



HENRY FORD

Principy
úspěchu muže,
který dal světu
kola

MŮJ ŽIVOT
A DÍLO

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

Podle anglického originálu My Life And Work
vydalo nakladatelství STAIR JUMPER s.r.o., Kominická 599, Liberec, roku 2018.

Překlad Petr Mečíř
Odpovědný redaktor Petr Mečíř
Obálka Martin Bartoš
Sazba a grafická úprava Jan Anders
Jazyková korektura Alena Střelečková
Tisk a vazba Těšínská tiskárna, a. s., Štefánikova 2, Český Těšín

© STAIR JUMPER s.r.o., 2018.
Všechna práva vyhrazena. Žádná část této publikace nesmí být kopírována
a rozmnožována za účelem rozšiřování v jakékoli formě či jakýmkoli způsobem
bez písemného souhlasu vydavatele.
Translation © Petr Mečíř, 2018

Vydání první

www.stairjumper.com
www.henryford.cz

ISBN 978-80-907289-0-5

OBSAH

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

Předmluva k českému vydání

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Petr Mečír
květen 2018

2. KAPITOLA



Co jsem se naučil o podnikání

Má benzínová bryčka byla prvním a na dlouhou dobu také jediným automobilem v Detroitu. Lidem přišel dost protivný, protože dělal velký kravál a plašil koně. A také brzdil dopravu. Kdykoliv jsem někde ve městě zastavil, dříve než jsem se mohl znovu rozjet, ihned byl vůz obklopen davem zvědavců. Když jsem se od něj vzdálil byť na jedinou minutu, pokaždé se ho nějaký šťoura pokoušel nastartovat. Nakonec jsem s sebou musel vozit řetěz, a když jsem ho potřeboval někde nechat, musel jsem ho připoutat k pouliční lampě. A také jsem měl problémy s policií. Vlastně ani nevím proč, protože se domnívám, že v té době ještě žádné zákony omezující rychlost neplatily. Nakonec jsem si musel obstarat zvláštní povolení od starosty a na nějaký čas jsem si tak mohl užívat slávu jediného držitele řidičského průkazu v Americe. Mezi lety 1895 a 1896 jsem s tímto strojem najezdil zhruba 1 600 kilometrů a potom jsem jej prodal za 200 dolarů Charlesi Ainsleymu z Detroitu. Byl to můj první uzavřený obchod. Ten vůz jsem nevyrobil za účelem prodeje, ale protože jsem chtěl experimentovat. Chtěl jsem se brzy pustit do výroby dalšího vozu. Ainsley měl o koupi zájem a mně se hodily peníze na další práci, tak jsme se snadno domluvili na kupní ceně.

Rozhodně jsem neměl v úmyslu zabývat se podobnou kusovou výrobou. Mým cílem byla masová produkce, ale nejprve jsem potřeboval produkt,

který by se mohl vyrábět. Spěch se nevyplácí. Na druhém voze jsem začal pracovat roku 1896. V mnohém se podobal tomu prvnímu, jen byl o něco lehčí. Pohon byl opět řešen pomocí řemene, od čehož jsem upustil až později. Pokud nebylo venku velké horko, řemeny fungovaly dobře, ale nakonec jsem raději přešel na ozubený převod. Díky tomuto druhému vozu jsem se hodně naučil. V té době spousta dalších konstruktérů v Americe i v zahraničí rovněž pracovala na sestrojování aut. V roce 1895 jsem se doslechl, že se v obchodě Macy v New Yorku vystavuje automobil Benz vyrobený v Německu. Zajel jsem se na něj podívat, ale neshledal jsem na něm žádné prvky, které by byly nějak přínosné. Pohon byl rovněž řešen pomocí řemenu, ale celkově byl vůz o mnoho těžší, než ten můj. Já se snažil o co nejnižší váhu a zdálo se, že zahraniční výrobci vůbec nedokážou význam nízké hmotnosti vozu ocenit. Ve své domácí dílně jsem sestrojil celkem tři vozy a všechny v Detroitu jezdily po řadu let. Ten úplně první vůz stále mám. Po několika letech jsem ho odkoupil od muže, kterému ho prodal pan Ainsley. Zaplatil jsem za něj sto dolarů.

