenben a kórház tapasztalata és tudása minden orvos részére készséggel rendelkezésre áll, ha ő eziránt lépéseket tesz.

A beteg felvétele meglehetősen körülményes. A beérkező beteget megvizsgálja a vezető orvos, azután három-négy, illetőleg annyi orvosnak adják át, amennyi kívánatos. Ez a vizsgálat nem ama betegség miatt történik, amely a szenvedőt a kórházba készítette, hanem az illető általános közérzete képezi a vizsgálat súlypontját, mivel tapasztalataink szerint utóbbi sokkal fontosabb, mint a tulajdonképpeni baj. Mindegyik orvos teljes vizsgálatot végez és leletét írásban küldi az orvosfőnöknek anélkül, hogy előbb alkalma lett volna a többi orvossal konzultálni. Így történik aztán, hogy legkevesebb három, de néha hat vagy hét alapos és egymástól teljesen független diagnózis kerül a kórház vezetője elé. Ezek együttvéve bizonyára helyes képet adnak a betegségről. Ezeket az elővigyázati rendszabályokat azért vezettük be, hogy mai tudásunk határán belül lehetőleg pontos diagnózist kaphassunk.

Jelenleg körülbelül 600 ágy áll rendelkezésre. Minden beteg díjszabás szerint fizeti a betegszobát, az ételmiszert, az orvosi vagy sebészi kezelést és az ápolást. Külön költségek nincsenek és nem léteznek külön ápolók. Ha valamely beteg több ápolást

igényel, mint amennyit az illető osztályba beosztott ápolók győznek, akkor külön ápolót osztanak be a beteg mellé, külön kiadások nélkül. Ez azonban ritkán fordul elő, minthogy a betegek a szükséges ápolás szerint vannak csoportosítva. Egy ápoló az eset súlyossága szerint két, három, öt esetleg több betegről gondoskodik. De egyre legfeljebb hét beteg jut. Intézkedéseink folytán egy ápoló minden nehézség nélkül képes hét könnyű beteget ápolni. A rendes kórházakban az ápolók igen sok fölösleges lépést kénytelenek tenni. Több időt töltenek az ide-oda szaladgálással, mint a betegekre való felügyelettel. A mi kórházunk úgy van berendezve, hogy minden felesleges lépést mellőzhessenek az ápolók. Minden osztály önállóan működik és zárt egységet képez. Mint a gyárakban, itt is sikerült a felesleges mozgást teljesen kiküszöbölnünk. A betegek az ellátásért, a szobáért, az ápolásért és az orvosi kezelésért 4.50 dollárt fizetnek naponta. Ezt az árat a kórház megnagyobbitása után le fogjuk szállítani. Nehéz műtétért 125 dollárt kell fizetni, a kisebbekért a megállapított díjszabás szerint. Mind Ezeket az árakat csak kísérletképpen léptettük életben. A kórháznak éppen úgy megvan a kalkulációja, mint a gyárnak, és az árak úgy szabályozandók, hogy a kiadások éppen csak hogy megtérüljenek.

Azt hiszem, hogy kísérletünk minden tekintetben sikerülni fog. A kórház állandósága teljesen a szervezés és számítás kérdése. Ugyanaz a szervezés, amely lehetővé teszi, hogy a gyár a teljesítmény legmagasabb fokát érje el, a legmagasabb fokra emeli a kórház szolgáltatását is és egyúttal leszállítja az árakat is annyira, hogy mindenki meg tudja azokat fizetni. A különbség a gyári és a kórházi költség kalkulációja között csak annyi, hogy a kórháznak nézetem szerint nem szabad nyereséggel dolgoznia, ámbár az elhasználódást és az amortizációt itt is kell számítani. Eddig a kórházba körülbelül 9 millió dollárt fektettünk be.

Ha sikerülne eltörölni a jótékonyt, akkor azok a pénzek, amelyeket ma jótékonyt vállalatokba fektetnek, mind a termeléshez folytathatók és hozzájárulhatnak ahhoz, hogy az árut olcsóbban és nagyobb mennyiségben állítsuk elő. Ezáltal nem csak az adóterhet vennénk le a községek és az adóalanyok válláról, hanem az általános vagyonszerzés is emelkedne. Sajnálatos, hogy sok-sok olyan dolgot bíznak ma a magánérdekeltségre, amely voltaképpen a legfontosabb közügy lenne. A spekulációs tőke túlhajtott becsvágya és a számolni nem tudó munkásság szertelen követelése mind az alapvető közgazdasági tények nemismeréséből származnak. Senki sem csikarhat ki az életből többet, mint amennyit az élet termelni képes, mégis mindenki azt hiszi, ez lehetséges. A spekulációs tőke többet követel, a munkásság többet követel, a fogyasztók többet követelnek. A család jól tudja, hogy jövedelmén felül nem költsékezhetsz, sőt ezt még a gyermekek is tudják. De a nyilvánosság, úgy látszik, nem akarja megérteni, hogy jövedelmét nem szabad túllépnie, nem fogyaszthat többet, mint amennyit termelni képes.

Ha a jótékonyt fogalmát száműzni akarjuk, ismernünk kell nemcsak a lét gazdasági tényeit, hanem e tényeknek hiányos ismeretét is szem előtt kell tartanunk, amelyből a félelem származik. Száműzzük a félelmet, tüstént az önbizalom uralkodik helyette. A jótékonyt ott semmi helye sincs, ahol önbizalom tölti be a lelkeket!

A félelem az „idegenbe” helyezett bizalom következménye, talán egy előmunkás jóakarataiba, a gyár gyarapodásába vagy a piac állandóságába. Ez más szóval azt jelenti, hogy az aggodalom olyan ember végzete, akinek a karrierje a földi viszonyok maradványától függ. A félelem a test uralma a szellem felett.

A balsiker tisztán lelki jelenség és a félelem anyja. Mélyen gyökerezik az emberben. Szeretnénk valamit elérni, ami A-tól

Z-ig terjed. Az A ponton még sikerül, a B-nél már zavarba juttunk, a C-nél pedig látszólag leküzdhetetlen akadályba ütközünk. Azonnal beadjuk derekunkat és abbahagyjuk a dolgot. Pedig voltaképpen nem is volt alkalmunk megismerni az igazi sikertelenség eshetőségeit. Egyszerűen megijedtünk a természetes akadályoktól, amelyek minden kezdet útjában állnak.

Több ember van, aki tüstént kapitulál, kevesebb, aki előbb legalább habozik. Nem hiányzik náluk sem a bölcsesség, sem a pénz, sem az intelligencia, de az igyekezet sem, hanem egyszerűen csak a velő és a csont. Az állhatatosság nyers, egyszerű, primitív ereje az akarat világának koronázatlan királynője. Az emberek roppant sokat tévelyegnek azért, mert ferde megvilágításban látják a dolgokat. Látják a sikert, melyet mások kivekedtek és azt könnyű győzelemnek minősítik. A legvégtetsebb tévedés! A kudarc az, ami könnyű. A siker mindig nehéz. A sikertelenséget nyugalomban, jólétben is elérhetjük, de a sikerért mindennel kell fizetnünk, amik vagyunk és amink van. De még a sikerek is megvetést érdemelnek, ha nem a hasznot hajtó és haladó irányt szolgálják.

Aki állandóan retteg az ipari helyzettől, úgy rendezze be az életét, hogy attól független legyen. A mező még mindig itt van és most gyérebben van benépesítve, mint előbb. Aki attól fél, hogy kenyéradójának jóindulatát elveszíti, igyekezzék magát függetlenné tenni minden kenyéradótól. Hiszen lehet a saját ura is. Talán ő maga rosszabb gazda lesz, mint akit elhagyott, és talán jövedelme csökkenne, de legalább megszabadul a kicsinyes félelem árnyaitól, ami sok pénzt és jó állást megér. Jobb azonban, ha az ember abban a környezetben szabadítja meg magát a félelemtől, amelybe őt a sors állította. Légy szabad ember azon a helyen, amelyen először mondtál le a szabadságról! Nyerd meg a csatádat ott, ahol azt el kellett vesztened és be fogod látni, hogy környezetedben, de még inkább önmagadban nem minden úgy volt, amint lenni kellett volna! És azt is be

fogod látni, hogy a benned lévő rossz a környezetekben lévő jót is el tudja rontani.

Az ember még mindig a teremtés legfőbb lényé. Akármi történik is, ő mindig ember marad. A viszonyok rosszabbodhatnak – csak ember marad. Átesik a viszonyok változásán épp úgy, mint az évszakok egymásutánján és – ember marad. Ha sikerül szellemét újjá szülnie, lényének új forrásaira és kincseire bukkan. Saját énjén kívül nincs biztonság, saját énjén kívül nincs gazdagság. A félelem száműzése biztonságot és bőséget teremt.

Bár minden amerikai fel tudná magát fegyverezni az elpuhulás ellen. Ez ellen kell fellázadni minden amerikainak, mert a babusgatás ópium. Keljetek fel és vértézétek fel magatokat, mert csak a gyengék fogadhatnak el alamizsnát!



# 16

## A vasutak

Az Unió vasútjai iskolapéldát szolgáltatnak arra, hogy valamely üzletet hogyan kell a „szolgáltatás” elvével homlok-egyenest ellenkező módon vezetni. Nálunk a vasútkérdés állandóan napirenden van – rendezésére pedig már rengeteg bölcsességet és még több nyomdafestéket pazaroltunk. A vasúttal Amerikában mindenki hadilábon áll. A közönség azért elégedetlen, mert a tarifák horribilisek; a vasutasok az alacsony munkabéreket és a hosszú szolgálati időt kárhóztatják; a részvényesek pedig a rendszeressé vált osztalékhiány miatt jajgatnak. Pedig a jól vezetett vállalat mindenkit kielégít. Ha tehát sem a publikum, sem az alkalmazottak, de még a tulajdosok sincsenek megelégedve, akkor csakugyan súlyos hiba van azzal, ahogyan végzik a vállalkozást.

Távol áll tőlem, hogy vasútszakértőnek adjam ki magam. Bizonyára vannak szakértők a vasútügyekben is, ha azonban ama jó „szolgálatok,” amelynek áldásaiban a vasutak bennünket részesítenek, e téren szerzett tapasztalat és tudás összességét képezik, akkor nagybecsülésemet nem szavazom meg nekik. Semmi kétségem sincs aziránt, hogy a tulajdonképpeni vasútigazgatók, szóval azok a férfiak, akik valóságos munkát végeznek, képesek arra, hogy országunk vasútjait közmegelegedésre vezessék. Sajnos ezek a tulajdonképpeni igazgatók úgy le vannak kötve a körülmények lánczaival, hogy semmiféle hatalmuk sincs. És itt van a kutya elásva! Azoknak az embereknek, akik a vasútügyet valóban értik, nem engedik meg, hogy a vezetést gyakorolják.

Már utalunk arra a veszedelemre, amely a könnyelmű pénzkölcsönrel kapcsolatos. Világos, hogy aki tetszése szerint kaphat kölcsönt, a jogból azt a szokást csinálja, hogy üzletvitelének hibáját elleplezi ahelyett, hogy korrigálná ezeket a hibákat. A mi vasútigazgatóink úgyszólván kénytelenek kölcsönhöz nyúlni, mert már a vasút keletkezésének napján függő viszonyban voltak. Tehát sohasem az igazgató dirigálta a vasutat, hanem a bankár. Addig, míg a vasutak nagy hitelt élveztek, több pénzt lehetett részvénykibocsátással és értékpapír spekulációval nyerni, mint a közönségnek teljesített tisztességes szolgáltatással. A vasutak révén szerzett pénznek csak elenyésző kis részét fordították a tulajdonképpeni vállalkozás megszilárdítására. Ha például ügyes vezetés folytán a nettó bevételekből a részvényeseknek jelentős osztalékot fizethettek, a beavatott spekulánsok, a vasutak tulajdonképpeni hatalmasai ezt arra használták, hogy a részvényeket felhajtsák, azután pedig túladjanak rajtuk és végül hogy a nyereségre támaszkodó hitel alapján új részvényeket bocsássanak ki. Ha pedig a nyereséget természetes vagy mesterséges úton leszorították, akkor a spekulánsok visszavásárolták a részvényeket, hogy idővel új

fellendülést és új eladást rendezzenek. Az Egyesült Államokban alig van vasút, mely egyszer vagy többször ne cserélt volna gazdát, miközben az „érdekelt pénzügyi körök” a részvényeket egymás hegyére-hátára halmozták, mígnem az ilyen mozgalmas „üzlet” elvesztette az egyensúlyát és összeomlott. Ezután ugyanazok a bankárok beültek a vasút birtokába, a hiszékeny részvényesek rovására nagy pénzeket kerestek – és újból nekifogtak a részvénytörzs építésének.

A bankár természetes szövetségese a jogász. Azok a cselszövevények, amelyeket a vasutak ellen intéztek, körmönfont és agyafúrt jogászok tanácsai nélkül sohasem jöttek volna létre. A jogászok éppen úgy nem értenek az üzlethez, mint a bankárok. Azt hiszik, hogy a vállalatot akkor vezetik jól, ha az a törvények által meghatározott keretek között mozog, vagy ha a törvények úgy változtathatók és magyarázhatók, hogy az adott esetben megfeleljenek. A jogászok paragrafusok szerint cselekszenek. A bankárok a vasútigazgatók kezéből kiragadták a pénzügyi vezetést és jogászaikkal vigyáztattak arra, hogy a vasutak csak törvényes úton kerüljenek összeütközésbe a törvénnyel, mi végből tekintetes „jogászkülönítményekkel” rendelkeztek. A rendszabályok és előírások ennek folytán túlburjánzottak a vasúti vezetés minden ágában. Ehhez járult még az állami és a szövetségi előírások és szabályozások lavínája, úgyhogy ma a vasutak megfulladnak a paragrafusok hálójában. A vasútigazgatók kezét tehát megkötötték a jogászok, a bankárok, a hatósági rendeletek és szabályozások – már pedig üzletet nem lehet kívülről irányítani.

