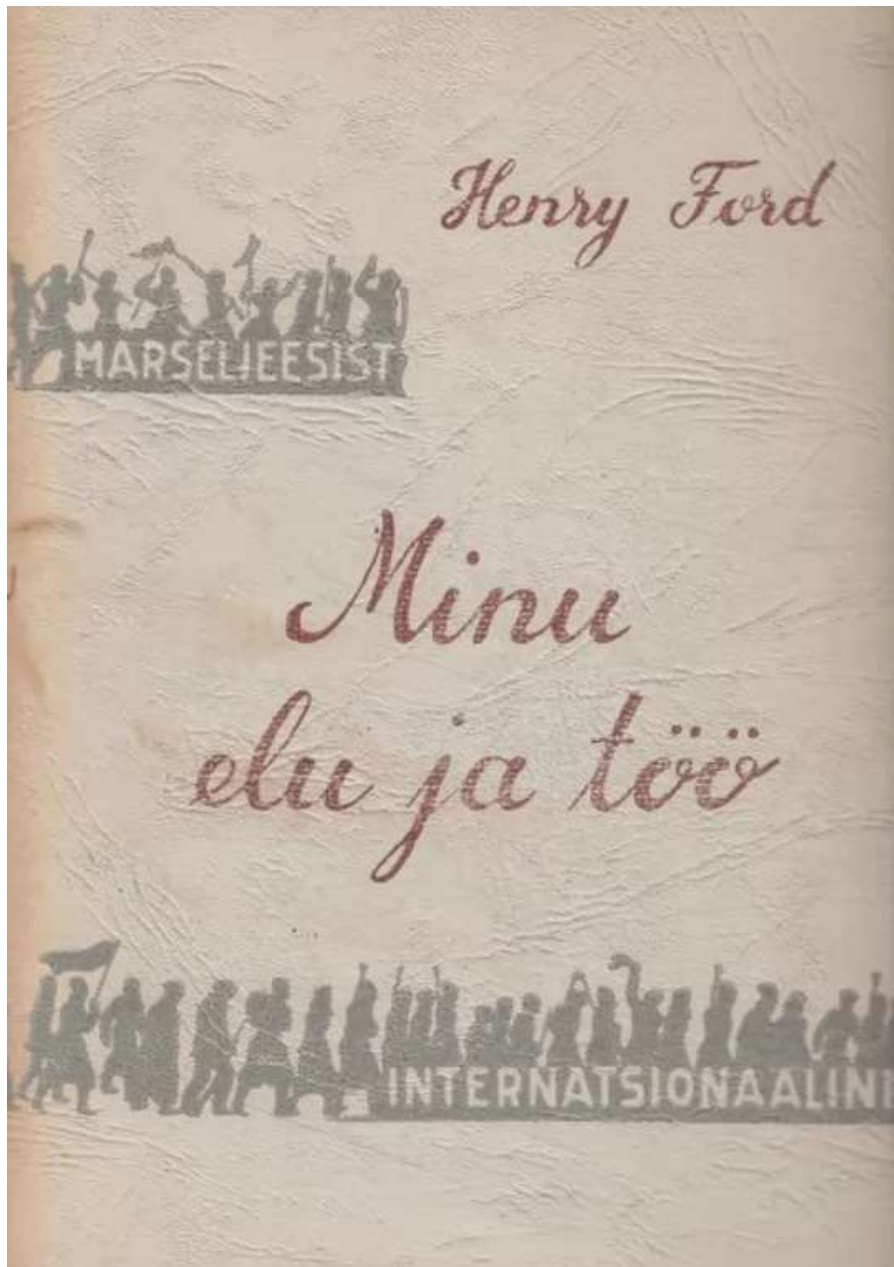


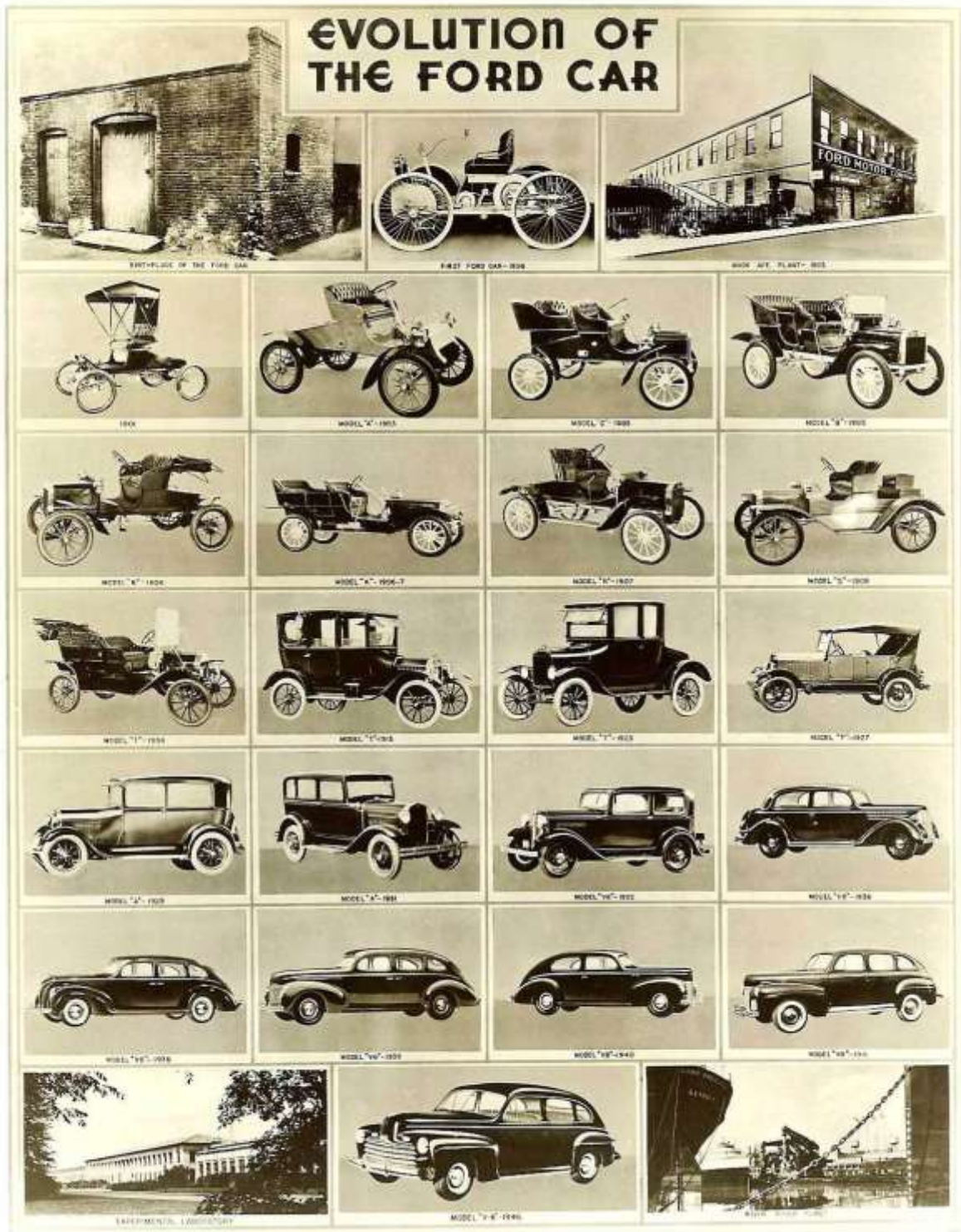
# HENRY FORD MINU ELU JA TÖÖ

---



*Käesolev teos on inglise algkeeles ilmunud pealkirja all: „MY LIFE AND WORK“.  
Tõlkinud V. Miller • Korrektoori lugenud H. Pürkop •  
Kaanelehe joonistanud E. Kollom.  
Halfapaber A./S. Türi paberi- ja puupapivabrik.  
K./Ü. „Loodus“, Tartu, 1938*

Joonis 1. Fordi autode areng.



## SISUKORD

SISUKORD .....	3
EESÖNA .....	5
1. TÖÖ ALGED .....	8
2. MIDA ÕPPISIN ÄRIST .....	13
3. ALGAB PÄRIS TEGEVUS .....	19
4. TOOTMISE JA TEENIMISE SALADUS .....	28
5. SUUR TOOTMINE ALGAB .....	34
6. MASINAD JA INIMESED .....	40
7. MASINA TERROR .....	46
8. PALGAD .....	52
9. MIKS POLE ALATI HÄID ÄRIAEGU .....	58
10. KUI ODAVASTI SAAB TOOTEID VALMISTADA? .....	62
11. RAHA JA KAUP .....	68
12. RAHA – ONS TA MEIE ISAND VÕI SULANE? .....	73
13. MIKS OLLA VAENE? .....	78
14. TRAKTOR JA ELEKTRIFITSEERITUD PÖLLUMAJANDUS .....	82
15. MIKS HEATEGEVUS? .....	88
16. RAUDTEED .....	94
17. KÕIGEST VÕIMALIKUST .....	98
18. DEMOKRAATIA JA TÖÖSTUS .....	104
19. TULEVASTEST ASJADEST .....	109

Joonis 2. Ford Motor Company logo areng.



## EESSÖNA

Maailma suurtööstureist osutub kahtlemata kõige populaarsemaks tänapäevalgi ameerika autovabrikant Henry Ford. Üldtuntavust igas maailmakaares pole talle toonud üksnes asjaolu, et temanimelisi autosid Ford Motor Company on käibel miljoneid ja et teda peetakse maailma rikkaimaks meheks, vaid samavõrdselt kui mitte enamgi ka Henry Fordi omapärane isiksus ning ta tulemusrikkad uuenduslikud äri- ja töömeetodid.

Henry Fordi isiksus on esindatud ühel hoobil ja võrdse tasavägisusega leiutaja ja ärimees, kapitalist ja sotsioloog, rahuapostel, suur inimeste tundja, propagandameister ning julge novaator.

Henry Ford põlvneb möödunud sajandi keskpaigas Inglismaalt Ameerikasse rännanud iiri perekonnast. Ta sündis William Fordi pojana 30. juulil 1863. a. Henry lapsepõlv sattus ajale, millal Ameerikas ehitati alles esimesi raudteid ja kus liikuv aurumasin raudrööpail osutus paljudele veel maailmaimeks.

Kooliaeg Henry Fordil ei ulatunud palju üle tavalise rahvakooli piiride, kus tol ajal õpiti vaid kirjutama, lugema ning omandati algteadmisi matemaatikast. Juba 12. eluaastast peale, millal ta näeb esimest korda lokomobiili, on väike Henry tehnikast niivõrd võlutud, et huvi selle vastu aina kasvab. Nagu meie Joosep Tootsilgi, nii on Henry Fordil taskud alati täis tühja-tähja — kruve-mutreid ja raudosakesi.

17-aastase noormehena astub ta ühte mehaanika-töökotta õpilaseks, kuigi ta oleks võinud jääda oma isa päris jõukasse farmi põllumeheks. Omandab juba aegsasti enne kolmeaastast õppeaega masinistile vajalikud teadmised ja tutvub vabal ajal peenmehaanikaga. Siirdub siis isa farmi, kus olemas töökoda ja kus võimalik meisterdada aurukatlaid ning muid masinaid. Lugenud ühest inglise ajakirjast, et on juba konstrueeritud plahvatusmootor, ja vihjet võimalusele, et valgustusgaasikutet võidakse asendada bensiini auramisest saadud gaasiga, oli sellest Ford niivõrd vaimustatud, et hakkas erilise hoolega jälgima mainitud mootori edaspidist arengut ja täienduskäiku. Parandades 1885. aastal Detroitis Eagle'i töökojas üht Otto-tüübilist mootorit, tutvus Ford selle ehitusviisiga praktiliselt esmakordselt. Ent tol ajal ei olnud veel kuigi palju usku plahvatusmootori levikusse. Selle mootoritüübi vastu tunti rohkem uudishimu kui vaimustust. Ja Ford ise kirjutab selle kohta: „Kõik targad inimesed tõestasid vastuvaidlematult, et niisugune mootor ei saa konkureerida aurumasinaga. Nii on tarkade inimeste viis — nad on nii targad ja kogenud, et nad alati viimse täpini teavad, miks miski on läbiviimatu, nad näevad aina piire. Sellepärast ei panegi ma ametisse ühtki puhtaverelist asjatundjat.“

Henry Fordi õnneks aga osutus asjaolu, et hoiatused plahvatusmootori ebakõlvulisusest teda selle edasiarendamisest lõplikult eemale ei peletanud.

Fordi esimene auto valmis 1892. aastal, mis väliselt kujult sarnanes umbes ühehobusevankriga, mahutas kaks inimest ja kaalus viissada naela. Jahutusseadeldise puudumise tõttu läks aga mootor juba ühe- või kahtunnise sõidu järel kuumaks. Teine auto valmis 1897. aastal, millel olid kõrvaldatud juba esimese vead ja mis oli kaalult tunduvalt kergem. Kuid asi arenes edasi ning juba 1902. aastal asutas ta Detroitis mehaanikatöökoja, kus parandas teiste firmade autosid ja tegi ise katseid ning sellest ettevõttest kujunes juba 20 aasta jooksul hiiglakäitis autotööstuse alal.

Kui aga küsida: miks just Ford oma autotehasega jõudis kõigist teistest kaugele ette nii kvaliteedilt kui levikult, siis saame sellele vastuse, kui lähemalt vaatleme neid põhimõtteid ja alusjooni, millele Ford kõhe algusest peale rajas oma ettevõtte.

„Tehnika ja äri käigu käsikäes!“ oli ja on nüüdki Ford Motor Company lipukiri. „Tee korralikku tööd ja ta tasub enese,“ lausub Ford, „ning müü oma saadusi liigkasu võtmata.“

Ja Fordi peaeu pant seisabki selles, et ta tehnilise ja ärilise printsiibi ühendas ostujõu ning turuolude kohaselt, et ta auto, mis osutus oma algupäevil kalliks luksusesemeks — demokratiseeris, s. o. tegi kvaliteedilt vastupidavaks ning hinna poolest massiliselt kättesaadavaks.

Hind ja kvaliteet üksi oleksid Fordi autodele kindlustanud muidugi suure leviku teiste firmade kallimate autode hulgas, kuid Ford astus oma edu kindlustamiseks veel sammu edasi tagavaraosade valmistamisega. „Kes muretses meie auto, evis minu silmis seda kestvaks kasutamiseks,“ kirjutab Ford ja lausub edasi: „Kui autole juhtus rike, oli meie kohus hoolitseda selle eest, et see niipea kui võimalik saaks jälle tarvitamiskõlvuliseks. See teenimisprintsiip oli Ford-autode edus otsustava tähtsusega.“

Kuid osade müük ei soodustanud esijoones üksnes Ford-autode levikut, vaid aitas suurendada tunduvalt ka sissetulekuid.

Kogu maailma tähelepanu osaliseks Ford Motor Company sai 1914. aasta jaanuaris, mil tehti teatavaks, et tööaeg vähendatakse 9 tunnilt 8 tunnile, minimaalpalgaks päevas on määratud igas osakonnas viis dollarit ja töölistele antakse osa ettevõtte puhaskasust. Autohindu seejuures aga ei tõsteta. See teade levis üle maailma kulutulena ja tõstis mitmekordselt Henry Fordi populaarsust.

Töötasude kõrgendamise kohta kirjutab Henry Ford käesolevas raamatus: „Enne kõike usun ma, et muid asjaolusid kõrvale jättes meie endi läbimüük teatava määrani oleneb tasudest, mida maksame. Kui suudame kõrgemini tasuda, antakse välja ka jälle enam raha, mis aitab kaasa kaupluseomanikkude, vahekauplejate, vabrikantide ja teiste tööstusharude tööliste muutmiseks jõukamaks, ja nende jõukus avaldab mõju ka meie läbimüükidele.“

See põhimõte osutus tol korral uudiseks, kuid tegelikult siiski õigeks. Sest majanduselus ei oma edu tiivustavat tegurit asjaolu, kui oleks palju miljonäre, aga vähe korraliku sissetulekuga ostujõulisi kodanikke.

Ent Ford Motor Company poolt asetleidnud palkade tõstmise ja reguleerimise aktsioonil oli ja on veel teine tähtis eesmärk, nimelt: sotsiaalküsimustes initsiatiivi enda kätte võtmine. Kui ettevõtte juhatus on alati valvel: selle eest, et soodsal konjunktuuril tõstetakse palku, et edasipüüdjaile kõrgendatakse töötasusid, neid viiakse edasi parematele kohtadele ja kui üldse järjekindlalt hoolitsetakse tööliskonna ning ametnikkude pere eest, siis tekib selle tagajärjel vastastikune usaldusõhkkond ettevõtte ja teenijaskonna vahel. Selle taktika ja teoviisi tagajärjel jäävad ära streigid, töötülid ja palkade tõstmise nõudmised töövõtjate poolt.

Kuna Ford Motor Companys on töötasude kõrguse kohastamine vastavalt ettevõtte käigule ja elatus-maksumuse kujunemisele saanud juba tegeliku kuju, siis pole selles ettevõttes olnud ka streike. Kuid teisest küljest ei tunnusta Ford Motor Company ka kollektiivseid töölepinguid ja ametiühingute ettekirjutisi tööliste palkamisel.

Tähtsaks uuendusiks, mis aitasid vähendada Fordil tööstuskulusid ja teha odavamaks oma saadusi, osutusid toodangu ratsionaliseerimine üheainsa autotüübi valmistamise kaudu ja nn. liikuva lindi sisseseadmine.

Kuivõrd tõhusaid tulemusi on andnud Fordi tehastes töö ratsionaliseerimine, selgub järgmisest tabelist, mis koostatud 1925. aastal ja mis näitab, kui palju töölisi on üksikud vabrikud vajanud ühe auto valmistamiseks: Ford — 5,75, Morris — 29, Audi — 350, Benz — 450, Daimler — 1750.

Toodust selgub, et hinnavahe ei osutu mitte nii-võrra kvaliteedi, kui just töö korralduse ning fabrikatsiooni küsimuseks.

Maailmasõja puhkemisel oli Henry Ford suur patsifist ja rahuapostel. Tal oli niipalju õndsat usku riigimeestesse, et sõja lõpetamise katseks 1915. aasta lõpul sõitis eridelegatsiooniga Euroopasse rahu-misjonärina. Kuid see reis lõppes tagajärjetult ja koju jõudes oli Henry Fordi esimeseks ülesandeks teha oma tehastes ettevalmistusi sõjatööstusele üleminekuks, kui see peaks osutama tarvilikuks.

Fordi autotehased ei piirdu asukohaga ainult Ühendriikides, vaid neid on asutatud juba kõikidesse suurematesse riikidesse eriosakondadena. Mõnedes neis valmistatakse kõik osad kohalikust materjalist, kuid paljudesse tuuakse valmisosi juba monteerimiseks. Skandinaavia maid ja Balti riike varustav Fordi autovabrik on Taanis, kuid sellest hoolimata tuleb meile Ford-autosid siiski otseteed ka Ühendriikidest.

Muidugi oleks ekslik arvata, et Ford kogu oma tööstusliku organisatsiooni ja eduga rakendust leidvad uuendused tehnikas ning äripoliitikas on leiutanud üksipäini. Seda mitte, sest see käiks üle jõu ka Fordi-taolistel suurvaimudel.

See muidugi ei vähenda Henry Fordi osatähtsust ja erikaalu kogu ettevõtte arendamises. Sest tähtis pole suurte asjade teostamisel ise kõike teha, vaid anda ideid, leida sobivaid ning asjatundlikke kaastöölisi, kellel on algatusvõimet.

Henry Ford tõmbus tegelikust ärijuhtimisest tagasi juba 1919. aastal, andes üldjuhtimise oma ainsale lapsele, poeg Edsel Fordile. Fordi perekonna varanduste väärtust hinnatakse ümmarguselt ühele miljardile dollarile. Kui suur on aga täpsemalt kogu varanduste ulatus, on võimatu määrata.

Käesolevas raamatus kirjeldab Henry Ford väga piltlikult oma ettevõtte tõusukäiku, avaldab oma seisukohti palkadest, sotsiaaloludest, ärimoraalist ning silmapaistvat vihavaenu pankadele ja üldse finantskapitalile. See on tingitud sellest, et Henry Fordi tõusuaeg langes ajale, millal Ameerikas valitses gründertumi ajajärk ja kus pangad olid valmis haarama enda kätte igat tööstust, et aga neilt teenida. Et aga Henry Ford oli esijoones tehnik, kes pani pearõhku just tööle ja oma artiklite kvaliteedile ning saadud kasust suurema osa juhtis tagasi ettevõttesse uute ülesannete täitmiseks ja mitte aktsionäridele igal juhtumil kõrgete dividendide maksmiseks, siis juba põhimõttelisest küljest valitses Henry Fordi ja finantskapitalistide vahel lepitamatu antagonism.

H. Fordi töömeetodeist on mitmed leidnud kasutamist nüüd paljudes ettevõtteis, ühelt poolt on muidugi need süsteemid, milledest kirjutatakse käesolevas raamatus, osalt asendatud paremate ning moodsamatega. Kuid sellest kõigest hoolimata osutub käesolev Fordi raamat siiski eesti lugejaile, kus seni valitsenud põud vastavast kirjandusest, tööorganisatsiooni, töökorraldamise alusjoonte, ärimoraali, sotsiaalse õigluse ja paljude muude küsimuste suhtes ning käsitamisel mitte ainult huvitavaks, vaid ka õpetlikuks.

Ja fordismi peatum seisabki selles, et töömeetodite ja äripoliitika õigel ning otstarbekal rakendamisel ei tule kunagi mööduda inimesest, töötajast, kes moodsale tehnilisele sisseseadele vaatamata jääb selleks keskuseks, kelle heaolust ja võimetest ning sissetulekutasemest oleneb majanduslik areng igas avalduses.

Need põhijooned on leidnud edasiarendamist paljudes moodsa aja teooriais käitisõpetuse alal ning saanud seega juba teaduslikuks distsipliiniks, mida aga Ford on pannud kirja peamiselt oma praktiliste kogemuste põhjal.

Jaan Taklaja.

---

## 1. TÖÖ ALGED

31. mail 1921 laskis Ford Motor Company välja auto nr. 5 000 000. See seisab nüüd minu muuseumis väikese bensiinõiduki kõrval, mille juures alustasin oma katsetusi kolmkümmend aastat varemini ja mis 1893. aasta kevadel esmakordselt sõitis minu rahulolemiseks. Sõitsin tolle autoga just siis, kui kuldnokad jõudsid jälle Dearborni, ja need saabuvad ikka 2. aprillil. Mõlemad autod on väliselt kujult täiesti erinevad ja peaaegu niisama ebasarnased materjalilt. Ainult põhiplaani on imelikul kombel jäänud peaaegu muutmatuks, välja arvatud mõned väikesed pisiasjad, mida me oma moodsates autodes enam ei kasuta. Sest see väike vana autoke, hoolimata sellest, et ta oli ainult kahesilindriline, tegi 20 miili<sup>1</sup> tunnis ja sooritas oma ainult 12-liitrise bensiinipaagiga 60 miili sõitu. Ja veel täna on ta niisama hea kui esimesel päeval! Põhiplaani on nimelt vähem kiiresti arenenud kui tootmistehnika ja materjalikasutus. Loomulikult on ka see täienenud, praegune Ford-auto — mudel T — on neljasilindriline, käivitajaga ja on üldse igati mugavam ja praktilisem sõiduk. Ta on lihtsam oma eelkäijast, aga peaaegu iga osa oli olemas juba ta alg-eellase juures. Muutused on tekkinud valmistuskogemuste tõttu, mitte aga mingi uue põhiprintsiibi tagajärjel — millest järelتان tähtsa õpetuse, et on parem kasutada kogu jõud ühe hea idee täiendamisele, kui joosta järele teistele, vastsetele ideedele. Hea idee pakub just niipalju kui võib ühe korruga vallutada.

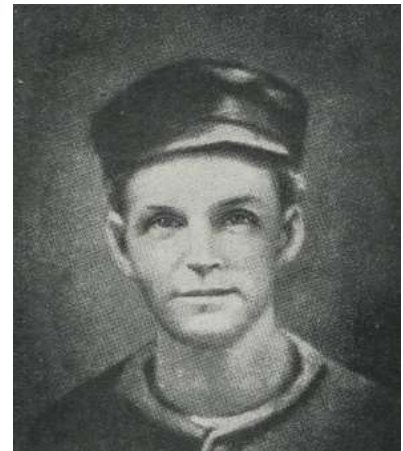
See oli farmerielu, mis mind kihutas leiutama uusi ja paremaid transpordivahendeid. Sündisin 30. juulil 1863 ühes farmis Dearborni lähedal Michiganis ja minu esimesed mällu jäänud muljed ütlevad, et seal oli liiga palju tööd võrreldes tulemustega. Ka praegu arvan farmerielu kohta sama.

Liigub kuuldus, et minu vanemad olid väga vaesed ja elasid varemini rasketes tingimustes. Nad ei olnud küll rikkad, aga tõelisest vaesusest ei saa kõnelda. Michigani farmerite kohta olid nad isegi jõukad. Minu sünnimaja püsib veel ja kuulub ühes farmiga minu kinnisvarade hulka.

Meie farmis, nagu teisteski, tehti tol ajal väga palju rasket kehalist tööd. Juba oma varaseimas nooruses aimasin, et paljugi saaks korraldada kuidagi paremini. Sellepärast kaldusin tehnikale — nagu ka mu ema algusest peale arvas, et olen sündinud mehaanik. Mul oli töökoda kõikide võimalikkude metallosadega tööriistade asemel juba ennem kui võisin midagi muud nimetada omaks. Tol ajal ei olnud veel uueaegseid mänguasju, mis meil oli, tehti kodus. Minu mänguasjad olid tööriistad — nagu veel nüüdki. Iga masinatükike oli mulle varandus.