Po celou tuto dobu jsem si stále držel místo v elektrárně a postupně jsem povýšil až na hlavního inženýra s platem 125 dolarů měsíčně. Prezident společnosti však nefandil mým pokusům s plynovými motory o nic víc, než kdysi můj otec mému ranému zájmu o mechaniku. Nešlo o to, že by měl můj zaměstnavatel námitky vůči experimentování obecně – vadily mu jen pokusy s plynovými motory. Stále slyším, jak říká: „Budoucnost patří elektřině, ale plynu ne!“

Měl pádné důvody pro svůj skepticismus, když použiji ta nejmírnější slova. Stáli jsme na prahu masivního rozšíření elektřiny a prakticky nikdo neměl ani nejmenší ponětí, jaká budoucnost čeká motory s vnitřním spalováním. A jak to u každé relativně nové myšlenky bývá, od elektřiny se tehdy očekávalo mnohem víc, než si i dnes dovedeme představit, čeho všeho by se s ní dalo dosáhnout. Pro mé účely jsem však žádné vhodné využití elektřiny neviděl. Silniční vozidla nemohla být poháněna trolejovým vedením, i kdyby byly trolejové dráty levnější, a navíc nebyl v dohledu žádný elektrický akumulátor o přijatelné hmotnosti. Elektromobil by měl nutně omezený dojezd a bylo by v něm zapotřebí mnoho hnacích součástí, které by svou hmotností neodpovídaly dosahované hnací síle. Neříkám však, že bych elektřinu podceňoval a ani dnes ji nepodceňuji; elektřinu jsme ještě ani pořádně využívat nezačali. Ve světě má své místo stejně jako motor s vnitřním spalováním. Jedno se nedá nahradit druhým, což je mimořádné štěstí.

Stále mám dynamo, které jsem měl v Edisonově elektrárně v Detroitu na starosti. Když jsem otvíral naši kanadskou továrnu, tak jsem ho odkoupil z kancelářské budovy, která ho koupila od elektrárny. Trochu jsem ho vylepšil a po několika let pak v kanadské továrně skvěle sloužilo. Když jsme kvůli navyšování produkce museli postavit novou elektrárnu, dal jsem ten starý stroj do svého muzea. Nyní je umístěno v Dearbornu spolu s mými dalšími mechanickými poklady.

Edisonova společnost mi nabídla místo vedoucího provozu, avšak pod podmínkou, že se vzdám svého plynového motoru a budu se věnovat něčemu opravdu užitečnému. Musel jsem si tak vybrat mezi prací a svým automobilem. Rozhodl jsem se pro automobil, nebo jsem se spíše vzdal pracovního místa. Ve skutečnosti nebylo o čem přemýšlet, neboť jsem již věděl, že auto je předurčeno k jistému úspěchu. Z práce jsem odešel 15. srpna 1899 a naplno jsem vstoupil do automobilového průmyslu.

Tehdy se to dalo považovat za poměrně odvážný krok, jelikož jsem neměl žádné úspory. Veškeré peníze, které nám zbyly po zaplacení životních nákladů, jsem vydal za své experimentování. Ale i má žena souhlasila, že se automobilu nemůžeme vzdát, a to i za cenu, že bychom v případě neúspěchu přišli na mizinu. Po automobilech neexistovala žádná „poptávka“ – ta totiž v případě nového zboží neexistuje nikdy. Veřejnost na automobily nahlížela podobným způsobem jako ještě nedávno na letadla. Kočáry bez koní byly z počátku považovány jen za jakýsi výplod šílence a spousta chytráků tehdy přesvědčivě vysvětlovala, proč auta nikdy nemohou být ničím víc, než pouhou hračkou. A dokonce ani nikdo ze zámožných občanů v nich neviděl komerční potenciál. Nedovedu si vysvětlit, proč se každý nový dopravní prostředek setkává s takovým odporem. Dokonce ještě dnes se najdou tací, kteří nad automobily kroutí hlavou, mluví o nich jako o luxusu a jen neochotně připouští, že snad jedině nákladní auta by mohla mít nějaký užitek. Na úplném začátku bychom stěží našli někoho, kdo si uvědomoval, jaký průmyslový potenciál by automobil mohl mít. I ti největší optimisté jen tiše doufali, že by se mohl dočkat podobného rozšíření jako jízdní kolo. Když se zjistilo, že automobily jsou opravdu schopny jízdy a několik výrobců se pustilo do jejich výroby, okamžitě se vynořila otázka, který z těch vozů dokáže jet nejrychleji. Došlo tak k překvapivému, avšak přirozenému vývoji – zrodila se myšlenka automobilových závodů. Mně osobně závodění nikdy příliš nic neříkalo, ale veřejnost stále odmítala považovat automobil za něco jiného, než jen za rychlou hračku. Takže jsme se později také museli pustit do závodění. Rozvoj automobilového průmyslu

se kvůli tomuto počátečnímu trendu se závoděním zpomalil, jelikož výrobci se namísto kvalitních vozů snažili vyrábět rychlé vozy. A to byla příležitost pro spekulanty.

Jakmile jsem odešel z elektrárenské společnosti, skupina jistých spekulantů založila Detroit Automobile Company, kde chtěli vyrábět mé auto. Pracoval jsem tam na pozici hlavního inženýra a ve firmě jsem vlastnil malý podíl. Po tři roky jsme tam vyráběli automobily, které se více či méně podobaly mému prvnímu vozu. Prodávalo se jich velmi málo a nedostávalo se mi naprosto žádné podpory ohledně zdokonalování vozidel, která by pak šla prodat veřejnosti ve velkém množství. Celý plán spočíval pouze v získání objednávky a pak ve sjednání té nejvyšší možné kupní ceny za každý vůz.