A Detroit-Toledo-Ironton vasútnál szerzett tapasztalataim megtanítottak arra, hogy a vasút – a bankárok és a jogászok dermesztő kezétől megszabadítva – közhasznú intézménnyé válik és mindenkit kielégít. Megvásároltuk a vasutat, mert pályája a River-Rougeban levő gyártelepünk útjában állt. Nem tőkebefektetési célból, nem is iparpolitikai segédeszközként,

sőt nem is stratégiai cézzal váltottuk meg, hanem mivel zavarta a terveinket. Az egyedüli helyes cél az volt, hogy produktív vállalatá alakítsuk át és ugyanazokat az elveket alkalmazzuk rá, mint az ipari vállalataink egyéb ágazatainál is tettük. Eddig még semmiféle különös intézkedést sem léptettünk életbe, és így ez a vasút nem is tekinthető a helyes vezetés mintaképe gyanánt. Csak régi szabályunkat alkalmaztuk, hogy a legnagyobb teljesítményt a legkisebb költséggel érjük el, és csakugyan: a vasút bevételei felülmúlják a kiadásokat – ami újdonság ennél a vasútnál. A természetes észjárásból folyó alapelvek érvényesítését vasutacsánkknál sokan forradalmi jellegűnek és a vasúti hagyományokkal ellenkezőnek minősítették – részemről ellenben azt tapasztaltam, hogy ez a kis vonal semmiben sem különbözik a nagy vasutaktól, mert nem az a döntő, hogy az üzlet mekkora terjedelmű, hanem az, hogy helyes-e az elv.

A detroit-toledo-irontoni vasutat sok esztendővel ezelőtt alapították, de azóta majdnem minden évben átszervezték. A legutolsó újjászervezés 1914-ben ment végbe. A háború és a vasutak állami ellenőrzés alá helyezése ugyanis megakasztotta a keletkezőfélben levő újabb szervezési ciklust. A vasút hossza csak 550 kilométer, 84 kilométer szárnyvonala van és opciónk van 72 kilométerre idegen területen. Detroittól délre egyenes vonalban az Ohio-folyó mentén Irontonig halad és érinti a nyugat-virginiai szénmedencét. A legtöbb nagy vasútvonalat keresztezi és éppen ezért általános üzleti szempontokat tekintve jövedelmezőnek kellett volna lennie. Az is volt valóban – a bankároknak! A befektetett tőke 1913-ban 105 000 dollárt tett ki mérföldenként. Az utolsó „átszervezéskor” ezt az összeget mérföldenként 47 000 dollárra nyomták le. Nem tudom, hogy e vasútra világéletében mennyi pénzt vettek fel, csak annyit tudok, hogy a részvényeseket az 1914-i „újjászervezés-

nél” arra kényszerítették, hogy 5 millió dollárt fizessenek a tartalékalapra, vagyis akkora összeget, amekkorát mi a teljes vételár fejében fizettünk. Dolláronként 60 centet fizettünk a kint levő záloglevelekért, jóllehet az áruk közvetlenül az eladás előtt dolláronként csak 30-40 centre rúgott. Azonkívül megfizettük a rendes részvényeket 1 dollárjával, az elsőbbségi részvényeket 5 dollárjával darabonként, ami elég nagy ár volt, tekintettel arra, hogy a záloglevelek sohasem hoztak kamatot, a részvényosztalék pedig kizártnak látszott. A vasút parkja 70 mozdonyból, 27 személykocsiból és körülbelül 2800 teherkocsiból állott. Valamennyi rossz állapotban volt, sőt egy részét nem is lehetett használni. Az épületek piszkosak és mázolatlanok voltak, a lehető legelhanyagoltabb állapotban. Az építmény csak valamivel ért többet, mint a rozsdá. A javítóműhelyekben sok volt az ember és kevés a gép. Az egész üzemet a rossz gazdálkodás jegyében rendezték be. Ellenben tekintélyes számú tisztviselő és természetesen hatalmas jogügyi „különítmény” felett rendelkeztek. Ez utóbbi havonta majdnem 20 000 dollárba került.

A vasutat 1921 márciusában vettük át és rögtön a magunk üzleti elveit alkalmaztuk. Ez ideig Detroitban külön „végrehajtó” hivatal is volt. De bezártuk és a „hivatalt” egy emberre ruháztuk, aki egy nagy íróasztalnak a felét kapta a fuvarirodában. A jogügyi osztálytól ugyancsak megszabadultunk. Jogi vitákra a vasutaknál semmi szükség sincs. Embereink rögtön elintézték az összes függő peres ügyeket, úgyhogy a „jogügyi” költségek azóta havonta a 200 dollárt ritkán múlják felül.

A túltengésben leledző bürokratizmust a legeslegszükségebbre redukáltuk és a vasút személyzetét 2700 főről 1650-re csökkentettük.

Általános üzletpolitikánkhöz híven eltöröltük a törvény által előírtakon kívül az összes címet és hivatalt. Az emberek

nyolcórás munkanapot dolgoznak és mindenkitől megköveteljük, hogy egész szolgálati ideje alatt foglalatostkodjon. Ha a mozdonyvezető négy óra alatt a végállomásra érkezik, a hátralevő négy órát ott dolgozza le, ahol éppen munka akad. Senki sem dolgozik többet nyolc óránál, viszont különórákat nem engedélyezünk.

A legkisebb napi bér hat dollár. Külön személyzetünk nincs. Egy műhelyben most 20 ember végzi azt, amit 59 végzett azelőtt. Nemrégiben egyik sínlerakó osztagunk, amely egy előmunkásból és 15 emberből állt, egy a miénkkel párhuzamosan futó vasút mellett dolgozott, amelyen 40 emberből álló osztag ugyanazt a sínjavítási és pályamunkát végezte. Öt nap múlva a mi osztagunk két táviróoszloppal (kb. 200 méter) előzte meg a vele versenyző idegenosztagot.

Gyorsan rendbe hoztuk az egész vasutat; a mozdonyokat javító műhelyünkben kijavítottuk és az egész igazgatásba a legszigorúbb takarékossgot hoztuk be. Ezenkívül nagy összeget fektettünk a vállalatba és mindezt üzleti politikánknak megfelelően a bevételekből fedeztük. A teherforgalmat a múlthoz viszonyítva jelenleg kétharmad idő alatt bonyolítjuk le. Egy mellékvágányra lökött kocsit jóval több, mint amennyinek első pillantásra látszik: igen nagy kérdőjelet jelent. Valakinek tudnia kell, hogy miért áll ott! Régebben 8-9 napba került, amíg a teherárak New Yorkból Philadelphiába jutottak; ma három és fél napba. A szervezés most igazán hasznot hajt.

Különben nálunk majdnem minden vasút felmondta a szolgáltatást, és ha a Detroit-Toledo-Ironton vasút előbbi vezetése általánosságban a nagy átlagot jelezte, akkor össze is kell omlaniuk. Sok vasutat nem a gyakorlati vasutas hivatalából, hanem a bankokból irányítanak, és az egész üzleti rendszer, meg a felfogás módja tisztán pénzügytechnikailag van szervezve, nem pedig közlekedéstechnikailag. Az összeomlás elkerülhe-

tetlenül bekövetkezik, mert a fő szempontot nem a közönségnek teljesítendő szolgálatra, hanem a vasutaknak a tőzsdén való értékelésére irányítják. Az ósdi elveket továbbra is megtartják, a haladást megbénítják és a széles látókörű vasúti szakemberek fejlesztő munkáját megakadályozzák!

Segíthetne-e vajon egymilliárd dollár e bajon? Nem. Az egymilliárd dollár csak egymilliárd dollárral növelné a nehézségeket. Mert ennek a milliárdnak csak az lenne a célja, hogy a vasútvezetésben uralkodó rendszert állandósítsa, pedig a baj éppen ezekből a „módszerekből” származik.

Most bosszulták meg magukat az évekkal ezelőtt elkövetett tévedések és botorságok. Amikor a vasúti forgalom az Egyesült Államok területén megkezdődött, a népnek előbb meg kellett tanítani a hasznát éppen úgy, mint a telefon esetén. A vasutaknak ezenkívül üzletekre volt szükségük, hogy fizetőképesek maradhassanak. És mivel a vasutak finanszírozása a mi gazdasági múltunk legkedvezőtlenebb időszakában következett be, berögzült egy csomó visszaélés, ami azóta vasútpolitikánk terén mintaképül szolgál. A vasutak első teendője az összes többi közlekedési eszköz megsemmisítése volt. Akkoriban már az egész országra kiterjedő csatornahálózat nyomaira bukkantunk számtalan helyen, sőt igen tetemes részük építés alatt állott sok-sok 100 kilométer hosszúságban. A vasutak megvásárolták a csatornatársaságokat és elposványosították a csatornákat, minek következtében ellepte őket a gaz és a szemet. Még mindenütt megvannak ennek a csatornahálózatnak az impozáns méretű nyomai a keleti és közép-államokban. Ma ezeket a csatornákat olyan gyorsan, amilyen gyorsan csak lehetséges helyreállítják és összekötik egymással. A különböző magán- és nyilvános bizottságok előtt az a cél lebeg, hogy tervszerű vízálózat legyen az egész országban. Fáradozásuk – bizalmuk és kitartásuk révén – már jelentős előrehaladást mutat.

A mi gazdasági életünk egyik torz kinövése – amely ezt a vasúti politikát létrejönni segítette – bizonyos árucikkek centralizációja volt, amely sem szükségességből, sem népiéleti okokból jött létre, hanem többek között csak azért, hogy a vasutak bevételei megduplázódjanak. Két példát ragadok ki: a húst és a gabonát. Ha egy pillantást vetünk a húszállítók által kiadott térképekre, rögtön szembetűnik, honnan való a vágómarha. Ha megfontoljuk, hogy ugyanaz a marha, ha már élelmiszerré változott, a vasútvonalon visszakerül ugyanarra a vidékre, ahonnan való, érdekes képet kapunk a vasútproblémára és húsárakra vonatkozólag. És ugyanez áll a gabonára is. Aki a hirdetéseket olvassa, tudja, hol vannak a mi nagy gabonaörlő malmaink. Valószínűleg tudni fogja azt is, hogy ezek a malmok nem ott vannak, ahol az Egyesült Államok gabonáját termelik. A roppant tömegű gabonát, ezer és ezer vasúti szállítmányt, hosszú, teljesen felesleges úton elviszik a malomba, hogy lisztté őrljék és újból visszavigyék arra a vidékre, ahol termesztették. Olyan megterhelése ez a vasutaknak, ami sem a gabonát termelő lakosságnak, de senkinek sem használ – kivéve a monopolisztikus helyzetet élvező malmokat és vasutakat. Húsnál, gabonánál és talán a gyapotnál is felére redukálnának ezek a szállítási költségek, ha a nyerstermékeket a helyszínen dolgoznák fel. Ez persze igen jó üzlet a vasútnak, de nagyon rossz üzlet a megélhetésnek. A nyersanyagok ide-oda való céltalan szállítása a szállítási problémának az a része, amelyet eddig igen kevesen méltattak figyelemre.

Más a helyzet például a szénnél, melyet a lelőhelyről természetesen a felhasználási helyre kell szállítani. Ugyanez áll az ipari nyersanyagokra is; természetes raktáraikból oda kell őket vinnünk, ahol a feldolgozásukhoz értő emberek vannak. A felesleges szállítási költségek megtakarítása céljából azonban általános decentralizációs politikát kellene folytatnunk. A nagy mamutmalmok helyett szükségünk van egy sereg kis malomra, amelyet a búzatermelő helyeken legyenek. És lehetőség szerint



mindig az a vidék termelje a kész árut, ahol a nyersanyag terem. A sertésstenyészéssel foglalkozó vidéknek nem sertést, hanem húst, sonkát és szalonnát kellene szállítania. A gyapot-szövődéket a gyapottermő vidékek közelében kellene felállítani. Ez a gondolat egyáltalán nem forradalmi, hanem bizonyos értelemben inkább reakciós. Régi mód ez, amely abban áll, hogy üzletet csináljunk, mielőtt néhány ezer mérföldnyire körbeszállítjuk az árut az országban, hogy a költségeket a fogyasztókra hárítsuk. Községeinknek önállóaknak kellene lenniük és nem szabadna nekik szükségtelen módon függeniük a vasúti forgalomtól. A fő igazságtalanság, amely miatt a farmerek ma szenvednek, az, hogy ők a legnagyobb termelők, de nem a legnagyobb eladók, mert kénytelenek termésüket azoknak eladni, akik azt élvezhető formába hozzák. Ha a farmer gabonáját lisztté, marháját hússá, disznóit sonkává és szalonnává alakíthatná át, nemcsak korlátlan nyeresége lenne terményeiből, hanem a szomszéd községeknek segítene abban, hogy megszabaduljanak a közlekedési eszközöktől, szolgálná a szállítás olcsóbbá tételének ügyét is és közben elvetné a nyers-termény raktározásának gondját. Ez a terv nemcsak észszerű és kivitelezhető, hanem mindinkább elkerülhetetlen. Sőt több helyen már meg is próbálkoztak vele. A közlekedésre és az életfenntartás költségeire való hatása azonban csak akkor lesz észrevehető, ha szélesebb körökben és a legkülönbözőbb tájakon végrehajtják.

A természetes igazságosság megvonja a prosperitást attól a vállalatától, amely nem teljesít igazi szolgálatot.

A mi általános üzletpolitikánk lehetővé tette, hogy a Detroit-Toledo-Ironton vasúton a tarifát leszállíthattuk, miáltal jó üzletet is csináltunk. Többször leszállítottuk volna már azóta is a díjszabást, de az Interstate Commerce Commission (Államközi Kereskedelmi Bizottság) nem adott rá engedélyt! Vajon lehet-e ilyen körülmények között a vasútról mint üzleti vállalatról, vagy mint a szolgálat eszközéről beszélni?

# 17

## Mindenféléről

Senki sem múlja felül Thomas Edisont látókör és értelem tekintetében. Sok esztendővel ezelőtt ismertem őt meg, amikor még a Detroiti Villamostársaságnál voltam alkalmazva – ami 1887 körül volt. Az elektrotechnikusok gyűlést tartottak Atlantic City-ben, amelyen Edison adott elő, mint ennek a tudománynak a vezére. Abban az időben éppen a gázmotoron dolgoztam és a legtöbb ember, ideszámítva a villamostársaságnál levő kollégáimat is, megpróbált felvilágosítani engem arról, hogy csak időpocsékolás a gázmotorral való bajlódás, mert a jövő a villamosságé. Ez a kritika azonban nem gyakorolt rám hatást. Teljes erővel dolgoztam az eszmémen. Minthogy éppen Edisonval voltam egy fedél alatt, eszembe jutott, hogy jó volna megtudni, vajon az elektromosság mestere ugyanazon a nézetten van-e, hogy a jövő kizárólag a villamosságé.