Poisikesepõlve tähtsaim juhtum oli minu kokkupuutumine lokomobiiliga umbes kaheksa miili kaugusel Detroitist, kui olime sõitmas linna. Olin sellal 12-aastane. Tähtsuset teine juhtum, mis langeb samale aastale, oli uuri kingituseks saamine. Mäletan lokomobiili, nagu oleks see olnud eile, oli ju see esimene mitte hobustega veetav sõiduk, mida elus nägin. See oli määratud peajasjalikult rehepeksumasinate ja saeveskite käimapanemiseks ja koosnes primitiivsest isesõitvast masinast katlaga ja järele rakendatud veetankist ning söevankrist. Hobustega veetavaid lokomobiile olin näinud juba palju, sellel aga oli ühenduskett vagunisarnase aluse tagarataste juurde, mis kandis katelt. Masin oli monteeritud katla peale ja ühestainsast mehest katla taga platvormil piisas süte kühveldamiseks ja tule ning ventiili järele valvamiseks. Ehitanud oli masina Nichols, Shepard & Gompny Battle Greek'is. Seda sain kohe teada. Oli peatunud, et lasta meid hobustega mööda, ja mina olin vankrist maas ning kõneluses juhiga, enne kui isa, kes juhtis hobuseid, üldse taipaski, mis lahti oli. Juht andis mulle seletusi väga hea meelega, sest ta oli uhke oma masinale. Ta näitas, kuidas vabastatakse kett hooratta küljest ja sellele tõmmatakse väike rihm

Joonis 3. Henry Ford noorena.



<sup>1</sup> 1 miil = 1,61 km.

teiste masinate ajamiseks. Ta jutustas mulle, et masin teeb kakssada tiiru minutis, et ühendusketti võib lahti haakida ning panna sõidukit peatuma, ilma et oleks vaja masinat seisma panna. Viimane seadis, kuigi muudetud kujul, esineb jälle meie moodsatel autodel. See ei ole tähtis aurumasinatele, mis lasevad endid kergesti seisma ja jälle käima panna, on aga seda olulisem bensiinimootoritel.

See lokomobiil on süüdi selles, et sattusin auto-motiivtehnikasse. Katsusin ehitada mudeleid ja saingi mõne aasta pärast valmis ühe, mis sõitis üsna kenasti. Alates ajast, mil ma 12-aastase poisina nägin lokomobiili, on minu suurimaks huviks tänini olnud isesõitva masina valmistamise probleem.

Kui sõitsin linna, olid mu taskud alati täis tühja-tähja — kruvimutreid ja raudosakesi. Tihti sattus mulle pihku katkisi kelli, mida püüdsin kokku panna. Kolmeteistkümneaastaselt õnnestus mul esmakordselt panna kella nii kokku, et see õieti käis. Viieteistaastaselt võisin parandada iga kella — kuigi mu tööriistad olid päris primitiivsed. Niisugune askeldamine on tohutu väärtuslik. Raamatuist ei saa õppida midagi praktilist, — masinad on tehnikule sama, mis raamatud kirjanikule ja õige mehaanik peaks teadma võimalikult nende kõigi ehitusviisi. Nii leiab ta ideid ja kui tal on taipu, siis katsub ta neid kasutada.

Joonis 4. Fordi esimene autoehituse katsetus.



Algusest peale ei tundnud ma erilist huvi farmeritöö vastu. Tahtsin tegelda masinatega. Minu isa ei olnud päris nõus minu mehaanika harrastamisega. Ta soovis, et minust saaks farmer. Kui lahkusin 17-aastaselt koolist ja astusin õpilasena Drydocks Engine Works'i mehaanikatöökotta, peeti mind peaaegu kadunud pojaks. Tegin oma õpiaastad läbi kergelt ja vaevata — see tähendab, omandasin kõik masinistile vajalikud teadmised juba kaua enne oma kolmeaastase õpiaja lõppu — ja et mul peale selle oli armastus peenmehaanika vastu, töötasin öösiti ühe juveliiri parandustöokojas.

Neil noorusaastail oli mul kord, kui ma ei eksi, kolmsada kella. Uskusin võivat valmistada tarvita-miskõlblikke kelli ümmarguselt kolmekümne tsendi eest ja pidin peaaegu üritama seesugust äri. Loobusin siiski sellest, sest arvestasin, et kellad üldiselt ei ole elus tingimata hädavajalikud ja sellepärast kellele rehepeks oli äri, või saeveskite omanikud ja teised ärimehed, kes vajasisid isesõitvaid jõumasinaid. Juba sellal oli mul idee, ehitada mingisugune kerge auruseõiduk, mis asendaks hobuseid — peaaesjalikult siiski liigselt raskes künnitöös. Nagu uduselt mäletan, tuli mulle ühtlasi pähe, et sama printsiipi peaks võima rakendada ka vankrite ja teiste liiklemisvahendite juures. Hobusteta vanker oli üldiselt levinud idee. Juba kaua — jah, juba aurumasina leiutamise ajast oli kõneldud hobusteta vankrist, alul siiski ei näinud mulle nii olulisena sõiduki idee kui masina ehitus raskema põllutöö jaoks, — ja kõigist põllutööst oli kündmine raskeim. Meie teed olid halvad ja seepärast polnud me harjunud palju ringi sõitma. Auto üks suurimaid saavutusi on hea mõju, mis ta avaldab farmeri silmaringile. See on oluliselt laienenud. Oli enesestmõistetav, et me ei sõitnud linna, kui seal ei olnud midagi tähtsat toimetada, ja käisime seda teed vaevalt sagedamini kui kord nädalas, halva ilmaga veelgi harvemini.

Väljaõppinud masinistina, kellel farmis oli üsna kenake töökoda, ei olnud mul raske ehitada auru-vankrit või veomasinat. Sealjuures tuli mulle idee, et sellest võiks saada ka liiklemisvahend. Olin kindlasti veendunud hobuste ebatasuvuses, arvestades nende talitamise vaeva ja ülalpidamiskulu. Niisiis tuli kavandada ja ehitada aurumasin, mis oleks küllalt kerge, et sõita tavalise vankri ees või sikutada atra. Adra vedamine näis mulle tähtsaim. Kanda raske kõva farmeritöö lihalt ja verelt üle terasele ja rauale on alati olnud minu suurim auahnus. Olukorrad on süüdi, et pöördusin esiteks sõidukite tootmisele. Leidsin nimelt, et suuremat huvi, kui farmi-tööriistade vastu, tunnevad inimesed sõidukite suhtes, millega saaks

reisida maanteil. Jah, ma isegi kahtlen, kas kerge farmitraktor oleks kodunenud, kui auto poleks aeglaselt, kuid kindlalt avanud farmeri silmi. Aga sellega tõttan oma jutustuses ette. Uskusin seega siis, et farmer tunneb enam huvi veomasina vastu.

Ehitasin aurujõuga vankri. Ta funktsioneeris. Katelt köeti petrooleumiga, mootorsed jõud olid suured ja kontroll käsiventiiliga kerge, korralik ja usaldatav. Ent masin oli hädaohtlik. Et tekitada vajalikku jõudu jõumasina raskust ja suurust liiga tõstmata, tuli katel hoida kõrgrõhu all. Ei ole aga just meeldiv istuda kõrgrõhu all oleval aurukatlal. Et julgeolu mõnevõrragi kindlustada, tuli tõsta raskust niivõrd, et sellega kõrgrõhuga saavutatud kasu jälle kadus. Kaks aastat jätkasin oma katsetusi mitmesuguste katlaehitustega — jõu ja kontrolli probleem ei teinud raskusi — ja viimaks loobusin kogu aurujõul liikuva tänavasõiduki ideest. Teadsin, et inglasil nende maanteil oli auruvankreid, mis õieti olid lokomobiilid ja vedasid terveid vankriteronge. Ei olnud ka raske ehitada suurt auruveomasinat suurfarmide jaoks. Aga meil ei olnud inglise maanteid. Meie teed oleksid lõhkunud suurima ja raskeimagi auruvankri. Ja ehitada suur raske veomasin, mida võiksid osta ainult mõned jõukad farmerid, see ei paistnud mulle küllalt tasuv.

Joonis 5. Henry Ford 1888 aastal.



Aga hobusteta vankri ideest ma ei loobunud. Minu töö Westinghouse'i esindajana aina kõvendas mu veendumust, et aurujõud on sobimatu kergeile sõidukeile. See on põhjus, miks pidasin selle ühingu juures vastu ainult ühe aasta. Nende aur- ja veomasinate juures ei olnud enam midagi õppida ja mul ei olnud tahtmist kulutada aega tööle, mis kuhugi ei viinud. Mõni aasta varem, oma õpilasajal olin lugenud „World of Science'ist“, ühest inglise ajakirjast, „mürata gaasimootorist“, millega seal just oli algust tehtud. Usun, see oli Otto mootor. Ta liikus valgustus-gaasiga, oli ühe suure silindriga, kõik seetõttu ebaühtlane ja nõudis haruldaselt rasket hoortööd. Mis kaalu puutus, siis ei andnud ta naela metalli kohta kaugeltki seda jõudu, mida aurumasin, ja valgustusgaasi kasutamine näis tegevat tema tarvitamise sõiduks hoopis võimatuks. Ta huvitas mind ainult nagu kõik masinad. Jälgisin selle mootori arengut inglise ja ameerika ajakirjades, mis tulid meie töötuppa, eriti iga vihjet võimaluste kohta asendada valgustus-gaasikutet bensiini auramisest saadud gaasiga. Gaasimootori mõte ei olnud sugugi uus, kuid siin oli esmakordselt tõsine katse võita temale turgu. Mootori vastu tunti rohkem uudishimu kui vaimustust ja ma ei suuda meenutada ainustki inimest, kes oleks uskunud plahvatusmootori levikusse. Kõik targad inimesed tõestasid vastuvaidlematult, et niisugune mootor ei saa konkureerida aurumasinaga. Nad ei mõelnud kaugeltki sellele, et ta kord rajab endale tee. Nii on tarkade inimeste viis — nad on nii targad ja kogenud, et nad alati viimse täpini teavad, miks miski on läbiviimatu, nad näevad aina piire. Sellepärast ei panegi ma ametisse ühtki puhtaverelist asjatundjat. Kui tahaksin hävitada konkurentsi ebaausate võtetega, ujutaksin nad ekspertidega üle. Heade nõuannete liigrohkuse tõttu ei saaks neist töötajaid.

Gaasimootor huvitas mind ja ma jälgisin ta arengut. Aga see oli ainult uudishimu, kuni umbes aastateni 1885 või 1886, mil loobusin aurumasinast jõuallikana sõidukile, mida olin kavatsenud ehitada, ja pidin otsima uut mootorset jõudu. 1885 parandasin Eagle'i rauatöökodades Detroitis üht Otto mootorit. See tähendab, et ma seda suutsin ja kuigi mul seni mitte kunagi polnud tegemist olnud Otto mootoriga, võtsin selle töö siiski endale ja sooritasin ta õnnelikult. Nii sain võimaluse uurida uut mudelit otseselt ja 1887 konstrueerisin endale eesoleva neljataktilise mudeli järgi mudeli, ainult et näha, kas olin printsibiist tõesti õieti aru saanud. „Neljataktiline“ tähendab, et kolb peab neli korda läbima silindri, et saada jõuimpulssi. Esimene käik imeb gaasi sisse, teine komprimeerib selle, kolmas tekitab plahvatuse ja neljas puhub põlenud gaasi välja. Väike mudel töötas päris hästi, sellel oli silindri läbimõõt üks toll ja kolvikäik kolmetolline, ta töötas bensiiniga, ei tootnud küll palju energiat, oli aga võrrelduna palju kergem kui kõik seni turul olevad masinad. Kinkisin ta hiljemini kellelegi noormehele, kes soovis seda mingiks otstarbeks ja kelle nime olen unustanud, mootor lammutati vististi.

See moodustas alguspunkti minu edasistele töödele plahvatusmootorite juures. Sellal olin jälle farmis, kuhu pöördusin tagasi, vähem selleks, et saada farmeriks, kui et jätkata oma eksperimente. Väljaõppinud masinistina evisin oma lapsepõlve nukutöökoja asemel esmaklassilist töökoda. Isa pakkus mulle nelikümmend aakrit metsa, et jätaksin masinad rahule. Nõustusin provisoorselt, sest metsa mahavõtmine andis mulle võimaluse abiellumiseks. Seadsin sisse saeveski, muretsetsin endale isesõitva mootori ja hakkasin oma metsas puid raiuma ja saagima. Osa esimesi laudu ja palke muudeti väikeseks elumajaks meie uues farmis — see oli meie abiellu algus.

Maja ei olnud suur — ainult kolmkümmend üks ruutjalga poolteise korraga, — ent ta oli mugav. Ehitasin sinna kõrvale oma töökoja ja kui ma polnud ametis puuraiumisega, siis töötasin gaasimasinate juures ja õppisin nende ehitust ning funktsioone. Lugesin kõike, mis mulle kätte puutus, peaaegu õppisin aga siiski oma tööst. Gaasimasin on salapärane asi. Ta ei käi alati nii nagu peaks käima. Võite kujutella, kuidas need esimesed töötasid!

See oli 1890, kui hakkasin valmistama esimest kahesilindrilist. Ühesilindriline oli transpordi otstarbeks täiesti kasutamatu — hooratas oli liiga raske. Pärast esimese neljataktilise valmistamist Otto tüübi järgi ja veel enne kui julgesin asuda kahesilindrilise juurde, olin valmistanud raudtorudest terve rea katsemasinaid. Tundsin seega pisut teed, mida pidin kulgema. Olin arvamisel, et kahesilindriline mootor on kasutatav sõiduks ja algupäraselt oli mul idee monteerida ta jalgratta külge otsese ühendusega võlli abil, kusjuures jalgratta tagumine ratas oleks hoorattaks. Kiirust pidi reguleeritama ainult ventiiliga. Ent ma ei viinud plaani siiski täide, sest õige peatselt selgus, et mootor bensiinipaagi ja muu juurdekuuluvaga oli jalgrattale liiga raske. Kahel komplementaarsilindril oli paremus, et hetkel kui ühes silindris toimus plahvatus, tõugati põlenud gaas teisest välja. See võimaldas vähendada jõu reguleerimiseks vajalikku hooratta raskust.

Töö algas minu töökojas farmis. Varsti selle järel pakuti aga mulle tehniku ja masinisti kohta Detroit Electric Company's, kuupalgaga 45 dollarit. Võtsin selle vastu, sest see tõi enam sisse kui mu farm ja ma olin juba otsustanud riputada varna farmeri-töö. Puud olid kõik raiutud. Me üürisime endile maja Bagley Avenue'l Detroitis. Töökoja sisustuse võtsin kaasa ja seadsin sisse maja taha telliskivi-kuuri. Mitu kuud töötasin elektriühingu öises vahetuses — mille tõttu mul jäi vähe aega oma tööks. Hiljemini siirdusin siiski päevasesse vahetusse ja nüüd töötasin igal õhtul ja öödel vastu pühapäeva oma uue mootori juures. Ma ei või öelda, et see oleks olnud raske. Miski, mis meid tõsiselt huvitab, ei ole raske. Oma edus olin kindel. Siiski oli õige tähtis, et mu naine uskus sellesse veel kindlamini kui mina. Nii on ta olnud alati.

Pidin alustama otsast — see tähendab, ma teadsin küll, et rida inimesi töötas hobusteta vankri kallal, midagi lähemat ma aga sellest teada ei saanud. Suurimaid raskusi valmistasid mulle sädeme tekitamine ja saavutamine ning raskuse probleem. Transmissiooni, juhtimise ja üldise põhiplaani juures abistasid mind kogemused auru-veomasinatega.

1892 sain valmis oma esimese auto, aga kestis järgmise kevadeni, enne kui ta sõitis rahuldavalt. Minu esimene sõiduk sarnanes väliselt kujult umbes ühe hobuse vankriga. Tal oli kaks kahe ja poole tollist silindrit kuuettollise kolvikäiguga monteeritud üksteise kõrvale tagateljele. Olin selle valmistanud ühe minu poolt muretsetud aurumasina väljalasketorust. Silindrid arendasid ümmarguselt neli hobuse jõudu. Jõud kandus rihmaga võllile ja sellelt keti kaudu tagarattale. Vanker mahutas kaks inimest, kusjuures iste oli asetatud kahele postile ja kere elliptilistele vedrudele. Tal oli kaks käiku — üks kümne, teine kahekümne

Joonis 6. Ford-auto esimesi mudelid. 1893. a. valminud auto, millega Henry Ford teeb kolmkümmend aastat hiljemini juubelisõitu.



miili jaoks tunnis, mis lülitati sisse rihma abil. Seda tehti juhiistme ees oleva kangiga. Kangi eesseeisus olles lülitus sisse aeglasem, tagaseisus kiirem käik, vertikaalseisus aga vabajooks. Et sõidukit käivitada, pidi vabajooksus olevat mootorit käega ringi ajama. Peatumiseks ei olnud muud vaja kui tõstekang lahti lasta ja jalgpidur alla suruda. Tagasikäiku ei olnud ja teised kiirused mõlema käigu kõrval saavutati gaasi lisamise ja vähendamisega. Raudosad

vankrikereks kui ka istme ja vedrud ostsin. Rattad olid 28 tolli läbimõõduga jalgrattarattad kummirehvidega. Tüüri- ja valasin enda valmistatud vormi järgi ja kogu peenem mehhanism oli minu

enda konstrueeritud. Õige varsti selgus, et puudus veel ühtlustusmehhanism, et jagada olemasolevat jõuhulka ühtlaselt mõlemale tagarattale. Terve sõiduk kaalus ümmarguselt viissada naela. Istme all oli kaksteist liitrit bensiini mahutav tank, mis väikese toru ja segamis-ventiili kaudu toitis mootorit. Süüde toimus elektrisädeme abil. Mootoril oli alguses õhkjahutus — või, et olla täpsem, tal ei olnud üldse mingit jahutust. Leidsin, et ta ühe- või kahe tunni sõidu järel oli kuumaks jooksnud, — nii panin siis õige pea silindri ümber veenõu, mille ühendasin toru abil vankris asetseva tankiga.

Kõik need üksikasjad olin väikeste eranditega ette välja arvanud. Nii olen alati käitunud oma töös. Enne kui hakkasin ehitama, joonistan plaani, milles on välja töötatud iga detail. Muidu kulutatakse töö juures palju materjali ja lõpuks ei sobi proportsiooni puuduse tõttu osad siiski üksteisega. Paljudel leiduritel ei ole õnne sellepärast, et nad ei oska vahet teha plaanikindla töö ja katsetamise vahel. Suurimad ehitusraskused olid õige materjali muretsemises. Siis tuli tööriistade küsimus. Olid küll veel vajalikud mõned muutused ja parandused üksikasjus, mis mind aga kõige enam takistas, oli raha- ja ajapuudus, et otsida iga osa jaoks välja parim materjal. Kevadel 1893 oli siiski masin jõudnud küllalt kaugele, et sõita mõningal määral minu soovi kohaselt, kusjuures sain edasise võimaluse proovida sõiduki materjali ja ehitust maanteil.

Joonis 7. Henry Fordi poolt 1896. aastal ehitatud Quadricycle, millel oli 2-silindriline, 4-tsükliline bensiinimootor.



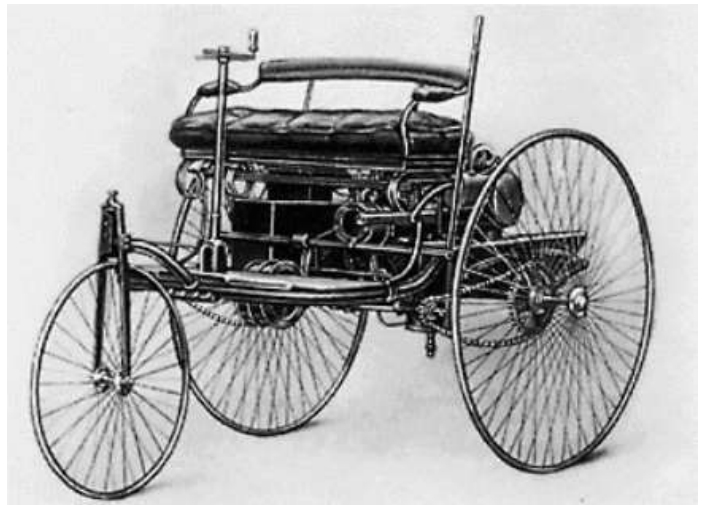
## 2. MIDA ÕPPISIN ÄRIST

Minu „bensiinivankrike“ oli esimene ja kauaks ajaks ainus auto Detroitis. Igal pool peeti teda suureks ristiks, sest ta tegi palju lärmi ja kohutas hobuseid. Peale selle takistas ta liiklemist. Ma ei saanud linnas kuski peatuda, ilma et kohe poleks kogunenud rahvahulk minu vankrikese ümber. Jätsin ta ühekski minutiks üksi, siis leidus kohe mõni uudishimulik, kes temaga sõita katsus. Lõpuks pidi mul alati kett kaasas olema ja kui jäin kuhugi peatuma, sidusin auto ketiga laternaposti külge. Ja siis hõõrumised politseiga! Miks, ei tea ma enam õieti, sest minu arvates ei olnud sellal veel määrusi sõidukiiruse kohta. Ent olgu sellega kuidas oli, igatahes pidin muretsema linnapealt erilise loa ja nii nautisin mõni aeg privileegi, olla ainus ametlikult kinnitatud autojuht Ameerikas. Aastail 1895 ja 1896 sõitsin selle väikese masinaga maha oma tuhat miili. Ja müüsin ta siis kahesaja dollari eest Charles Ainsley Detroitist. See oli mu esimene müük. Auto ei olnud õieti müügiks, olin ta ehitanud ainult eksperimendi sihiga. Tahtsin aga alustada uuega ja Ainsley himustas teda endale. Mul oli raha vaja ja nii leppisime varsti hinnas kokku.

Mul ei olnud sugugi kavatsust ehitada autosid niisugusel väikesel määral. Minu plaaniks oli pigemini suurproduksioon, enne pidi aga olema midagi, mida produtseerida. Ei ole mingit põhjust asjadega üle kiirustada. 1896 alustasin oma teise auto ehitamist. See oli esimesega väga sarnane, ainult kergem. Rihmajami säilitasin ja loobusin temast alles palju hiljem. Rihmad olid päris head, välja arvatud kuuma ilmaga. Ainult sel põhjusel asendasin selle hiljemini õige ajamiga. Sellest vankrist tuletasin mõnegi hea õpetuse.

Vahepeal olid Ameerikas ja Euroopas mõned teisedki asunud autode ehitamisele. Juba sain teada, et Macy juures New Yorkis on välja pandud saksa Benz-auto. Sõitsin isiklikult sinna, et seda vaadata, aga selles ei olnud midagi, mis mulle oleks eriti silma hakanud. Ka Benz-autol oli rihmajam, aga ta oli palju raskem kui minu oma. Mina panin erilise rõhu kergusele — paremusele, mida välismaa vabrikandid ei näinud kunagi küllaldaselt hindavat. Kokku eitasin oma eratöökojas kolm erinevat autot, milledest igapähega sõideti Detroitis aastaid. Evin veel praegu esimest vankrit, mille ostsin mõni aasta hiljem saja dollari eest tagasi mehelt, kellele mr. Ainsley oli selle müünud.

Joonis 8. Saksa inseneri Karl Benz ehitas 1885 aastal Mannheimis esimese neljataktilise bensiinimootoriga mootorkäru, ja sõitsi sellega esmakordselt 3. juulil 1886. aastal.



Joonis 9. Karl Benzi mootor.



Kogu selle aja säilitasin oma koha elektriühingus ja nihkusin aeglaselt esimeseks tehnikuks, kuu-  
palgaga 125 dollarit. Aga minu eksperimendid gaasimootoriga ei olnud direktorile armsamad kui varemini  
isale minu mehaanikaharrastus. Mitte et mu šeff oleks olnud katsetamise vastu iseenesest — ta oli ainult  
katsetuste vastu gaasimootoritega. Ma kuulen veelgi ta sõnu: „Elekter, jah, see on tuleviku ala. Aga gaas  
----- oh, ei.“

Tal oli tõhusaid põhjusi oma skeptitsismiks. Tõeliselt ei olnud kellelgi udusematki kujutlust  
plahvatusmootorite suurest tulevikust, kuigi olime alles hiiglatõusu alguses, mille elektrisjandus on  
vahepeal saavutanud. Nagu läheb iga võrdlemisi uue ideega, oodati ka elektrist enam kui see nüüd töötab.  
Ma ei näinud kasu eksperimenteerimisest sellega oma otstarbe jaoks. Maantee-sõiduk ei lasknud end  
sisse seada elektriraudteede süsteemis, isegi kui elektritraadid oleksid olnud vähem kallid. Ükski patarei  
ei püsinud kaalult mõistlike raskuspiiride lähedalgi. Elektersõiduki tegevusraadius on paratamatult  
piiratud ja nõuab mootorset aparati, mis ei ole mingis proportsioonis sellega saavutatud vooluga. Sellega  
ei taha ma sugugi öelda, et hindan elektrit tähtsusetuks, me pole veel hakanudki seda õieti kasutama, Aga  
elektril on oma tegevusala ja plahvatusmootoril samuti. Kumbki ei saa teist välja tõrjuda — see on suur  
õnn!

Ma evin dünamo, mida pidin esmalt kasutama Detroiti Edisoni ühingus. Kui seadsin sisse meie  
Kanada vabrik, avastasin ta ühes kontorihoones, mille ühing oli ostnud Electric Company'lt. Ostsin  
dünamo, lasksin ta korda seada ja ta oli meie Kanada vabrikule veel aastaid teenekas. Kui meie järjest  
suureneva ulatuse tõttu pidime ehitama uue jõujaama, lasksin vana mootori tuua üle minu muuseumi,  
ühte tuppa Dearbornis, mis varjab palju  
minu tehnilisi aardeid'.

Joonis 10. 1888 aastal alustas Karl Benz oma mootorkäru müüki.