Zdálo se, že hlavní pohnutkou bylo pouze dosahování zisků. Mé pravomoci byly omezené jen na pozici hlavního inženýra a brzy jsem si uvědomil, že tato nová společnost není prostředkem k uskutečňování mých nápadů, ale jen podnikem k vydělávání peněz, což se mu navíc ani moc nedařilo. V březnu 1902 jsem odstoupil a rozhodl jsem se, že již nikdy nechci pracovat na podřízené pozici. Detroit Automobile Company se později přeměnila na Cadillac Company, když se jejími vlastníky stali Lelandové.⁹⁾

Pronajal jsem si jednopatrovou zděnou kůlnu na Park Place č. p. 81, kde jsem si zřídil dílnu, abych mohl pokračovat v experimentech a taky abych vůbec přišel podnikání na kloub. Myslel jsem si, že skutečný byznys se od mého prvního obchodního dobrodružství určitě musí lišit.

Rok 1902 byl až do založení Ford Motor Company ve znamení zkoumání a pokusů. Ve své malé zděné dílně o jedné místnosti jsem pracoval na vývoji motoru se čtyřmi válci a venku jsem se snažil něco naučit o podnikání. Zajímalo mě, zda je opravdu nutné honit se sobecky za penězi, jak jsem to viděl

9 *Henry Ford nenáviděl porážku, byl velmi ješitný, jen velmi těžce uměl vyjít s druhými lidmi a v případě sporů se vždy rozhodl pro útek. I z těchto důvodů svoje první nezdary nejspíš tak zbagatelizoval. Když investorům došla trpělivost, tak v listopadu 1900 Detroit Automobile Company zavřeli a Ford dostal vyhazov. Na poslední shromáždění správní rady se ani nedostavil a raději odjel z města. Jelikož byl bez peněz, musela se jeho rodina na nějaký čas přestěhovat na otcovu farmu k Dearbornu. Během několika měsíců Ford přesvědčil další investory a vznikla společnost The Henry Ford Company. Investoři prosazovali výrobu závodních vozů, zatímco Ford se chtěl věnovat výrobě levného automobilu pro veřejnost. Po 16 měsících se Ford se svými partnery rozešel a The Henry Ford Company se pak transformovala na Cadillac. Nepřesnosti ve Fordově vlastním vyprávění s největší pravděpodobností nejsou vědomým pokusem o zastírání faktů, ale realita je nejspíš taková, že Ford byl tak neskutečně pohlcen svým technickým světem, že obchodní stránku vůbec neřešil a neúspěch prvních dvou společností mu nejspíš splýval v jedno. (pozn. překl.)*

během své předchozí krátké zkušenosti. Od výroby úplně prvního vozu, který jsem již popsal, až do založení mé současné společnosti jsem sestrojil asi 25 automobilů, z nichž 19 nebo 20 jich bylo vyrobeno ve společnosti Detroit Automobile Company. Automobil si prošel řadou vývojových stádií od momentu, kdy se měl vůbec poprvé rozjet, až po stadium, kdy měl prokázat svoji rychlost. Alexander Winton, zakladatel automobilky Winton, byl největším závodním šampionem v celé zemi a byl ochotný se s kýmkoliv utkat. Sestrojil jsem uzavřený dvouválcový motor, který byl kompaktnější než ty, které jsem vyrobil kdykoliv předtím, přidělal jsem ho na konstrukci podvozku, ověřil jsem, že s ním mohu jet opravdu rychle a domluvil jsem si závod s Wintonem. Setkali jsme se na dráze Grosse Point v Detroitu, kde jsem ho porazil. Byl to můj první závod a přinesl mi jediný druh reklamy, kterou si byli lidé v novinách ochotni přečíst. Veřejnost se totiž zajímala o automobily, jen pokud mohly vyvinout velkou rychlost a pokud mohly vyhrát v závodě nad jinými vozy.¹⁰ Moje touha vyrobit ten nejrychlejší vůz na světě mě přivedla k plánu na čtyřválcový motor. Ale o tom více až později.