Az előadás befejezése után sikerült egy pillanatra megfognom Edisont és előadtam neki, hogy min dolgozom. Rögtön tele volt érdeklődéssel, minthogy őt minden tudományos munka érdekli. Megkérdeztem tőle, hogy mi a véleménye a robbanómotor jövője felől. A következőképpen felelt:

„Igen, a könnyűsúlyú motornak, amely nagy erőt fejleszt és semmiféle külön erőforrásra nincs szüksége, van jövője. A motorikus erőnek egyetlen fajtája sem végezheti el az összes munkát, ami még ránk vár. Nem tudjuk, hogy a villamosság milyen teljesítményre lesz képes, de feltételezem, hogy nem tehet meg mindent. Kísérletezzen csak tovább a gépével! Ha eléri a célt, amit kitűzött, akkor önnek nagy jövőt jósolok.”

Ő volt a valódi Edison! Ő volt az elektromos ipar központja, amely akkor új volt és tele volt lelkesedéssel. Az elektrotechnikusok nagy tömege nem látott mást, mint az ő elektromosságát, de a vezér kristálytisztán látta, hogy egyetlen, egyfajta erő nem képes ellátni minden munkát. Éppen ezért volt ő a vezérük.

Ilyen volt az első találkozásom Edisonval. Később láttam őt egyszer, amikor már az én motorom egyre terjedt és éppen átadtuk a gyártásnak. Pontosán emlékezett első találkozásunkra. Azóta gyakran összejövünk, egyike legbensőbb barátainknak, kivel már sok eszmecsere folytattam.

Tudása az egyetemesség határain jár. Nincs olyan tárgy, ami iránt ne érdeklődne és nem ismer határokat. Ő azt hiszi, hogy minden lehetséges, de mindkét lábával a földön marad. Lépésenként halad előre. A „lehetetlenség” nála olyan dolognak a megjelölése, amelyeknek megvalósítására ismereteink jelenleg hiányoznak. Tudja azonban, hogy ismereteink előrehaladtával megtaláljuk majd azt az erőt, ami legyőzi a „lehetetlent.” Ez az észszerű útja annak, hogy elérhessük a lehetetlent. Az irracionális út az, ha a kísérletekhez ismeret nélkül fogunk. Edison még csak úton van hatalmának tetőpontja felé. Ő az a férfi, aki be fogja nekünk bizonyítani, hogy a kémia mindenre

képes. Ő az igazi kutató, aki a tudást, amely után fáradhatatlanul fut, úgy tekinti, mint eszközt a világ haladásának biztosítására. Nem azok közé a tudományos kutatók közé tartozik tehát, akik a tudást gyűjtik és az agyukat múzeummmá változtatják. Edison kétségkívül a világ legnagyobb kutatója és a legrosszabb üzletembere. Az üzlethez egyáltalán nincs érzéke.

John Burroughs szintén azoknak egyike, akik engem barátságukkal megtiszteltek. Én is szeretem a madarakat és a szabadban való életet. Szeretek kószálni a mezőn és átugrálni a kerítéseken. Farmunkon körülbelül 500 madárházunk van. Mi madár-vendégfogadóknak nevezzük őket és az egyikben, a Hotel Pontchartrainben, ahol a fecskék tanyáznak, nem kevesebb, mint 76 lakás van. Egész télen eleségkosarakat függesztünk a fákra és gondoskodunk arról, hogy az ivóvizük be ne fagyhasson. A madarak télen-nyáron enni-innivalót és búvóhelyet találnak minálunk. A fácánokat és fürjeket költőgéppel keltettük ki és mesterséges kotlósokkal neveltük fel. Vannak mindenféle madárházaink és fészkeink. A verebek, amelyek visszaélnék a vendégbarátsággal, mozdulatlan fészkeket szeretnek, az ökörszemek pedig mozgathatókat. Ezért az ökörszemek számára acélrugókra helyeztük a kalitkákat, hogy a szélben ide-oda himbálózhasanak. A cseresznyét fennhagyjuk a fákon, a földi epret pedig kint a kerti táblákon. Ezért bennünket több madár keres fel évente, mint az északi államok bármely más helyét. Ez volt legalábbis John Burroughs nézete, és amikor egyszer nálunk volt, olyan madarat fedezett fel, amelyet még sohasem látott.

A madarak a legjobb barátok. Nem tudjuk őket nélkülözni szépségük és társaságuk miatt, de szükségünk van rájuk gazdasági okokból is, mert a kártékony rovarok pusztítói. Az egyetlen eset, amikor én a Ford-féle szervezet befolyását törvényhozási célra használtam az volt, amikor a madarokról volt szó, és azt hiszem, hogy a cél ebben az esetben szentesítette az eszközöket. A Weeks-McLean-féle madárvédelmi törvényjavaslat,

amely a vándormadarak védelméről gondoskodott, a kongressuson biztos és természetes halálnak nézett elébe. A törvény zászlóvivőinek nem sikerült nagyobb érdeklődést kelteni a képviselők között. A madarak persze nem választók. Mi azonban a javaslat mögé álltunk és felkértük mind a 600 ügynökünket, hogy táviratozzanak a kongresszusra a madárügyben országgyűlési képviselőjüknek. Végül úgy látszott, hogy a madarak is kaptak szavazati jogot és a törvény keresztül ment. Különbösen szervezetünket sohasem használtuk fel politikai célokra és ezt nem is fogjuk megtenni. Az az álláspontunk, hogy az embereinknek joguk van saját preferenciájukhoz.

De visszatérek John Burroughsra. Én természetesen tudtam, hogy ő kicsoda, hiszen majdnem összes írását olvastam, de mindaddig, míg a modern haladás elleni gyűlölete köztudomású nem lett, nem gondoltam arra, hogy vele találkozam. Gyűlölte a pénzt és különösen azt a hatalmat, amelyet a közönséges embereknek nyújt a természet bemocskolására. Egyszer támadást intézett a pénz által teremtett ipar ellen. Gyűlölte a vasutat és a gyárak lármáját. Kritizálta az ipari előrehaladást és úgy nyilatkozott, hogy az automobil megöli a természet iránti érzéket. Én egészen más véleményen voltam. Úgy gondoltam, hogy érzelmei elfogulttá tették őt és küldtem neki egy autóbilt azzal a kéréssel, hogy próbálja ki ő maga, vajon segít-e neki a természet alaposabb megismerésében. Ez az automobil – a vele való bánásmód egy kis időt vett igénybe – teljesen megváltoztatta a nézeteit. Úgy találta, hogy épp ellenkezőleg, ez segítette őt abban, hogy többet lásson, és ettől fogva megkezdte kirándulásait madárvadászatra a kormánykerék mögött. Észrevette, hogy kirándulásai nemcsak néhány mérföldnyi körzetre korlátozódnak, hanem nyitva áll előtte az egész ország.

Ez az automobil volt a mi barátságunk, egy igen szép barátságunk kezdete. Annak, aki ismeri John Burroughs-t, jobb

emberré kell lennie. Ő hivatásánál fogva nem volt természetkutató, de nem is tartozik azok közé, akik a szigorú tudományos munkát érzelmekkel helyettesítik. Mert könnyű a szabadban szentimentálisnak lenni és nehéz a madaraknál a tudományos igazságot olyan kérlelhetetlenséggel kutatni, mint valamely mechanikai elv igazságát. De John Burroughs így tett és ennek az a következménye, hogy az általa tett megfigyelések megfelelnek az igazságnak. John Burroughs szerette a természetet önmagáért. Több volt az neki, mint anyag az ő hivatásos munkájához. Szerette, még mielőtt írt volna róla.

Később a filozófia felé fordult. Az ő filozófiája nem annyira természetfilozófia volt, mint természetes filozófia; a széles és nyugodt gondolatok olyan ember filozófiája, aki életét a fák csendes birodalmában töltötte. Nem pogány, de nem volt panteista sem. Nem látott nagy különbséget a természet és az emberi természet között, vagy pedig az emberi és az isteni természet között. John Burroughs egészséges életet élt. Olyan szerencsés volt, hogy azt a farmot, amelyen született, sajátjának nevezhette. Éveken keresztül olyan környezetben élt, amely megnyugtatólag hatott kedélyére. Szerette az erdőt és a poros városi embereket arra tanította, hogy hasonló módon szeresék; tanította őket, hogy saját szemükkel lássanak. Nem kerestett sokkal többet, mint amennyi saját fenntartására elég volt. Többet is kereshetett volna, de erre nem volt hajlandósága. Egy másik amerikai természetkutatóhoz hasonlóan, az ő hivatását is „a madárfészkek és az erdei utak felügyelőjének” lehetett volna nevezni, ami olyan foglalkozás, amelyet nem lehet dollárral és centtel fizetni.

Amikor betöltötte hetvenedik életévét, megváltoztatta az iparról való nézeteit. Ebben talán nekem is részem volt. Felismerte, hogy nem élhet az egész világ madarak után való kutatásból. Életének egy szakában gyűlött minden modern haladást, különösen ha az szénrel és lármás forgalommal volt egy-

bekapcsolva. Ezt talán az irodalmi hajlamok okozták. Wordsworth sem tűrhette a vasutat, Thoreau pedig azt állította, hogy vándorlás közben jobban megismerheti az országot. Esetleg az ő befolyásának tulajdonítható, hogy John Burroughs átmenetileg ellensége volt az ipari haladásnak. De csak átmenetileg. Végül belátta, hogy neki magának szerencséje, hogy vannak emberek, akiknek más az ízlésük, mint ahogyan szerencse volt a világra nézve, hogy az ő ízlése olyan volt, amilyen. Amióta tudományos megfigyelések léteznek, nem lehetett megállapítani semmiféle fejlődést a madárfészkek készítésének módszerében, de ez nem ok arra, hogy az ember előnyben részesítse a barlanglakásokat a modern egészségügyi berendezésekkel felszerelt lakásokkal szemben. Jellemző John Burroughs egészséges természetére, hogy nem félt attól, hogy megváltoztassa véleményét. Őszinte tisztelője volt a természetnek, de nem engedte magát általa félrevezetni. Később megismerte és megbecsülte a modern berendezkedéseket; már magában is érdekes ez a tény, de még érdekesebb azért, mert 70-ik életévében történt. John Burroughs nem volt elég öreg ahhoz, hogy ne tanuljon. És ő növekedett egészen mostanáig. Aki annyira megmegevedett, hogy többé meg nem változtatható, az voltaképpen meghalt. A temetés csak formalitás nála.

Aki mindenkinél közelebb állt hozzá, az Emerson volt. Emersont nem csak kívülről ismerte, hanem át volt hatva az ő szellemétől. Engem megtanított Emerson szeretetére. Emersontól annyira át volt hatva, hogy időnként úgy gondolkodott, sőt beszélt, mint maga Emerson. Később azután megtalálta a saját útját, ami jobb volt rá nézve.

John Burroughs halálában nem volt semmi szomorú. Szomorú-e az, amikor a búzavetés aransyárgán és éretten elterül az aratási napfényben és kérébe kötik az aratók? Megérett és betöltötte az idejét – így volt ez John Burroughs-nál. Haláláig dolgozott. Eltemették annak a mezőnek a közelében, amelyet

annyira szeretett – nyolcvannégy éves korában. Az a mező pedig örökre olyan marad, amilyen az ő idejében volt.

John Burroughs, Edison, Harvey S. Firestone és én sok vándorutat tettünk meg. Automobil-karaván módjára utaztunk és sátrakban aludtunk. Beutaztuk egyszer az egész Adirondack-hegységet és máskor északról délnek az Allegheny-hegységet. Útjaink igen szépek voltak, de lassanként nagy feltűnést keltettek.

\*\*\*

Ma még háborúellenesebb vagyok, mint régen bármikor, és azt hiszem, hogy a nép az egész világon tudja – annak dacára, hogy a politikusok nem tudják – hogy a háborúk még sohasem hoztak döntést. A háború okozta, hogy az egész világ rendezett, termékeny élete rendetlen, alaktalan káosszá változott. Persze – vannak emberek, akik a háborúban meggazdagsznak, de viszont sokan elszegényednek. Gazdaggá nem azok lesznek, akik kint voltak, vagy a front mögött becsületesen közreműködtek. Az igazi hazafi sohasem fog a háborúból hasznot húzni. Aki tisztességesen gondolkodik, nem képes idegen emberélet feláldozásából pénzt teremteni. Ha a háborúk valóban tovább tartanak, a rendes üzletember nem fogja a tisztességgel összeegyeztethetőnek tartani, hogy könnyen szerzett, nagy nyereséget vágjon zsebre a háborúból. A háború nyereszkezői napról napra vesztenek tekintélyükből. Egy napon maga a kapzsiság látja szükségesnek, hogy visszahökkenjen a fenyegető népszerűtlenség és a megvetés elől, amellyel a hadi nyereszkező szemben találja magát. Minden üzletembernek a béke mellé kell állnia, mert a béke az ő legerősebb támasza. De különben is, mikor volt a teremtő szellem terméketlenebb, mint a háború éveiben?

Az elmúlt háborúnak, és az azt megelőző és követő eseményeknek elfogulatlan vizsgálata megdönthetetlenül bizonyította, hogy van a világon egy nagy erejű hatalmi csoport, amely előnyösnek tartja, hogy sötétben maradjon, amiért is



sem hivatalra, sem a hatalom külső jelére nem törekszik, és nem tartozik semmiféle nemzethez sem, hanem nemzetközi. Uralja a kormányokat, a nagy üzleti szervezeteket, a sajtóügynökségeket, sőt a néppszichológia összes segédeszközait is, hogy a világot pánikba dönthesse és azt a hatalmat, amelyet felette gyakorol, még inkább növelje.

Régi trükk rendőrért kiáltani, amikor sok pénz van az asztalon, és elragadni a pénzt a zavarban. Van a világon egy hatalom, amely háborúért kiált, és mialatt a népet békéjükért és biztonságukért harcolnak, odébb áll a zsákmánnyal.

Nem szabad elfelejtenünk, hogy kivívtuk ugyan a katonai győzelmet, de a világ még nem érte meg azt a sikert, hogy teljes győzelmet arasson a háborús uszítók felett. Nem szabad azt sem elfelejtenünk, hogy a háború mesterségesen csinált baj, következésképpen egy bizonyos technika szerint létrehozható. A háborús uszító-kampányt ugyanolyan elvek szerint vezetik, mint minden más kampányt. A népben mindenféle ravasz történetekkel gyanút ébresztenek az ellen a nemzet ellen, amely ellen háborút akarnak viselni. Először az egyik, majd a másik népben ébresztik fel a gyanút. Ehhez nem kell más, mint néhány ügynök, akiben van elszántság, de nincsen lelkiismeret, és egy sajtó, amelynek érdekei össze vannak kapcsolva azokéval, akik a háborútól profitot remélnek. Csakhamar meglesz az ürügy. Ürügyet egy csöppet sem nehéz találni, mihelyt két nemzet gyűlölete egy bizonyos fokot elért.