Edison Company pakkus mulle  
ühingu juhtimist, tingimusel, et  
riputaksin varna oma gaasimootori ja  
tegeleksin millegi tõesti kasulikuga. See  
täendas valimist minu kutsetöö ja auto  
vahel. Valisin auto, see tähendab, ma  
andsin oma koha ära — õigest valikust  
polnud juttu, sest juba tol ajal teadsin, et  
minu vankril on edu kindel. 15. augustil  
1899 loobusin kohast, et pühendada end  
autoärile.



Siiski oli see kaaluv samm, sest  
mul ei olnud reserve. Kõik, mis olin  
suutnud säästa, oli läinud  
eksperimentidele. Aga mu naine oli  
minuga nõus, et ma ei tohi autost

loobuda: nüüd tähendas see võita või kaotada. Ei olnud mingit „nõudmist“ autode järele. Nad kodunesid  
ja tungisid sisse sellal umbes nii nagu nüüd lennukid. Alul peeti hobusteta vankreid ainult hullu tuju  
sünnitusteks, oli palju tarku inimesi, kes tegid karvapealt selgeks, miks need pidid jääma igavesti  
mänguasjadeks, ükski jõukas mees ei kaalunud isegi võimalust seda äriselt kasutada. Mulle on mõistmatu,  
miks iga uus transpordivahend pörkab sellisele vastupanule. Leidub aga ju ka tänapäeval inimesi, kes  
'kõnelevad pead raputades auto luksusest ja tunnustavad ainult vastu tahtmist veoauto kasulikkust. Alul  
igatahes oli vaevalt kedagi, kes oleks taibanud, et auto mängib kord tööstuses suurt osa. Optimistid  
uskusid kõige enam jalgrattale vastavat arengut. Kui selgus, et autod sõitsid ikka tõesti ja mitmed töösturid  
alustasid nende valmistamist, tõusis kõrge küsimus: missugune auto on kiireim? — Veider, aga siiski päris  
loomulik areng — see võidusõidu mõte! Mina ei ole võiduajamisest kunagi palju hoolinud, aga publik  
hoidus kindlalt suhtumast autosse teisiti kui kallisse võidusõidu-vahendisse. Sellepärast pidime lõpuks  
meiegi tegema kaasa võidusõite. Tööstuse seisukohalt aga oli see publiku varajane poolehoid võidusõidule  
paheks, sest see sundis vabrikante panema enam rõhku kiiruse saavutamisele kui autode tegelikule  
headusele. See avas ukseid ja väravad spekulantidele.

Grupp ettevõtmishimulisi mehi organiseeris minu auto ekspluateerimiseks pärast minu lahkumist elektriseltsist Detroit Automobile Company. Mina olin juhtiv insener ja osanik tagasihoidlikus ulatuses. Kolm aastat ehitasime autosid, kõik enam-vähem minu esimese mudeli järgi. Müüsimise neist väga vähe. Jäin täiesti üksi oma püüdmises, parandada autosid ja võita sellega suuremat ostjateringi. Kõigil oli ainult üks mõte: koguda tellimisi ja müüa autosid nii kallilt kui võimalik. Peaasi oli teenida raha. Et mina oma kohal insenerina ei evinud mingit mõju väljaspool oma tööpiirkonda, märkasid varsti, et uus ühing ei sobinud minu ideede teostamiseks, — ta oli ainult rahakontsern —, mis ei teeninud kuigi palju raha. Märtsis 1902 panin seepärast oma ameti maha, olles kindlasti otsustanud mitte kunagi enam minna sõltuvale kohale. Detroit Automobile Company muudeti hiljem ümber Cadillac Company'ks, kus peaosanikuks sai Leland, kes hiljem astus ettevõttesse.

Mina üürisin endale töötoa — ühekordse telliskivikuuri — Park Place nr. 81, et jätkata oma eksperimente ja õppida tundma, mis on õieti äri. Ma uskusin, et peaks olema täiesti teisiti, kui ilmnes minu esimese ettevõtte juures.

1902. aasta kuni Ford Autoühingu asutamiseni oli peaaegu eranditult pühendatud uurimistele. Oma väikeses ühetoalises töökojas töötasin neljasilindrilise mootori arendamisel, väljas maailmas püüdsin saada teada, missugune on tõeliselt ärielu ja kas peab tõesti tegema kaasa ahne egoistliku jahi raha järele, mida oma esimese lühikese äritegevuse ajal nägin kõikjal. Oma esimese katse ajast, mida kirjeldasin eespool, kuni minu praeguse ühingu kujundamiseni ehitasin kokku umbes kakskümmend viis autot, neist üheksateist või kakskümmend Detroit Automobile Company juures. Auto oli vahepeal oma algstaadiumist, kus piisas juba sellest, et ta üldse sõitis, kaugemale arenenud ja jõudnud faasi, kus nõuti juba kiirust! Alexander Winton Clevelandist, Winton-auto ehitaja, oli Ameerika võidusõidutšempion ja valmis igaühega võistlema. Mina valmistasin seniseist veidi kompaktsemat tüüpi kahesilindrilise mootori, asetasin ta šassiile, leidsin, et ta arendas suurt sõidukiirust, ja leppisin Wintoniga kokku meievahelise võidusõidu suhtes. Kohtusime Great Pointi sõiduteel Detroitis. Mina võitsin. See oli minu esimene võidusõit ja tegi mulle ainsat reklaami, mida publik arvestab.

Publik ei pannud mikski autot, kui see ei sõitnud kiiresti — ei ületanud teisi võidusõiduaautosid. Minu auahnus, ehitada maailma kiireim auto, viis mind selle järel neljasilindrilise mootori ideele. Aga sellest hiljemini.

Kõige üllatavam kogu ärielus, nagu ta sel ajal esines, oli suur tähelepanu, mis pühendati finantsküljele, ja nigel huvi, mida omistati tehnilisele kvaliteedile. See näis minu meelest pööravat pea peale loomuliku protsessi, et raha peab olema töö vili ega tohi tungida tööga võrreldes esiplaanile. Teine silmatorkav asi oli üldine ükskõiksus tootmismeetodite paranduse vastu, eeldades, et sai valmissaaduse maha müüa ja selle eest raha. Ühe sõnaga: kõige nähtava järgi ei valmistatud artiklit mitte teenete pärast, mis ta osutab publikule, vaid selleks, et temaga teenida võimalikult palju raha. Kas ta rahuldab tarvitajaid, see oli hoopis kõrvalasi. Piisas, kui temast lahti saadi. Rahulolematut ostjat ei peetud meheks, kelle usaldust oli kuritarvitatud, vaid äärmiselt tülikaks isikuks või koorimisobjektiks, kellelt jälle sai välja pigistada raha sellega, et seati korda, mis oleks pidanud olema korras juba algusest peale. Nii huvituti näiteks väga vähe sellest, mis sai sõidukist pärast müümist: kui palju ta tarvitas bensiini miili peale, millised olid õieti ta saavutused ja kui palju oli ostjal temast kasu. Kui ta üles ütles ja pidi asendatama üksikosi

Joonis 11. Daimleri kattega auto 1894 aastast. Kuna Benz oli patenteerinud esisillaveoga auto, siis Daimler ehitas kahetaktilise mootoriga, tagasillaveoga neljakäigulise auto.



uutega, siis las olla omanik pigis. Peeti oivaliseks ärivõtteks müüa üksikosi võimalikult kallilt, teooria järgi, et see, kes juba oli ostnud auto, vajas osi igal tingimusel ja on nõus nende eest ka maksma.

Autotööstus ei olnud minu arvates ausal põhialusel, rääkimata sellest, mida tootmise seisukohalt võiks nimetada teaduslikuks aluseks, kuigi autoasjanduses polnud lood hullemad kui teisteski tööstusharudes. Tol ajal oli, nagu veel mäletatakse, suur rajamisperiod. Pankurid, kes seni olid spekulerinud ainult raudteel, vallutasid nüüd ka tööstuse. Lähtusin siis, nagu nüüdki, põhimõttest, et hind, nagu ka kasu ja üldse rahalised küsimused korralduvad iseenesest, kui vabrikant teeb tõesti head tööd, ja et käitis peab alustama väikeselt ja alles aegamööda end üles ehitama omast kasust. Kui kasu ei saada, siis on see omanikule märgiks, et ta raiskab oma aega ega sobi vastavale äri. Mul pole kunagi vaja olnud muuta oma vaateid, seevastu avastasin õige pea, et moodsas ärielus loeti vananenuks äärmiselt lihtne vormel: „Tee korralikku tööd ja ta tasub enese.“ Kava, mille järgi sellal kõige sagedamini töötati, oli lihtne: alustada võimalikult suure kapitaliseeringuga ja müüa niipalju aktsiaid ning obligatsioone, kui iganes võimalik. Mis aktsiate müümise ja maaklerikulude mahaarvamise järel üle jäi, anti peaaegu vastu tahtmist ettevõtte rajamiseks. Hea äri polnud mitte see, mis tegi tublit tööd ja sai selle eest ausat tasu. Hea äri oli see, mis andis võimaluse lasta käiku suure hulga osatähti ja obligatsioone kõrge kursiga. Tähtsad olid aktsiad ja obligatsioonid, mitte töö.

Otsustasin sellepärast lõplikult: mitte kunagi astuda ühingusse, millesse raha tuleb enne tööd või milles on osalised pankurid ja finantsistid. Peale selle tegin otsuseks, et juhul, kui mul ei õnnestuks asutada äri oma arusaamise kohaselt publiku teenimiseks, loobuksin üldse ärist. Sest minu enda väikesed kogemused ühes sellega, mida nägin toimuvat igal pool ümberringi, tõendasid, et ainult puhas raha-teenimine ei vääri peamurdmist ning päris kindlasti mitte niisuguse mehe tegevust, kes soovib tõesti midagi luua. See ei näinud mulle ka õige viisina rahateenimisekski. Sest ainus reaalne viis äri teha on osutada publikule teeneid.

Vabrikant ei lõpeta kaugeltki oma vahekorda ostjaga artikli müümisega. Vastupidi — nüüd nende suhted õieti algavad. Auto juures tähendab müük pealegi omaviisilist sissejuhatust. Kui sõiduk ei osuta ostjale häid teeneid, oleks olnud parem, kui seda sissejuhatust poleks olnudki, sest et ta sel puhul evib kõigist reklaamidest kõige kahjulikumat — mitterahulolevat kaubaravitajat. Auto lapseas oli märgatav kaldumus vaadata müügile nagu saavutusele iseenesest ja jätta ostja ta enda hooleks — see on lühinägelik komisjonääri seisukoht. Kui vahelt-müüja saab oma müükide eest ainult protsente, ei või nõuda, et ta veel pühendaks erilist tähelepanu ostjale, kelle käest ei ole enam saada komisjonitasu. Just sellel alal teostasime hiljemini uuenduse, mis tõhusalt tõstis Ford-auto levikut. Hind ja kvaliteet üksi oleksid kindlustanud talle kindla mineku, koguni suure mineku.

Aga meie läksime kaugemale. Kes muretses meie auto, evis minu silmis õigust selle kestvaks kasutamiseks. Kui autole juhtus rike, oli meie kohus hoolitseda selle eest, et see niipea kui iganes võimalik saaks jälle tarvitamiskõlblikuks. See teenimis-printsiip oli Ford-autode edus otsustava tähtsusega. Kallimate sõidukite jaoks ei olnud sellal enamasti abijaamu. Kui juhtus rike, oldi rippuv kohalikkudest parandustöökodadest, kuna õigupoolest oleks pidanud pöörduma vabrikandi poole. Kui töökoja omanikul oli koha peal hea valik asendusosi (kuigi paljudel autodel ei olnudki vahetatavaid asendusosi), siis oli omanikul lihtsalt õnne. Kui aga töökoja-omanik ei olnud ettenägelik, selle eest omas aga mitteküllaldas teadmisi autoehitusest ning liigset ärivaimu, siis võis isegi väike rike tuua nädalate pikkuse seismise ja hiiglaarve, mis tuli tingimata maksta, enne kui auto jälle kätte saadi. Autode parandajad oli üksvahe

Joonis 12. Benz'i luksusmudel 5HP Victoria, 1896 aastast.



autotööstuse suurim hädaoht. Veel a. 1910 ja 1911 peeti autoomanikku rikkaks meheks, kes vääris pigistamist. Astusime algusest peale sellele olukorrale vastu. Me ei tahtnud, et meie auto levik saaks takistatud rumalate inimeste ahnuse läbi.

Olen siin mõned aastad ette rutanud, kuid see on finantshuvide poolt teostatav kontroll, mis tuleb kahjuks tööle, sest siis peetakse ainult jahti dollarile. Peale selle märkasid paljude ärimeeste juures, et nad tundsid oma kutset kui koormat. Nad töötasid selleks, et saabuks päev, millal nad võivad loobuda sellest ja elatuda intressidest, — et pääseda võimalikult ruttu võitlusest. Elu näis neile lahinguna, mille pidi lõpetama nii ruttu kui võimalik. See oli jälle punkt, mida mina ei suutnud mõista. Olen näinud suuri ettevõtteid varisevat varjudeks ainult seepärast, et keegi arvas neid võivat valitseda edasi nii nagu oli valitsetud. Juhtimine võis omal ajal olla väljapaistev, nende eeskujulikkus seisis aga selles, et nad olid aja kõrgusel ja mitte kuidagi orjalikul eilse jälgimisel. Elu, nii nagu mina seda mõistan, ei ole peatus, vaid reis. Isegi see, kes usub, et on „asetunud puhkusele“, ei püsi sugugi rahu — vaid libiseb kõige tõenäoselt alla. Kõik on voogamas ja on algusest peale määratud selleks. Elu voolab. Elatakse võib-olla paigal samas tänavas ja samas majas, aga mees ise, kes seal elab, on iga päev teine. Samast eksimusest, võtta elu nagu lahingut, mille iga silmapilk võib ühe valemõttega kaotada, tuleb suur armastus reeglipärasuse vastu. Inimesed harjutavad end olema ainult poolelusad. Kingsepp võtab väga harva omaks „uuemoelise“ viisi tallutada kingi, käsitöölaine võtab äärmiselt vastumeelselt vastu uue töömeetodi. Harjumus toob mingisuguse nürimeelsuse. Kõikjal leidub igal pool mehi, kes ei tea, et eile on möödunud, ja ärkavad hommikul üles eelmise aasta mõtetega. Võiks püstitada peaaegu formeli, et kes usub olevat leidnud oma meetodi, see tungigu enesesse ja uurigu põhjalikult järele, kas mitte üks osa ta ajast ei ole uinunud. Usus, et ollakse end „kindlustanud“ eluks, luurab hiiliv hädaoht. See usk osutab, et niisugune inimene arenguratta järgmise nõksu juures heidetakse kõrvale.

Rahategur — tung kapitali „investeerimisest“ saada kasu — ja järgnev hooletus või hoolimatus töö ning järelikult ka teenus jõudluse vastu, ilmus mulle mitmel kujul. Oma esimeses tegevuses ei olnud mina ka mitte vaba — ma ei saanud anda oma ideedele vaba mänguruumi. Kõik pidi olema seatud selleks, et teenida võimalikult palju raha. Töö tuli alles viimases järjekorras. Kõige haruldasem kogu asjas aga oli arvamus, et oluline on raha, mitte töö.

Kellelegi ei paistnud silma torkavat ebaloogilisust, et siin raha oli seatud kõrgemale tööst — kuigi kõik pidid nõustuma, et kasu tuleb alles tööst. Taheti nähtavasti leida lühemat teed raha juurde ja jäeti silmade vahele seejuures kõige silmatorkavam tee — see, mis viib üle töö.

Näiteks konkurentsi küsimus. Leidsin, et konkurentsi peetakse hädaohuks ja et tubli ärijuht lülitab oma konkurendid välja, muretsedes kunstlikult monopoli. Sealjuures lähtuti arvamusel, et ostjate arv on piiratud ja sellepärast peab jõudma konkurendist ette. Paljud vist mäletavad veel, et hiljem rida autovabrikante Selden-patendi alusel liitusid ühinguks, mis neile võimaldas — vaevu seaduslikes piirides — kontrollida autode hinda ja tootmist. Nad väljusid samast arvamusel, mis hingestas nii paljusid ühinguid: absurdsest ideest, et profiiti saab tõsta töö vähendamise, mitte aga suurendamisega. See idee on, niipalju kui mina tean, igivana. Ma ei mõistnud sellal ega mõista nüüdki, et kellelgi, kes teeb ausat tööd, võiks olla tegevuse puudust. Aeg, mis kulutatakse konkurentsvõitlusele, on raisatud, tehakse palju paremini kasutades seda tööks. Ostmisele kalduvaid ja isegi innukalt osta soovijaid inimesi on alati küllalt,

Joonis 13. Benz Spider 1902 aastast, mis oli varustatud 2-taktilise boksermootoriga ja mille kiirus ulatus 60 km/t. Neljakohaline auto maksis 8500 saksa kuldmarka.



eeldusel, et neid varustatakse sobivate hindadega sellega, mida nad tõesti vajavad — see kehtib niihästi isikliku töö kui kaupade kohta.

Sellel järelemõtlemise ajal olin kaugel jõude olemisest. Töötasime oma suure neljasilindrilise mootori ja kahe suure võidusõiduauto juures. Mul oli selleks palju aega, sest olin püsivalt asja juures. Minu arusaamise järgi ei saagi mees kuidagi teisiti kui olla püsivalt töös. Päeval peab ta olema selle juures ja öösi nägema sellest und. Eeldus, teha oma töö bürootundidel, hommikul sellega alustada ja õhtul ta jälle jätta — ja kuni järgmise hommikuni mitte ühegi mõttega tegelda sellega — kõlab päris ilusasti. See on ka pikemata läbiviidav, kui ollakse rahul sellega, et kogu eluaeg on sinust keegi üle, kui ollakse ametnik, võib-olla üsna iseseisevgi ametnik, kõik, mis aga tahetakse, mitte aga direktor või mingi asja juht. Kehalise töö tegijale on koguni vajalik piirata töötunde, muidu on ta varsti oma jõuga läbi. Kui tal on kavatsus jääda eluajaks kehalise töö tegijaks, siis võib ta unustada oma töö momendil, mil kõlab vabrikuvile, kui ta aga tahab jõuda edasi ja saavutada midagi, siis on vile talle signaaliks, anduda järelemõtlemisele oma päevatöö üle ja leiutada, kuidas seda võiks teha paremini.

Kellel on suurim töö- ja mõttevõime, saavutab eksimatult edu. Ma ei saa öelda, sest et ma seda ei tea, kas mees, kes töötab püsivalt, kes jääb alati oma tegevuse juurde, kellel on ainult üks mõte, jõuda edasi ja sellepärast edasi jõuabki — kas see mees on õnnelikum kui teine, kes niihästi mõtlemises kui kehalises töös peab kinni bürootundidest. Ei ole aga vajalikki seda küsimust otsustada. Kümnehobusejõuline mootor veab vähem kui kahekümneline. Kellel piisab mõttetegevusest ainult töötundidel, piirab oma hobusejõude. Kui ta on rahul sellega, et veab ainult koormat, mis talle peale pandud, siis on kõik korras, see puutub ainult temasse ja mitte kellessegi muusse — aga ta ei tohi ka kaevata, kui keegi teine, kes on suurendanud oma hobusejõude, veab rohkem kui tema. Puhkus ja töö annavad erinevad resultaadid, kui keegi igatseb rahu järele ja saab selle osaliseks, siis ei ole tal põhjust kaebamiseks. Aga ta ei saa olla ühel ajal jõude ja lõigata töö vilja.

Konkreetselt lasevad minu kõige mõjukamad kogemused äri üle neist aastaist — ja ma olen õppinud igal aastal juurde, ilma et oleksin pidanud muutma oma esialgseid vaateid — võtta end kokku järgnevalt:

- 1. Raha seatakse tähtsamaks tööst ja ähvardab sellepärast alla suruda töö ja hävitada üldsuse teenimise aluse.*
- 2. Mõte eeskätt rahale töö asemel toob kaasa kartuse ebaõnnestumisest ja see kartus suleb juurdepääsu äridele — ta tekitab hirmu konkurentsi ees, meetodi vahetuse ees, iga sammu ees, mis võiks viia olukorra muutumisele.*
- 3. Igal, kes kõigepealt mõtleb teenusjõudlusele, on ees selge tee: teha oma tööd võimalikult paremini.*

Joonis 15. Daimleri 1899 aasta võidusõiduauto „Fööniks“.



Joonis 14. Benzi 1899 aasta võidusõiduauto.



### 3. ALGAB PÄRIS TEGEVUS

Väikeses telliskivikuuris Park Place'il nr. 81 oli mul ohtralt võimalusi välja töötada uue auto plaani ja osalt ka tootmismeetodit. Aga isegi kui mul õnnestus luua organisatsiooni täiesti oma südame järgi — ühingut, mis endale valis põhimõtteks kvaliteet-töö, ja publiku rahuldamise —, oli mulle siiski selge, et ma kunagi ei saa valmistada tõesti esmaklassilist ja hinnaväärilist autot, kuni püsivad kaelamurdvad produktsioonimeetodid.

Igaüks teab, et sama asja teisel korral võimaldub seada paremini kui esimesel korral. Ma ei tea, miks tööstus sellal ei võtnud omaks seda põhilist ideed. — Olgu siis, et vabrikantidel oli nii kiire müügiartiklite valmistamisega, et nad ei võtnud küllalt aega ettevalmistusiks. Töötamine tellimise peale seeriaste asemel on minu arvates tõenäoselt harjumus, traditsioon, mille oleme võtnud üle veel käsitööaegadest. Küsitagu sajalt inimeselt, missuguse peab tegema teatava artikli. Ümmarguselt kaheksakümmend neist ei tea seda ja jätavad selle vabrikandi mureks. Viisteist tunnevad endid kohustatud olevat midagi ütleva ja ainult viiel on esile tuua soove ja põhjendusi. Need üheksakümmend viis, kes koosnevad neist, kes midagi ei tea ja seda tunnustavad, ja neist, kes samuti ei tea midagi, seda aga ei tunnusta, — ongi tegelikult kaubaartikli ostjad. Need viis, kellel on erisoove, on emba-kumba: kas võimelised maksma spetsiaaltöö eest või ei ole nad mitte võimelised. Esimesel juhul neile tehakse töö, kuid nad esindavad ainult väikest piiratud ostjaskonda. Üheksakümne viiest tahavad võib-olla kümme või viisteist maksta kvaliteettöö eest. Ülejäänuid arvestab üks osa ainult hinda, vaatamata kvaliteedile. Nende arv väheneb aga järjest. Ostjad hakkavad ära õppima ostmist. Enamus arvestab kvaliteeti ja püüabki iga dollari eest kaubelda välja võimalikult suurima kvaliteedi. Kui siis olete leiutanud, missugused saadused sellele 95%-le keskmiselt kokku on kõige teenekamad, ja kui olete korraldanud tootmisasjanduse nii, et kõrgeväärtuslikke produkte tuua madalaima hinnaga turule, — siis on nõudmine nii suur, et seda võib nimetada üldiseks.

See ei tähenda standardiseerimist. Väljend „standardiseerimine“ tekitab segadust, sest see tähendab teatavat tardumust konstruktsioonis ja tööstuses ja et vabrikant valib lõpuks artikli, mis on müüdav kõige kergemalt ja kasutoovamalt. Publikut ei arvestata ei konstruktsiooni ega hinna kindlaksmääramise juures. Iga standardiseeringu taga on peaaegu alati mõte, lüüa võimalikult suurt profiiti. Tagajärg on, et ühe ja sama artikli valmistamine paratamatult järgnevate kokkuvõtte tõttu annab vabrikandile kasvavat tulu.

Joonis 16. 1903 aastal alustas 12 osaniku poolt investeeritud 28 000 USD ja Henry Ford'iga asepresidendi ja peainseneri staatuses tegevust Ford Motor Company. Ettevõtte tootis 3 autot päevas.



Produktsioon kasvab – ta tootmisvahendid võivad enam produtseerida, – ja enne kui ta seda märkab, on turg üle ujutatud mittemüüdavate toodetega. Vastavad tooted oleksid müüdavad, kui produtsent rahulduks madalama hinnaga. Ostujõud on alati olemas – aga ostujõud ei ole alati harjunud

hinnaalandusele kohe reageerima. Kui mingit artiklit on müüdnud liiga kallilt ja siis halva mineku pärast tema hinda järsku alandatakse, siis ollakse tihti pettunud. Sellel on oma hea põhjus. Publik on ettevaatlik. Ta peab hinnaalandust nõksuks ja jääb ära ootama tõelist hindade allalaskmist. Midagi selletaolist elasime üle viimasel aastal. Kui aga vastupidi, tootmisalal saavutatud kokkuvõid müügihinnast kohe maha arvatakse ja kui asjaosaline produtsent on tuntud sellise hinnapoliitika poolest, siis on ostjail usaldus ta vastu ja nad reageerivad kohe. Nad usuvad, et tootja annab neile nende raha eest ausa vastuväärtuse. Selle järel näib standardiseering halva ärina, kui sellega kohe käsikäes ei käi hinnaalandus. Hinna peab viima alla (seda on väga tähtis pidada silmas) sellepärast, et produktsioonikulu on vähenenud, mitte aga sellepärast, et langev nõudmine publiku poolt vihjab, et ta ei ole rahul hindadega. Vastupidi, – publik peab alati imestlema, et on võimalik anda nii vähese raha eest nii kõrget vastuväärtust.

Need mõtted võtsid minus katsetamisaastate jooksul üha enam kuju. Enamus eksperimente oli pühendatud võidusõiduautode ehitamisele. Sellal lähtuti eeldusest, et esmaklassiline sõiduk peab arendama ka kõrgemat kiirust. Mina isiklikult ei hoolinud kunagi palju sellest võistluse mõttest, aga vabrikandid klammerdusid

juba kord jalgratta võidusõitjate eeskujul külge ja arvasid, et võistlussõidu võit äratas publikus tähelepanu sõiduki headuse vastu – kuigi mina isiklikult ei saa ette kujutada vähemusaldatavat proovi.