Na podnikání, jak se tehdy provozovalo, mě nejvíce překvapovala všeobecná snaha vydělat co nejvíce peněz a velmi nízký zájem o kvalitu poskytované služby. Měl jsem za to, že by to mělo být přesně naopak a za přirozený postup jsem považoval, že peníze mají být až výsledkem práce. A také mi nešla na rozum všeobecná lhostejnost ke zlepšování výrobních metod. Tehdy šlo jen o to, aby dodaný výrobek zákazníkovi stačil natolik, aby za něj zaplatil. Jinými slovy se zbožím nevyrábělo proto, aby veřejnosti dobře sloužilo, ale aby se za něj dostalo co nejvíce peněz, a to bez jakéhokoliv zájmu o spokojenost zákazníka. Hlavní bylo pouze prodat. Nespokojený zákazník nebyl považován za někoho, jehož důvěra byla narušena, ale spíš za potíživu nebo za další možný zdroj příjmu z dodatečných oprav výrobku, který však měl správně být bezchybný už na začátku. U automobilů například nikoho nezajímalo, co se bude dál s vozem dít, jakmile se prodá. Vůbec nezáleželo, jakou má spotřebu benzínu na jeden kilometr nebo kolik kilometrů už celkově najel. A pokud se rozbil a bylo třeba vyměnit nějaké díly, měl majitel prostě smůlu. Prodávát náhradní díly za co nejvyšší cenu se považovalo za dobrý obchod, protože se předpokládalo, že když už si někdo automobil zakoupil, tak zkrátka nemá na výběr a bude muset být ochotný za díly zaplatit.

10 Po fiasku Detroit Automobile Company, kde se vyráběly předražené vozy, jež nikdo nechtěl, měl Ford v Detroitu dost špatnou pověst a právě pomocí závodů se svou reputaci snažil napravit. (pozn. překl.)

Automobilový byznys nebyl tím, co bych mohl nazvat poctivým byznysem. Kdybych to vzal čistě vědecky nebo z pohledu výrobců, asi bych volil ještě ostřejší slova. Ale na druhou stranu zase nebyl nijak horší než jakýkoliv jiný byznys. Bylo to období, jak si řada z vás jistě vzpomene, kdy bylo financováno zakládání mnoha nových společností. Do průmyslu vstoupili i bankéři, kteří předtím omezovali svoje aktivity jen na železnici. Mou představou vždy bylo a stále je, že otázky ohledně prodejní ceny, zisku i dalších finančních záležitostí se vyřeší samy, pokud člověk odvede poctivou práci, a dále že by se mělo začínat podnikat v malém a pak společnost prostřednictvím refinancování výdělků postupně nechat rozrůstat. Pokud podnikání nepřináší žádné výnosy, pak by to měl být pro majitele signál, že ztrácí svůj čas a že v tomto byznysu nemá co dělat. Nikdy jsem nepocítil potřebu tyto svoje názory jakkoliv přehodnotit, ale jak jsem zjistil, tato jednoduchá zásada odměny za dobře vykonanou práci byla v moderním světě obchodu považována za příliš zdlouhavou cestu. V tehdejší době bylo všeobecným zvykem, že začít se má s co největším kapitálem a pak prodat tolik akcií a dluhopisů, kolik jen prodat lze. A jakákoliv suma, která zbyla po zaplacení nákladů na prodej akcií a dluhopisů, na jejich propagaci a další výdaje, byla nakonec velmi neochotně vložena do vlastního podniku. Byznys, kde se odváděla poctivá práce a dosahovalo se za ni rozumného zisku, nebyl považován za výhodný. Dobrý byznys byl ten, který umožňoval vydání velkého množství akcií a dluhopisů za co nejvyšší ceny. Záleželo jen na akcích a dluhopisech, nikoliv na práci. Nechápal jsem, jak někdo mohl, ať už u začínajícího nebo u zavedeného podniku, očekávat, že se do ceny výrobku může započítat vysoký úrok z dluhopisů a výrobek i potom prodávat za průměrnou cenu. Nikdy jsem toto počínání nepochopil.

Nikdy jsem nedokázal pochopit, z jakého titulu by základní kapitál vložený do podnikání měl podléhat jakémukoliv úročení. Takzvaní finančníci prohlašují, že peníze „stojí“ 6 % nebo 5 % nebo nějaké jiné procento a jestliže se do byznysu investovalo 100 000 dolarů, pak ten, který tyto peníze poskytl, je oprávněn účtovat si za ně nějaký úrok, protože kdyby je nevlozil do byznysu, ale třeba do spořitelny nebo do cenných papírů, dostal by za ně určitý pevný výnos. Proto tedy říkají, že příslušná přírážka k poskytnutému provoznímu kapitálu do nějakého byznysu je úročením těchto peněz. Tato myšlenka je kořenem spousty obchodních nezdarů a většiny nezdarů v poskytování služeb. Peníze nic „nestojí“. Peníze žádnou hodnotu nemají, jelikož samy o sobě nic nevytváří. Jediný užitek z peněz spočívá v tom, že se za ně dají nakoupit nástroje k výrobě anebo výrobky, které jsou dílem těchto

nástrojů. Peníze mají hodnotu toho, co jste s jejich pomocí schopni vyrobit nebo co si za ně můžete koupit, a ani o cent víc. Pokud si někdo myslí, že by mu peníze mohly vydělat 5 % nebo 6 %, pak by je měl vložit někam, kde tento výnos dostane, ale k penězům vloženým do podnikání nelze danému podniku účtovat přírážku, nebo by to alespoň být tak nemělo. Už to nejsou peníze, ale stávají se, nebo by se aspoň měly stávat, výrobním nástrojem, jehož hodnota je daná tím, co vyrábí. Nejsou tedy žádným fixním obnosem vypočítaným podle nějaké stupnice, která ani nemá spojitost s konkrétním byznysem, do něhož byly tyto peníze vloženy. Jakýkoliv zisk má přijít až po výrobě, a nikoliv před ní.