Minden országban akadtak emberek, akik örültek a világháború kitorésének és sajnálkoztak befejezése miatt. Száz meg száz amerikai vagyon a polgárháborútól datálódik és a vagyonok ezrei a világháborúból származnak. Senki sem tagadhatja, hogy a háború jó üzletet jelent azok részére, akik szeretik az efféle pénzt. A háborúk éppen úgy orgiái a pénznek, mint a vérnek.

Nem rohannának bele olyan könnyen a háborúba, ha meg gondolnák, hogy mi tesz naggyá egy nemzetet. Magánvagyon

létesítése nem teszi naggyá az országot, de az autokrácia alapítása sem. A falusi lakosságnak iparos lakossággá való átalakítása nem járul hozzá valamely ország nagyságához. Egy ország akkor lesz nagy, ha erőforrásainak óvatos és okos fejlesztése által, és népének szorgalma révén a vagyon a lehető legszelebb körben igazságosan oszlik meg.

A külkereskedelem számos tévedés forrása. Minden nemzetnek azt kell kívánnunk, hogy – amennyire csak lehetséges – tanulja meg önmagát eltartani. Ahelyett, hogy arra törekednénk, hogy a többi nemzet a mi ipari termékeinkre legyen utalva, azt kell kívánnunk, hogy minden nemzet teremtsen meg a saját iparát és a saját szilárd alapokon nyugvó kultúráját. Ha minden nemzet megtanulta termelni azokat a dolgokat, amelyekkel termelni képes, el fogjuk érni lassanként azt, hogy egymásnak csak speciális területeken szolgáljunk, amelyeken viszont konkurencia nem lehetséges. Az északi mérsékelt égöv sohasem fog a trópusokkal a délszaki terményekben versenyezni tudni. A mi országban sosem mérkőzhet a kelettel a tea-termelésben, sem a déllel a kacsuktermelés terén.

Külkereskedelmünk nagy részben a külföldi üzletfeleink hátramaradottságán nyugszik és önzésünk az egyik motívum ennek a hátramaradottságnak a táplálására. Az emberiség viszont ok arra, hogy az elmaradott nemzeteknek segítsünk megteremteni az önfenntartás alapjait. Itt van például Mexikó. Sokat hallunk Mexikó „fejlődéséről.” Ennek helyére azonban a kizsákmányolás szót kell tennünk. Mert ha gazdag természeti forrásait teljesen kizsákmányolják azért, hogy a külföldi kapitalisták magánvagyonát gyarapítsák, az nem fejlesztés, hanem kifosztás. Mexikót addig nem lehet fejleszteni, míg a mexikóiakat nem segítjük a fejlődésben. De vajon a külföldi kizsákmányolók közül eddig ki vette programjába a mexikói nép fejlesztését? A mexikói „peon” eddig csak nagyértékű zsákmánya volt a külföldi pénzcsinálóknak.

Rövidlátó emberek visszariadnak az ilyen tanácstól és a következő ellenvetést teszik: „Mi lesz akkor a mi külkereskedelmünkben?”

Ha az afrikai bennszülöttek elkezdenék saját gyapotjukat fenni és az orosz lakosság maga állítaná elő mezőgazdasági gépeit, vagy a kínai egyedül tudná kielégíteni összes szükségleteit, ez persze igen nagy különbséget jelentene a külkereskedelmünk forgalmában, de melyik okos ember gondolja komolyan azt, hogy a világ még sokáig marad abban a helyzetben, hogy néhány nemzet látja el az egész világot? Bele kell magunkat élnünk a jövőnek abba a gondolatmenetébe, hogy hátha tudnak magukon is segíteni a jelenleg ellátásra szoruló többi nemzetek is.

Ha valamely ország külkereskedelmét derűre-borúra fejleszt, nyersanyagai tekintetében rendszerint függő viszonyba kerül a külfölddel. Lakossága értéktelen gyári töltelékké válik, gazdag magánemberekből álló kasztra tesz szert, de saját legközvetlenebb érdekeit elhanyagolja. Mi itt az Egyesült Államokban annyira el vagyunk saját országunk fejlesztésével foglalkozva, hogy a külkereskedelmet nagyon hosszú ideig nélkülözhetjük. Mezőgazdaságunk elég erős ahhoz, hogy bennünket eltartson, és a munka véghezviteléhez elég pénzünk van. Vane nagyobb esztelenség, mint a munkanélküliség színjátéka az Egyesült Államokban azért, mert Japán és Franciaország nem küldenek nekünk megrendeléseket; holott országunk fejlesztésére száz esztendei munkára van szükségünk?

A kereskedelem azzal kezdődik, hogy az egyik nép átadja feleslegét a másiknak: az az ország, amely bűzában bővelkedik, átadja annak az országnak, ahol az nem terem, a bortermelő átadja borát az északi vidékeknek stb. Ha az összes nép odáig fejlődött, hogy fenn tudja magát tartani, a kereskedelem visszatér erre az alapra. Akkor nem lesz konkurencia, mert megszűnt a talaja, és a népek azokban a teljesítményekben képezik ki magukat, amelyek a természetes létfeltételek szerint inkább

monopóliumra, mint konkurenciára készítetik őket. Kezdetben minden faj megmutatta az ő különleges tehetségét: az egyik az uralomra való hajlamát, a másik a gyarmatosításra való képességét, az a zenében, emez a mezőgazdaságban való talentumát stb. Lincoln mondta egyszer, hogy a mi népünk nem tud rabszolgákból és szabadokból állni és tovább fennmaradni. Ugyanígy nem állhat az emberiség sem örökké kizsákmányolókból és kizsákmányoltakból. Franciaország olyasmit adott a világnak, amit semmiféle konkurencia sem homályosíthat el, ugyanígy Olaszország, Oroszország, a dél-amerikai államok, Japán, Nagy-Britannia és az Egyesült Államok. Minél előbb térünk vissza a természetes képességek és adományok alapjára – és a „vedd el magadnak, amit elvehetsz” elvet félredobjuk, annál biztosabb lesz a nemzetközi megbecsülés és a nemzetközi béke. Az a kísérlet, hogy a világkereskedelmet mindenáron magunkhoz ragadjuk, csak háborúhoz vezet, de a jólétet, a boldogulást, a megelégedést és az önbizalmat ez a cél nem biztosítja számunkra sohasem! Talán egyszer a nemzetközi pénzpiac is belátja majd ezeket.

Sohasem tudtam felfedezni a világháború kitörésének valamely tiszteletreméltó és valódi okát. Úgy látszik, hogy ama bonyolult helyzetből keletkezett, amelyet főképpen azok teremtettek, akik a háborúból hasznot reméltek. Az 1916-ban szerzett információim alapján azt hittem, hogy néhány nemzet béke után sóvárog és üdvözölné a béketüntetését. Abban a reményben, hogy ez megfelel a valóságnak, finanszíroztam egy Stockholmba induló expedíciót, az azóta ismeretessé vált „békehajót.” Nem bánom, hogy ebbe a kísérletbe bocsátkoztam. A megghiúsulás ténye nem döntő bizonyíték amellet, hogy a kísérlet nem fizette meg magát. Hibáink mindig tanulságosabbak, mint sikereink. Amit azon az úton tanultam, megérte a költséget és a fáradságot, mert mindenki egyetért velem abban, hogy a világ ma jobban állna, ha 1916-ban bevégződött volna a háború.

Ebből a háborúból senkinek sem volt sem tisztességes, sem tisztességtelen haszna. Amikor az Unió is belépett, egy ideig azt hittem, hogy ez a háború az összes háborúk végét jelenti, és csak ma tudom, hogy éppoly kevésbé jelenti a háborúk végét, mint ahogy egy nagy tűzvész sem jelenti azt, hogy mindenkorra vége van a tűzveszedelemnek. Mikor azonban a mi országunk is belépett, minden polgárnak kötelessége volt megtenni minden lehetőt, hogy bevégezhessük a megkezdett munkát.

Az én háborúellenességem nem pacifista, de nem is alapul a saját védelmünk szükségletességének elvén. Talán a mi kultúránk ma még olyan alacsony fokon van, hogy a nemzetközi kérdések békés elintézését nem teszi lehetővé; amiért is valószínűleg harccal lehet csak elintézni. Csaták azonban még sohasem tudtak valamilyen kérdést eldönteni. A harcok legfeljebb olyan lelkiállapotba viszik a harcolókat, amelyben készen nyilatkoznak kijelenteni, hogy tárgyalni akarnak abban a kérdésben, amiért tulajdonképpen harcoltak.

Amikor beléptünk a háborúba, az összes Ford-üzemet a kormány rendelkezésére bocsátottuk. A hadüzenetig azonban határozottan vonakodtunk hadi szállításokat teljesíteni bármelyik hadviselő fél számára. Mert ellentmond az üzleti elveinknek, hogy a sürgős sürgősen kívül termelésünk menetét megszakítsuk. De ellenkezik erkölcsi elveinkkel is, hogy valamilyes részben támogassunk olyan háborút, amelyben országunk nem vesz részt. Ezek az elvek azonban elvesztették érvényességüket abban a pillanatban, amikor az Egyesült Államok belépett a háborúba. 1917 áprilisától 1918 novemberéig gyáraink kizárólag a kormány szolgálatában dolgoztak. Gyártottunk automobilonkat, automobil alkatrészeket, teherszállító kocsikat, szanitécikocsikat, de készítettünk sok egyéb dolgot is, amely nálunk azelőtt ismeretlen volt. Készítettünk 2 1/2 és 6 tonna teherbírású motoros teherkocsikat, nagy mennyiségű

Liberty-motort (a repülők számára). Csináltunk hallókészülékeket, acélsisakokat és tengeralattjárókat stb. Kísérleteket végeztünk a páncéllemezekkel, kompenzátorokkal, mellpáncélok-  
okkal. A tengeralattjáró számára külön gyárat alapítottunk River Rouge-ban. Ezeknek az volt a céljuk, hogy a német tengeralattjárók ellen harcoljanak. 60 méter hosszúak voltak és acélból készültek. Az elsővel 1918 július 15-én készültünk el. A gépeken kívül semmi sem volt rajtuk, ami kovácsolt vagy hengerelt anyagból készült volna, hanem az egész szerkezetet préselt kivitelben állítottuk elő. River Rouge-ban négy hónap alatt emeltünk egy 500 méter hosszú épületet, amely 100 méter széles és 30 méter magas volt, és 5 hektár alapterületet foglalt magában. Az említett készüléket nem a haditengerészet mérnökei tervezték, hanem magunk készítettük, saját termelési elveink alkalmazásával. Abban a pillanatban, amikor megkötötték a fegyverszünetet, visszatértünk békebeli munkánkhoz.

\*\*\*

Rátermetett ember az, aki képes elvégezni dolgokat, de ez a képesség attól függ, kinek mennyije van önmagában. Függ az ember természetes képességeitől, valamint attól, mit tett annak érdekében, hogy ezeket a képességeket gyarapítsa és velük bánni tudjon.

Nem az a tanult ember, akinek emlékezete iskolázott, aki pár történelmi dátummal hozakodik elő, hanem az, aki el tud végezni dolgokat. Aki nem tud gondolkodni, nem tanult ember, bármennyi diplomát sikerült is elnyernie. A gondolkodás az összes munka legnehezebbike és valószínűleg ez az oka, hogy olyan kevés a gondolkodó emberek száma. Két szélsőséget kell kikerülni: egyik a tanulás megvetése, a másik az a tragikus sznobizmus, amely abból a hitből indul ki, hogy az oktatási rendszeren való átmasírozás biztos gyógyír minden tudatlanság és középszerűség ellen. Nincs olyan iskola, amelyik meg tudná tanítani, hogy a jövő esztendőben mi történik a világon;

csak azt tanítják, hogy mi ment végbe a világon régebben, tanítják a sikereket és a sikertelenségeket. Ha a tanítás abból állna, hogy az ifjúságot megóvják a hamis elméletektől, amelyekre az emberiség műveit építette, és hogy megtakarítsák nekik azt az idővesztéséget, amelyet a keserű tapasztalatok okoznak, a munka ebben az esetben kétségkívül értékes volna. Kétségtelenül igen hasznos lehetne az olyan tanítás, amely a múlt tévedéseinek és hibáinak kimutatásából állna. A tanulás nem abból áll, hogy elsajátítsunk egy csomó professzor teóriáját. Hipotéziseket felállítani lehet igen érdekes, sőt helyel-közzel hasznos is, de ez még nem jelent tudást. A mai tudományban járatosnak lenni annyit jelent, hogy ismerjünk száz elméletet, amelyek közül esetleg egy sem igazolódott be. Ezeknek a teóriáknak nem ismerete „járatlanságot,” „tudatlanságot” jelent a mai közfelfogás szerint. Ha a „tudás” abból áll, hogy ismerünk számtalan tippet, akkor egykönnyen tanulttá válhat az ember, ha felállítja saját tippjeit. Ugyanígy tudatlannak nevezheti az egész világot azért, mert nem ismeri az ő tippjeit. De a legjobb, amit a tanultság nyújthat az ember számára, hogy tehetségének birtokába segíti és megtanítja őt azoknak az eszközöknek használatára, amelyekkel a sors megáldotta, szóval megtanítja gondolkodni. Az egyetem a legnagyobb szolgálatot akkor teljesíti, ha intellektuális gimnáziumnak tekintjük, amelyben a szellemi izmokat képezik és a tanuló megedződik képességeinek használatában. Az az állítás azonban, hogy a szellemi gimnasztika csak az egyetemen végezhető, ahogyan azt a pedagógusok hirdetik, nem igaz. Az ember igazi oktatása az iskola után kezdődik. Csak az élet diszciplínája által lehet elérni az egyénre áldásos képzettséget.

A tudás éppen úgy alá van vetve a divatnak, mint minden más. Amikor mi fiatalok voltunk, a tudás főképpen a Bibliára korlátozódott. A szomszédságunkban ismertem olyan embereket, akik a Szentírást könyv nélkül tudták, és ezért igen nagy tekintélyben állottak. Ma már kétséges, hogy a Bibliában való

alapos jártasság bárkit is alkalmassá tenne a tudós hivatottságára.