Kuid teised tegid nii ja mina pidin tegema kaasa. 1903. a. ehitasin koos Torn Cooperiga kaks autot – täiesti sõidukiiruse sihiga. Nad olid üksteisega täiesti sarnased. Üks ristiti „999“, teine „Nool“. Kui mingi auto peab saama tuntuks oma kiiruse poolest, siis ehitagem niisugune, mis saagu tuttavaks igal pool, kus peetakse lugu kiirusest. Nad saidki niisugused. Ehitasin neile sisse neli hiiglasuurt silindrit 80 PS-ga – mis noil ajal oli kuulmatu. Juba lärmist, mida nad tegid, jätkus inimese pooliti surmamiseks. Autodes oli ainult üks iste. Ühest inimesest pro auto piisas. Proovisin autot, Cooper kah. Andsime talle täie käigu. Ma ei suuda noid sõiduelamusi päris hästi kirjeldada. Sõit Niagara koskedel oleks selle kõrval olnud lõbureis. Ma ei tahtnud võtta enda peale vastutust „999“ eest, mille tahtsime lasta esimesena sõitma, Cooper ka mitte. Cooper ütles aga, et ta tunneb meest, kes elab sõidukiirusest, temale ei ole miski küllalt kiire. Ta telegrafeeris Salt Lake City'sse ja sealt ilmus elukutseline jalgrattavõidusõitja, nimega Barney Oldfield. Ta ei olnud veel kunagi sõitnud autoga, evis aga tahtmist seda katsuda. Ta arvas, et kõike peab kord proovima.

Vajasime ainult ühe nädala, et õpetada talle sõitmist. Mees ei teadnud, mis on kartus. Tal polnud vaja õppida muud kui koletist valitsema. Kõige kiirematki moodsat võidusõiduautot juhtida pole midagi selle kõrval. Rooliratas ei olnud sellal veel leiutatud. Kõigil seni minu poolt ehitatud autodel oli ainult käepide. Sellele autole asetati kahekordne pide, sest oli vaja täit mehejõudu, et hoida autot õiges suunas. Võidusõit, milleks valmistusime, oli määratud kindlaks kolmele miilile Great Pointi

Joonis 17. Fordi poolt spetsiaalselt võidusõiduks ehitatud auto „999“.



Joonis 18. Barney Oldfield oli isik, kes juhtis võidusõiduautot „999“.



sõiduteel. Meie auto oli võistlusteel veel tundmatu ja jätsimegi teised selle üle pimedusse. Ennustamised loovutasime samuti neile. Sellal ei olnud sõiduteed veel teaduslike meetodite järgi ehitatud. Ei aimatud, missuguse kiiruseni mootor võib viia. Keegi ei teadnud paremini kui Oldfield, mis mootorid tähendasid, kui ta astus oma sõidukisse, kuna mina lõin vänta, ütles ta heatujuliselt: „Noh, see käru võib ju olla ka minu surm, aga kui olen kihutanud üle kraavi, ütlevad nad vähemalt, et ma sõitsin kui kurat.“

Ja ta sõitis kui kurat! Ta ei julgenud ümber vaadata. Ta ei pidurdanud isegi mitte kurvidel. Ta laskis auto lihtsalt sõita – ja see sõitis tõesti. Ta oli lõpuks teistest ees poole miili ümber!

„999“ täitis oma otstarbe: ta näitas kõigile, et võis ehitada kiire auto. Üks nädal pärast võidusõitu asutati Ford Motor Company. Mina olin abiesimees, joonestaja, ülemainsener, järelevaataja ja direktor. Kapital oli 100 000 dollarit ja mina olin osanik 25½ %-ga. Puhast raha pandi kokku ümmarguselt 28 000 dollarit. See on ainus rahakapital, mis ühingul on olnud, välja arvatud see, mis saadi toodete müügist. Vaatamata oma endistele kogemustele pidasin alguses võimalikuks töötada ühinguga, milles ma ei olnud osanik ülekaalukalt, õige varsti leidsin aga, et pean evima häälteenamust, sellepärast ostsin 1906 ühingu teenitud raha eest ühingu aktsiaid, et olla osanik 50%-ga, mille varsti selle järel tõstsin 58%-le. Uus sisseseade ja kogu ühingu ülesehitus tasuti minu teenistusest. 1919 ostis mu poeg Edsel järelejäänud 41%, sest üks osa ülejäänud aktsiaomanikke ei olnud nõus minu äripoliitikaga. Ta ostis need osatähed kursiga 12 500 dollarit pro sada ja maksis nende eest kokku umbes seitsekümmend viis miljonit.

See esialgne ühing ja ta sisseseaded olid üsna primitiivsed. Üürisime Strelow' tiseritöökoja Mack Avenue'l. Oma konstruktsiooniplaanide visandite juures olin ma välja töötanud ka konstruktsioonimeetodid, kuna meil aga sel ajal ei olnud raha masinate ostuks, valmistati auto kui tervik küll minu kavandite järgi, aga mitmes vabrikus, ja ka kokkupaneku juures tegime meie vaevalt enam, kui et varustasime nad rataste, rehvide ja keredega. Tõeliselt oleks see fabritseerimisviis kõigest odavam, kui võiks ainult olla kindel, et

Joonis 19. Esimene auto – Ford A, müüdi 20. juulil 1903, kuu aega peale ettevõtte asutamist, kusjuures ettevõtte vahendid olid selleks ajaks langenud 223 USD-ni. Aastatel 1903-1905 müüdi ca 1750 sellist autot ja selle hind oli umbes 700 USD.



Joonis 20. Ford A tagantvaates.



üksikosad tegelikult valmistatakse täpselt minu poolt eespool esitatud produktsioonimeetodi järgi. Kõige kokkuhoidlikum kõigist produktsioonimeetoditest on tulevikus see, kus tervikartikkel ei valmistata mitte ühe ja sama katuse all – ehk olgu siis, et vastav artikkel on täiesti lihtne. Moodne või õigemini tulevane meetod seisab selles, et lastakse iga üksikosa valmistada seal, kus teda on kõige kergem fabritseerida, ja pannakse siis kokku kasutamiskeskustes. See on meetod, mida rakendame juba nüüd ja mida me kavatsime veelgi laiendada. Seejuures oleks ükskõik, kas üks ja sama ühing või sama omanik omaks kõiki vabrikuid, mis valmistavad valmisprodukti osi, või kas üksikud osad valmistatakse üksteisest täiesti sõltumatus vabrikuis, eeldusega, et kõik vabrikud on võtnud omaks teenusjõudluse printsiibi. Kui võime osta üksikosi sama headusega, millega ise saaksime valmistada, ja on käepärast rikkalikud tagavarad sobivate mõõdukate hindadega, siis ei tee meie katset, valmistada neid ise – välja arvatud, et häda korral oleksid mõningad käepärast. Tõeliselt oleks võib-olla koguni parem, kui omanikud oleksid erisikud.

Olin katsetanud eeskätt kaalu vähendamise alal. Liigne kaal on iga isesõitja surm. Raskuse küsimuste üle liiguvad kõige rumalamad ettekujutused. Mingi ebaselge põhjuse tõttu oleme õppinud ära segama raskust jõuga. Mineviku primitiivsed konstruktsioonimeetodid on kahtlemata paljus süüdi. Vana härjavanker kaalus umbes sada tsentnerit. Ta raskus oli nii suur, et ta veojõud oli ainult väike. Et mõndsada tsentnerit inimlikku raskust viia New Yorkist Chicagosse, ehitavad raudteed rongi, mis kaalub palju tsentnereid. Tagajärg on tõelise jõu absoluutne kaotamine ja kuulmatu lugematuise miljonitesse ulatuv energia raiskamine. Vähendatud

Joonis 20. Fordi mudel B-d hakati tootma 1904 aastal ja see oli luksuslik reisiauto. Selle mootor oli toodud ette ja varustatud radiaatoriga. 4-silind-riline mootor tootis 24 hobujõudu, mida oli kolm korda enam kui seda oli olnud kahesilindrilisel Mudel A-l ja selle müügihind oli 2000 USD. Neid toodeti 500 tükki ja viimane müüdi 1906 aastal.



mõjukraadi seadus astub jõusse punktis, kus jõud muutub raskuseks. Raskus on võib-olla vajalik auruvaltisi juures, kuid aga mitte kuskil. Jõul ei ole mingit tegu raskusega. Kui iganes keegi soovib mulle suurendada auto kaalu või lisada juurde üks osa, püüan ma vastupidist – kaalu vähendada ja osa elimineerida. Minu poolt ehitatud auto oli kergem kui kõik senised. Ta oleks saanud veel kergem, kui oleksin teadnud, kuidas seda teha – hiljemini muretsesin endale materjali kergema auto jaoks.

Esimesel aastal ehitasime „mudel A“, kusjuures saatsime šassii turule 850 dollari ja karosserii 100 dollari eest. Sellel mudelil oli kahesilindriline mootor kaheksa hobusejõuga ja kettveoga. Tank mahutas kakskümmend liitrit. Meie läbimüük esimesel aastal oli 1708 autot, nii suur oli vastukõla, mis nad leidsid.<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Oma esimeses reklaamis ütlesime:

„Meie töö otstarve on ehitada ja tuua turule autot eriti igapäeva tarvituseks, ärilisteks, kutselisteks ja kasutuse otstarveteks perekonnale, autot, mis võib arendada küllalt kiirust, et rahuldada täiesti keskmist sõitjat, saavutamata siiski kaelamurdvaid sõidukiirusi, mida praegu nii üldiselt hukka mõistetakse, autot, mida ühtaegu imetlevad mehed, naised ja lapsed ta stabiilsuse, lihtsuse, kindluse, praktilise mugavuse ja – last not least – erakordselt mõõduka hinna pärast, – hinna pärast, mis avab talle paljutuhandlise ostjaskonna, kes seni ei oleks võinud iialgi maksta peadpööritavaid hindu, mida nõutakse enamiku autode eest.“

Järgnevad punktid tõstisime eriti esile:

- Materjali headus.

Igal üksikul neist „mudel A“ autodest on oma ajalugu. Seal on näiteks nr. 420. 1904 ostis selle kolonel D. C. Collier Kaliforniast. Ta sõitis sellega mõne aasta, müüs ta ära ning muretses uue Fordi. Nr. 420 rändas käest kätte, kuni jõudis aastal 1907 kellegi Edmund Jacobi valdusse, kes elas Ramonas, mägede südames. See kasutas autot mõned aastad raskeimaiks sõitudeks. Siis ostis ta endale uue Fordi ja müüs vana. 1915 oli number 420 siirdunud kellegi Cantello omanduseks, kes võttis mootori välja, seadis selle ühendusse veepumbaga ja varustas šassii tugedegaga, nii et mootor pumpab praegu lõbusasti vett, kuna šassii mängib taluvankri osa, hobueesel ees. Terve loo moraal on: sa võid võtta Fordi koost ära, aga mitte hävitada.

Äri läks nagu nõiduseväel. Meie autod võitsid suure kuulsuse. Nad olid vastupanuvõimelised, lihtsad ja hästi tehtud. Töötasin lihtsa universaalmudeli kavandi kallal, aga see ei olnud veel valmis ja meil polnud ka raha,

Joonis 21. Mudelit C hakati tootma 1904. aastal ja see oli uuendatud variant mudelist A. Sellel autol oli „lame“ 2-silindriline mootor, mis tootis 10 hj. Seda müüdi hinnaga 850 USD. Katus lisati eritellimusel.



- *Konstruksiooni lihtsus. Enamik autosid nõudis sellal juhilt suurt osavust.*
- *Mootori headus.*
- *Süüte usaldatavus, mis oli garanteeritud kahe rea kuivelementidega, igas reas kuus.*
- *Automaatne õlitus.*
- *Jõuülekanne lihtsus ja kontrolli hõlpsus.*
- *Valmistuse headus.*

*Meie ei pöördunud publiku lõbumeele poole. Seda ei ole meie teinud kunagi. Oma esimese reklaami juures juba osutasime auto kasulikkusele. Meie ütlesime: „Kui sagedasti kuuleme lauset „Aeg on raha“ – ja ometi kui vähesed ärimehed ja kutseinimesed teotsevad kokkukõlas selle põhimõttega.*

*Mehed, kes järjekindlalt hädaldavad ajapuuduse üle ja kaebavad, et nädalas on nii vähe päevi, mehed, kes iga minutiga, mille nad kaotavad, viskavad aknast välja dollari, mehed, kellele vieminutine hilinemine tihti tähendab paljude dollarite kaotust, – kõik need usaldavad endid siiski juhuslike, ebamugavate ja vahel puudulikkude liiklemistingimuste hoolde, mida neile pakuvad tänavaraudtee jne., kuna äärmiselt tagasihoidliku summa investeerimine laitmatu, saavutusvõimelise ja kõrgeväärtusliku auto ostmiseks võtab talt iga ebatäpsuse mure ja varustab tema luksusliku, alati ta kutsumist ootava transpordivahendiga.*

*Alati valmis, alati kindel.*

*Ehitatud, et hoida kokku teie raha.*

*Ehitatud, et viia teid igale poole, kuhu soovite, ja tuua teid tagasi õigel ajal.*

*Ehitatud, et suurendada teie täpsuse armastuse kuulsust, et hoida teid heas meeleolus ja ostutujus.*

*Ehitatud äri- või lõbuotstarbeks, täiesti teie soovile vastavalt.*

*Ehitatud ka tervise huvides, – et viia teid pahanduseta edasi korratutelgi teedel, värskendada teie aju kauase vaba õhu naudinguga ja teie kopse puhta õhuga.*

*Te olete isand kiiruse üle – soovi korral võite libiseda aeglaselt läbi varjuliste alleede, ent te võite ka suruda kangi oma jala juures alla, kuni kogu maastik teie ümber ujub ja peate silmad lahti hoidma, et lugeda miilike tee ääres.“*

*Ma annan ainult selle reklaami päristuuma, et tõendada, et meie algusest peale tahtsime luua midagi kasulikku – mitte kunagi ei ole me andunud „sportautole“.*

et ehitada ja sisustada sobivat vabrikut. Olime ikka veel sunnitud kasutama materjali, mida turg pakkus – ostime küll parimat, aga meil polnud vahendeid materjali teaduslikuks proovimiseks ja uurimiseks.

Minu kaasosanikud polnud veendunud, et meie toodang laseks end piirata üheainsa autotüübiga. Autotööstus oli valinud endale eeskujuks jalgrattatööstuse, milles iga vabrikant tundis enese olevat kohustatud, lasta igal aastal välja uus mudel ja teha see senisest mudelist nii erinevaks, et vana tüübi omanikud sooviksid vahetada oma rattaid uute vastu. Seda peeti tubliks äriajamiseks. Samale ideele alistuvad naised kleitide ja kübarate suhtes. See mõte aga ei lähtu teenusjõudlusest, vaid ainult soovist, luua midagi uut, mitte paremat. On imestav, kui kindlalt on juurdunud usk, et äri edu – püsiv läbikäik – ei ripu mitte sellest, et rahuldada tarvitajaid korraga alatiseks, vaid sellest, et eksitada ta esmalt andma teatava artikli eest raha välja ja veenda siis teda, et ta peab ostma uue. Plaan, mida sellal mõlgutasin, mille läbiviimiseks me aga ei olnud veel küpsed, oli see, et kui mingi mudel on kindlaks kujunenud, siis tema iga üksikosa olgu väljavõetav ja asendatav ükskõik missuguse tulevikus täiendatava osaga, nii et auto kunagi ei vananeks. Minu auahnus on valmistada iga masinaosa, mille lasen välja, nii tugevasti ja hästi, et see õigupoolest ei vajagi asendamist. Iga hea masin peaks olema õieti niisama kestav kui hea kell.

Teisel produktsiooniaastal pillasime oma energiat kolmele erimudelile. Lasksime välja neljasilindrilise reisiauto „mudel B“ kahe tuhande dollari eest, „mudel C“, nagu täiendatud „mudel A“, viiskümmend dollarit kallimalt kui alghind, ja „mudeli F“, reisiauto tuhande dollari eest. Killustasime oma energia ja tõstsime hindu – tulemus oli, et müüsimise vähem autosid kui eelmisel aastal, ainult 1695 tükki.

„Mudel B“ – neljasilindriline auto üldisiks reisi-otstarbeiks – vajas tutvustamist. Esikohale tulek võidusõidul või rekordipurustus oli sellal parim reklaam. Sellepärast kohendasin üles „Noole“, meie vana „mudel A“ kaksikvenna – see tähendab, õieti ehitasin täiesti uue auto – ja nädal enne New Yorki autonäitust juhtisin teda ise ühe inglise miili vahemaal jääl märgitud teel. Seda sõitu ei unusta ma kunagi! Jää näis päris sile. Aga vaatamata sellele näivale siledusele oli jääpind läbistatud pragude ja lõhedega, mis mulle, nagu teadsin, täisgaasi andmisel pidi pakkuma palju tegemist. Mul ei jäänud aga muud üle kui kaasa teha ja lasta vana „Nool“ lennata. Iga lõhe juures tegi auto hüppe õhku. Ma ei teadnud iialgi, kuhu maabun. Kui ma ei olnud õhus, libisesin vasemale ja paremale, aga mingil mõistatuslikul viisil õnnestus mul jääda õige poolega peale ja sõiduteele. Ma saavutasin rekordi, mis sai tuntuks terves maailmas! Sellega oli „Mudel B“ läbi löönud, aga mitte sel määral, et saavutada kõrgemat hinda. Mingist seikluslikemastki reklaamisaavutusest ei piisa, et võita uuele artiklile kestvaid turgu. Äri ei ole sport. See moraal püsib üha.

Meie väike puust töökoda oli kasvava läbikäigu juures muutunud täiesti kitsaks. 1906 võtsime seepärast oma käitisekapitalist vajalikud summad, et püstitada Piquett ja Beaubrien Streeti nurgale kolmekordne vabrik, millega esmakordselt saime tõeliste tootmisvahendite omanikeks. Nüüd hakkasime tervet rida osi ise tootma ja kokku panema, peaasjalikult jääme siiski veel autode monteerimise käitiseks. 1906/07 lasksime välja ainult kaht mudelit – neljasilindrilist autot kahe tuhande dollari eest ja üht reisiautot tuhande dollariga, mille kavandid mõlemad pärinesid eelmisest aastast – selle peale vaatamata langes meie läbimüük 1599 autole.

Joonis 22. Fordi mudel F oli C mudeli uuendus, kuid see oli suurem ja luksuslikum. Seda toodeti 1905-06 aastal ning neid toodeti ca 1000 tükki ja selle hind tõusis 1000 USD-le.



Mõned arvasid, põhjus olevat selles, et me ei lase välja uusi mudelid. Mina arvasin, et põhjuseks on liiga kõrged hinnad – nad polnud tolle 95% kukrulle kohased. Järgmisel aastal muutsin meie äritaktikat – pärast seda kui olin saavutanud aktsiaenamuse. 1906/07 loobusime täiesti luksusautodest ja lasksime selle asemel välja kolm mudelit väikesi linnaautosid ja kergeid reisiautosid, mis oma produktsioonimeetodilt ega koostiselt ei olnud palju erinevaid ja eraldusid ainult väliselt kujult. Peaasi aga oli, et meie odavam auto maksis kuussada ja meie kõige kallim mitte enam kui seitsesada viiskümmend dollarit. Ja korraga selgus, milline tegur on hind! Meie ei müünud vähem kui 8423 autot – peaaegu viis korda niipalju kui meie parimal äriaastal. Meie rekord oli nädalal enne 15. maid, mil monteerisime kuue tööpäevaga 311 autot. Eestöölisel oli must tahvel, millele ta märkis valge kriidiga iga auto, enne kui see lasti proovisõidule.

Tahvil oli vaevalt ruumi. Ühel päeval järgnevas juunikuus tõusis monteeritud autode arv ümmarguselt 100-ni.

Järgmisel aastal kaldusime veidi kõrvale nii suure eduga läbiviidud programmist. Ehitasin ühe suure auto – kuuesilindrilise viiekümne hobusejõuga –, mis pidi neelama maanteid. Jätkasime: küll oma väikeste autode väljalaskmist, aga 1907. aasta paanika ja meie ekstrakatsetus kalli mudeliga surusid müügi alla 6398 autole.

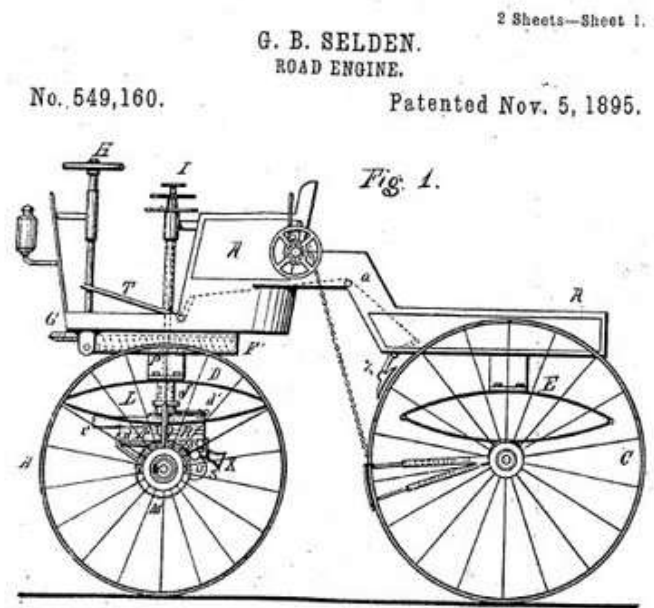
Meil oli seljataga viieaastane katsetamisaeg. Autod hakkasid Euroopas levima. Autovabrikuist peeti eriti edukaks meie ettevõtet. Meil oli rikkalikult raha. Välja arvatud esimene aasta, polnud me õieti kunagi kitsikuses. Müüsimine ainult puhta raha eest, ei laenanud raha välja ja hoidusime vahekauplemisest. Meil ei olnud suruvaid võlgu ja hoidusime oma piires. Me ei ole õieti kunagi ületanud endid. Mul ei ole olnud kunagi vajalik pingutada oma rahalisi vahendeid, sest kui suunatakse kogu püüdlus kasutoovasse tööle, kasvavad abiallikad kiiremini kui jõutakse leiutada võimalusi nende kasutamiseks.

Talitasime oma müüjate valikul ettevaatlikult. Alul oli väga raske leida tõesti häid müüjaid, sest autoäri ei peetud soliidseks. Seda loeti luksusäriks, lõbusõidukite müütmiseks. Lõpuks tegime müügi ülesandeks reale agentidele, kusjuures valisime parimad saadaolevad ja maksime neile palka, mis palju ületas teenistuse, mis nad parimalgi juhul oleksid võinud saada ärist. Alul polnud palgad meie juures eriti kõrged. Me olime ju alles jalad alla saanud, olime aga kord jalul, siis võtsime endile põhimõtteks tasuda iga teenet võimalikult kõrgelt, selle eest aga nõuda ka esmaklassilisi saavutusi.<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Oma agentidelt nõudsime põhitingimustena:

- Edumeelsust ja kõiki omadusi, mis peavad olema moodsal, tublil, ärksal ärimehel.
- Küllaldast asendusosade ladu, et teostada reparatuure kiiresti ja hoida kogu ringkonna Ford-autod tarvita-miskõlblikud.
- Sobivat, puhast ja meieväärset äriruumi.
- Vastavat parandustöökoda igasugusteks parandusteks ja korrashoiuks vajalikkude masinatega.
- Mehaanikuid, kes Ford-autode ehitust ja käsitsemist põhjalikult tunnevad.
- Põhjalikke ja kõikehaaravat raamatupidamist ja registratuuri, millest oleksid kõhe nähtavad mitmesuguste äriosakondade bilansid, lao seis ja ulatus, Ford-autode omanikkude nimed ja tulevikuväljavaated, niipalju kui need olid ettenähtavad.

Joonis 23. Seldeni patenditaotlus kergele maantesõidukile.



Tee ei olnud siiski mitte kerge. Meid takistati hiiglaprotsessiga, mis tõsteti ühingu vastu, et sundida teda liituma ühe autotöösturite ühinguga, kes lähtusid vale-eeldusest, et turg autodele on piiratud ja nõuab monopoliseerimist. See oli kuulus Seldeni protsess. Ajutiselt märgitsesid kaitsekulud meile suurt koormat. Alles hiljuti surnud mr. Seldenil oli protsessiga vähe tegu. See oli tervena trusti töö, kes püüdis patendi abil pressida välja monopoli. Olukord oli järgmine.

George B. Selden oli juba aastal 1879 esitanud sooviavalduse patendile otstarbega: „Ehitada kindlaid, lihtsaid ja odavaid tänavalokomotiive, mis kaaluvad vähe, on kergelt kontrollitavad ja evivad küllalt energiat, et ületada keskmist tõusu teel.“ See avaldis hoiti täiesti seaduslikult patendiametis käigus, kuni aastal 1895 lubati patent. 1879. a., avaldise esitamise ajal, oli auto laiemale avalikkusele niihästi kui tundmatu, patendi lubamisel aga olid ise-sõitjad ammu juba tarvilusel ja paljud tehnikud, nagu näiteks minagi, kes juba aastaid tegelesid mootorsõiduki probleemiga, pidid ühel ilusal päeval avastama oma üllatuseks, et nende poolt läbiviidud praktiline lahendus oli kaitstud paljude aastate eest esitatud patendisisekandega, kuigi sooviavaldaja oli lasknud püsida oma idee ainult ideena. Ta ei olnud teinud midagi, et muuta seda praktiliselt kasutatavaks.

Joonis 24. Seldeni poolt ehitatud mootorsõiduk.



Geo. B. Selden in his "Benzine Buggy."

Patendi põhjal tõstetud nõudmised lasksid end jagada kuude ossa, millest minu arusaamise järgi ükski ei sisalda ainustki mõtet, mis isegi 1879. a. oleks võinud evida õigust olla originaalne. Patendiamet tunnustas mingisugust kombinatsiooni ja andis nõndanimetatud „kombinatsioonipatendi“ tingimusel, et kombinatsioon vankrist ja a) kerest ning tüüri- ja rattast, b) kangimehhanismist ja ajamist edasiliikumiseks ja c) mootorist endast esitasid küllaldast patenti.