Obchodníci byli přesvědčení, že prostřednictvím „financování“ lze dosáhnout čehokoliv. Pokud se po vložení kapitálu úspěch stále nedostavil, jejich dalším krokem bylo „refinancování“. Proces „refinancování“ však spočíval pouze v tom, že se za již ztracenými penězi posílaly peníze nové. Potřeba refinancování ve většině případů pramení ze špatného vedení firmy a jeho cílem je pouze zaplatit mizerným manažerům, aby mohli špatně řídit společnost o něco déle. Je to však jen pouhé oddalování soudného dne. Toto provizorní opatření zvané refinancování je nástrojem spekulantů s kapitálem. Jejich peníze jim nejsou k ničemu, dokud je nevloží někam, kde se vykonává skutečná práce, a pokud je daná společnost špatně řízena, pak toho nemohou dosáhnout. Tito finančníci si proto namlouvají, že své peníze vydávají k užitečnému účelu. Ale není tomu tak. Ve skutečnosti svými penězi pouze plýtvají.

Pevně jsem se rozhodl, že bych nikdy nevstoupil do společnosti, ve které by se vyplácely zisky ještě před vykonáním vlastní práce nebo ve které by měli podíl také bankéři nebo finančníci. A dále, pokud bych cítil, že není možné takový podnik spravovat v zájmu veřejnosti, potom bych s takovým podnikáním prostě a jednoduše ani nezačínal. Moje vlastní krátkodobá zkušenost spolu s tím, co jsem viděl kolem sebe, pro mě byly postačujícím důkazem, že byznysem, jehož jediným smyslem je vydělávání peněz, vůbec nestojí za to se zabývat a rozhodně to pak není místo pro člověka, který chce něčeho dosáhnout. A rovněž se mi to nezdálo být správnou cestou k vydělání peněz. Zbývá mi tedy ještě dokázat, co tou správnou cestou je. Základem skutečného podnikání je jen a pouze služba veřejnosti.

Výrobcův vztah se zákazníkem nekončí ve chvíli, kdy je uzavřen obchod. V ten moment pro zákazníka vše teprve začíná. V případě automobilu znamená prodej vozu pouhý začátek spolupráce. Pokud vůz nefunguje správně, pak by pro výrobce bylo lepší, kdyby spolupráce vůbec nezačala, protože

v takovém případě bude mít tu nejhorší možnou reklamu – nespokojeného zákazníka. V začátcích automobilového průmyslu převládal trend, podle kterého byl prodej vozu považován za úspěšně splněný úkol a další osud kupujícího už nikoho nezajímal. To je velmi krátkozraký přístup obchodníků, které zajímá jen provize z prodeje vozu. Pokud je příjem obchodníka závislý pouze na počtu prodaných vozů, pak lze jen těžko předpokládat, že bude mít důvod vyvinout jakékoliv další úsilí ohledně spokojenosti zákazníka, pokud mu z něj už žádné další provize nebudou plynout. A přesně na tomto jsme později postavili tu největší konkurenční výhodu vozů Ford. Trh s automobily bychom jistě byli dobyli jak cenou našich vozů, tak jejich kvalitou. My jsme šli však ještě dál. Podle mého názoru byl každý člověk, který si koupil některý z našich vozů, oprávněn k jeho bezchybnému a soustavnému využívání. Kdyby se na jeho voze objevila jakákoliv závada, bylo by bývalo naší povinností uvést jeho vůz v co nejkratším termínu opět do původního stavu. Poskytování záručního servisu na vozy přispělo k úspěchu vozů Ford velkou měrou. Na většinu drahých automobilů byl v té době poskytován naprosto nedostatečný servis. Když se vám rozbilo auto, museli jste se obrátit na svého místního automechanika. Avšak správně by za opravu vozu měl být odpovědný přímo výrobce. Majitel vozu byl proto opravdu šťastný člověk, pokud jeho místní mechanik byl prozíravý a držel si na skladě dostatečnou zásobu náhradních dílů (ačkoliv na mnoho aut nebyly díly navzájem zaměnitelné). Ale pokud byl jeho mechanik nedbalý, jen s průměrnými znalostmi o automobilech a nevalnou ochotou dobře opravit každý vůz, který se dostal do jeho autodílny, pak sebemenší závada pro majitele vozu znamenala, že bude nechán napospas dlouhé týdny a také že dostane tučný účet, který bude muset zaplatit dříve, než si svůj vůz bude moci zase odvézt. Opraváři automobilů představovali dlouhou dobu největší ohrožení rozvoje automobilového průmyslu. Dokonce ještě v roce 1910 nebo 1911 byl majitel vozu v podstatě považován za boháče, kterého je třeba oškubat. Proti tomuto stavu jsme zakročili hned na začátku, protože jsme nechtěli, aby byla distribuce vozů zdržována hloupými a hamižnými lidmi.