A tudás szerintem az, amit valaki elsajátít a múltból, és amit olyan formában hagytak a mai világra, hogy mindenkinek lehetővé válik annak megismerése. Hogy miért nem tud mindenki mindent, ami az emberi szellemet valaha foglalkoztatta, ennek az a magyarázata, hogy senki sem tartja fáradságra érdemesnek, hogy annyit tudjon. Jobban kielégíti az embereket, ha maguk szereznek tapasztalatokat ahelyett, hogy megtanulnák mások tapasztalatait. Mehettek és egész életeken keresztül gyűjthettek ismereteket, de minden fáradságotok mellett sem fogtok lépést tartani saját korotokkal! Nagy igazság, hogy nagy tömegben magunkba szedett ismeretek nem azonosak az aktivitással. Lehet valaki tanult, de mégis egészen hasznavehetetlen. Amellett sokszor a tanulatlan ember a leghasznavehetőbbnek bizonyulhat.

A tanulás célja nem az, hogy agyunkat megtöltsük adatokkal, hanem hogy megtanítsuk gondolkodásra használni értelmünket. Erre pedig gyakran inkább akkor képes az ember, ha a múlt ismeretével nincs megterhelve.

Nagyon is emberi hajlam az a hiedelem, hogy amit az emberiség nem tud, azt senki nem is tanulhatja meg. Mindamellett világos mindenki előtt, hogy az emberiség eddigi tudásának nem szabad akadályoznia a jövő tanulását. Végző soron az emberiség még nem jutott olyan messzire, ha az eddigi haladását ahhoz a tudáshoz mérjük, amit még el kell érnie – azokhoz a titkokhoz, amelyeket még ki kell fürkésznie.

Igen jó út a haladás megakadályozásához az, ha a fejünket teletömjük a múlt teljes tudásával. Az lesz az érzésünk, hogy az agyunkban uralkodó telítettség folytán nem kell már semmit sem tanulnunk. A pusztá ismeretgyűjtés a leghaszontalanabb foglalkozás. Mit tudsz tenni, hogy segíts a világon és azt meggyógyítsd? Ez a tanultság igazi próbálja. Az olyan tudás az igaz, amely el tudja érni a célját. Ha pedig százakat és ezreket segít



céljuk elérésében, az természetesen még több. Lehet valaki az irodalmi dolgok ismeretében teljesen járatlanul is tanult ember. Az olyan ember pedig, aki mester a saját szakmájában, elnyerte a doktori titulust és bejutott a bölcsesség kapuján.

\*\*\*

A zsidókérdésről szóló tanulmányunkat ellenséges oldalról zsidóellenes kampánynak, zsidóellenes támadásnak, anti-szemita programnak stb. nevezték, pedig azok számára, akik ezt figyelemmel kísérték, nem szorul magyarázatra. Az okokat és célokat, amelyek ennek a tanulmánynak alapul szolgáltak, maga a munka fejt ki. Voltaképpen adalék akar lenni egy kérdéshez, amely az országot nagyon érdekli, egy kérdéshez, amely eredetét tekintve faji kérdés és amelynek tárgyalásánál nem annyira személyekről, mint inkább befolyásokról és eszmékről van szó. Fejtegetéseinket ítélje meg a becsületesen gondolkozó olvasó, aki elég okos arra, hogy az életet a maga valóságában értékelhesse. Ha az ő saját megfigyeléseik egyeznek a miénkkel, akkor mi megnyertük az ügyet. A legnagyobb ostobaság elítélni bennünket, mielőtt meg nem győződött valaki arról, hogy a mi fejtegetéseink alaptalanok és meggondolatlanok. Azt kell először megállapítani, hogy igazak-e azok, vagy sem. Ezzel a kérdéssel pedig kritikusaink nem törődtek.

Aki cikkeinket olvassa, rögtön be fogja látni, hogy nem vagyunk elfogultak, kivéve talán azokkal az elvekkkel szemben, melyek megteremtették a civilizációnkat. Észre lehet azonban venni nálunk bizonyos tudatos befolyásokat, amelyeket irodalmunk, kedvteléseink és társadalmi alapelveink színvonalára gyakoroltak; sőt észrevehető volt mindenütt az értékszínvonal süllyedése is. Nincs ez semmi kapcsolatban sem a fehér ember durvaságával: mondjuk a shakespeare-i jellemek ős vadságával, hanem valami kellemetlen orientalizmus ez, amely egész otthonos módon minden életformánkba belopózott, még hozzá olyan mértékben, hogy parancsoló szükségesség neki ellenállni. Az a tény, hogy ezek a befolyások faji alapra

vezethetők vissza, figyelmet érdemel, nemcsak a mi részünkről, hanem a szóban forgó faj intelligens tagjai részéről is. Az a tény pedig, hogy nem tettek lépéseket azoknak védelmére, akik az amerikai vendégbarátsággal nyilvánvalóan visszaéltek, becsületükre válik, mindamellet még mindig elegendő lehetőség kínálkozik arra, hogy megszabaduljunk a faji felsőbbrendűség elcsépelet eszméjétől, amit a keresztény társadalom ellen a gazdasági és szellemi téren egyaránt vívott háborúval tartanak fenn.

Az amerikai zsidóság kérdéséről szóló könyvünk nem akar utolsó szó lenni. Csak azt a nyilvánvaló hatást akarja ecsetelni, amit ma ők az országunkra gyakorolnak. Ha ez megváltozik, az arról szóló beszámoló is megváltozhat. Az egész kérdés ma kizárólag a zsidóság kezébe van letéve. Ha ők olyan okosak, amint azt állítják, minden erejüket latba vetik, hogy a zsidókat tegyék amerikaiakká és ne az amerikaiakat zsidókká. Az Amerikai Egyesült Államok szelleme a szó legtágabb értelmében keresztény és a sors arra rendelte, hogy az is maradjon. Ezt nem szabad szektárius értelemben felfogni; ez kizárólag az alapelve vonatkozik, amely minden más elvtől abban különbözik, hogy biztosítja a szabadságnak a moralitást és megköti a társadalmat az emberek egymáshoz való viszonyának kódexével, ami az emberi jogok és kötelességek alapvető keresztény fogalmain nyugszik.

Az egyes egyén ellen való előítélet vagy gyűlölet sem amerikai, se nem keresztény. Mi az ellenállásunkat csak az eszmék, a hamis eszmék ellen érvényesítjük, amelyek aláássák népünk erkölcsi erejét. Ezek a hamis eszmék könnyen visszavezethetők bizonyos forrásokra, azokat könnyen felismerhető módszerekkel terjesztik és sakkban tarthatók azzal, ha napvilágra hozzák őket. Mi nem tettünk mást, csak ezt a módszert használtuk, és ez elegendő is, amikor az emberek felismerik annak a befolyásnak eredetét és lényegét, amelynek ki vannak téve. Az amerikai nép előtt egyszer világos lesz, hogy a baj oka nem

természetes degenerációs folyamat, hanem hogy az kiszámított, tervszerű, bomlasztó munka, és akkor védelmet is fog élvezni ellene. A felvilágosítás tehát már magában az orvosság.

Ehhez a munkához mindennemű személyes motívum nélkül fogtunk hozzá. Amikor elérkeztünk addig a fokig, hogy az alaphangot az amerikai nép már megértette, ténykedésünket egyelőre félbeszakítottuk. Ellenségeink annak idején azt állították, hogy az egészet bosszúból csináltuk, utóbb pedig félelemből alábbhagytuk. Az idő majd bebizonyítja, hogy bírálóink csak kibúvókat kerestek, mert nem mertek a kérdéssel nyíltan szembeszállni. Az idő azt is bizonyítani fogja, hogy jobb barátai vagyunk a zsidók legjobb érdekének, mint azok, akik szemtől-szembe dicsérik, de a hátuk mögött kritizálják őket.

# 18

## Demokrácia és ipar

Egyetlen kifejezés sem elcsépeltebb, mint a *demokrácia* szó, és azok, akik a lehangosabban kiabálnak róla, tapasztalatom szerint rendszerint a legkevesebbet akarnak belőle. Mindig gyanús nekem, ha sokat beszélnek a demokráciáról. Az a gyanú támad bennem, hogy vagy a despotizmus valamelyik fajtáját akarják megalapozni, vagy pedig az a kívánságuk, hogy mások végezzék el helyettük azt, amit maguktól kellene megtenniük. A magam részéről az olyan demokrácia mellett vagyok, amely egyenlő kilátásokat nyújt minden egyénnek képességeinek mértéke szerint. Azt hiszem, hogy ha több időt fordítanánk arra, hogy embertársainkat szolgáljuk, kevesebb

súlyt helyeznénk a semmitmondó kormányformákra és nagyobb súlyt helyeznénk arra, amit tennünk kell. Ha beleél-  
nénk magunkat a teljesítésbe, azzal törődnénk, hogy kapcsolatot hozunk létre a tőke, a munka és az emberek között. Nem törnénk a fejünket tömegeken, osztályokon, nyílt vagy zárt üzeme-  
ken és más olyan dolgokon, amelyekhez az üzletnek semmi köze sincs. A tények alapjára helyezkednénk, mert ki-  
zárólag a tényekre van szükségünk.

Mindenki megrökönyödik, ha megtudja, hogy egész csoportok embertelen érzelmekkel viseltetnek a többiek iránt. Kerestek már megoldásokat, hogy ezeket az érzelmeket úgy tüntessék fel, mint bizonyos osztályra jellemzőket, csak hogy ezek a valóságban nézetei minden „osztálynak,” amennyiben az „osztály” hamis fogalmát magukévá tették. Régebben, amikor a propagandának csak az volt a célja, hogy a népbe azt a meggyőződést oltsa bele, hogy a „gazdagokban” nincs emberi érzés, mindenütt az a hiedelem uralkodott, hogy az erények csak a „szegényeknél” lelhetőek fel.

Csak hogy a „gazdagok” és a „szegények” csak igen csekély minoritást alkotnak és társadalmat nem lehet ilyen rubrikákra osztani. Nincs elég „gazdag,” sem elég „szegény,” hogy ezt az osztályozást igazolhassuk. Gazdagok szegényekké lesznek anélkül, hogy jellemüket megváltoztatták volna, és szegények gazdagokká anélkül, hogy ezt a problémát érintenék.

Gazdag és szegény között van a nép nagy tömege, amely se nem gazdag, se nem szegény. Egy kizárólag milliomosokból álló társadalom a maitól semmiben sem különbözne; egyesek gabonát termelnének, mások kenyeret sütnének, némelyek viszont gépeket készítenének és vonatot vezetnének – ha nem akarnának mindannyian éhezni. Dolgozni kellene mindenkinek. A valóságban nincsenek kialakult osztályok, csak olyan emberek, akik dolgoznak, és olyanok, akik nem akarnak dolgozni. Az „osztályok,” amelyekről annyit olvasunk, merő fik-

ciók. Vegyük csak az úgynevezett kapitalista újságokat. Valóban csodálkozunk kell egynémely dolgon, amit ott a dolgozó emberekről olvasunk. Mi, akik mindig a dolgozókhöz tartozunk, ma azt halljuk, hogy ez nem igaz. Éppen ilyen megdöbentő az is, amit a kapitalistákról terjesztenek. Természetesen egyik oldalon sincsen egy szemernyi igazság sem. Az olyan ember, aki csak kapitalista és semmi más, aki kockára teszi mások munkájának gyümölcsét, megérdemel minden gáncsol, ami ellene elhangzik. Aki munkásait megcsalja a munkabérrel, azt cselekszi, amit az aljas játékos. Mindaz, amit a dolgozó osztályokról a kapitalista sajtóban olvasunk, ritkán származik a nagyipar vezető személyiségeitől, hanem az újságírók bizonyos osztályától, akik kenyéradóiknak akarnak tetszeni. Úgy írnak, amint azt hatást keltőnek tartják. A munkássajtó vizsgálatánál az újságíróknak egy másik osztályára bukkanunk, amely hasonló módon éleszteni igyekszik azokat az előítéleteket, amelyekről azt hiszi, hogy azok a munkások tulajdonságai. Mindketten propagandisták. Az olyan propaganda pedig, amely nem a tiszta tényeket terjeszti, szétmállasztólag hat. Ez bizonyos. Az embereket nem taníthatjuk patriotizmusra, hogy nyugton tartsuk és közben megraboljuk őket. Nem hirdethetjük a szorgalmas munka és a kiadós termelés kötelezettségét akkor, ha bevallott célunk egyes-egyedül csak a profit szaporítása. Épp oly kevésbé lehet a munkást napi munkájáért frázisokkal kárpótolni.

De vegyük csak sorra például a munkás szakszervezetek és a sztrájkjog kérdését. Nálunk azok az egyedüli erős szakszervezeti csoportok, amelyek díjazást kapnak a szakszervezetektől. Egyesek közülük igen gazdagok és érdekelve vannak abban, hogy nagy pénzintézeteink üzleteit befolyásolják. Mások viszont annyira mentek úgynevezett szocializmusukban, hogy közel állnak a bolsevizmushoz és az anarchizmushoz, és hogy megmeneküljenek attól, hogy fizetésükért meg kelljen dolgozniuk, minden erejüket a romboló propagandának szentelik.

Mindegyik élvez bizonyos tekintélyt és hatalmat, amelyre különben nem tudtak volna szert tenni.

Ha a munkás szakszervezetek hivatalnok-személyzete olyan erős, becsületes, tisztességes és intelligens volna, mint azoknak az embereknek a nagy tömege, akikből a tagok állnak, a mozgalom az utóbbi esztendőkből egészen más irányt vett volna. Ez a hivatalnok-személyzet, amely a tiszteletreméltó kivételeket nem számítva nem méltó a munkássághoz, kihasználja a munkások gyengeségeit, különösen az újonnan bevándoroltakét, akik még nem tudják, hogy mi az amerikanizmus. A munkások – nem számítva azokat a keveseket, akik magukba szívták az „osztályharc” hamis tanításait, és akik elfogadták a filozófiát, miszerint a haladás alapja az, ha viszályt szítanak az iparban – meg vannak áldva egészséges értelemmel, ami megérteti velük, hogy az elvek elfogadásával és betartásával megváltoznak a viszonyok. A szakszervezeti vezetők ezt azonban sohasem fogják belátni. Ők azt akarják, hogy a viszonyok úgy maradjanak, ahogy vannak; igazságtalanságot, provokációt, sztrájkokat és gyűlöletet akarnak, hogy az eltorzult nemzeti élet örökre állandósuljon. Minden sztrájk új támaszpontot ad nekik. Mindig a sztrájkokra hivatkoznak és így szólnak: „Látjátok, nem nélkülözhetek bennünket!”