Kõige sellega ei olnud mul mingit tegu. Olin kindlalt veendunud, et minu masinal polnud midagi ühist sellega, mis hõljus vaimusilma ees Seldenil. Ent tugev grupp tööstureid, kes nimetasid end „autoriseeritud tootjaks“ („Licensed Assotiation“), sest nad töötasid patendiomaniku loaga, tõstsid meie vastu kaebuse, niipea kui hakkasime etendama osa autotööstuses. Protsess venis. Meid taheti ärist lihtsalt minema hirmutada. Kogusime terved köited tõendusis ja 15. septembril 1909 langes suur löök. United States District Courti kohtunik Hough langetas otsuse meie vastu. „Licensed Assotiation“ alustas kohe propagandat, ning hoiatas kõiki meie auto tulevase ostjaid. Sama oli ta teinud juba 1903. a. protsessi alguses, kui uskus, et võib meid sundida loobuma tööst. Olin kaljukindlalt veendunud, et protsessi võidame meie, siiski tähendas kaotus esimeses instantsis meile tunduvalt lööki. Kuigi ei olnud mingit

- Absoluutset puhtust igas osakonnas, puhastamata aknaruute, tolmu mööblit, mudaseid põrandaid ei lubatud.
- Sobivat välissilti.
- Äritaktikat, mis garanteeris absoluutselt ausad äri-meetodid ja kõrgeima ärimoraali.

Meie põhiinstruktsioonid kõlasid:

„Levitaja või müüja peab teadma ringkonna kõikide elanikkude nimesid, kes võivad tulla arvesse autoostjaina, kaasa arvatud kõik need, kes veel kunagi pole pühendanud sellele ühtki mõtet. Ta peab püüdma ligi tõmmata igauht, võimalikult isikliku külüstusega, vähemalt aga kirjalikult, et nõutavate notiitside abil uurida iga üksiku oma ringkonna elaniku suhtumist autosse. Kui teil ei ole võimalik viia oma ringkonnas läbi midagi selletaolist, siis on teie ringkond liiga suur.“

produksiooni keeldu meie vastu, kartsime, et arvukad ostjad lasevad end kohutada kohtulikkude abinõude tarvituselevõtu ähvardusest ka üksikute Ford-autode omanikkude vastu. Levitati nimelt kuuldust, et meie kaotuse korral võetakse iga Ford-auto omanik kohtulikkule vastutusele. Nagu kuulsin, lasksid mõned minu ägedamaist vastaseist eraviisil koguni läbi paista, et asi läheb kriminaalmenetluseni, ja et igaüks, kes ostab Ford-auto, võiks muretseda endale niisama hästi vangistuskäsu. Võitlesime selle vastu kuulutusega, mis võttis enda alla neli lehekülge kõigis tähtsamais päevalehis. Selgitasime oma juhtumit ja oma kindlat usku võidusse.

Lõpuks laususime:

*„Lõpuks lubatagu vihjata sellele, et oleme valmis igale ostjale, kelles on meie vastaste nõudluste tõttu kerkinud mingid kahtlused, juba Ford Motor Company poolt lubatud katte kõrval kuue miljoni dollari väärtuses andma ühingu poolt garanteeritud obligatsiooni veel kuue miljoni dollari ulatuses, nii et iga üksik Ford-auto omanik on kaetud, kuni vähemalt kaksteist miljonit obligatsioone on hävitatud nende poolt, kes soovivad valitseda ja monopoliseerida seda imetusväärset tööstust.*

*Obligatsioon on teie nõudmise peale kohe kasutada: sellepärast ärge lubage, et teile surutakse peale alaväärtuslikke autosid ekstravagantsete hindadega ainult selle auväärse korporatsiooni seletuste põhjal.*

*N. B. Võitlust ei pea Ford Motor Company ilma Ida- ja Lääne-Ameerika kõigi tublimate patendi- asjatundjate nõuandmiseta.“*

Uskusime, et obligatsioonid annavad ostjaile julgust. Aga nii see ei olnud. Müüsimme üle kaheksateist tuhande auto – peaaegu kaks korda niipalju kui eelmisel aastal – ja ma usun, ümmarguselt viiskümmend ostjat nõudsid obligatsiooni – võib-olla oli neid ka vähem.

Tõepoolest ei ole vist miski niipalju Ford Motor Company'd tutvustanud kui just see protsess. Nähtus, et meiega käitatakse ebaõiglaselt, ja publiku sümpaatiad olid meie pool. Vastasühingu valduses oli üle seitsmekümne miljoni dollari – meil ei olnud alguses veel mitte pooltki seda summat. Mina ei kahelnud silmapilkugi tulemusis, siiski kujundas see lugu endast Damoklese mõõka, mis rippus kogu aeg meie pea kohal. See protsess oli kindlasti lühinägelikumaid ettevõtteid, mille grupp ameerika tööstureid kunagi

Joonis 25. Seldeni horisontaalse mootoriga, 3-silindriline, 2-tsüklilise bensiinimootoriga mootorkäru muuseumis.



algatanud. Kõigi kõrvalnähtustega esitab see ületamatut näidet konsekventsidest, millised võib tuua kaasa mõtlematu liitumine ühe tööstusharu hävitamiseks. Pidasin seda Ameerika autotööstusele suureks õnneks, et võitjaks jääme meie ja „Licensed Assotiation“ lakkas mängimast tähtsat osa ärielus. Vaatamata protsessile olime 1908. a. niivõrd kosunud, et võisime välja kuulutada ja ehitama hakata minu poolt soovitud autotüüpi.

#### 4. TOOTMISE JA TEENIMISE SALADUS

Ma ei kirjelda Ford Motor Company arengut isiklikel põhjusil. Ma ei jutlusta sugugi: mine ja tee samuti. Ma katsun ainult rõhutada, et tänapäeva rahateenimise meetodid ei ole suuremat väärt. Olin nüüd jõudnud punktini, mil loobusin täiesti noist meetodeist. Sellest loobumise hetkest dateerub meie ühingu võrratu edu.

Olime põhijoontes kasutanud meie tööstuse üldisi meetodeid. Meie auto oli ainult vähem komplitseeritud kui teised. Meil polnud käitises võõrast kapitali. Kõrvale jättes need mõlemad tõsiasjad, eraldusime vaevalt muist autoühinguist, ehk olgu siis meie edu ja valjult kinnipeetud printsiibi poolest, müüa ainult puhta raha eest, panna kogu kasu uuesti ettevõttesse ja kasutada alati vaba kapitali saldo üle. Saatsime kõigile võidusõitjatele oma autod. Tegime reklaami ja organiseerisime agaralt käitist, arvestamata meie autode lihtsust oli konstruktsiooni peamine selles, et me ei valmistanud luksusautosid. Meie auto oli niisama hea kui iga teine reisiauto, aga me ei pannud rõhku luksuslikule väljaehitamisele. Olime valmis soovi järgi tegema eri tööd ja oleksime ju kõrge hinna eest valmistanud ka ekstraauto. Ettevõtte õitses. Oleksime võinud pikema jututa istuda maha ja öelda: „Oleme jõudnud haljale oksale. Katsugem püsida praeguses olekus.“

Tegelikult oligi olemas teatav kalduvus selleks. Aktsionärid olid tõsiselt mures, kui meie toodang tõusis sajale autole päevas. Nad tahtsid midagi ette võtta, et takistada ühingu ruineerumist, ja olid kirjeldamatult kohkunud, kui vastasin: „Sada autot päevas ei ole midagi, loodan jõuda varsti tuhandeni.“ Nagu kuulsin, kaalusid nad tõemeeli võimalust, kas ei saaks mind kohtusse kaevata. Kui oleksin jälginud oma kaaslaste vaateid, siis oleksin säilitanud käitise selleaegses ulatuses, matnud meie raha elegantsesse direktsioonihoonesse, otsinud kokkulepet liiga ettepuutuvate konkurentidega, projekteerinud aeg-ajalt uusi tüüpe, et köita publikut, ja laskunud aegamööda rahuliku kombelise kodaniku olukorda, kellel on rahulik ja kombeline äri.

Joonis 26. 1906 aasta mudel K oli varustatud 6-silindrilise mootoriga, mis tootis 40 hj ja uut tüüpi kummidega ja see oli mõeldud eriti luksusliku autonä. Selle hind tõusis 2500-3000 USD-ni, kuid see osutus täielikuks läbikukkumiseks.



Joonis 27. Sama mudeli K avatud sportauto versioon õnnestus paremini ning seda toodeti 1906-1908 üle 900.



Kiusatus peatuda ja rahulduda juba saavutatuga on täiesti loomulik. Mõistan täiesti soovi, pageda töörikkast elust, pühenduda jõudeelule ja mugavusele. Mina ise ei ole kunagi tundnud seda tungi, võin sellest aga kõigiti aru saada — kuigi olen arvamusel, et ärimees, kes läheb puhkusele, peab siis ärist täiesti tagasi tõmbuma. Sageli tõmmatakse end ühel hoobil tagasi ja hoitakse sellele vaatamata ohje enda käes. Midagi sellelaadilist ei kuulunud igatahes minu kavatsustesse. Meie edusammud kihutasid mind taotlema aina enam, nad osutasid sellele, et olime nüüd punktis, kus võisime tõesti olla teenekad. Päev päeva kõrval olin möödunud aastail tegelnud universaal-mudeli plaaniga. Publik oli näidanud oma suhtumist eri mudeleisse. Seni sõitvad autod, võidu- ja proovisõidud andsid hiilgavaid näpunäiteid hädavajalikkude muutuste kohta ja juba 1905. a. oli mulle üksikasjuni selge, missugune pidi olema kavandatav auto. Mul puudus aga sobiv materjal, et taotleda vajalikku jõudu väikesima raskuse juures.

Avastasin sobiva materjali peaaegu juhuse tõttu.

1905. a. olin võidusõidul Palm Beachis. Juhtus ränk kokkupõrge ja üks prantsuse auto purunes täiesti. Olime lasknud tol korral sõita „Mudel K“, meie suurel kuuesilindrilisel. Mulle paistis võõras auto senituntuist pisem ja parem olevat, õnnetuse järel võtsin ühe võllikillu kätte. See oli väga kerge ja väga kõva. Küsisin, millest see on tehtud. Keegi ei teadnud. Andsin selle üle oma abilisele.

„Katsuge selle üle teada saada niipalju kui võimalik,“ ütlesin ma. „See on materjal, mida vajame oma autode jaoks.“

Ta avastas lõpuks, et kild koosneb ühest vanaadiumi sisaldavast prantsuse terasesordist. Küsisime kõigilt Ameerika terasetööstustelt — ükski ei saanud valmistada vanaadiumterast. Lasksin tulla Inglismaalt mehe, kes oskas suurtööstuslikult vanaadiumi toota. Nüüd oli veel vaja leida tehas, mis oli selleks võimeline. Siin ilmnes uus raskus. Vanaadiumi saamiseks on vaja kolm tuhat kraadi Fahrenheiti. Tavalised sulatusahjud ei saavuta üle 2700-kraadise maksimumi. Lõpuks leidsin ühe väikese teraseühingu Cantonis, Ohios. Pakkusin direktionile kahjutasu võimalikkude kaotuste eest, kui ta tahab taotleda vajalikku kuumuskraadi. Esimene katse äpardus. Terasesse jäi ainult minimaalne hulk vanaadiumi. Lasksin katset korrata, seekord tulemusega. Seni olime sunnitud rahulduma 60 kuni 70 tuhande naela tõmbetugevusega terasega, kuna vanaadiumi juures tugevus tõusis 170 000 naelale.

Vanaadiumi saamine kindlustatud, asusin lammutama kõiki meie mudeleid ja uurima suurima täpsusega iga osa, et leida, milline teraseliik oli igale sobivaim — kas kõvem, rabedam või elastsem teras. Olime minu teada esimene suurkäitis, kes produktsiooni huvides laskis teadusliku eksaktsusega määrata kindlaks vajalikud teraseliigid. Resultaadina valisime kakskümmend erinevat terasesorti mitmesuguste osade jaoks. Viimne neist oli vanaadiumiga. Vanaadium tuli kasutusse igal pool, kus oli vaja tugevust ja kergust. Loomulikult on vanaadium-terasel väga palju eri sorte. Niipalju kui mulle teada, ei olnud enne neid eksperimente autotööstuses kasutusel rohkem kui neli erinevat terasesorti.

Edasiste katsetustega kuumuse käsitsetes võimalus meil terase tugevust veelgi tõsta ja vähendada vastavalt auto raskust. 1910. a. valis prantsuse kaubanduse-tööstuse departemang ühe meie tüüriseadeldise ühenduspoldi, et seda kõigekülgselt võrrelda tolleaegse parima prantsuse auto vastava osaga. Tulemus oli, et meie teras osutus igal eriproovil tugevamaks.

Joonis 28. 1906. a mudel N asendas varasemad A, C ja F mudelid ja neid toodeti üle 7000 hinnaga 500 USD.



Vanaadiumteras võimaldas märgatava kaalukokkuhoiu. Muud rekvisiidid universaalmodeliks olin juba välja töötanud ja mitmed neist olid juba tarvitusel. Nüüd tuli üksikosi võrrelda. Üheainsa osa ülesütlemise tagajärjeks võib olla inimelu kaotus. Mõne osa väiksemast vastupidavusest võivad tekkida suurimad õnnetusjuhtumid. Universaalmodeli valmistamisel lahendada olevad raskused seisid niisiis teataval määral selles, et teha kõik osad võrdselt vastupidavaiks vastavalt oma eriülesannetele. Ja siis oli vaja mootor teha niisuguseks, et ta ei läheks kergesti rikki. See polnud kerge ülesanne. Sest bensiinimootor on loomult õige tundlik instrument ja pisku hea tahtega on teda üsna hõlpus korrast ära ajada. Mina valisin seepärast lööksõna:

„Kui üks minu autosid ütleb üles, tean ma, et süüdi selles olen mina.“

Olin veendunud autode hädavajalikkuses päevast, mil esimene auto ilmus tänavale. See veendumus kehtas mind taotlema kindlat sihti — ehitada auto suurele massile. Minu kogu püüd oli tol ajal ja on tänagi suunatud sellele, et toota ainult üht liiki autot, — universaalmodelit. Aastast aastasse oli minu mure seda mudelit parandada, peenendada ja täiendada ning hinda alla viia.

Mudel, mille kasuks lõpuks otsustasin, oli „Mudel T“. Tahtsin selle võtta oma pärisproduktiooni ainsaks aluseks — kui ta läbi lööb, nagu ma päris kindlasti ootasin. Tema iseloomustav omadus oli lihtsus. Auto koosnes ainult neljast konstruktsiooniühikust:

jõumasinast, vankerehitisest, ees- ja tagateljest. Nad olid igal pool kergesti saadavad ja ehitatud nii, et ei vajatud erilist osavust nende parandamisel või asendamisel.<sup>4</sup> Juba sellal uskusin – kuigi ma idee uudsuse tõttu sellest vähe kõnelesin —, et peaks olema võimalik valmistada kõiki osi nii lihtsalt ja odavalt, et jääksid täiesti ära kallid käsitööreparatsioonid. Eriosad olgu nii odavad, et oleks tulusam osta uusi kui lasta

Joonis 29. Fordi 1907 aasta mudel R oli mudeli N suurendatud modifikatsioon, seda toodeti 1907 aastal ca 2500 tükki ja müüdi hinnaga 750 USD-ga.



<sup>4</sup> Kokku oli „Mudel T-l“ olnud kaheksa mitmesugust eellast, mudelid: „A“, „B“, „C“, „F“, „N“, „R“, „S“ ja „K“. Neist olid „Mudel A-l“, „Mudel B-l“ ja „Mudel F-l“ vastastikku asetatud lamavad kahesilindrilised mootorid. „Mudel A-l“ oli mootor juhiistme taga, kõigil teistel mudelitel eespool, katte all. Mudelid „B“, „N“, „R“ ja „S“ evisid nelja-silindrilisi püstmootoreid. „Mudel K“ oli kuuesilindriline, „Mudel A“ arendas kaheksa hobusejõudu, „Mudel B“ kaksikümme neli 4 ½-tollise silindriga ja 5-tollise kolvikäiguga. Kõige suurema jõu arendas kuuesilindriline „Mudel K“ neljakümne hobusejõuga. Suurimad silindrid olid „Mudel B-l“, väikesimad mudelitel „N“, „R“ ja „S“. Nende läbimõõt oli kolm ja kolmveerand tolli ja kolvikäik kolm ja kolm kaheksandikku tolli. „Mudel T-l“ oli kolm ja kolmveerandtolline silinder ja neljatolline kolvikäik. Süüde tekkis kõigil elementidest, välja arvatud „Mudel B“, millel oli akumulaator-patarei, ja „Mudel K“, millel oli niihästi patarei- kui magneeto-süüde. Nüüdses mudelis on magneeto ehitatud sisse ja moodustab osa jõumasinast. Esimesel neljal mudelil olid koonilised hammasratas-ajamid, viimased neli töötasid sarnaselt praeguse mudeliga mitmekordse ketasajamiga. „Mudel A-l“ oli kettvedu, „Mudel B-l“ võll-ülekanne, järgmisil mudelil mõlemal jälle kettvedu ja kõigil hilisemal jälle võll-ülekanne. Telgede kaugus oli „Mudel A-l“ 72 tolli, väga püsival „Mudel B-l“ 92, „Mudel K-l“ 120, „Mudel C-l“ 78 ja järelejäänud mudelil 84 tolli. Praeguse mudeli mõõt on teljest teljeni 100 tolli. Esimeste viie mudeli juures arvestati kogu varustis eraldi. Järgmised kolm müüdi osalise varustisega. Tänapäeval on kummid ja varustis hinnas kaasa arvatud. „Mudel A“ kaalus 1250 naela. Kergeimad olid „Mudel N“ ja „Mudel R“. Nad kaalusid 1050 naela, olid aga määratud peamiselt linna otstarbeiks. Kõige raskem oli kuuesilindriline 2000 naelaga, kuna tänapäevane auto kaalub ainult 1200 naela.

parandada vanu. Nagu naelad ja riivid pidi nad viidama igasse rauakauplusse. Minu ülesanne ehitajana oli autot lõpmatult lihtsustada, nii et teda võis tunda igaüks.

See asjaolu mõjub mõlemas suunas ja on kohaldatav kõigi toodete suhtes. Mida vähem komplitseeritud on artikkel, seda kergem valmistamine, mida madalam hind, seda suurem läbikäik.

On tarbetu arutella tehnilisi detaile, võib-olla on siin aga niisama hea koht kui kuski mujal, lasta mööduda erinevate mudelite revüüd, kuna „Mudel T“ lõpetab nende rea ja teda kandev äriprintsip juhtis mu ettevõtte täiesti uuele teele.

„Mudel T-I“ ei olnud omadust, mis juba ei peitunud tuumas ühes või teises vanemas mudelis. Kõik üksikasjad olid hoolsasti läbi proovitud. Ta edu ei olenenud seepärast kuski juhusest, vaid oli lihtsalt vältimatu. Edu pidi tulema, sest see auto ei olnud ehitatud ühe päevaga. Ta sisaldas kõik, mis ma ideedest, osavusest ja kogemusest võisin autosse panna, pluss õige materjal, mida siin esmakordselt evisin. Laskime „Mudel T“ välja 1908./09. a. sesooniks.

Ühing oli sellal viis aastat vana. Alul oli vabriku all 0,28 aakrit. Esimesel aastal oli meil töös 311 inimest, laskime välja 1708 autot ja pidasime

ühe haruosakonna. 1908. a. oli vabriku ala tõusnud 1265 aakrile ja kõik ehitised saanud meie omanduseks. Tööliste arv oli tõusnud 1908-le. Meie tootmine oli 6181 autot ja meil oli neliteist haruosakonda. Äri õitses.

1908./09. a. sesoonil jätkasime „Mudel R“ ja „Mudel S“, siiani menukate neljasilindriliste linna- ja ärisõidukite valmistamist, mida müüsimme 700 ja 750 dollari eest, kuni „Mudel T“ nad sootuks välja tõrjus. Meie läbimüük oli 10 607 autot — enam kui ükski ühing siiani oli müünud. Reisiautode hind oli 850 dollarit. Samale šassiile monteerisime linnaauto 1000, maa-auto 825, kupee 950 ja landoleti 950 dollari eest.

Käsitlud äriaasta tõendas mulle vastuväitmatult, et nüüd on aeg üritada uut äripraktikat. Enne minu uute äripõhimõtete väljakuulutamist olid meie agendid jõudnud suure läbikäigu tõttu arvamusele, et see laseks end veelgi tõsta, kui meil ainult oleks enam mudeleid. Veider, et niipea kui mõni artikkel on osutunud edukaks, tõuseb kohe arvamine, et ta omaks veelgi suuremat edu, kui teda ainult teha teisiti. Valitseb teatav kalduvus eksperimenteerida stiiliga ja rikkuda head asja igasuguste muutustega. Agendid püüsid oma arvamusel, et tuleb suurendada valikut. Nad kuulasid 5% ekstrakundesid, kes väljendasid erisoove, ega arvestanud 95%, kes ostsid otsemaid.

Niisiis ühel ilusal hommikul 1909. a. deklareerisin ilma igasuguse etteteatamiseta, et tulevikus laseme välja ainult üht mudelit, nimelt „Mudel T“ ja et kõigil vankritel on sama šassii. Seletasin:

„Iga kunde võib värvida oma auto soovikohaselt, kui auto on must.“

Ma ei või öelda, et oleksin leidnud mingit poolehoidu. Kaupmehed ei võinud muidugi aru saada rohketest paremustest, mida tähendas toodangule üksainus mudel. Nad arvasid, et meie senine toodang on olnud hea küllalt, ja valitses kindel veendumus, et müügihinna alandus vähendab ka läbimüüki, sest sellega peletatavat eemale kvaliteettööd ostvad kaubatarvitajad. Nendele ei olevat nüüd enam midagi anda. Sellal valitsesid veel väga ebaselged mõisted autotööstusest. Autot peeti läbi ja läbi luksusartikliks. Tootjad ise aitasid selle usu levimisele palju kaasa. Keegi nupumees oli leidnud nimetuse „lõbusõiduk“. Kogu reklaam toonitas siis esijoones lõbu- ja naudingumõtteid. Müüjate vastuväited ei olnud põhjendamata, eriti kui tulid välja järgmise teadaandega :

Joonis 30. Fordi mudel S oli taas modifikatsioon mudelist N, seda toodeti aastatel 1907-09 kokku 375 tükki ja hinnaga 700 USD.



*„Kavatsesin ehitada auto hulkadele. See on suur küllalt, et võtta kaasa perekonda, aga väike küllalt, et teda võib juhtida ja korras hoida üksainus mees. See on ehitatud parimast materjalist, valmistatud parimate tööjõudude poolt ja konstrueeritud lihtsaimate meetodite järgi, mis moodne tehnika võib leiutada. Sellele vaatamata hoitakse hind nii madal, et igaüks, kes teenib korraliku palga, võib muretseda endale auto, et oma perekonnaga nautida kosutust Jumala puhtas, vabas õhus.“*

Paljud lugesid seda mitte ilma lõbutundeta. Üldine arvamus kõlas:

„Noh, kui Ford seda teeb, on ta kuue kuuga omadega läbi.“

Usuti, et head autot ei saa valmistada odavate hindadega — ja kui saakski, poleks ometi mingit otstarvet ehitada odavaid autosid, sest autosid ostavad ju ainult rikkad inimesed.

1909. aasta läbimüük 10 000 autoga oli mind veennud, et vajame uut vabrikut. Meil oli juba suur tehas — vabrik Piquette Streeti nurgal. See oli niisama hea, jah, võib-olla isegi parem kui iga teine autovabrik Ameerikas. Aga ma ei kujutelnud, kuidas ta suudaks rahuldada läbimüüki ja produktsiooni, mis nüüd pidi paratamatult algama.

Sellepärast ostsin kuuskümmend aakrit Highland Parkis, mis Detroitile sellal veel oli küla. Minu poolt omandatud ala ulatus ja seninähtamatu suure vabriku ehitamise kavatsus äratasid ägedat võõrastust. Hakati küsima:

„Kunas siis Ford hakkab pankrotti jääma?“

Keegi ei aima, mitu tuhat korda seda küsimust tollest ajast saadik on esitatud ja ainult seepärast, et keegi ei taha mõista, et siin töötab printsip ja mitte inimene, printsip, mis on nii lihtne, et näib peaaegu müstiline.

1909/10 pidin hindu veidi tõstma, et maksta uue krundi ja ehitiste eest. See oli täiesti õigustatav ja tuli lõpuks ostjaile kasuks. Sama tegin mõne aasta eest — või õigemini, ma ei alandanud, hindu, nagu see on muidu iga-aastaselt minu harjumus, — et ehitada vabrikut Rouge-River'isse. Vajaliku aktsiakapitali oleks mõlemal korral võinud saada laenudega, kuid see oleks tähendanud äri kestvat koormamist, mida oleksid pidanud kandma kõik hilisemad autod. Kõigilt tüüpidelt võeti hinnalisa 100 dollarit, erandi moodustasid ainult äriautod, mille hinda tõsteti 75 dollarit, kui ka landoletid ja linnaautod, mis tõsteti 150 ja 200 dollari võrra. Müüsimise kokku 18 664 autot ja 1910/11, kui olid kasutusel juba uued tootmisvahendid, vähendasin reisiautode hinna 950 dollarilt 780 dollarile ning saavutasin 24 528 auto läbimüügi. See oli plaanikindla, katkestamata hinnaalanduse algus — vaatamata kõrgendatud materjali-hindadele ja palkadele.

Võrreldagu aastaid 1908 ja 1911. Vabriku maaala suurendati 2,65 aakrilt 32-le, keskmine tööliste arv tõusis 1908-lt 4110-le ja valmistatud autode arv veidi üle 6000-lt peaaegu 45 000-le. Pandagu tähele, et tööliste arv ei kasvanud samas suhtes toodangu hulgaga.

Olime pealtnäha üle öö saanud suureks ettevõtteks. Kuidas oli see tulnud?