Teď však v našem příběhu o několik let předbíháme. Dovolte mi tedy jen říct, že když se vše ve firmě podřídí penězům, pak je nemožné poskytovat kvalitní službu, protože veškerá pozornost se upíná jen na okamžitý výdělek. Pokud je hlavním kritériem vydělání určité sumy peněz, potom se uživatelé vozů mohou dočkat svého práva, jen pokud se bude společnosti mimořádně skvěle dařit působením nějaké šťastné náhody, díky které by snad vznikl nadbytek, jehož by šlo využít na lepší poskytování služeb. V opačném

případě však nevyhnutelně dojde k obětování budoucích obchodů na úkor dnešního výdělků.

Také jsem varoval, že mnoho podnikatelů je přesvědčeno, že jejich životní úděl je těžký. Perou se s každým dnem až do doby, kdy odejdou do penze a budou moci žít z důchodu – a konečně tak uniknout každodenním bojům o přežití. Život považovali za bitvu, kterou je třeba co nejdříve dobojovat. Jednalo se o další věc, které jsem nerozuměl, protože já byl přesvědčen, že život není bitvou, jen s výjimkou přemáhání našeho vlastního sklonu polevit a spokojit se s málem. Pokud pro někoho ustrnutí znamená úspěch, pak se stačí podvolit svému línému já. Pokud však úspěch znamená růst, pak se člověk musí znovu každé ráno probudit a zůstat bdělý po celý den. Viděl jsem velké podniky, ze kterých zbyl pouhý stín kdysi slavného jména, protože si v nich někdo myslel, že je lze dál řídit způsobem, jakým se to dělalo vždycky, a to i přesto, že v době své největší slávy skutečně mohly mít vynikající řízení. Jejich znamenitost však spočívala v pohotovém reagování na potřeby tehdejší doby, a nikoliv v otrockém napodobování kroků z minulosti. Život, jak ho vnímám já, není nějakým konečným místem, ale cestou. Dokonce i člověk, který cítí ten nejhlubší pocit jistoty, ve skutečnosti žádnou jistotu nemá a ve svém životě naopak nejspíš pomalu uvažá. Všechno se neustále mění a tak to má také být. Život plyne. Můžeme žít ve stejné ulici, ve stejném čísle popisném, ale uvnitř už nežije stejný člověk.

Jak jsem si všiml, tak z tohoto klamu, že život je bitvou, kterou je možno prohrát jediným chybným tahem, vyvěrá velká láska k rutině. Lidé si vytvořili návyk žít jen napůl. Švec jen zřídka přejde na moderní způsob podrážení bot a stejně tak je řemeslník jen zřídka ochotný začít používat nové metody ve svém oboru. Návyky vedou k setrvačnému jednání a jakékoliv jejich narušení je lidskou myslí vnímáno jako problém. Možná mohu připomenout, že při analýze výrobních metod, kdy se zjistilo, že by bylo možno naučit dělníky pracovat s menším počtem zbytečných úkonů a s menší námahou, vycházel nejsilnější odpor ke změnám právě z jejich řad. Kromě toho, že pojali podezření, že je to pouhý pokus, jak je přimět udělat víc práce, je nejvíc ze všeho švalo, že by tím došlo k narušení jejich zaběhnutého rytmu, na který již byli zvyklí. Společnosti krachují, protože se podnikatelům starý způsob práce zamlouvá natolik, že se nemohou odhodlat ke změně. Setkáváme se s nimi všude. Jsou to ti, kteří nevědí, že včerejšek již skončil a kteří se dnes ráno probudili se svými loňskými nápady. Skoro by se to dalo prohlásit za pravidlo, že když si někdo myslí, že konečně našel

tu nejlepší možnou metodu své práce, raději by se měl pustit do důkladné sebeanalýzy, aby se ujistil, zda nějaká část jeho mozku náhodou neusnula. V přesvědčení, že má někdo vystaráno do konce života, se skrývá jistě nebezpečí. Znamená to totiž, že při nejbližším otočení soukolí pokroku bude dotyčný rozdrčen.