Az egyetlen igazi munkásvezér az, aki a munkásokat sztrájk, szabotázs és éhínség helyett munkához és díjazáshoz segíti. Ma átalakulás előtt állunk. Mint ahogy a szakszervezeti vezeték uniója, ugyanígy csődbe jut az elvakult munkaadók uniója is, mely kényszer nélkül egy tisztességes lépést sem tett munkásaiért. Az elégedetlenség kihasználása ma üzletté vált és ennek az üzletnek nem az a célja, hogy kiegyenlítődést teremtsen vagy valamit elsimítson, hanem az, hogy új táplálékot adjon az elégedetlenségnek. Az ehhez szükséges készség a hamis elméletek és ígéretek egész sorát szolgáltatja, amelyek soha meg nem valósulhatnak, míg a világ olyan marad, amilyen.

A munkást meg kell oltalmazni néhány veszedelmes eszmétől, amely úgy rá, mint az országra is veszedelmet jelent. Azt mondják például: minél kevesebb munkás dolgozik, annál több munkaalkalom származik a többi számára. Ez a tévedés abból a feltevésből ered, hogy a tétlenség produktív. A tétlenség azonban még sohasem teremtett munkaalkalmat, hanem csak bajokat. A szorgalmas munkás még sohasem szorította ki társait valamely munkából, ellenkezőleg: a szorgalmas munkás társa a szorgalmas munkaadónak, gyarapítja az üzletet és vele együtt a munkaalkalmat. Siralmas, hogy józan emberek között elharapódzott az a gondolat, hogy a teljesítménycsökkentés kibébi a munkanélküliséget. Még a legfelületesebb meggondolás is kimutatja, hogy ez a felfogás tarthatatlan. Egészséges vállalatnak az olyat nevezzük, ami mindig több munkaalkalmat hoz létre, hol a munkások megkereshetik tisztességes és gondtalan megélhetésüket és ahol a munkás olyan munkát végez, amelyre mindig büszkén tekint. És az az ország áll a legbiztosabb alapokon, ahol az emberek becsületesen dolgoznak és nem trükköznek a termelőeszközökkel. Keményen elbánnak velünk a gazdasági törvények, ha felelőtlenül bolygatjuk őket.

Az a tény, hogy ma kilenc ember végzi azt a munkát, amelyhez tegnap tízre volt szükség, nem jelenti azt, hogy a tizedik ember munkanélküli. Ez a munkás egyszerűen más munkával foglalkozik, a közönség pedig megszabadult az ő ellátásának terhétől és ma nem fizet többet, mint amennyibe az szükségképpen kerül. Hiszen végeredményben mindig a közönség fizet! Az olyan ipari konzern, amely a legnagyobb teljesítményt tartja szem előtt – amellet elég becsületes, hogy a közönségtől egy fölösleges fillért se vegyen el – bőséges munkaalkalmat nyújt ennek a tizedik embernek. Az ilyen ipari konzernnek növekednie kell, ami pedig munkaalkalommal jár. A jól vezetett konzern igyekszik a közönségre rovandó terheket csökkenteni és egész biztosan több munkást foglalkoztat majd,



mint az, amelyik hanyag és helytelen gazdálkodásának költségeit a közönség nyakába sózza.

A világ bajainak több mint fele manapság a munkacsökkenésből, az elvizenyősödésből és a buzgalom hiányából származik, amit a nép az ő jó pénzével szükségképpen megfizet. Ahol mindig két embert kell fizetni azért, amit egy ember elvégez, ott a nép kétszeresét fizeti annak, amit tulajdonképpen fizetnie kellene. A napi munka több, mint a gyárban való pusztajelenlét. A munkában a kapott bér ekvivalensét kell teljesíteni, más szóval ha a munkás többet dolgozik, mint az ellenérték, vagy többet kap, mint amennyit teljesített, rövidesen komoly zavarok állnak be. Ha pedig ez az állapot az egész országra kiterjed, beáll az üzleti élet teljes csődje. Az ipari pangás volta képpen nem más, mint megszűnése a minden egyes gyárüzem alapvető egyenértékűségének. A vezetőségnek osztoznia kell a munkássággal a felelősségben. Az esetben, ha a vezetőség volt a hanyag, kényelmesebbnek találta még 500 munkást alkalmazni ahelyett, hogy a berendezést tökéletesítette volna olyan módon, hogy a meglévő állomány 10 munkását más munkára szabadította volna fel. A közönség persze fizethette, az üzlet virágzott és a vezetőség tovább „vezetett” a csőd felé. És az irodákban sem történt másképpen, mint a gyárakban.

A valóság az, hogy pusztán követelésekkel sohasem érünk el semmit. Ez az oka, hogy a sztrájkok végeredményben meghiúsulnak, pedig látszólag sikereket érnek el. Az a sztrájk, amely keresztülviszi a nagyobb munkabért és a rövidebb munkaidőt, de a terhet a publikumra hárítja, végeredményben nem sikerült. Csak csökkenti az ipar teljesítőképességét és kisebbíti a munkalehetőségek számát. Nem azt akarjuk ezzel mondani, hogy minden sztrájk jogtalan, hiszen a sztrájk ráírnyíthatja a figyelmet a bajra. Mindenképpen jogosult az olyan sztrájk, amely méltányos feltételeket és igazságos béreket akar kikényszeríteni. A sajnálatos csak az, hogy a munkások kénytelenek sztrájkolni, hogy jussukat megkapják. Egy amerikai

sem volna szabad arra kényszeríteni, hogy jogáért sztrájkolnia kelljen, mivel a jog fogalmából következik, hogy harc és fáradság nélkül magától kell adódnia. Az igazságos sztrájkok legtöbbször a munkaadó hibájából keletkeznek. Sok munkaadó bizony alkalmatlan hivatásának betöltésére. A munkások felfogadása, energiájuk irányítása, igazságos díjazásuk megállapítása termelésük arányában, nem csekély feladat. A vállalkozó éppen úgy alkalmatlan lehet állására, mint a munkás a gyalupad mögött. A jogosult sztrájk annak a jele, hogy a munkaadónak más foglalkozást kellene vállalnia, olyat, amit el is tud végezni. A hanyag munkaadó több kárt okoz, mint a felületes alkalmazott.

Van még másfajta sztrájk is: a titkos célzatú sztrájk. Íme egy példa: létezik egy nagyipari üzem, amely úgy ért el sikert, hogy buzgó és teljesítőképes berendezésével az általános szükséglet közmegelegedésre kielégítette. Híres arról, hogy igazságosak nála a munkafeltételek. Az effajta ipar erős kísértés a spekuláció számára. Ha sikerül uralma alá hajtania, akkor mások becsületes munkájából a legbusásabb hasznot vághatja zsebre. Megsemmisítheti a kedvező munkabéreket és a megelegedést, kiszipolyozhatja az utolsó centig a közönséget, a produktumot, a munkást és magát az ipart azoknak a vállalatoknak állapotába hozhatja, amelyeket alacsonyrendű üzleti elvek szerint vezetnek. Lehet továbbá a spekulánsok személyes kapzsisága a mozgató erő, vagy az a kívánság, hogy ama vállalat üzletpolitikáját megsemmisítsék, minthogy az „zavarja” a többi vállalkozó „köreit,” akik t.i. nem szeretik az igazságot.

Belülről nem lehet a szóban forgó ipart megtámadni, mint-hogy az ott foglalatatoskodó embereknek nincs okuk a sztrájkra. Tehát más módszerekhez nyúlnak. A vállalat munkát ad – mondjuk – több külföldi gyárnak, ahonnét nyersanyaggal látja el magát. Ha ezeket a külföldi gyárat sikerül bezáratni, a szóban forgó nagyüzem is rögtön megakad.

Ilyenformán a sztrájkot külföldi iparvállalatok szítják. Semmiféle eszköztől nem riadnak vissza, hogy a vállalat anyagi eszközeit tönkre tegyék. Ha a munkások tudnák, hogy miről van szó, vonakodnának, de ők semmit sem sejtenek és így akaratukon kívül válnak a körmönfont kapitalisták eszközeivé. Van azonban egy pillanat, amely az ilyen sztrájkok iránt gyanút ébreszthet a munkásokban. Megtörténik, hogy a sztrájkot nem sikerül megszüntetni akkor sem, ha a két fél már meg egyezett, ami világos bizonyíték arra, hogy van még egy harmadik párt is, amely érdekelve van a sztrájk folytatásában. A kulisszák mögött dolgozó erő állja útját a kibontakozásnak! És tegyük fel, hogy a munkás nyert a sztrájk révén; vajon életviszonyai megjavulnak-e, vagy talán jobb bánásmódban részesül, és talán nagyobb munkabért kap, ha az ipart kiszolgáltatjuk a spekulánsoknak?

Végül a sztrájk harmadik fajtája az, amelyet maguk a kapitalista érdekeltségek szítanak abból a célból, hogy a munkás-ságot rossz hírbe keverjék. Az amerikai munkás mindig híres volt egészséges ítéletéről: nem engedte magát félrevezetni azoktól a nagyszájúaktól, akik azt ígérték, hogy a pusztta levegőből mennyországot teremtenek. Az amerikai munkás mindig bizonyos tekintélyt élvezett itthon és kint a világban egyaránt, mert a közvélemény nézeteit és kívánságait figyelemre méltatta. Úgy látszik azonban, hogy az utóbbi időben eltökélt szándék merült fel, hogy megfertőzzék az amerikai munkást is a bolsevizmussal, hogy lehetetlen nézeteket oltsanak bele, azért, hogy sohasem hallott cselekedetekre ragadják, mi által viszont az általános tisztelet éles kritikává változott.

Pusztán a sztrájkok elkerülésével még nem teszünk szolgálatot az iparnak. Mondhatnánk talán a munkásoknak: „Okotok van a panaszra; a sztrájk azonban nem segít, csak rosszabbítja a helyzetet, akár nyertek, akár elvesztitek az ügyet.”

A munkás talán belátja ezt az igazságot és nem sztrájkol tovább. Igen ám, de változott ezzel valami?

Nem! Ha a munkás beszünteti a sztrájkot, mint a viszonyok megjavításának méltatlan eszközét, akkor a munkaadókon a sor, hogy saját kezdeményezésükre változtassanak az állapotokon.

Azok a tapasztalatok, amelyeket a Ford-vállalatok itthon és külföldön saját munkásaiknál szereztek, minden tekintetben megnyugtatók. Mi nem vagyunk ellentétben a szakszervezetekkel, de nem veszünk részt azokban a műveletekben, amelyeket akár a munkások, akár a munkaadók szervezetei kezdeményeznek. Az általunk fizetett napibér mindenütt nagyobb, mint amekkorát bármely szakszervezet a lehetőség határain belül követelhetne, a heti munkaidő pedig szintén rövidebb. Embereink nem nyerne azzal, ha a szakszervezetbe belépnek. Vannak köztük szakszervezeti tagok, de nagy részük nem az. Bennünket ez nem érint, mert tiszteljük a szakszervezeteket, rokonszenvezünk jó céljaikkal és elítéljük a rosszakat. Amennyire én tudom, ők is tisztelnek bennünket, mert üzemeinkben még sohasem tettek kísérletet arra, hogy a munkásság és a vezetőség közé ékelődjenek.

Angliában ellenben összeütközésbe kerültünk a szakszervezetekkel. A manchesteri munkások mind szervezettek és így mindenütt megvannak a szakszervezetek által előírt termelési korlátozások. Megvettünk ott egy karosszéria-gyárat, ahol szervezett ácsok dolgoztak. A szakszervezeti hivatalnokok azt követelték, hogy vezetőségünkkel tárgyalhassanak a feltételekről. Mi azonban csak személyesen tárgyalunk az alkalmazottainkkal és sohasem megbízottjaikkal, amiért is vezetőségünk megtagadta a szakszervezeti hivatalnokokkal való összejövetelt. Ekkor sztrájkra szólították fel az ácsokat. Ezek ellen szegültek, mire kizárták őket a szakszervezetből. A következő az lett, hogy az ácsok beperelték a szakszervezetet a jóléti alapra befizetett pénzüsszeg visszafizetése végett. Mi lett a perből, azt nem tudom, csak annyit tudok, hogy Angliában ezzel

megszűnt a szakszervezeteknek a mi dolgainkba való beavatkozása.

A „személyes érintkezésről,” az „emberiességről” stb. a mindennapi életben nem sokat tartunk. Ezzel már elkéstünk. A társadalmi viszonyokat nem szép szavakkal teremtjük meg, mert azok az emberek mindennapi kapcsolatának nettó eredményei. A propaganda, a röpiratok, az előadások mind semmik. Eredménye csak a tettek van, ha azt becsületesen végrehajtják. Vállalatunk tulajdonképpen sokkal nagyobb, sem hogy emberséges lehetne. Akkorára növekszik, hogy elnyeli az egyes ember egyéniségét. Az ilyen nagyvállalatban a munkás és a munkaadó alakja egyformán eltűnik a sokaságban. A fő dolog maga a vállalat. Van valami szent az olyan nagyvállalatban, ami családok százait és ezreit táplálja. Ha nézzük a gyermekeket, az ifjakat, a lányokat, akik iskolába járnak, a fiatal munkásokat, akik munkájuk alapján megházasodnak és otthon alapítanak, az otthonok ezreit, amelyek az emberek keresetéből jöttek létre, és ha látjuk a nagy termelő szervezetet, amely mindezt lehetővé tette, szent kötelességgé válik a vállalkozás továbbfejlesztése. Ez magában nagyobb, fontosabb, szentebb, mint az egyének.

A munkaadó is olyan ember, mint az alkalmazottai és alá van vetve az emberi gyarlóságnak. Joggal csak addig vezeti hivatalát, ameddig azt igazságosan képes betölteni. Ezért a vállalkozót is – mint bárki mást – csak teljesítménye szerint kell megítélni. Lehet, hogy a vállalkozó emberei előtt csak egy név a plakáton, de ott van a vállalat, az már több, mint név! Ez teremti meg az életfenntartást, ami pedig már nagyon is kézzelfogható dolog. A vállalat valóság; él és cselekszik, folyvást előre halad. És teljesítőképességének a szabályszerűen kitöltött bérkönyvecske a bizonyítéka.

A vállalat sosem lehet elég harmonikus. Túlzásba lehet esni azonban akkor, amikor aszerint választjuk ki az embereket, hogy mennyire harmonizálnak egymással. Megtörténhet,

hogy olyan sok harmónia uralkodik, hogy eltűnik az a huzavona, ami maga az életerő – a verseny, azaz az erőfeszítés és a haladás. Szép dolog az olyan szervezet, amely harmonikusan dolgozik valami cél felé, de egészen más dolog, amikor egy szervezetben minden egység harmonikusan együttműködik egymással. Néhány szervezet annyi energiát és időt fordít a harmónia fenntartására, hogy nem marad ereje arra a célra, amely végett alapították. A szervezést csak a második hely illeti meg, az első hely feltétlenül a célé. Az egyetlen valamirevaló harmonikus szervezet az, amelynek minden tagja elkötelezte magát egyazon kitűzött cél elérése mellett. A harmóniát teremtő egyetlen elv az a közös cél, amelyben becsületesen hiszünk és amelynek elérését őszintén kívánjuk.