Ainult ühe eksimatu printsipi jälgimise tõttu, arukalt juhitud jõu ja masinate läbi.

Joonis 31. 1908 aastal alustati mudeli T masstootmist, mis pani aluse ettevõtte tähelennule. Seda autot toodeti pidevalt modifitseerides 1927. aastani, neid müüdi üle 15 miljoni ning selle hind mis oli algul 850 USD langes lõpuks 290 USD-ni.



Ühes väikeses pimedas töötoas kõrvaltänavas töötas vanamees aastast aastasse kirvevarte valmistamisel. Ta kasutas seejuures kuivatatud kreeka pähklipuud, taskunuga, peitlit ja liivapaberit. Iga vart kaaluti hoolega ja tasakaalustati. Ükski ei olnud teise sarnane. Köverus pidi täpselt sobima käele ja jooksma joonega rööbiti. Vanamees töötas varahommikust hilisõhtuni. Ta keskmine toodang oli kaheksa vart nädalas, mille eest sai poolteist dollarit tükk. Mõned neist aga ei olnud müüdavad, sest oli eksitud tasakaaluga.

Tänapäev võib parima kirvevarre, masinatöö, osta mõne tsendi eest ega ole sealjuures vaja teda uuridagi. Kõik on üksteise sarnased — ja kõik on veatud. Moodsad ja suures ulatuses kasutatavad töömeetodid ei ole viinud mitte ainult murdosani alla kirvevarte hinda, vaid parandanud ka toodet ennast.

Täpselt sama meetodi jälgimine on Ford-autode tootmisel algusest peale alandanud hinda ja parandanud kvaliteeti.

Vahepeal oli ühing saavutanud maailmakuulsuse. Meil olid osakonnad nii Londonis kui ka Austraalias. Meie autosid veeti igasse maailmajakku, eriti Inglismaal hakkasime muutuma niisama tuntuiks kui Ameerikaski. Sõiduki sisseviimine Inglismaale osutus raskeks ameerika jalgrataste ebaõnnestumise tõttu. Et ameerika jalgratas oli inglise tarvitusiks sobimatu, väljusid müüjad eeldusest, et ükski ameerika sõiduriist ei leia inglise turul

poolehoidu. 1903 jõudsid Inglismaale kaks „A“ mudeli Ford-autot. Ajalehed hoidusid kindlalt neid märkimast. Autoärid samuti. Kuuldus, et autod koosnevat peamiselt sidumisnööri ja traadist, ja omanikud lugegu endid õnnelikuks, kui need peavad vastu neliteist päeva! Esimesel aastal läks tarvitusele ümmarguselt tosin autot, teisel juba natuke rohkem. Ja mis puutub selle „Mudel A“ soliidsusse, siis võin lohutatult märkida, et enamik neist on Inglismaal kuidagi kasulikud veel tänapäevalgi, peaaegu kahekümne aasta pärast.

1905 saatis meie agent ühe „Mudel C“ šoti vastupidavussõidule. Need vastupidavussõidud olid Inglismaal enam armastatud kui tavalised võidusõidud. Vististi ei taibatud ikka veel täiesti, et auto ei ole ainult mänguasi, šoti proovisõitudel läbiti üle 800 miili mägist rasket maad, Ford tuli läbi ainult ühe tahtmatu peatusega. See oli Ford-äri algus Inglismaal. Veel samal aastal viidi Ford-autod Londonisse sisse. Järgnevail aastail tõusis läbimüük. Ford-autod startisid kestvuse ja vastupidavuse proovisõitudel ja tulid alati võitjaks. Brighton agent korraldas kümne Ford-autoga kaks päeva järgemööda mingisuguse takistusvõidusõidu üle South Downs'i ja kõik tulid tervelt läbi. Tulemus oli, et sel aastal müüdi 600 tükki. 1911 saavutas Henry Alexander ühe „Mudel T“ autoga Ben Nevis'e tipu, 4600 jalga. Sel aastal läks Inglismaal müügile 14 060 autot ja pärast seda ei olnud enam kunagi tarvis millegi erilisega Fordile tähelepanu juhtida. Lõpuks püstitasime Manchesteris oma vabriku.

Joonis 32. Ford T neljakohaline mudel aastast 1909



## 5. SUUR TOOTMINE ALGAB

Kui oleks võimalus hoida aega kokku kümne protsendi võrra või suurendada resultaati kümme protsenti, siis tähendab selle vahendi mittekasutamine kümneprotsendilist maksu (tervele toodangule). Kui inimese aeg on, ütleme, väärt viiskümmend senti tunnis, siis tähendab kümneprotsendine ajakokkuhoid viis senti enamteenistust. Kui mõne pilvelõhkuja omanikul oleks võimalus tõsta oma tulu kümme protsenti, ta loovutaks meeleldi poole sellest lisatulust, et saada teada seda vahendit. Miks ehitas ta endale pilvelõhkuja? Sest on teaduslikult tõestatud, et teatavad ehitusmaterjalid, kasutatud teataval viisil, annavad teatava ruumikokkuhoiu ja tõstavad üüritulu. Kolmekümnekordne maja ei nõua enam ruumi ja maad kui viiekordne. Vanamoodsest ehitusviisist kinnihoidmine maksab viiekordse ehitise omanikule kahekümne viie korra aastatulu.

Hoitakse kaheteistkümmel tuhandel töölisel päevas kokku kümme sammu, siis saavutatakse tee- ja jõusäästu viiskümmend miili.

Need on meetodid, mille järgi kujundati minu käitise tootmine. Kõik tuli peaaegu iseenesest. Alul katsusime palgata masiniste. Kui muutus vajalikuks tõsta toodangut, selgus, et ei leidunud küllalt masinate, osutus ka varsti, et me ei vajanud selleks sugugi õppinud töölisi, ja siit kasvas välja printsiip, mida mõtlen pärast kirjeldada üksikasjaliselt.

Peame tunnustama eeldusena inimliku andekuse ebavõrdsust. Kui iga meie käitise tegevus nõuaks kõrgeid võimeid-, ei oleks meie käitis iialgi tekkinud, õppinud töölisi selles ulatuses, nagu meie neid siis vajaksime, ei oleks saanud sajagi aastaga välja koolitada.

„Mudel T“ oli esimene mootor, mille valmistasime ise. Peakokkuhoid algas osade kokkupanekul ja levis siis ka teistele käitisosadele. Meil on küll hulk õppinud mehaanikuid, need ei valmista aga sugugi autosid, — nad on seal ainult selleks, et kergendada teistel tootmist. Meie õppinud töölised, ja ametnikud on tööriistade valmistajad, katsetajad, masinistid ja muustrivalmistajad, Nad võivad võistelda iga töölisega maailmas. — Jah, nad on liiga head, et kulutada oma aega asjadele, mis nende poolt valmistatud masinate abil tehakse paremini. Meie teenistuses olevate tööliste suur mass on koolitamata, nad õpivad oma ülesande mõne tunni või päeva jooksul. Kui nad seda ei suuda, siis ei saa me neid tarvitada. Paljud neist on välismaalased, nõuame neilt enne palkamist ainult, et nad olgu potentsiaalselt võimelised tegema niipalju tööd, et tasuvad ruumi, mille võtavad vabrikus enda alla. Nad ei tarvitse olla eriti tugevad. Meil on küll töid, mis esitavad suuri nõudlusi keha-jõule, kuigi nende arv kiiresti kahaneb, — meil on aga ka töid, mis ei nõua mingisugust jõudu, — töid, mida kehajõu pärast võiksid sooritada kolmeaastased lapsedki.

Ford-auto koosneb ümmarguselt 5000 osast — kruvid, mutrid jne. kaasa arvatud. Ühed on üsna suured, teised jälle niisama tillukesed kui kella-rattakesed. Esimeste monteeritavate autode juures alustasime kokkupanekut juhuslikus paigas põrandal ja töölised muretsesid vajalikud osad kohale selles järjekorras, nagu neid nõuti. Kui hakkasime valmistama osa, johtus täiesti iseenesest, et iga osa jaoks

Joonis 33. Ford Motor Company tootmisliin Highland Park-'is, Michiganis 1913 aastal.



seadsime sisse teatava vabrikuosakonna, enamasti tegi üks ja sama tööline kõik toimingud, mis olid vajalikud ühe väikese osa valmistamiseks. Kiire kasvamine ja tootmistempo sundis aga õige pea leiutama uusi tootmiskavu, et takistada mitmeid, töölisi kõmistamast üksteise üle. Õppimata tööline kasutab rohkem aega materjali ja tööriistade otsimisele ning kohaletoimetamisele kui tööle ja saab seetõttu vähe tasu, sest jalutamise eest ei maksta kuigi hästi.

Montaaži esimene edusamm oli selles, et viisime töö tööliste juurde, selle asemel et toimida ümberpöörduvalt. Tänapäeval jälgime kõigi toimingute juures kaht suurt üldist printsiipi: kui iganes võimalik, ei pea tööline töö juures astuma kunagi üle ühe sammu ja tal ei pea olema tarvidust töötades kummarduda kõrvale või ette.

Montaaži juures jälgitud põhireeglid kõlavad:

1. Reasta tööriistad ja töölisel eesseisvate toimingute järjekorras, nii et igal osal on kokkupaneku protsessi ajal liikuda võimalikult lühike tee.

2. Kasuta liikuvat linti või teisi transpordivahendeid, et tööline pärast eseme täielikku valmistamist, mille kallal ta töötas, võib ta lahti lasta samal kohal, — mis loomulikult peab asuma sobivaimas paigas. Kui võimalik, kasuta ära raskusjõud, et viia seda eset järgmise tööliste juurde.

3. Kasuta liikuvaid vahendeid nii, et kokkupanemisele kuuluvad osad saavad ja lähtuvad paraja tempoga.

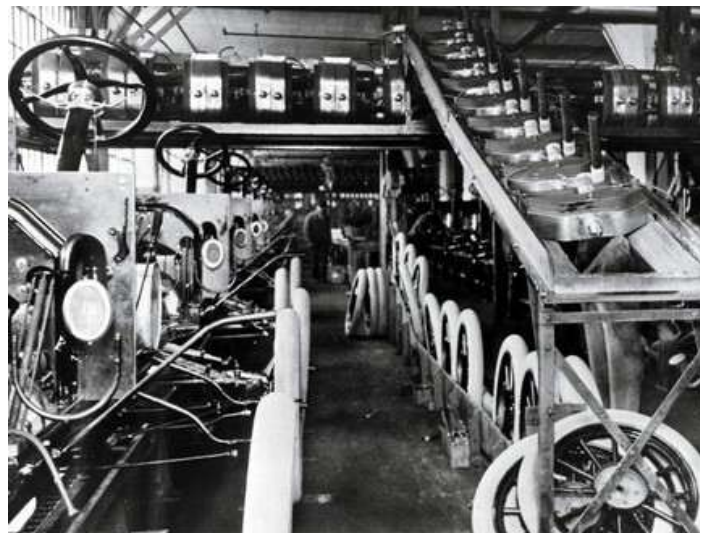
Nende põhireeglite jälgimise netoresultaat on tööliste mõtlemisvõimele esitatavate nõudmiste vähendamine ja ta liigutuste redutseerimine miinimumini. Tema õiendada on võimalikult üks ja sama asi ühe ja sama liigutusega.

Šassii montaaž on võhiku vaatepunktilt huvitavaim ja ka enam tuntud tegevus ning oli omal ajal üldse väga tähtis protsess. Tänapäeval laadime üksikosad maha just nende õigetesse punktides.

Umbes 1. aprillil 1913 tegime oma esimese katse montaažiteega magneetode kokkupanekul. Kõik katsed korraldatakse meil esmalt väikeses mõõdus. Kui oleme leidnud parema töömeetodi, ei kõhkle me teostamast isegi põhjapanevaid muudatusi. Enne kui üritada drastilisi muudatusi, peame ainult olema kahtluseta veendunud, et uus meetod on tõesti parem.

Ma usun, see oli esimene liikuv montaažitee, mis kunagi sisse seati. Printsibis sarnanes see tüketeega, mida Chicago lihunikud kasutavad veiste tükeldamisel. Alul, kui kogu valmistusprotsess meie juures oli veel ühe tööliste käes, suutis too 9-tunnise tööpäeva jooksul valmistada kolmkümmend viis kuni nelikümmend magneetot, see tähendab, et vajas ühe eksemplari jaoks umbes kakskümmend, minutit. Hiljem lahutati töö kahekümne üheksaks üksiktöökseks ja suruti kokkupaneku aeg sellega alla 13 minutile 10 sekundile. 1914 panime tee kaheksa tolli kõrgemale, sellega vähendati aeg seitsmele minutile. Edasised katsetused töötempoga viisid tootmisaja alla viiele minutile. Lühidalt öeldes on tulemus järgmine: teaduslikeks eksperimentide abil on tööline täna võimeline tootma neli korda enam kui veel võrdlemise väheste aastate eest. Varem ainult ühele töölisel langev mootori kokkupanek jaguneb täna neljakümne kaheksaks üksiktoiminguks — ja vastavad töölisel sooritavad kolmekordselt seda, mis varem. Varsti katsetasime seda meetodit ka šassiidega. Parim saavutus, milleni jõudsime paigalpäisiva šassii-montaaži juures, ulatus keskmiselt kahesteistkümnele tunnile ja kaheksale minutile šassii kohta. Tegime katse tõmmata šassiid kőie ja vindiga üle 250-jalalise ala. Kuus montööri nihkusid temaga koos edasi ja kogusid

Joonis 34. Fordi esimene koosteliin Detroitis, Highland Parki tehases aastast 1913.

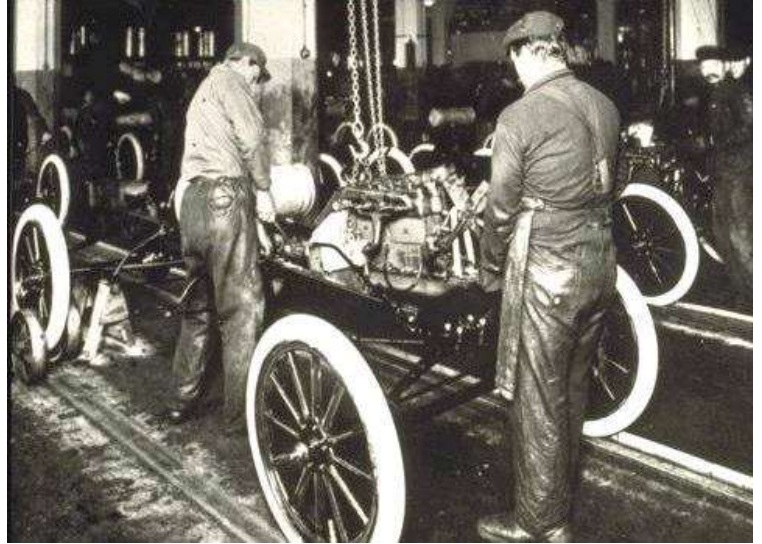


tee kõrvale ülesseatud osad mööda minnes üles. See ebatäielik eksperiment surus aja alla juba viiele tunnile ja viiekümnele minutile šassii pealt. 1914. aasta alguses tõstisime tee kõrgemale. Olime vahepeal viinud sisse sirge tööasendi printsiibi. Üks tee oli  $26\frac{3}{4}$  tolli, teine  $24\frac{1}{2}$  tolli maapinnast kõrgemal, et teha neid sobivaiks erinevate töökolonnide kasvule. Tööpinna tõstmine käsivarre kõrgusele ja töötegevuse jaotamine, nii et igal mehel tuli sooritada üha vähem võtteid, redutseeris tööaja ühele tunnile 33 minutile šassiilt. Sellal koostati ainult šassii seeriatööga. Ülaosa pealemonteerimine järgnes „John R-Streetil“ — kuulsal tänaval, mis läbib meie Highland Parki vabrikuehitised. Nüüd koostatakse kogu auto sama printsiibi järgi.

Argu arvatagu, et kõik sujus nii kergesti ja lihtsalt, kui pealt kuulates. Kõigepealt oli vaja hoolsasti välja arvestada tempo. Magneetode juures oli meil alul libisemise kiirus kuuskümmend tolli minutis. See oli liiga kiire. Siis katsetasime kaheksateistkümne tolliga minutis. See oli jälle liiga aeglane. Lõpuks määrasime tempo kindlaks 44 tollile minutis. Põhimõte on, et ühtki töölist ta töös liigselt ei kiirustataks, — talle antakse nii palju sekundeid, kui parajasti vaja, mitte ainult enam ega vähem. Kui šassiimontaaži üllatav edu põhjustas meid organiseerima ümber kogu meie tootmistegevust ja viima kogu montaaži osakonda mehaaniliselt liikuvaid linte, arvestasime välja iga üksiku montaažitöö jaoks sobiva tööaja, šassiimontaaži lint liigub näiteks kuus jalga minutis, eestelje montaaž 148 tolli minutis, šassiimontaaži juures on sooritada nelikümmend viis mitmesugust operatsiooni ja olemas vastav arv jaamu. Esimene töögrupp kinnitab neli kaitseplekki šassiiraamistiku külge, mootor tuleb kümnendal peatusel ja nõnda edasi. Mõned töölised sooritavad ainult ühe või kaks käeliigutust, teised jälle enam. Sama tööline, kes peab mingi osa kohale asetama, see seda kinni ei löö — kinnilöömine toimub võib-olla alles paljude operatsioonide järel. Mees, kes paneb sisse poldi, ei pane samal ajal otsa mutrit, kes paneb külge mutri, ei keera seda veel kinni. Toimingu nr. 34 juures saab noor mootor bensiini, pärast seda kui on enim õlitatud, toimingu nr. 44 juures täidetakse jahutaja veega, ja toimingu nr. 45 juures sõidab valmis auto välja John R-Streeti. Just samad meetodid viidi arusaadavalt läbi ka mootori koostamisel. 1913. aasta oktoobris nõudis ühe mootori kokkupanek  $9\frac{9}{10}$  töötundi, kuus kuud hiljem oli aeg liikuvate montaažiteede kaudu langenud  $5\frac{14}{15}$  töötunnile. Meie vabrikus on iga üksik tööosa liikvel, ta kas libiseb suurte mehe kõrgusel olevate kettide küljes täpses reajärjestuses montaažile, või on rullteel või enda raskusjõul äraminemas. Olulise tähtsusega on tõsiasi, et peale toorainete ei ole midagi tõsta ega vedada. Toormaterjalid viiakse vagonetidel või veoriistadel, osalt lahtimonteeritud Ford-šassiide abil, mis on -nii liikuvad ja kured, et nad libisevad ilma raskuseta käikudes siia ja sinna, kus neid vajatakse. Ühelgi töölisel ei ole midagi vedada või tõsta. Selleks on meil iseseisev osakond — transportosakond.

Alustasime sellega, et monteerisime terve auto samas vabrikus. Siis hakkasime valmistama üksikuid osi ise, ja kohe seadsime sisse osakonnad, millest igaüks laskis välja ainult ühe toote. Praegu on meie käitis nii organiseeritud, et iga osakond valmistab ainult kindlat eset või paneb seda kokku. Iga osakond on omaette väike vabrik. Ese viiakse sellesse toormaterjalina või valuvormina, läbib rea masinaid või kuumendusprotsesse või midagi muud sellesarnast ja lahkub osakonnast valmisproduktina. Oma tootmise alguses nihutasime osakonnad ruumiliselt üksteise juurde transpordi kõrgendamiseks. Ma ei aimanud, et on võimalik nii valjult läbiviidud mitmekülgne jaotus, aga kasvava toodanguga ja paljundatud osakondadega lakkasime tootmast autosid ning muutusime autoosade valmistamise vabrikuks. Siis

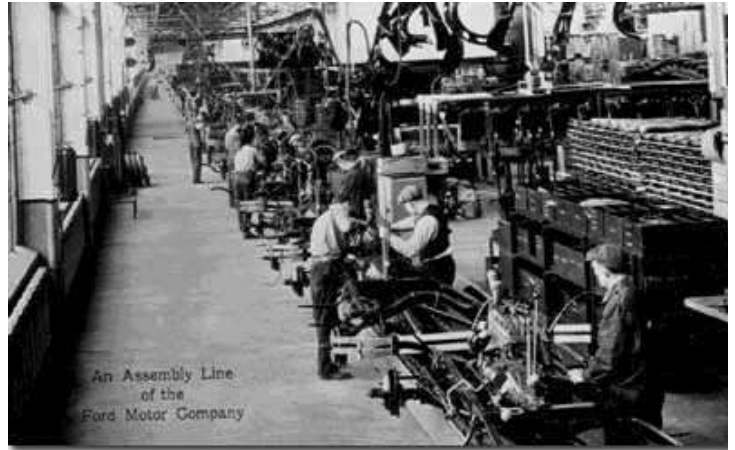
Joonis 35. Töö autode koosteliinil Ford Motor Company's.



tegime jälle uue avastuse, nimelt, et ei olnud sugugi vaja valmistada kõiki osi samas vabrikus. Tõeliselt ei olnud see ju üldse avastus — olin õieti keerelnud ainult ringis ja pöördunud tagasi oma alguspunkti, mil ostsin mootoreid ja veel 90% mitmesuguseid osi. Kui hakkasime osi ise valmistama, näis meile enesest-mõistetavana, et kõik pidi valmistatama ühes vabrikus — nagu oleks eriline paremus, kui kogu sõiduk tekib sama katuse all. Nüüd oleme jõudnud täiesti teissugusele vaatele. Kui tulevikus oleks vajalik ehitada veel teisi suuri vabrikuid, siis küll ainult sel puhul, kui üksikuid osi peab valmistama sääraseis hiiglahulkades, et selleks on vajalik eriline suuremõdulisus. Loodan, et Highland-Parki vabrik aja jooksul piirdub ainult kahe tegevusharuga. Osade valamine toimub juba nüüd River Rouge'i vabrikus. Oleme niisiis pöördumas tagasi sinna, kust väljusime — ainsa vahega, et osade ostmise asemel väljastpoolt, nagu varemini, valmistame neid nüüd ise väljaspool.

Niisugune areng õigustab kaugeleulatuvaid järeldusi. See tähendab, nagu veel näitan ühes järgnevas peatükis, et kõrgel määral standardiseeritud, diferentseeritud tööstus ei tarvitse sugugi koonduda ühteainsasse suurde vabrikuasutisse ja kanda sellega seotud transpordi- ja ruumiraskusi. Tuhandest kuni viiest tuhandest töolisest peaks piisama üksikkäitisele. Sellega langeks täiesti äraraske probleem, kuidas tuua töölisi töökohtadele ja viia jälle ära. Ei oleks enam ülerahvastatud tööliskvartaale ja ebaloomulikke majutusi, mis praegu on hiiglakäitise paratamatu tulemus.

Joonis 36. Masinate koosteliin Ford Motor Company.



Highland Parkil on nüüd viissada osakonda. Piquette'i vabrik haarab ainult kaheksateist osakonda, varemini oli meil Highlandis ainult sada kaheksakümmend. Siit selgub, kui kaugele oleme edenenud üksikosade tootmises.

Möödub vaevalt nädal, et ei teatata edusammust masinate või tootmistegevuse juures, vahepeal koguni otseses vastuolus kasutuses olevate „parimate valmistusmeetoditega“. Mulle meenub näiteks, et kutsusime ühe masinavabriku omaniku nõupidamisele mingi spetsiaalmasin ehitamise üle. Masin pidi tootma oma artiklit kakssada tükki tunnis.

„See peab olema eksitus,“ seletas vabrikant, „te mõtlete kakssada tükki päevas — ei ole ühtegi masinat, mis võiks teha kakssada tükki tunnis.“

Meie ühingu ametnik saatis inseneri järele, kes oli konstrueerinud masina, ja selgitas talle ta soovid, „Ilus, ja mis veel?“

„Täiesti võimatu,“ arvas masinavabrikant energiliselt, „ei ole masinat, mis seda suudab — täiesti võimatu.“

„Võimatu?“ hüüdis insener. „Kui soovite saata mind esimesele korrale, näitan teda teile täies käigus, ehitasime ise ühe, et näha, kas seda saab teha, ja nüüd tahame selliseid rohkem.“

Meie käitises ei ole erilist eksperimentide nimistut. Eestöoline ja ülevaataja mäletavad tehtut. Kui teatavat meetodit on juba varem proovitud tagajärjeta, siis võib keegi seda mäletada — mul ei ole midagi selle vastu, et inimesed, pöörduvad sellele, mida teised on katsetanud, muidu oleks meil varsti koos hulk asju, mis öeldavasti on läbiviimatud. See on liiga täpsete üleskirjutuste pahe, — ei ole kunagi loogiline, et üks eksperiment peab ebaõnnestuma iga kord, ainult seepärast, et see ebaõnnestus esmakordselt, teatava isiku poolt teataval viisil sooritatuna.

Teati, et hallvalu ei saa valada meie pika keti-meetodi järgi ja mina usun, oli juba tehtud rida tagajärjetuid eksperimente. Selle peale vaatamata teeme seda täna. Kellel viimaks õnnestus, see kas ei teadnud midagi seniseist tulemustest või ei hoolinud neist. Samuti seletati meile, et olevat võimatu valada

rauda otse sulatusahjudest vormidesse. Harilikult lastakse raud: voolata esmalt vannidesse, seal veidi jahtuda ja sulatatakse siis enne valamist veel kord. River Rõuge'i vabrikus valame aga otse kuppel-ahjudest, mis täidetakse taas kõrgahjudest.

Meie juures ei ole ühtki nõndanimetatud „eksperti“. Jah, olime sunnitud vallandama kõiki, kes kujutlevad end olevat eksperdid — sest mitte kellelgi, kes oma tööd tõesti tunneb, ei ole veendumust, et ta valdab seda põhjalikult. Kes tunneb mingit tööd hästi, tunneb nii hästi ka parandamise võimalusi, et püüab kogu aeg edasi ega evi aega mõtlemiseks oma tublidusele. See püsiv edasipüüdmine ja edasimõtlemine tekitab usku ja eneseusaldust, nii et pikapeale ei peeta midagi võimatuks. Ollakse aga andunud „eksperdiusule“, siis on palju, mis näib läbiviimatu.