Rovněž hraje velkou roli strach, že člověk bude za blázna. Opravdu hodně lidí se bojí, že je ostatní budou vnímat pošetile. Uznávám, že pro ty, kteří to potřebují, je veřejné mínění účinnou motivační silou. Asi je pravda, že většina lidí by na názor svého okolí neměla tolik dávat. Veřejné mínění může člověka učinit lepším, než by jinak sám byl – a pokud ne z morálního hlediska, tak aspoň co se týká jeho přínosu pro společnost. Není však nic špatného na tom, být považován za blázna při plnění nějakého vyššího poslání. Nejlepší ovšem je, že tito blázni obvykle časem prokáží, že blázny vůbec nebyli, případně je to jejich dílo, které postupem času ukáže, že jejich jednání pošetilé nebylo.

Již v mnoha podobách jsem mohl pozorovat, že vliv peněz – projev touhy po zisku z „investice“ – nakonec vede k zanedbávání a odbývání práce a zanedbávání poskytované služby. Zdálo se, že právě tato touha po zisku je původem většiny potíží. Byla rovněž příčinou nízkých mezd, protože bez dobře řízené práce není možné vyplácet vysoké mzdy. A pokud není veškerá pozornost věnována právě práci, pak ta být dobře řízena ani nemůže. Většina lidí si přeje svobodně pracovat, avšak tehdy nastavený systém to nemožňoval. Během mých prvních pracovních zkušeností jsem také svobodný nebyl – nemohl jsem všechny své plány plně realizovat. Všechno muselo směřovat pouze k výdělku a práce byla považována za úplně to poslední. A nejpodivnější na tom všem bylo všeobecné trvání na názoru, že jsou to peníze a nikoliv práce, na čem záleží. Jak se zdálo, vůbec nikoho nezarážel nedostatek logiky v tvrzení, že peníze byly důležitější nežli práce, přestože každý musel uznat, že to je právě práce, ze které zisk plyne. Vypadalo to, že každý toužil najít nějakou zkratku k penězům a ignoroval evidentní cestu k nim vedoucí, která spočívala ve vlastní práci.

Vezměte si konkurenci. Jak jsem zjistil, konkurence byla považována za hrozbu a dobrý manažer své konkurenty obvykle přelstil tím, že si umělými způsoby zajistil monopol. Předpokládalo se totiž, že existuje jen určitý počet lidí, kterým lze prodat, a že je nezbytné uzavření obchodu dalším obchodníkům přebrat. Někteří čtenáři si možná vzpomenou, že mnoho výrobců automobilů později vytvořilo asociaci na základě Seldenova patentu, jen aby mohli zákonným způsobem regulovat cenu automobilů

a objem výroby.⁽¹¹⁾ Vycházeli ze stejné myšlenky, jakou měla řada odborů, že by snad šlo dosáhnout vyšších zisků při vykonávání méně práce, a nikoliv více. To je směšný názor, a pokud vím, rovněž velice zastaralý. Nemohl jsem pochopit a ani teď mi není jasné, proč by měl trpět nějakým nedostatkem ten, kdo odvádí svoji práci. Bojování s konkurencí je jen plýtváním času a raději by se ho mělo využít na skutečnou práci. Vždy existuje dostatek ochotných a dychtivých lidí ke koupi za předpokladu, že jim dodáte to, co chtějí, a za rozumnou cenu. A to platí pro oblast osobních služeb i pro zboží.

Během tohoto období úvah jsem rozhodně nebyl nečinný. Postupovali jsme kupředu ve vývoji čtyřválcového motoru a stavbou dvou závodních aut. Měl jsem hodně času, protože jsem se od své práce ani nehnul. Nevěřím,