Csak sajnálkozni tudok azokon a szerencsétlen fickókon, akik annyira puhák és gerinctelenek, hogy „súrlódásmentes atmoszféra” nélkül nem tudnak dolgozni. Mert vannak ám ilyen emberek. Ma általában nagy fontosságot tulajdonítanak a súrlódásmentességnek. Hogy félre ne értsék szavaimat, amikor a „súrlódásmentességről” beszélek, azt a szokást értem alatta, amikor a személyes rokonszenvet vagy ellenszenvet kizárólagos mértéknek veszik az emberek értékelésében. Mi van abban, ha az ember egy másik embert nem tűrhet? Terhelő az utóbbira nézve? Ellenkezőleg, éppen az előbbire nézve lehet terhelő. Mi köze a személyes rokonszenvnek vagy ellenszenvnek a tényekhez? Minden okos ember tudja, hogy vannak emberek, akiket nem szenvedhet, pedig a valóságban többet érnek, mint ő maga.

Hogy pedig végezetül a gyárak szűk köréből egy tágasabb mezőre lépünk: nincs szükség arra, hogy a gazdag a szegényt, vagy a szegény a gazdagot szeresse. Az sem szükséges, hogy a munkaadó szeresse az alkalmazottját, vagy az alkalmazott a munkaadóját. Csak annyi szükséges, hogy egyik a másiknak érdeme szerint szolgáltatson igazságot. És ez az igazi demokrácia. Szó sincs benne arról a kérdésről, hogy kié legyen a téglá,

a vakolat, az olvasztókemence és a malom. És hogy „ki legyen a főnök?” Ennek a kérdésnek semmi köze sincs a demokráciához. Teljes joggal kérdezhetjük ilyenformán azt is: ki legyen a tenor a kvartettben? Nyilvánvaló, hogy az, aki képes tenort énekelni. Senkinek sem jut eszébe, hogy leváltsa Carusot. Tegyük fel, hogy a zenében is demokrácia uralkodna és Carusot a zenei proletariátusba utasítanák. Megjelent volna ezzel egy másik tenor, aki átvehetné a helyét? Vagy Caruso tehetsége továbbra is az övé maradt volna?

# 19

## Néhány szó a jövőről

Hacsak valamennyi előjel nem csal, ma az átalakulás korszakát éljük, mely bár észrevétlenül, feltűnés nélkül, de biztosan halad előre. Lassanként megértjük az ok és okozat közötti összefüggést. Az úgynevezett nyugtalanságok nagyrésze – és számtalan olyan átalakulás, amely látszólag a legszilárdabb berendezkedéseket éri – a valóságban nem más, mint egy regenerációs folyamat látható jele. Az emberek nézetei megváltoztak, mert olyan világnézet után sóvárgunk, melynek révén a kellemtlen múlt biztató jövővel cserélhető fel. Azon az úton vagyunk, hogy eddigi erényünket, melyet szívósságnak nevezünk, de amely a valóságban csak dacosság volt – intelligenciával pótoljuk a jövőben és egyszersmind a vizenyős szentimentalizmustól is szabadulni óhajtunk.

Az ember tulajdonságai közül az önzés tény és kétségtelen, hogy az összes tevékenységének bizonyos szint ad. Ha az egoizmus csak bizonyos osztályra korlátozódna, akkor könnyen



végezhetnénk vele, csakhogy általános emberi tulajdonság. A kapzsiság, az irigység, a féltékenység hasonló módon eleven tények.

Minél inkább enyhül a pusztá létért való küzdelem – és ez mára enyhült, ámbár a bizonytalanság érzete talán növekedett – annál előbb lesz alkalmunk szabad folyást engedni a nemezebb indító okoknak. A világ eddigi előrehaladását nyomon követte a mindennapi használati tárgyak nagymértékű megszorodása. Egy amerikai lakóház hátsó udvarán több tárgyat, több feldolgozott anyagot találunk, mint egy afrikai uralkodó egész birodalmában. Egy amerikai iskolás gyermek több holmival van körülvéve, mint egy egész eszkimó község. Ma a konyha, ebédlő, hálószoza, szenespinca és egyebek leltára olyan inventárt tesz ki, amelyet az ötszáz esztendő előtti fényűző potentátokat bámulatba ejtené. Az élet tartozékainak ez a növekedése a fejlődésnek egy bizonyos stádiumát jelöli. Maholnap az indiánhoz hasonlítunk, aki összes pénzét becipeli a városba és ott mindent megvesz, ami a szeme elé kerül. Ama roppant mennyiségű munkaerőt és anyagot, ami az iparban játékok és semmiségek feldolgozására pocsékolódik, de amelyek a világnak a legparányibb szolgálatot sem teszik, hanem csak elpazarlódnak, mert a szemétre kerülnek, eleddig nem méltatták kellő figyelemre. Az emberiség azonban lassanként kivergődik abból az állapotból, hogy semmiségekért dolgozzon, mert az ipar hovatovább alkalmazkodik a valódi szükségletekhez és az ilyen irányú haladást ma már fel is ismerhetjük.

Lassacsckán kinövünk a vagyon imadásából is. A gazdagság sem kitüntetés többé, mert az emberek a pénzt nem kívánják önmagáért. Nem mindenkinek becsvágya már, hogy nagy vagyont halmozzon fel. Nagy vagyon felhalmozása nem nyújt már semmiféle személyes előnyt. Az egyénnek egyaránt szüksége van például táplálkozásra és melegedésre, akár szegény, akár gazdag. És senki sem tartózkodhat egyszerre több szobá-

ban. Aki előtt csak a szolgálat képe lebeg és olyan terveket forgat magában, amelyeket közönséges eszközökkel nem tud megvalósítani; aki életcélként tűzte ki, hogy az ipar pusztá földjét virágzó kertté változtatja, hogy a hétköznapot a lelkesedés, a magasabb törekvés és a buzgalom eleven emberi motívumaival szebbé teszi: annak a nagy összeg pénzek arra valók, amire a földművesnek a vetőmag – csak kezdet az új és gazdagabb aratáshoz, amelynek jótéteményét éppen úgy nem szabad a nagyközönség elől önző módon elzárni, mint a napfény jótékony hatását.

Kétféle bolond van a világon. Az egyik a milliomos, aki azt hiszik, hogy pénzének felhalmozásával valódi hatalomra tehet szert; a másik a nincstelen reformátor, aki azt hiszi, hogy a világ összes bajait úgy gyógyíthatja meg, hogyha a pénzt elveszi az egyik osztálytól és szétosztja a másik közt. Mindkettő hamis úton jár. Korunk ismert kapitalistái közül néhányan egyetlen fillérrel sem szaporították az emberiség vagyonát. Vagy talán a szerencsés kártyajátékos hozzájárul a világ-gazdagság szaporításához?

Ha valamennyien – alkotóképességünk határáig, anélkül azonban, hogy megerőltetnénk magunkat – vagyont teremtenénk, elegendő gazdagság volna arra, hogy mindenki megelégedjen és megkapná ki-ki a magáét. Az élethez szükséges dolgok valódi hiánya – nem a csengő érc hiányából származó fiktív hiányra gondolok – egyedül csakis fogyatékos termelésünkben leli magyarázatát. És a hiányos termelés igen gyakran csak a termelés mikéntjének nagyon is fogyatékos ismeretéből áll.

\*\*\*

Ismerjük el feltétel gyanánt a következőket.

A föld termel, illetve képes elegendőt termelni, hogy minden egyes embernek biztosítsuk tisztességes megélhetését, de nemcsak a táplálékot, hanem minden más életszükségletet is

tekintve. Mert a legnagyobb és legbiztosabb termelő valamennyi közt mégiscsak a föld.

Lehetséges a munkaerőt, a termelést, az elosztást, a munkabért stb. úgy megszervezni, hogy az összes érdekeltek megkapják igazságos részüket.

Lehetséges anélkül, hogy bántanánk az emberi természet gyengéit, egész gazdasági rendszerünket úgy berendezni, hogy az önzést, ha nem is küszöböljük ki a világból, de megfosztjuk minden eszköztől, hogy igazságtalanságot idézzen elő a gazdasági élet területén.

\*\*\*

Életmódunk aszerint könnyű vagy nehéz, hogy több vagy kevesebb ügyesség van-e bennünk a javak termelésében és elosztásában. Eddig azt hitték, hogy a vállalkozások arra valók, hogy nyereségre tegyünk szert. Végtelen tévedés. A vállalkozás ugyanis arra való, hogy szolgálatot tegyen. Ez egy hivatás, amelynek elismert szakmai etikával kell bírnia, melynek megsértése lefokozza az embert. A vállalkozóban legyen meg a hivatásos szellem, ami hivatásos integritásra törekszik, nem kényszerből, hanem büszkeségből. A kereskedelmi élet egyszer meg fog tisztulni minden szennytől. Az olyan gép, amely időről-időre elakad, tökéletlen gép, mert önmagában hordozza hibáit. Az a test, amely időről időre megbetegszik, beteg test, mert a betegség csíráit hordozza magában. Ez az üzleti életben is érvényes. Hibái, amelyek legnagyobbbrészt etikai hibák, megakasztják fejlődését és időnként beteggé teszik. Lesz majd valamikor egy általánosan elismert üzleti etika, és akkor mindenki belátja, hogy a kereskedők osztálya a legrégebb és leghasznosabb az összes szakma között!

\*\*\*

A Ford-üzem és én nem tettünk mást, mint munkával bebizonyítottuk, hogy a teljesítményt elébe kell helyeznünk a nyereségnek, és hogy az összes vállalatok, amelyek munkálkodásukkal a világot gazdagítják, nemes hivatást teljesítenek.

Sokan magyarázták már nekem, hogy a mi vállalatunk rendkívüli fejlődését – a „siker” szót kerülöm, mert annak kripta-szaga van – véletlennek kell tekinteni, mert az általunk alkalmazott módszerek a maguk nemében egészen jók lehetnek, de csak a mi iparunkra alkalmazhatók. Más vállalatoknál, más terményeknél, más embereknél felmondanák a szolgáltatot. Mindenütt az a szilárd meggyőződés uralkodik, hogy más társaság nem utánozhatja minket – mert bennünket bizonyára valami tündér érintett meg varázspálcájával – és például cipőt, kalapot, varrógépet, órát, írógépet és egyéb használati cikket sem mi, sem más nem tudna azzal a módszerrel előállítani, amellyel a mi autóinkat és traktorjainkat gyártjuk. És ha más térre merészkednénk, csakhamar mi is rájövönénk tévedésünkre. Ezzel az érveléssel nem értek egyet.

Az előzményekben már előadtam bizonyítékaimat. A levegőből semmit sem kaptunk. Semmink sincs, amihez más ugyanúgy hozzá nem juthatott volna. Nekünk is csak az a szerencsénk volt, ami mindenkit kísérni szokott, aki munkájához önmagából a legjobbat adja. A kezdet semmi tekintetében sem volt „kedvező” – és amink van, azt megszolgáltattuk lankadatlán munkával és elveinkhez való ragaszkodással. Úgynevezett „luxuscikket” gyártunk, amelyet fortélyok és ravaszkodások nélkül szükségletté tettünk. Amikor a gyártást elkezdtük, nálunk még igen kevés jó országút volt, benzint nehezen lehetett kapni, a közönségnél pedig befészkelődött az a felfogás, hogy az automobil – legjobb esetben – a gazdag emberek játékszere.

Ellenben határozott hitvallással kezdtük meg a termelést, olyan hitvallással, ami akkor az üzleti életben új volt. Mechanikai keresztülvitele ennek a hitvallásnak napról-napra változik. Nap-nap után fedezünk fel új és jobb módszereket, hogy ezeket tetté változtassuk. Csak azt tartottuk feleslegesnek, hogy az elvet megváltoztassuk. De el sem tudom képzelni, hogy erre valaha szükség lett volna, mert azt abszolút jónak és egyetemes érvényűnek hiszem, mert tapasztalatom, hogy

mindez egy jobb és tágasabb horizontú élethez vezet. Ha nem ez volna hitem, abbahagynám a munkát, mert a pénz, amit általa keresek, nekem nem fontos. A pénz csak annyiban hasznos, amennyiben gyakorlati bizonyosságot szolgáltat arra nézve, hogy minden vállalat csak teljesítménye által nyeri el létjogosultságát. Az ilyen vállalkozás az összességnek többet ad, mint amennyit elvesz tőle; mert ha az összes közreműködő faktorok nem nyernek a vállalat révén, akkor annak létjogosultsága szükségképpen megszűnik. Én erre bizonyítékot szolgáltattam az automobillal és a traktorral. Az a szándékom, hogy ugyanezt tegyem a vasutakkal és egyéb közszolgáltatásban álló intézménnyel, nem azért, hogy magamnak személyes elégtételt szolgáltatassak, de nem is azért, hogy pénzt szerezzek. (Egyébként is az én elveim alkalmazásával több pénzt lehet keresni, mintha csak a profit volna a fő cél.) Bizonyító példát akarok szolgáltatni arra, hogy hogyan gazdagodjunk mindnyájan és hogy az összes vállalat teljesítményének emelése által valamennyien jobban élhetünk. A szegénység nem küszöbölhető ki a világból pusztá formulákkal, hanem csak kemény és intelligens munkával. Mi voltaképpen kísérleti állomás vagyunk a kifejtett elv igazságának bizonyítására. Ha emellett pénzt is szereztünk, csak további bizonyítéka az elv realitásának. Érv, ami szavak nélkül is meggyőző.

Az első fejezetben előadtam a mi hitvallásunkat. Szeretném azt e helyen megismételni, mert a mi hitünk a mi alkotómunkánk alapja. Tehát:

1. Ne félj a jövőtől és ne tiszteld a múltat. Aki fél a jövőtől vagy a sikertelenségtől, maga von határt működési körének. A sikertelenségek csak alkalmat nyújtanak arra, hogy újra és okosabban kezdjük a munkát. A becsületes bukás nem szegyen, a bukástól való félelem ellenben az. A múlt csak annyiban hasznos, amennyiben megmutatja a fejlődés útját.

2. Ne tekints a konkurenciára. Aki valamelyik dologhoz a legjobban ért, az végezze el. Az a kísérlet, hogy valakit kiűzzünk az üzletéből: bűn – bűn, mert ezáltal nyereségszerzésből nyomást gyakorlunk embertársaink életviszonyaira és az erőszak uralmát akarjuk az intelligencia helyébe léptetni.