Keeldun millegi kohta tunnustamast, et see etleks võimatu. Ma ei usu, et keegi, kes mingit asja küllaldaselt tunneb — söandaks väita, et vaat see on võimalik ja see ei ole. Õigupoolest peaksid ju kogemused ja tehniline areng laiendama silmaringi ning vähendama võimatuste arvu. Kahjuks ei ole see aga põrmugi nii. Enamikul juhtudel näitavad tehniline haridus ja niinimetatud kogemused ainult ebaõnnestunud katsete tulemusi. Selle asemel et hinnata neid eksimusi niisugustena, lastakse neid muutuda köidikuiks edusammudele. Tarvitseb vaid tulla kellelgi, tunnustada end autoriteediks ja väita, see või teine asi olla läbiviimatu, ja kohe kordab koor mõttelagedaid pooldajaid: „See on võimatu.“

Näiteks valamine! Valutöödel raisati ikka palju materjali, peale selle on too menetlus nii vana, et temaga on seotud tohtu hulk traditsioone. Sellepärast on pärandusil väga raske läbi lüüa. Üks autoriteet väitis, — enne kui meil minu teada üldse oli käiseid alustatud, — et see, kes ütleb end suutvat poole aasta jooksul alandada valutöö kulusid, olevat petis.

Meie valukoda oli säärane nagu umbes kõik valukojad. Kui valasime 1910. a. oma esimese „Mudel T“ silindri, tehti kõik käsitsi. Kühvleid ja tõukekärusid oli külluses. Oli vaja sooritada nii oskus- kui ka lihttöid, meil olid oma valajad ja töölised. Nüüd on meie kasutuses üle 5% põhjalikult õpetatud vormi-valmistajaid ja valajaid, ülejäänud 95% on õppimata, või et olla täpseni, nad peavad õppima käeliigutuse, mida ka kõige lollim võib harjutada kätte kahe päevaga. Valamine toimub eranditult masinatega. Iga valamisele tuleva esemega on seoses teatud tööühik või ühikute rühm — igakordselt vastavalt tootmisplaanis ettenähtud arvule. Selleks vajalikud masinad on kohastatud vastavale valule, ühiku juurde kuuluvad

Joonis 37. Autode kokkupanemise liin Highland Parkis 1926 a.



töölised peavad sellepärast hoolitsema ainult sama, järjest korduva võtte eest. üks ühik koosneb peakohale kinnitatud liikuvast lindist, millele on kindlate vahemaade järel asetatud väikesed platvormid valuvormide jaoks. Laskumata tehnilisisesse detailidesse, tahan märkida, et vormide valmistamine ja ka tihendamine toimub sellal kui töö liigub platvormidel edasi. Metall valatakse jälle teises kohas sisse, kuna töö liigub edasi ja kuni vorm sissevalatud metalliga on jõudnud lõppjaama, on ta küllalt jahtunud, et saada viidud automaatsel teel edasi puhastusele, masinatööstusse ja montaaži, kuna platvorm libiseb edasi, et võtta vastu uut laadungit.

Või võtame kepsu montaaži. Isegi vana süsteemi juures nõudis too toiming ainult kolm minutit — küsimus ei väärinud niisiis näiliselt erilist tähelepanu. Montaažiks olid kasutada kaks pinki ja kokku kakskümmend kaheksa meest: üheksatunnise tööpäevaga panid nad kokku 175 kepsu — see tähendab, nad kulutasid ühele täpselt kolm minutit ja viis sekundit. Inspektsiooni ei olnud ja palju kepsusid tuli puudulikena mootorimontaažilt tagasi saata. Kogu tegevus on täiesti lihtne. Tööline tõmbas kolvi-sõrme kolvist välja, õlitas seda, lükkas kepsu oma kohale ja kolvisõrme läbi kepsu ning kolvi, keeras ühe kruvi külge ja teise peale ning asi oli õiendatud. Eestöoline võttis kogu tegevuse täpsele uurimisele, ei suutnud

aga avastada, miks see nõudis tervelt kolm minutit. Ta analüüsis mitmesuguseid liigutusi stopperiga ja leidis, et üheksatunnise tööpäeva juures kuluvad neli tundi siia-sinna käimisega. Töölised ei käinud mitte ära, aga nad pidid liigutama end, siia ja sinna, et tuua kohale materjali ja lükata kõrvale valmisesemed. Kogu toimingu juures pidi iga tööline sooritama kaheksa eri käeliigutust. Eestöoline lõi uue ka va, jagades kogu tegevuse kolmeks toiminguks, pani pingile kelgu, asetaskolm meest kummalegi poole ja ühe inspektori kelgu otsa. Selle asemel et üks mees tegi kõik võtted, sooritas ta nüüd ainult ühe kolmandiku — ainult niipalju kui oli võimalik, liikumata siia-sinna. Töögrupp vähendati kahe-kümne kaheksalt neljateistkümnele. Kahekümne kaheksa mehe rekordsaavutus oli olnud 175 tükki päevas. Nüüd toodavad seitse meest kaheksatunnise tööajaga 2600 tükki päevas. On muidugi ülearune hakata arvutama säästu!

Tagatelje lakeerimine oli varemini aegarööviv töö. Telg asetati käega emallakiga täidetud vanni, milleks oli vaja mitmeid käeliigutusi ja kaks meest. Praegu sooritab üks ainus mees kogu töö erilise meie poolt leiutatud ja konstrueeritud: masina abil. Tal ei ole teha muud kui riputada telg liikuva keti külge, mis libiseb edasi anumani. Kaks töstjat lükkavad, haarajad anuma külge kinnitatud tappidesse, anum töstetakse kuus jalga kõrgele, telg sukeldub lakki. Siis vajub anum jälle alla ja telg rändab edasi kuivatusahju. Kogu protseduur kestab täpselt 13 sekundit.

Radiaator on komplitseeritud ehitusega ja tema tinutamine nõuab mõningat osavust. Radiaator koosneb üheksakümne viiest torust, mille käega sisse-passimine ja tinutamine oli igav kannatuse ja osavuse proov. Nüüd teeb kogu töö masin, mis valmistab kaheksa tunni jooksul 1200 radiaatorit-õõnes-keha, need viiakse mehaanilisel teel läbi ahju ja tinutatakse. Plekisepad ja õppinud, tööjõud on muutunud liigseiks.

Piquette'i vabrikus pidi silinder valamisprotseduuri ajal varemini läbima ümmarguselt neljatuhandejalase tee, tänaseks oleme vähendanud selle veidi üle kolmesajale jalale.

Ühtki materjali ei töötata meie juures käsitsi, ühtki toimingut ei tehta käe abil. Kui mingit masinat saab panna funktsioneerima automaatselt, siis seda ka tehakse. Mitte ainsastki võttest ei usu me, et seda tehakse nüüd lõplikult parimal ja odavaimal viisil. Sealjuures on ainult kümme protsenti meie tööriistu spetsiaaltööriistad, ülejääk koosneb täiesti tavalisest masinaist, mis on kohastatud vastavale tööle. Ja kõik masinad asetsevad tihedasti üksteise juures! Meie oleme asetanud ruutjalale enam masinaid, kui ükski teine vabrik maailmas — liigne ruum tähendab tootmiskulude tõstmist ning meie ei soovi tarbetut kallinemist. Sellele vaatamata ei ole vabrikus ruumipuudust — igaühel on niipalju ruumi kui ta vajab, aga mitte üle selle. Tööjaotus ja diferentseerimine, alatine voogamine ja liikumine — see on tõelise tootmise olemus. Selle kõrval ei tohi unustada, et kõik osad on konstrueeritud nii, et nende valmistamist võimalikult lihtsustada. Ja säästus? Kuigi võrdlus veidi lonkab, oli tulemus rabav. Kui meie praeguse toodangusuuruse juures tuleks auto kohta sama arv palgalisi kui 1913 — meie käitise alguses — mil tööjõudu kasutati ainult montaaži otstarbeiks — peaksime andma praegu tööd 200 000 inimesele. Tegelikult oli aga meil tööliste arv kõrgpunkt ajal, mil toodang ulatus 4000 autoni päevas, vaevalt 50 000 meest!

Joonis 38. Ford Kompanii Piquette tehase välisvaade.



## 6. MASINAD JA INIMESED

Suurimaid paheleid, mille vastu tuleb võidelda suure arvu inimeste tööle rakendamisel, on liigne organisatsioon ja sellest tuletuv takistus. Minu arvates ei ole hädaohtlikumat loomuomadust kui nõndanimetatud „organisatsiooniline geniaalsus“, nagu seda kuski on nimetatud. Tavaliselt viib see hiiglaskeemi loomisele, mis sugupuu kombel esitab autoriteedi harunenust ja oksnemist kuni viimaste liikmeteni. Kogu tüvi on üle riputatud ilusate ümmarguste marjadega, mis kõik käänavad mingi isiku või ameti nime. Igaühel on oma tiitel ja täita teatavad funktsioonid, mis piirduvad valjult oma marja ulatuse ja mõjuringiga.

Kui meister tahab jõuda oma direktori palgette, kulgeb tee alamtöõjuhi, töõjuhi, osakonnajuhataja ja kõikide abidirektorite kaudu. Kuni ta jõuab õige meheni, kuulub see, mis ta tahtis öelda, kõige tõenäosuse järgi juba ajalukku. Kulub oma kuus nädalat, kuni mõne suure autoriteeditüvepuu all vasemal nurgas rippuva marja-ametniku ettekanne saabub nõukogu eesistuja



Joonis 39. Fordi Highland Parki tehasehooned ülevalt vaates.

või presidendi juurde. Ning jõudes viimaks tolle kõikvõimsa isiku kätte, on ettekanne ulatuselt kasvanud nagu laviin arvustuste, esitiste ja kommentaaride mäe tõttu. Ainult harva jõuab mõni asi „ofitsiaalse heakskiiduni“, enne kui juba on möödunud õige aeg selle läbiviimiseks. Aktid rändavad käest kätte ja igaüks katsub lükata vastutust oma kaaslasele, — mugava põhimõtte järgi, et kaks pead on parem kui üks.

Minu arvates aga ettevõtte ei ole masin. See kujutab pigemini inimeste tööühiskonda», mille ülesanne, nagu öeldud, on töö ja mitte omavaheline kirjavahetus. üks osakondi ei tarvitse üldse mitte teada, mis toimub teises. Kes tõsiselt hoolitseb oma töö eest, ei leia sugugi aega teha teist tööd. Juhtivate isikute ülesanne on luua tööplaani ja hoolitseda, et kõik osakonnad töötavad järjekindlalt ühises suunas. Koosolekud hea arusaamise loomiseks üksikute isikute või osakondade vahel on täiesti ülearused. Et töötada käsikäes, ei tarvitse veel üksteist armastada. Liiga palju seltsimehelikkust võib osutada koguni paheks, kui see küünib selleni, et üks katsub varjata teise viga. See on halb mõlemale poolele.

Kui töötame, siis tehkem seda nagu kord ja kohus, kui naudime, siis samuti täite söömudega. Ei ole mingit otstarvet segada üht teisega. Ainus eesmärk olgu taotleda head tööd ja saada selle eest head tasu. Kui töö on tehtud, siis on aeg lõbustusiks. Nii tuleb, et Fordi vabrikul ja ettevõttele ei ole organisatsiooni, ei ole mingit ametit erikohustustega, mingit väljakujundatud autoriteedisüsteemi, ainult vähe tiitleid ja mitte mingisuguseid, konverentse. Meil on ainult niipalju bürooametnikke, kui on tingimata vaja, akte mingisuguseid ei ole, järelikult ka mingit tokerdamist.

Paneme vastutust kandma iga üksiku eranditult. Iga tööline vastutab oma töö eest. Meister vastutab temale alluvate tööliste, tööjuht oma rühma, osakonnajuhataja oma osakonna, direktor terve vabriku eest. Igaüks peab teadma, mis ta ümber toimub. Nimetus „direktor“ ei ole mingi ametlik tiitel. Vabrik allub aastaid üheleainsale juhatajale. Tema kõrval on kaks meest, kel pole kunagi kindlat tegevusala, selle eest aga on võtnud iseseisvalt oma juhtimisele kaks osakonda. Nende kasutuses on jälle staap umbes

poole tosina kaastöolisega, kellest ühelgi omakorda ei ole eriülesandeid. Nad on ise otsinud endile tööala — nende kohustuste ring ei ole kuidagi piiratud. Nad löövad sekka seal, kus see on vajalik. Üks on ladude taga, teine on võtnud valdusse inspeksiooni jne.

See näib esimesel pilgul kahtlane ja juhuslik, ei ole seda aga mitte. Inimesile, kes tunnevad ainult üht eesmärki: töötada ja luua, avaneb tee iseenesest. Nad ei pörka kokku ka võimualades, sest nad ei pane rõhku tiitleile. Kui neil oleksid kasutuses bürood, täidaksid nad lühikese aja pärast oma aja bürootöoga ja arutlusega selle üle, mispärast ei ole nende büroo parem kui härral naabril.

Et meil ei ole tiitleid ega ametikompetentse, ei ole ka naaklemist ja üleastumisi. Igal töölisel on juurdepääs igale, jah, see meetod on saanud nii väga harjumuseks, et tööjuhataja ei ole isegi haavunud, kui tööline pöördub üle tema pea otsekohe vabrikujuhataja poole. Igatahes antakse ka töölisele harva põhjust kaebamiseks, sest teejuhatajad teavad niisama täpselt, kui nad teavad oma nimesid, et iga ebaõiglus tuleb väga varsti päevavalgele, ja et nad siis lakkavad olemast tööjuhatajad. Ebaõiglus on



Joonis 40. Vaade Fordi tehase lihvimistsehhile.

meie juures asi, mida ei sallita. Kui mõnel mehel on au pähe tõusnud, siis see paljastatakse ja ta rändab kas välja või tagasi masina juurde. Suur osa töölisrahitusi on tõusnud alluvau kohtadel kasutatava autoriteedi kuritarvitusest, kardan, et on palju vabrikuid, kus töölised iialgi ei saa oma õigust.

Töö, üksi ja ainult töö on meie juht ja juhataja. See on ka üks meie tiitliteta olu põhjusi. Enamik inimesi võib valitseda tööd, laseb aga end tiitleil libedalt seljatada. Tiitlite mõju on otse kummaline. Väga tihti on nad sildid tööst emantsipeerumisele. Sagedasti on tiitel sama, mis välismärk hüüdsõnaga:

„Selle omanikul ei ole teha midagi muud kui pidada ennast tähtsaks ja kõiki teisi alaväärtuslikeks!“

Kahjuks ei ole tiitlil tihti halvad tagajärjed mitte ainult kandjale, vaid ka kaasmaailmale. Suur osa rahulolematust maailmas tekib küll tõsiasjast, et tiitli- ja aukandjad ei ole alati tõelised juhid. Igaüks on valmis tunnustama sündinud juhti — meest, kes suudab mõelda ja käskida. Kui satutakse tõelisele juhile, kellel on ka tiitel, siis saab kõige vähem temalt endalt kuulda ta tiitlit. Ta ise ei kannu seda nähtaval.

Ärielus on pandud liiga palju rõhku tiitlitele ja äri ise on kannatanud selle all. Üks selle halbu tagajärge on vastutavuse jaotamine mitmesuguste tiitli-omanikkude vahel. See läheb mõnikord niikaugele, et lakkab üldse iga vastutus. Kus vastutus on jagatud paljude osaliste vahel paljudesse väikestesse osadesse, kusjuures iga osaline allub oma šefile, kes jälle on ümbritsetud kenade hästikõlavate tiitlitega allametsikute hulgaga — seal leidub vaevast kedagi, kes tunneb end vastutavana. Igaüks teab, mis tähendab lasta vihku käia ühe käest teise kätte. See mäng peab olema leiutatud neis tööstuslikes käitistes, kus mitmesugused osakonnad lükkavad lihtsalt vastutuse ühelt teiselt. Käitise hüved ja pahed ripuvad sellest, et hoolimata oma kohast *iga* üksik liige oleks teadlik, et kõik, mis aitab kaasa käitise heale minekule, on kõrgeimal määral tema isiklik asi. Terved raudteeühingud on läinud kuradile departemangude silma all, ainult seepärast, et öeldi:

„Jah, kuid see ei kuulu meie departemangu. Selle eest on vastutav sada miili eemal olev departemang.“

Ametnikele on antud nii tihti nõu, et argu nad endid varjaku tiitlite taha. Aga niisuguste nõuannete vajalikkus just tõendab, et olukord on säärane, millest ei pääse ainult temale osutamise ja abi olemisega. Abi on vaid ühes: kaotage tiitlid! Mõned on võib-olla vajalikud seaduse pärast, teised esinevad juhustena publikule, kel asjaajamist osaühinguis, ülejäänute kohta maksab aga lihtne reegel: „Minema!“

Tegelikult on praegune olukord väga sobiv senise tiitlimajanduse kõrvaldamiseks. Keegi ei kiitle sellega, et ta on pankrotis oleva pangaasutise direktor. Praeguse ärielu sõidutee pole nii hiilgav, et tuua tüüri man olijaile palju kuulsust ja au. Praegused tiitlikandjad, kes on midagi väärt, kalduvad unustama oma tiitleid ja pöörduma tagasi äri primitiivsete põhialuste juurde uurima, kus on kogu asja viga. Nad on läinud tagasi kohtadele, kust nad tõusid — et katsuda ehitada üles algusest peale. Ja kes tõesti töötab, ei vajagi tiitlit. Ta töö austab teda küllalt.

Kogu meie personaal niihästi vabrikku kui büroode jaoks tuleb palkamise osakondade poolt. Nagu juba mainitud, ei palka me kunagi kedagi asjatundjat. Samuti peab igaüks alustama kõige madalamalt tööstamelt, — senised kogemused ei maksa meie juures midagi. Et me ei pane kunagi rõhku oma töövõtjate minevikule, siis ei tule see neile ka kahjuks. Mina isiklikult ei ole veel kunagi kohanud läbi ja läbi halba inimest. Midagi head on igas inimeses — peab talle ainult andma võimaluse lahtiloorimiseks. See on põhjus, miks me kunagi ei küsi oma tööotsijate eellugu — meie ei palka ju tema minevikku, vaid teda ennast. Kui ta on istunud vangis, siis see pole põhjus oletuseks, et ta satuks sinna jälle. Usun vastupidi, et kui talle ainult antakse võimalusi, on ta eriti hoolas ette kaema, et ta jälle istuma ei tarvitse minna. Meie palkamisbüroo ei lükka kedagi tagasi ta senise eluviisi pärast, tulgu ta Harward'i ülikoolist või Sing-Sing'i vanglasi, — meile on see ükskõik, meie ei küsigi seda. Tal ei tarvitse olla muud kui soov töötada. Kui tal ei ole seda, siis ta tõenäoselt ei otsigi kohta meie juures, sest üldiselt teatakse üsna hästi, et Fordi tehastes tuleb teha tööd.



Joonis 41. Mootori paigaldamine Fordi tehases.

Et korrata: meie ei küsi, mis keegi mees on olnud. Kui ta on käinud ülikoolis, siis saab ta üldiselt kiiremini edasi, aga ta peab siiski alustama alt peale ja osutama, mis ta võib. Igaühe tulevik on ta enda käes. Räägitakse liiga palju ebaõigest mittetunnustamisest. Meie juures saab igamees üsna kindlasti tunnustuse osaliseks, mida ta väärrib.

Loomulikult on selles tungis tunnustuse järele midagi, mida peab arvestama. Kogu meie tööstuselu on suurendanud ja moonutanud tunni tunnustuse järele kraadini, kus see jõuab peaaegu hulluse piirini. Oli kord aeg, millal inimese edasijõudmine rippus otseselt ja täielikult ta tööst ja mitte mingisugusest protektsioonist, kuna tänapäeval tihti on liigagi palju sellest, kas vastaval isikul õnnestub mõjuvas kohas tähelepanu äratada. Oleme võidelnud selle vastu tagajärjekalt. Harjumus, vaadata tööd ennast kui sekundaarset ja tunnustust kui primaarset faktorit, on ebaõiglane töö suhtes. Ta asetab töö tahapoole ja esile nihkuvad tunnustus ning kütus. See harjumus avaldab halba mõju aga ka töötajatele endile ning tekitab erilise auahnuse, mis pole ei ilus ega kasutoov. See kasvatab selle tüüpi inimesi, kes väljuvad veendumusest, et nende edasipääs ripub šefiga heal jalal olekust. See tüüp esineb igas käitises. Paha on, et praegune süsteem tekitab mulje, nagu saaksid sellised isikud tõesti edasi. Tööjuhatajad on lõpuks ka inimesed. Loomulikult tunnevad nad endid meelitatud olevat, kui neid veendakse, et nende käes on nende tööliste heakäekäik. Samuti loomulik on, et nende meelitustele kallakut kasutavad äranende püüdlid alluvad, et jõuda selle kaudu edasi. Seepärast püüan elimineerida isiklikku elementi niipalju kui võimalik.

Julgetel on meie juures äärmiselt kerge edasi saada. Muide, paljud oskavad küll töötada, mitte aga mõelda, eriti kiiresti mõelda. Need saavad edasi nii kaugele kui nende võimed küünivad. Mõni mees võib-olla väärriks oma usinuse tõttu edasiviimist, kuid siiski on see võimatu, sest tal puudub teatav juhiomadus. Meie ei ela uneriiigis. Usun, et meie vabriku suures liikumisprotsessis maabub lõpuks igaüks seal, kuhu ta kuulub.

Meil on nii vähe tiitleid, et see, kes õigupoolest oleks kasutatav millekski paremaks, saavutabki selle parema üsna varsti. Asjaolu, et tema jaoks ei ole „vaba kohta“, ei ole takistuseks — sest meil ei olegi

mingeid õigeid „kohti“. Meil ei ole ette valmis vorbitud kohti — meie parimad inimesed loovad endile ise kohad. See ei ole neil sugugi raske, sest tööd, on alati. Edasiviimine ise ei ole formaalne, mees leiab enese äkki teiselt töölt ja saab suuremat palka.

Sel kombel on töötanud enese üles kogu meie personaal. Vabriku juhataja alustas masinistina. Suure River-Rouge'i ettevõtte direktor oli alguses mudeli-joonistaja. ühe meie tähtsama osakonna juhataja tuli meie juurde pühkmekoristajana. Kogu meie käitises ei ole kedagi, kes ei ole alguses tulnud meie juurde lihtsalt tänavalt. Kõik, mis seni oleme saavutanud, on loodud meeste poolt, kes oma võimetega end kvalifitseerisid, õnneks ei koorma meid mingi traditsioon ja me ei kavatse ka ühtki luua. Kui! meil üldse on traditsioon, siis vaid see:

„Kõike võib teha paremini kui on tehtud seni!“

Püüd, teha kõike paremini ja kiiremini kui seni, sisaldab ühtlasi peaaegu kõikide vabrikuprobleemide lahenduse. Osakonnad muretsevad endile positsiooni oma tootmishulgaga. Toodangu hulk ja kulu on kaks faktorilt, mille peab teravalt eraldama. Tööjuhatajad ja järelevaatajad raiskaksid ainult oma aega, kui nad tahaksid ühtlasi kontrollida oma mitmesuguste osakondade kulutusi. On teavaid jooksivaid kulutusi — nagu näiteks



Joonis 42. Töö autode koosteliinil.

palgad, krundi- ja ehituskulud, materjalihinnad ja sellesarnased., mida nad ei saa mingil moel kontrollida. Sellepärast nad ka ei sega endid neisse. Mis siiski allub nende kontrollile, on nende osakonna toodangusuurus. Osakonna hindamine toimub valmistatud osade jagamisega sealjuures tegevuses olnud tööliste arvule. Meister kontrollib oma osakonda iga päev, — arvud on tal alati käepärast. Ülevaatajal on kõigi tehtud tööde tabel, kui kuski ei ole midagi korras, näitab tabel seda kohe, ülevaataja alustab oma uurimusi ja meister liigutab end. Töömeetodite täiendamisele kehtetavaks on suurelt osalt see täiesti primitiivne tootmiskontrolli süsteem. Töö juhataja ei tarvitse üldse olla arvepidaja, — see ei tõsta ta väärtust tööjuhatajana natukestki. Tema asi on ta osakonna masinad ja inimesed. Toodangu suurus ta juhtnõör. Ei ole mingit põhjust killustada ta jõude teistele aladele.

Niisugune kontrollisüsteem sunnib meistrit lihtsalt unustama isikuid. Sunnib unustama kõike peale käsiloleva töö. Tahaks ta valida inimesi oma maitse ja mitte nende jõudluste järgi, siis reedaks ta osakonna tabel selle varsti.

Valik ei ole raske. See tuleb iseenesest, olgugi et nii palju räägitakse edasijõudmise võimaluse puudusest — keskmisele töölisele on nimelt püsiv töö tähtsam kui tõus. Vaevalt viis protsenti kõigist palgatöölisist on valmis võtma endale palgatõusuga seoses olevat suurendatud vastutust ja tööhulka. Isegi nende arv, kes tahaksid tõusta grupijuhtideks, on ainult kakskümmend viis protsenti ja enamust neist tunnistab seda soovivat ainult sellepärast, et siin on parem palk kui masina juures. Mehaanikale kalduvad inimesed, kes aga on kartlikud vastutuse suhtes, lähevad, enamasti üle tööriistade valmistusele, kus palgad on suuremad kui päristootmisel. Raugelt kaalavam enamust tahab aga jääda sinna, kuhu ta on paigutatud. Ta tahab, et teda juhita. Ta tahab, et tema eest igas suhtes tegeldaks ja et temalt võetaks vastutus. Sellepärast ei seisa, vaatamata suurele pakkumisele, pearaskus mitte selles, et leida tõusmiseks õigustatuid, vaid selles, et leida tõusutahtelisi.

Üldiselt valitseb teooria, et kõik inimesed püüavad agarasti tõusta, ja sellele on ehitatud palju ilusaid kavu. Mina seevastu võin ainult öelda, et meie kogemused räägivad sellele vastu. Meie juures ametis olevad ameeriklased püüavad küll jõuda edasi, ei püüa aga sugugi alati kõige kõrgemale.