11 George B. Selden byl newyorský právník a spekulant, který si v roce 1879 nechal patentovat spalovací motor s jedním válcem, který odkoukal od vynálezce George Braytona. Selden nechal sestavit prototyp motoru, který vážil 200 kilogramů, ale nikdy nevyrobil funkční automobil a rovněž neměl v plánu cokoli průmyslově vyrábět. Neustálým zasíláním dodatků na patentní úřad cíleně prodlužoval schvalovací řízení, aby si nezkracoval dobu platnosti patentu v době, kdy se automobily v Americe zatím nevyráběly. Patent vešel v platnost v roce 1895 a jeho součástí bylo „použití spalovacího motoru v automobilech o čtyřech kolech a vybavených volantem, spojkou a brzdou“. Tehdejší výrobci automobilů založili Association of Licensed Automobile Manufacturers (ALAM), která se se Seldenem dohodla na licenčním poplatku ve výši 1,25 % z každého automobilu. ALAM spravovala automobilový průmysl, přijímala nové členy a vydávala licence na výrobu automobilů. Všechny tehdejší automobily na sobě musely mít mosaznou cedulku s textem „Vyrobeno na základě Seldena patentu“. Henry Ford zažádal ALAM o licenci v roce 1903, ale ta mu byla zamítnuta, oficiálně z důvodu jeho dvou předchozích obchodních nezdarů. Obecně se však věří, že skutečným důvodem zamítnutí byly obavy členů asociace, že by Fordovy levné vozy byly příliš velkou konkurencí. Nakonec mu nabídli licenci pod podmínkou, že nevyrobí více než 10 tisíc vozů ročně a nebude je prodávat za méně než 1 000 dolarů. Ford odmítl a začal své vozy vyrábět bez licence. ALAM ho zažalovala a následoval vleklý soudní spor, během kterého Ford v jedné z výpovědí pronesl památnou větu: „Lze s naprostou jistotou říct, že George Selden ani v nejmenším nepřispěl k rozvoji automobilového průmyslu, který by byl nyní pravděpodobně mnohem dál, kdyby se byl Selden býval nikdy nenarodil.“ Velmi medializovaný spor trval 8 let a skončil vítězstvím Seldena, když soud rozhodl, že se jeho patent vztahuje na všechny motory, které jsou poháněny benzínovými výparý. Ford se odvolal a v lednu 1911 proces definitivně vyhrál díky argumentu, že jeho motory vycházely z Ottova modelu, a nikoliv z Braytonova, jehož upravenou verzi si Selden patentoval. Jelikož do konce platnosti patentu zbývaly necelé dva roky, ALAM už se neodvolala a soudní spor skončil. Během trvání soudního sporu široká veřejnost fandila Fordovi. Asociace totiž otiskovala inzeráty, kde hrozila soudní žalobou každému, kdo by si koupil automobil bez licence (některé inzeráty tehdy hlásaly: „Nekupujte si se svým novým automobilem i soudní spor!“) a Ford zase kontroval inzeráty, ve kterých sliboval, že ochrání a odškodní každého, komu by měl ze strany ALAM hrozit jakýkoliv postih. (pozn. překl.)

že vůbec někdo může svou práci úplně opustit. Měl by o ní přemýšlet dnem i nocí. Je hezké naplánovat si vykonání potřebných pracovních úkonů během pracovní doby, začít pracovat ráno, večer s prací přestat a až do dalšího rána se o ni nestarat. Je naprosto v pořádku se takto chovat, pokud je člověku přirozené být celý svůj život ochotný poslouchat příkazy někoho jiného, být zaměstnancem a možná i odpovědným zaměstnancem. Takový člověk však rozhodně nemůže být ředitelem nebo manažerem, který cokoli řídí. Dělník pracující rukama musí mít práci omezenou na určitý počet hodin, protože jinak se udře k smrti. Jestliže má v úmyslu zůstat navždy dělníkem, pak může na svou práci zapomenout, jakmile parní píšťala oznámí konec směny. Pokud se ale chce rozvíjet a něco dokázat, pak by pro něj zvuk píšťaly měl být signálem, aby začal rekapitulovat svůj uplynulý pracovní den a přemýšlet, co by se dalo dělat lépe.

Člověk s těmi nejlepšími pracovními a duševními schopnostmi je předurčen k úspěchu. Netroufám si tvrdit, protože odpověď sám neznám, zdali je šťastnější člověk, který stále pracuje a svou práci nikdy neopouští, který je naprosto soustředěný na postupování kupředu, díky čemuž také dopředu postupuje, nežli ten, kdo se duší i tělem řídí svou pracovní dobou. Na tuto otázku však vůbec není třeba hledat odpověď. Motor o síle deseti koní netáhne tolik jako ten o dvaceti koních. Ten, kdo se podvědomě řídí pracovní dobou, omezuje svůj výkon (svou „koňskou sílu“). Pokud je spokojený s rozsahem své aktuálně vykonávané práce, pak je to jeho věc a je to v pořádku. Potom si ovšem nesmí stěžovat, že někdo jiný, kdo vykonává více práce, dosahuje lepších výsledků nežli on. Volný čas a práce přinášejí rozdílné výsledky. Pokud chce mít někdo volno a také ho má, pak nemá důvod si stěžovat. Ale určitě nemůže mít obojí – jak volný čas, tak pracovní výsledky.

Zde je přehled hlavních myšlenek a postřehů, které jsem o podnikání v onom roce nabyt. Každý rok jsem se pak naučil víc a víc, aniž bych byl nucen jakkoliv své původně vyvozené závěry přehodnotit.

- 1) Pokud se upřednostní peníze nad vlastní práci, potom to práci zhatí a rovněž to znemožní poskytování služeb veřejnosti.
- 2) Zaměření na peníze místo na práci vyvolává strach ze selhání a tento strach brzdí byznys na všech frontách – lidé se bojí konkurence, bojí se změnit své metody a bojí se udělat cokoli, co by mohlo změnit stav věcí, na který jsou zvyklí.
- 3) Volnou cestu má každý, kdo nejdříve myslí na službu veřejnosti a na vykonávání své práce tím nejlepším možným způsobem.