3. A teljesítményt többre becsüld a nyereségnél. Nyereség nélkül nincs életképes üzlet. A nyereséghez a természettől fogva semmiféle gonosz sem tapad. A jól vezetett vállalatnak meg kell hoznia, sőt meg is hozza a jó szolgálatokért az illő nyereséget. A nyereség azonban ne alapja, hanem eredménye legyen a teljesítménynek.

4. A termelés nem azt jelenti, hogy olcsón vásároljunk és drágán adjunk el; hanem azt, hogy a nyersanyagot illő áron vegyük meg és lehetőség szerint csekély ráfizetéssel hasznos árucikké alakítsuk át, hogy a fogyasztók között olcsó áron szétoszthassuk. A hazardírozás, a spekuláció és a becestelen kereskedelem csak megnehezítik ezt az eljárást.

\*\*\*

Elengedhetetlen a termelés, de a mögötte meghúzódó szellemiség az, ami a leginkább számít. Az a termelés, ami szolgálat, elkerülhetetlenül abból a vágyból fakad, hogy az ember szolgálatot nyújtson. A különböző, teljesen mesterséges szabályok, amiket a pénzügyekre és az iparra rónak és amiket „törvényeknek” neveznek, olyan gyakran fulladnak kudarcba, hogy még csak jó találgatásnak sem lehet őket nevezni. A föld hozadékát minden formájában olyan bőségesen és olyan biztos alapon lehet fejleszteni, hogy az bázisul szolgálhat a valódi életnek, annak az életnek, amely az evésnél és az alvásnál jóval több: ez volna a tulajdonképpeni szolgáltatás, ez volna minden gazdasági rendszer abszolút alapja. Ma már valóban tudunk dolgokat előállítani, briliánsan megoldódotta termelés kérdése. Milliósámra készíthetünk minden különböző dolgot. Az élet anyagi oldaláról remekül gondoskodhatunk. Annyi

folyamat és tökéletesítés vár alkalmazásra, hogy szinte a milenniumi tökéletesség szintjére emelhető az élet fizikai oldala. De túlságosan lefoglálnak minket a dolgok, amiket teszünk – és nem foglalkozunk eléggé az okokkal, amiért tesszük őket. A teljes kompetitív rendszerünk, minden kreativitásunk és képességünk látszólag az anyagi termelésre, valamint annak melléktermékére, a sikerre és vagyonra koncentrálnak.

Az embereknek például nagy hajlamuk van arra, hogy személyes előnyt szerezzenek csoportoktól vagy egyesektől, más csoportok vagy egyének rovására. Senki sem nyerhet semmit azáltal, hogy a másikat elpusztítja. Vajon jobban menne-e a sorsuk a farmereknek, ha a farmerszövetség csődbe juttatná a gyárosokat, vagy fordítva? Talán nyerne a tőke a munkások megsemmisítésével, vagy a munkások a tőke szétrobbantása által? Nem. A destruktív versenyből senkinek sincs haszna. Meg kell szünnie tehát a verseny ama fajtájának, amely csak arra törekszik, hogy kevés számú lelkiismeretlen egyén jusson uralomra a tömegek felett. A destruktív versenyből hiányoznak azok a tulajdonságok, amelyekből a haladás fakad. A haladás a nagylelkűséggel párosult rivalizálásból származik. A rossz verseny személyes, egyfajta háború. Az a célja, hogy hatalmassá tegyen egy csoportot vagy egyes egyént. Az a vágy vezérli, hogy valakit egyszer s mindenkorra tönkretegyen. Teljességgel önző; azaz nem a termék iránti büszkeség vagy a kimagasló szolgálat vágya motiválja, de nem is az üdvös ambíció arra, hogy gyakorlatba ültessék a tudományos termelési módszereket. Egyszerűen az a vágy motiválja, hogy kiszorítsanak másokat és monopolizálják maguknak a piacot a nyereség céljából. És amikor ezt elérik, az mindig rosszabb minőségű terméket eredményez.

\*\*\*

Ha ettől a kicsinyes és destruktív konkurenciától megszabadulunk, ugyanakkor sok előítéllettől is emancipáljuk magunkat. Nagyon oda vagyunk kötve a régi módszerekhez és a

megrögzött egyoldalú szokásokhoz. Hiányzik belőlünk a mozgékonyág. Nagyon megszoktuk, hogy csak bizonyos módon használjunk fel bizonyos dolgokat, és bizonyos árukat csak meghatározott úton szoktunk értékesíteni. Ha aztán a meghatározott szükséglet kevés és ama bizonyos út el van zárva, akkor megakad az üzlet is és rögtön jelentkeznek a „depresszió” összes szomorú következményei. Vegyük csak a gabonapiacot. Az Egyesült Államokban millió és millió métermázsza gabonát raktároznak be anélkül, hogy megvolna az értékesítés biztos lehetősége. Egyrészt elfogyasztják az emberek és a jószágok, a többi részével nem történik jóformán semmi. Az alkoholtilalom előtt pálinkát főztek belőle, ami a gabonának talán nem a leghelyesebb felhasználása. Éveken keresztül ezt az utat tette meg a gabona; mikor aztán az egyik út, a pálinkafőzés lehetősége bezárult, rögtön felhalmozódtak a készletek. A pénzhány rendszerint megbénítja az állományok mozgékonyágát, ez esetben azonban akkor sem lennének képesek arra, hogy a készletet elfogyasszuk, ha pénzbőségben élnénk is.

Ha olyan bővében vagyunk a tápláléknak, hogy a gabonát nem lehet élelmiszerként elfogyasztani, miért nem találnak ki valami más felhasználási módot? Mert bizonyára van a gabonának más értékesítési lehetősége is. Egy időben, mikor a szén még ritka, a gabona pedig feleslegesen sok volt, a farmerek gabonájukat fűtőanyagként használták el. Ez természetesen bár módja az értékesítésnek, de megvan benne a magja bizonyos eszmének. A gabonaszem ugyanis éghető anyagot is tartalmaz, tehát olajokat vagy alkoholos anyagokat lehetne belőle kisajtolni. Miért tartunk az íjon csupán egyetlen húrt, miért nem többet? Ha az egyik elszakad, mindjárt készenlétben van a másik. Miért ne használhatná fel gabonáját a farmer a traktor üzemanyagául, ha például a sertéshizlalás megakad?

Sokoldalú és nagyobb koncepciójú átalakító képességre van szükségünk. Nem volna rossz ötlet bevezetni mindenütt a



kétvágányú rendszert. Nekünk jelenleg egyvágányú pénzrendszerünk van. Ez pompásan beválik, de csak azok számára, akik a pénz birtokában vannak: ezek pedig a kamatokat bezsebelő és a hitel fölött rendelkező bankárok, akik a szó szoros értelmében az egész pénzmechanizmus fölött uralkodnak.

\*\*\*

Minden haladás apró módon, az egyénnel kezdődik. A tömeg nem lehet jobb, mint az azt alkotó egyének összessége. A haladás az embernél kezdődik; amikor az érdektelenségből erős elszántsáig halad; amikor a hezitálásból az elszánt döntésig halad; amikor az éretlentől az érett ítéletig halad; amikor tanoncságból a mesteri szintig halad; amikor pusztán dilettáns munkásból olyan dolgozó lesz, aki őszintén örömét leli a munkájában; amikor valaki, akit folyton szemmel kellett tartani, előlép azzá, akire felügyelet és noszogató nélkül rábízható a munka – azzal a világ is halad! A haladás nem egyszerű. Elpuhult időket élünk, ahol az embereknek azt tanítják, hogy mindennek könnyűnek kellene lennie. Sosem lesz könnyű az a munka, ami ér is valamit. És minél magasabbra jutsz a felelősség skáláján, annál nehezebb lesz a munka. Persze a könnyedségnek is megvan a maga helye. Minden dolgozó embernek elegendő szabadidőt kell élveznie. Aki dolgozik, az megérdemli a kényelmes fotelt, a kellemes kandallót, a békés környezetet. Ezek jog szerint megilletik. De senki sem érdemli meg a kényelmet, amíg el nem végezte a munkáját. Sosem lesz lehetséges kipárnázott kényelmet élvezni a munka során. Egyes munkák szükségszerűen nehezek. A helyes vezetés megkönnyítheti őket. Minden eszközt fel kell használni, hogy felszabadítsák az embert arra, hogy emberi munkát végezzen. A húst és a vért nem szabad azzal terhelni, amit az acél is elbír. De ha e tekintetben meg is teszünk mindent, a munka munka marad, és aki nekilát, érezni fogja, hogy az bizony munka.

És nem is lehet sokat válogatni. A kijelölt feladat talán nem üti meg az elvárásokat. Egy ember valódi munkája nem mindig

az, amit ő maga választott volna. Egy ember valódi munkája az, amire kiválasztották őt. Most több az alantas munka, mint a jövőben; és amíg vannak alantas munkák, valakinek el kell végeznie őket; de semmi oka nincs annak, hogy valakit büntetés érjen csak azért, mert alantas munkát végez. Van valami, ami elmondható az alantas munkákról, ami nem mondható el nagyon sok úgynevezett felelősségteljesebb munkáról, mégpedig az, hogy az alantas munkák hasznosak és tiszteletre méltóak és becsületesek.

Eljött az ideje annak, hogy a halálra fárasztó gyilkos munkát kiküszöböljük az életből. A normális munkától senki sem irtózik, csak ettől a fajtától borsószik a háta. Addig nem lehetünk teljesen civilizáltak, amíg nem számúztuk a taposómalmot a napi munkából. A találékonyság ebben az irányban is eredményt ér el. Mi nagy részben megszabadítottuk munkásainkat azoktól a legsúlyosabb terhektől, amelyek felemészítik erejüket, de a nehéz munka megkönnyítése dacára sem sikerült még kiküszöbölnünk az egyhangúságot. És ily módon új feladat előtt állunk: megszüntetni a gyári munka monotonitását. Az erre törekvő kísérletek alkalmával bizonyára egyéb változtatni valókra is bukkanunk, amelyeket ugyancsak kipróbálunk rendszerünk keretében.

\*\*\*

A munkaalkalom ma jóval nagyobb, mint volt azelőtt, úgyszintén a haladási lehetőség is. Az az ifjú, aki most lép ipari üzembe, egészen más rendszert talál, mint az, aki huszonöt esztendővel ezelőtt kezdte meg pályáját. Szűkebbre szabták a rendszert; kevesebb benne a játék vagy a súrlódás; kevesebb dolgot hagynak a rendszertelen egyéni akaratra; a modern munkás azt látja, hogy ő egy olyan szervezet része, amely csak csekély kezdeményezést enged. Mindazonáltal nem igaz, hogy a munkás csak gép, és az sem, hogy a gyár nem nyújt alkalmat a haladásra. Ha a fiatalember megszabadul ezektől a téves nézetektől és a rendszert annak nézi, ami: akkor azt találja, hogy

a vélt korlátok a valóságban éppen kapaszkodóként szolgálnak a haladás felé.

A gyári szervezet nem arra szolgál, hogy határokat szabjon a buzgalomnak, hanem eszköz arra, hogy csökkentse a pazarlást és a könnyelműség által előidézett veszteségeket. A lelkiismeretes munkást semmiképp sem gátolja abban, hogy munkájának legjavát adja, csak meg akarja magát oltalmazni attól, hogy a lelkiismeretlen munkás a legrosszabbat tegye. Ez más szóval azt jelenti, hogy ha a lustaság, a könnyelműség, a renyheség és a közömbösség szabadjára vannak engedve, akkor mindenki szenved. Nem prosperálhat a gyár, így nem fizethet tisztos béreket. Amikor egy szervezet rábírja a nemtörődöm osztályt arra, hogy többet nyújtson, mint amennyit természeténél fogva tenne, az az ő javukra válik – jobban járnak fizikailag, mentálisan és pénzügyileg. Milyen béreket fizethetnénk, ha rábíznánk egy hatalmas nemtörődöm osztályra, hogy saját módszereik és saját tempójuk szerint végezzék a termelést?

Annyi bizonyos, hogy a modern gyári szisztéma megvalósításához jóval nagyobb intelligencia kell, mint a régihez. Az is bizonyos végül, hogy a gyárban a tehetség és a tudás legnagyobb adagja a „szellemi gépház” fűtéséhez szükséges.

Minden növekvő vállalat új munkaalkalmat teremt a rátermett embereknek. Nem is tehet másképp. Ezzel nem azt akarjuk mondani, hogy napról-napra seregestől adódnak az új lehetőségek. Ellenkezőleg: csak nehéz munkával lehetséges azokat kivívni. Végül az kapja meg a vezetői pozíciót, aki kibírja az idegőrlőrutint és képes élénknek és ébernek maradni. Az üzleti életben nem annyira brillírozó szellemre, mint inkább egészséges és szolid megbízhatóságra van szükség. A nagyvállalatok a természetüknél fogva lassan és óvatosan haladnak előre. Az ambiciózus fiatalembernek messzire kell előretekintenie és hagynia kell elegendő időt ahhoz, hogy megtörténjenek a dolgok.

\*\*\*

Másképpen fog alakulni sok, nagyon sok dolog. Megtanuljuk, hogy urai, ne pedig rabszolgái legyünk a természetnek. Csodálatos képességeink ellenére függő viszonyban vagyunk a természetes erőforrásokkal szemben. Azt hisszük, hogy azok pótolhatatlanok. Szenet meg ércet bányászunk és fákat döntünk ki. Érctelepeink kimerülnek, szénforrásaink kiapadnak és a fát egy emberöltő alatt sem pótolhatjuk. Eljön az idő, amikor majd a körülöttünk levő meleget hajtjuk szolgálatunkba és nem lesz szükség szénre. A víz által fejlesztett villamosságból máris meleget nyerünk. Ezt a módszert más vonatkozásban is alkalmazzuk majd. Minél inkább fejlődik a kémia, annál bizonyosabban hiszem azt, hogy egyszer olyan módszer birtokába jutunk, amelynek révén növényekből a fémeknél is tartósabb anyagot nyerünk. Eddig a gyapottal végeztünk idevágó kísérleteket. Mesterséges úton jobb fát lehet majd előállítani a mostaninál. Az igazi szolgálatkészség szelleme lesz a mi újjátreemtőnk, csak vegye ki a maga részét bátor szívvel mindenki.

\*\*\*

Minden lehetséges. „A hit a dolgok lényege, és amit hiszünk, az bizonyosság reánk nézve akkor is, ha nem látjuk.”