Välismaalased on üldiselt valmis jääma grupi juhtideks. Miks — seda ei saa ma öelda. Võin anda ainult edasi tõsiasjad.

Üks sent kokkuhoidu üksikeksemplarilt võib olla mõnikord äärmiselt tasuv. Meie praeguse toodangu hulga juures oleks see kaksteist tuhat dollarit aastas. Ühesendine kokkuhoid igalt üksikosalt annaks aastas koguni palju miljoneid. Meie võrdluskalkulatsioonid arvutatakse seepärast tuhandiku sendi täpsusega. Tõstab mingi uus meetod kokkuhoidu, mis teataval ajal, ütleme kolme kuu jooksul, katab uue sisseseade kulud, siis teostatakse see uuendus endastmõistetavalt. Uuendused ei piirdu aga sugugi sisseseadetega toodanguhulga tõstmiseks ja kulude vähendamiseks. Paljud, võib-olla koguni enamik reforme on suunatud töö kergendamiseks. Meie ei taha rasket, inimesi tapvat tööd — sellepärast seda meie juures peaaegu polegi. Ühtlasi selgub tavaliselt, et töö kergemaks muutmine toob kaasa tootmiskulude vähenemise. Korralikkus ja kasutoov äritegevus on tegelikult tihedasti teineteisega seotud. Samuti arvestatakse viimse murruosakeseni, kas mõnd üksikosa on odavam osta või valmistada endal.

Uusi mõtteid tungib meie käitisse kõikjalt. Välismaistest töölistest näivad kõige leidlikumana poolakad. Üks neist, kes ei osanud isegi inglise keelt, osutas sellele, et kulumine oleks väikseni, kui teatud riist tema masinas asetatakse teise nurga all. Seni oli see osa pidanud vastu ainult neli kuni viis lõiget. Mehel oli õigus. Lihvimisel säästeti sellega palju raha. Keegi teine, puurmasina juures töötav poolakas leiutas väikese vahendi, mis tegi üleliigseks järeltöö pärast puurimist. See vahend viidi igale poole sisse ja põhjustas suurt säästu. Inimesed katsetavad meie masinail tihti väikesi leiutisi, kui neil on keskendusvõimet ja talenti, siis saavutavad nad lõpuks tõepoolest mingi paranduse. Kuigi masina korrashoid ei kuulu nende meeste kohustustesse, on üldiselt ka masina puhtus tema juures töötava töölise intelligentsuse mõõdupuuks.

Joonis 43. Töölood koosteliinidel paranesid ajapikku järjepidevalt.



Siin mõned neist uuendusideedest: esitis, viia valutükid valukojast vabrikusse automaatselt ripptee abil, tähendas 70 mehe tööjõu kokkuhoidu transpordiosakonnas. Ajal, mil meie toodang oli väiksem kui nüüd, oli teatavate masinaosade silumisel ametis seitseteist meest — raske ebaseadlik töö. Üks tööline valmistab erimasina skitsi. Ta mõtte teostati ja masin ehitati. Tänapäeval teevad neli meest neljakordselt nii palju, kui tollal seitseteist — ja neil on pealegi kerge töö. Idee, šveissida kokku üks kangšassii juures selle asemel et valmistada see ühest tükist, tähendas oluliselt väiksema toodangu juures kui praegu ümmarguselt poole miljoni dollari säästmist aastas. Samuti tõi tohutut kokkuhoidu mõnede torude valmistamine õõnesraua asemel raudplekist.

Ühe teatava seadise senine valmistamismeetod nõudis neli mitmesugust käsitsusetappi, kusjuures 12% kasutatud terasest läks jäänustena kaduma. Kasutame küll ära suurema osa oma jäänusaineid ja jõuame lõpuks ka selleni, et kasutame kõik, see ei ole aga põhjus, miks mitte vähendada jäänuste tekkimist. Tõsiasi, et mitte kõik jäänused pole puhas kahju, ei ole iseenesest küllaldane vabandus hooletusele, üks meie töölisi leiutas uue täiesti lihtsa valmistusmeetodi, mille juures saadi jäänuseid ainult 1%. Teine näide. Väntvõll peab oma pealispinna kõvendamiseks läbima teatava kuumendustoimingu. Kõik võllid tulid aga ahjust välja natuke paindunud. Veel 1918. a. vajasime kolmkümmend seitse meest, et võlle sirgeks vasardada. Rida, inimesi katsetas aasta ringi, kuni leiutasid ahju, kus võllid ei kõverdunud. 1921. a. oli produktsioon palju suurenenud, siiski jätkus kogu tööks kaheksast mehest.

Peale selle valitseb meil tendents võimalikult vähendada tarvet töötajate erilise osavuse suhtes. Meie vana karastamistö juhataja tööriistade valmistamisel oli omal alal absoluutne meister. Ta pidi

arvestama kuumuskraadi ja kas tabas selle või ei. Oli selge ime, et see tal nii sageli õnnestus. Kuumendustoiming terase karastamisel on väga tähtis asi — kõik oleneb sellest, kas tabatakse õige temperatuur. Primitiivsed meetodid ütlevad siin üles. On vajalik hoolas arvestus. Viisime sisse süsteemi, mille järgi mehel kõrgahju juures ei ole mingit tegu kuumusega. Ta ei saa üldse näha püromeetrit — instrumenti, mis mõõdab temperatuuri. Talle on signaaliks värvilised tuled.

Ühtki masinat ei ehitata meie juures hea õnne peale. Põhimõtet proovitakse iga kord hoolsasti, enne kui astutakse esimesed sammud valmistamiseks. Mõnikord tehakse puust mudelid või joonestatakse üksikud osad täies suuruses tahvleile. Me ei pea kinni mingist traditsioonist, ei jäta aga ka midagi juhuse hoolde, nii ei ole me veel ehitanud ühtki masinat, mis ei funktsioneerinud. Ümmarguselt üheksakümmend protsenti kõigist meie eksperimentidest on õnnestunud.

Võlgneme tänu oma inimestele kõige eest, mis oleme aja jooksul õppinud juurde tootmise alal. Minu arvamine on, et kui meestele antakse teotsemis-vabadus ja teadvus oma ülesandest, siis on nad alati kogu oma jõu ja võimetega isegi kõige pisemate ülesannete täitmisel.

Joonis 45. 20. Sajandi lõpus liikusid koosteliinidel autod juba rippliinil, mis vähendas oluliselt tööõnnetusi ja kergendas puhtuse hoidmist.



Joonis 44. 21. Sajandi montaažiinil töötavad robotid – inimeste ülesandeks jääb vaid nende eest hooldamine.



## 7. MASINA TERROR

Ühekülgse töös, milles aina kordub sama võtte, on teatavaile inimesile midagi hirmutavat. Ka minule oleks see talumatu. Ma ei suudaks teha päevast päeva ühte ja sama, teistele aga, jah, võiksin isegi öelda — enamikule inimestest pole repetitiivses töös midagi vastumeelset. Neid kohutab aga tarvidus mõelda. Nende ideaaliks on töö, mis ei esita nõudmisi loojainstinktiks. Harva ihatakse säärast tööd, kus vajatakse nii vaimutegevust kui ka kehajõudu — meie üsna otsime inimesi, kes armastaksid asju sellepärast, et nad on rasked,. Keskmine tööline soovib endale paraku tööd, mille juures ta ei tarvitse pingutada ei kehaliselt ega ennekõike vaimselt. Loova hingelaadiga inimesed, kellele on iga monotoonus kõle, kalduvad väga kergesti arvamusele, et nende kaasinimesed on niisama rahutud, ja kulutavad täiesti tarbetult oma kaastunnet tööliisele, kes sooritab päevast päeva ainult sama toimingut.

Kui süveneda asjasse, siis näib peaaegu iga töö korduv. Iga ärimees peab teatavasti jälgima kindlat ringkäiku, pangadirektori päevatöö tugineb peaaegu ainult rutiinil, alamametnikkude ja pangatöölise töö on juba puhas rutiin. On otse vajalik enamiku inimeste jaoks luua kindel ringkäik ja kujundada suurem osa toodi repetitiivseks — muidu ei teeni nad küllaldaselt, et ära elatuda. Seevastu ei ole vähimatki vajadust kõita loova vaimuga inimest ühe-toonilise töö külge, sest nõudmine loovate inimeste järele on kõikjal terav. Tööpuudust ei ole kunagi neil, kes tõesti midagi suudavad, peame siiski mõnna, et tahe võimiseks üldiselt puudub. Isegi seal, kus on olemas tahe, puuduvad vägagi sagedasti julgus ja püsivus õppimiseks. Ei piisa ainult soovist midagi saavutada.

On liigagi palju teese milline inimese loomus peaks õieti olema, seevastu aga mõeldakse liiga vähe selle üle, milline see on tõeliselt. Näiteks arvatakse, et loovat tööd saab teha ainult kunstide alal. Me räägime loovaist „kunstnikest“ muusikas, maalimises ja teistel aladel. Püütakse piirata loovaid funktsioone asjadele, mis lasevad riputada end seinale, kuulata kontsertsaalides või esitada vaatamiseks mujal, kuhu kogunevad jõudeelavad ja eputajad inimesed“ et imestella üksteise kultuuri. Kes tahab aga teotseda tõesti loovalt, see tulgu sinna, kus valitsevad kõrgemad kui tooni, joone ja värvi seadused — tulgu sinna, kus valitseb isiksuse seadus. Vajame mehi, kes seavad meile üles töökava kõigeks, mis on õige, hea ja soovimisväärne meie elus. Hea tahe ja hoolsalt väljatöötatud töökava lasevad end rakendada tegelikus elus ja võimaldavad edukust. Töölise heaolu saab tõsta mitte sellega, et talle antakse vähem teha, vaid sellega, et teda aidatakse enam töid sooritada. Kui maailm otsustab kontsentreerida oma tähelepanu, huvi ja energia oma kaasinimeste tõelise heaolu ja kasu kavadele, siis on võimalik kavu ka tegudeks muuta. Need kavad muutuvad siis püsivaiks ja on nii majanduslikust kui ka inimlikust vaatepunktist suurimal määral kasulikud. Mis meie generatsioonil puudub, on sügav usk, sisim veendumus õiguse, õigluse ja inimlikkuse elavast mõjustusest tööstuses. Kui meil ei õnnestu viia neid omadusi tööstusse, siis oleks parem, kui ei olekski tööstust. Jah, tööstuse päevad on loetud, kui me ei aita võimule neid ideid. Ent me suudame neid võimule aidata. Olemegi juba teel sinna poole.



Joonis 46. Fordi laohoone.

Ma ei ole seni leidnud, et korduv töö teeb inimesele halba. Salongiekspertid on mulle küll korduvalt kinnitanud, et korduv töö mõjub hävitavalt kehale ja hingele, meie uurimused aga räägivad selle vastu. Meil oli tööline, kellel ei olnud peaaegu mitte midagi muud teha kui päevast päeva täita teatavat kindlat astumisliigutust jalaga. Ta arvas, see liigutus tegevat ta ühekülgseks, arstlik järelevaatus seda küll ei kinnitanud, kuid talle anti enesestmõistetavalt siiski tegevus, kus pandi tohe teine muskli-grupp. Mõne nädala pärast palus ta jälle oma vana tööd. Siiski püsib arvamus, et ühe ja sama liigutuse tegemine kaheksa tundi päevas peab avaldama kehale ebanormaalselt mõju, meie ei ole võinud seda aga konstateerida mitte ainsalgi juhul. Meie töölisi paigutatakse ümber, soovi korral oleks pisiasi teostada seda ümberpaigutust kogu ulatuses, kui ainult töölised ise sellega, nõustuksid. Mõned meie võtetest on kahtlemata ühetoonilised, nii ühetoonilised, et vaevalt võiks uskuda, et tööline tahaks seda kehvasti teha. Vist küll kõige tuimem kõigist meie vabriku toiminguid on see, et mees võtab teras-konksuga eseme, liigutab teda õlinõus ja paneb enda kõrvale korvi. Liigutus on alati sama. Ta leiab asja alati samal kohal, teeb alati sama arvu liigutusi ja laseb selle kukkuda ikka samas kohas. Selleks ei vaja ta ei intelligentsust ega musklijõudu. Ta teeb vaevalt midagi muud kui hõljutab tasa käsi siia- ja sinnapoole, sest teraskonks on väga kerge. Vaatamata sellele on mees juba kaheksa aastat samal kohal. Ta on paigutanud oma kokkuhoitud raha nii hästi, et tal praegu on umbes nelikümmend tuhat dollarit — ja punnib kangekaelselt vastu, kui talle katsutakse anda paremat tööd!

Ka kõige põhjalikumad uurimised ei ole ainsalgi juhul näidanud deformeerivat või halvavat mõju kehale või vaimule. Kes ei kannata korduvat tööd, ei tarvitse ju selle juurde jääda. Igas osakonnas on töö meeldivuse ja nõutava osavuse järgi jagatud Massidesse „A“, „B“ ja „C“, millest igaüks haarab jällegi kümme eritoimingut. Värbamisbüroost tulevad töölised klassi „C“, kui nad seal on midagi õppinud, siis klassi „B“ ja nii edasi kuni klassi „A“, kust nad nihkuvad edasi tööriistade



Joonis 47. Hilisem kuue korruselise laohoone.

valmistuse juurde või järelevalvekohtadele. Nad võivad endale ise koha muretseda. Kui nad jäävad tootmise juurde, siis sellepärast, et neile seal meeldib.

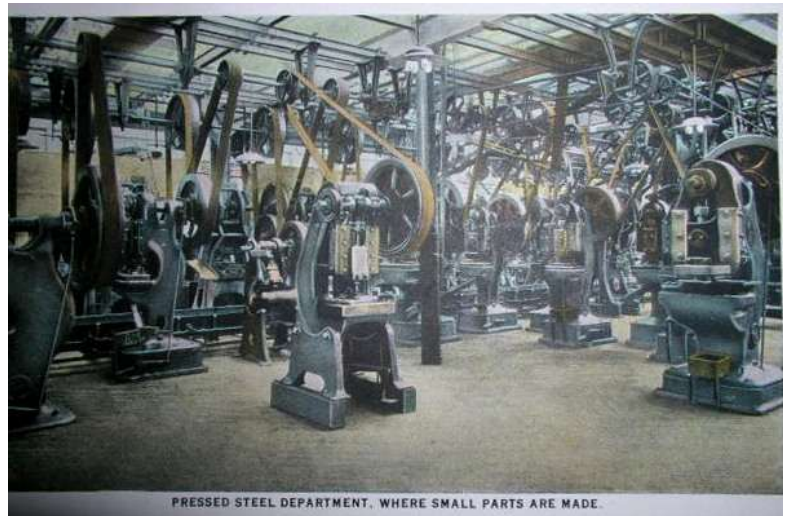
Ühes eelnenud peatükis märkisin juba, et kehalised vead pole põhjuseks tööpaluja tagasilükkamisel. See põhimõte hakkas maksma 12. jaanuaril 1914, ühel ajal tasu alammäära — viis dollarit päevas — ja kaheksatunnise tööpäeva kindlaksmääramisega. Ühtlasi jõustus määrus, et kedagi ei või vallandada kehaliste puuduste põhjal, välja arvatud muidugi nakkavate haiguste puhul. Kui tööstuslik ettevõtte tahab tööpoolest täita oma ülesannet, peavad minu arvates töölised olema läbilõikes umbes samasugused kui inimliku ühiskonnagi läbilõikes. Haigeid ja vigaseid on igal pool. Üldiselt on kehtivusel liigagi suurmeelne vaade, et kõik kehaliseks tööks võimetud isikud pandagu ühiskonnale koormaks ja toidetagu neid avaliku heategevusega. On igatahes juhtumeid, näiteks idiotide puhul, mil avalik heategevus ei saa jääda tegevusetuks, need on aga erandid ja meie ettevõtte töö mitmekesisuse tõttu on õnnestunud muretseda peaaegu igaühele elamisvõimalust tootva tööga. Kui asetada pime või vigane õigele kohale, võib ta teha just sama ja saada sama palka, mida täiesti terve inimene. Meie ei anna küll vigastele eesõigust, aga oleme näidanud, et nad võivad teenida täie tasu.

Käiks kõigile meie püüdlustele risti vastu, kui tahaksime võtte tööle inimesi nende vigade pärast, maksta neile väiksemat tasu ja rahulduda väiksema produktiooniga. See oleks küll ka üks tee inimeste aitamiseks, aga mitte parim. Parim viis on anda neile sellist tööd, milles nad võivad olla täitsa sama-

väärtuslikud tervetega. Kaldutakse liigagi kergesti arvamisele, et jõudude täisomandus on kõrgeimate saavutuste põhitingimuseks igasuguses tegevuses. Et määrata tegelikku vahekorda täpselt, lasksin oma käitise mitmesugused töötoimingud kulutatava tööjõu suhtes üksikasjuni klassifitseerida — kas töö on kerge, keskmine või raske, kas märg või kuiv, ja kui märg, siis millise vedelikuga ühenduses, kas puhas või must, ahju või kõrgahju lähedal, heas või halvas õhus, kas üht või kaht kätt nõudev, kas seisvas või istuvas asendis sooritatav, loomulikus või kunstlikus valguses, kas töö toimub vaikusel või lärmis, kas ta nõuab suurt täpsust. Samuti tuli kindlaks määrata iga eritoimingu vältel töömehe käte vahelt läbiminevate artiklite arv tunnis, käsiteldava materjali raskus ja selleks töölise poolt vajalikud pingutused.

Selgus, et sellal oli vabrikus 1882 erisugust töötoimingut. Neist olid 949 märgitud raske tööna, mis nõudsid absoluutselt terveid, tugevaid mehi, 3338 nõudsid mehi normaalselt arenenud kehajõuga. Ülejäänud 3595 toimingut ei nõudnud mingisugust kehalist pingutust, neid oleksid võinud teha kõige nõrgemadki mehed, jah, sama tulemusega naised ja isegi vanemad lapsed. Need kerged tööd klassifitseeriti jälle omavahel, et teada saada, millised nõuavad meelte ja liikmete täit kasutamist. Tegime kindlaks, et 670 toimingut võisid sooritada jalutud, 2637 ühejalgsed, 2 kätetud, 715 ühekäelised, 10 pimedad. 7882 mitmesugusest tegevusest 4034 nõudsid küll teatavat, mitte aga täit keha-jõudu.

Järelikult on arenenud tööstus võimeline andma täistasulist tööd suuremale hulgale poolkõlvulisile töölisile, kui viimaseid leidub läbilõikes inimlikus ühiskonnas. Tegevuste analüüs mõnes teises tööstusharus või käitises võib küll anda teissuguse vahekorra, ent siiski olen veendunud, et vigaste jaoks ei puudu rakendusvõimalused, kus nad oma tööjõuga suudaksid teenida täie palga. Eelduseks on aga, et töö tehases oleks küllalt spetsialiseerunud kõrgema ökonoomsuse mõttes. Rahvamajanduslikult tähendab suurimat pillamist, kui kehaliselt vähemväärtuslikud



Joonis 48. Fordi tehaste teraspresside osakond.

asetatakse koormaks üldsusele või kui neid ainult kurvameelsuse vältimiseks lastakse õppida mingit kõrvalise tähtsusega ametit, nagu korvipunumist või mingit teist ebatasuvat tööd.

Kui meie värbamisbüroo võtab ametisse mehe, teeb ta seda selleks, et anda talle ta kehalistele võimetele vastavat tööd. Kui tal juba on töö ja see osutub tema võimeid ületavaks või ei vasta ta kalduvustele, siis paigutatakse mees mõnda teise osakonda ja pärast arstlikku läbivaatust pannakse ta tohe, mis vastab enam ta kehalisele olukorrale või kalduvusele. Isikud, kes on kehaliselt või võimetelt keskmisest allpool, suudavad õiges kohas olla täpselt niisama head töömehed, kui kehaliselt keskmisest kõrgemal olijadki. Nii paigutati üks pime lattu lugema mutreid ja kruvisid haruasutistele saatmiseks. Sama töö juures olid tegevuses ka kaks tervet inimest. Kahe päeva pärast palus tööjuhata ja ümberpaigutuse osakonda, et andku see mõlemale tervele teist tööd, sest pime suutvat üksi sooritada nii oma kui ka mõlema teise tööd.

See süsteem laseb end veelgi laiendada. Üldiselt peetakse enesestmõistetavaks, et tööline loetakse vigastuste järel töövõimetuks ja saab hüvitust. On aga alati paranemisaeg, eriti murdude juures, millal ta on täiesti võimeline tööks, ja koguni igatseb töö järele, — ei või ju ometi suurimgi õnnetuse abiraha olla nii kõrge kui normaalne nädalapalk. Sest kui ta oleks niisama kõrge, tähendaks see käitisekulude suurenemist, mis loomulikult annab tunda toote müügihinnas. Toode ostetakse vähem ja tulemus oleks töövõimaluste vähenemine. Need on paratamatud konsekventsid, mida peab alati silmas pidama.

Tegime katseid voodisolevate patsientidega, kes võisid istuda sirgelt. Laotasime mustad vahariidest tekid üle voodi ja laskime inimesi kinnitada mutreid väikeste poltide külge, — töö, mida peab tegema

kätsi ja mille juures muidu olid magneeto osakonnas tegevuses viisteist kuni kaksikümmend meest. Haigla asukad olid selleks täpselt niisama võimelised kui vabrikuinimesed ja teenisid nii oma reeglipärase palga. Jah, nende tootmine oli koguni, niipalju kui tean, 20 % kõrgem kui tavaline vabrikutootmine. Loomulikult ei sunnitud kedagi tööle, ent kõik tahtsid ise tööd teha. Töö aitas neil veeta aega, uni ja isu olid paremad ja kosumine tegi kuremaid edusamme.

Kurtummasid ei asetatagi meil erilistele töödele - nemad suudavad igal pool osutada 100%-seid tulemusi. Tiisikushaiged — keskmiselt umbes tuhat isikut — töötavad enamasti materjali-ülejäakide osakonnas. Eriti nakkavatel juhtudel on nad paigutatud ühte õieti selleks ehitatud puukuuri. Kõik töötavad niipalju kui võimalik vabas õhus.

Viimase statistika ajal oli meie juures tegevuses 9563 isikut kehaliste puuetega. Neist 123 vigaste või amputeeritud kätega. Üks oli hoopis kätetu, 4 täiesti pimedad, 207 ühest silmast peaaegu täiesti pimedad, 37 kurtummad, 60 langetõbised, 4 jalutut, 234 ühejalgselt, ülejäänuid olid vigastused väiksemad.

Mitmesuguste tööliikide äraõppimiseks kulub aega umbes järgnevalt: 43% kõigist töist ei nõua üle ühe päeva õpiaega, 36 % üks kuni kaheksa päeva, 6 % üks kuni kaks nädalat, 14% üks kuu kuni üks aasta, 1% üks kuni kuus aastat. Viimasena nimetatud töö — nagu tööriistade valmistus ja loodimine — nõuab täiesti erilist osavust.

Distsipliin on igal pool karm, kuid väiklasi ettekirjutusi meil ei ole. Omavolilisi või ebaõiglasid vallandamisi välditakse sellega, et vallandamise õigus on ainult värbamisosakonna juhatajal, kes kasutab seda vaid harva. Uusim statistika on 1919. aastast. Sellal märgiti 30 155 personaali muutumist juhtumit. 10 334 juhtumil olid inimesed jäänud ilma üles ütlemata enam kui kümneks päevaks töölt ära ja kustutatud selle pärast personaalilehtedelt. Pakutud tööst keeldumise ja



Joonis 49. Ford Motor Company, Detroit, Michigan.

põhjendamata ümber-paigutamispalvete pärast vallandati 3702 meest. Keeldumine õppimast koolis inglise keelt oli 38 juhtumil vallandamise põhjus, 108 meest astusid sõjaväkke, ümmarguselt 3000 paigutati ümber teistesse vabrikutesse. Umbes sama arv tahtis koju farmi või ärisse, 82 naist vallandati, sest nende mehed töötasid — ja meie ei võta põhimõtteliselt töösse abielunaisi, kelle meestel on teenistus. Sellest suurest hulgast ainult 80 meest vallandati pahede pärast ja põhjused selleks olid: pettused 56 juhtumil, kooliosakonna teatised 20 juhtumil, sobimatus 4 juhtumil.

Meie ootame inimestelt, et nad teevad, mis neile öeldakse. Meie organisatsioon on arendatud nii üksikasjaliseks ja mitmesuguseks osakonnad haaravad nii üksteisesse, et on täiesti võimatu lasta inimestel toimida omapead isegi hetkeliselt. Ilma valju distsipliinita valitseks täielik kaos. Tööstus ei saa läbi ilma distsipliinita. Inimesed on seal selleks, et teha võimalikult kõrge tasu eest võimalikult palju tööd. Kui tahetakse lasta igaüht minna oma teed, kannataksid selle all tootmine ja tasu. Kellele see tööviis ei sobi, see lahkugu. Ühing püüab igal juhtumil kõhelda oma tööliste õiglaselt ja eelarvamusteta. Tööjuhtide huvides on, et nende osakonnas esineks võimalikult vähe vallandamisi. Töölisel on igati võimalik oma häda kaevata, kui on käitunud ebaõiglaselt, saab ta täie rahulduse. Enesestmõistetavalt on võimatu kõrvaldada ühel hoobil kõike ebaõiglust. Inimesed ei ole alati õiglaselt oma kaaslaste vastu. Inimliku loomuse puudused takistavad mõnigi kord meie häid kavatsusi. Tööjuhataja ei ole mõnikord täiesti taibanud meie juhtumõtteid, või on neid väärsti teostanud — ent meie ühingu püüded on säärased, nagu neid olen kirjeldanud, ja me rakendame kõik vahendid, et neid teostada.

Tingimata on tarvilik olla vali põhjusest töölt puudumise puhul. Meie töölised ei tohi tulla ja minna soovi järgi. Neil on alati võimalus pöörduda tööjuhataja poole puhkuse saamiseks, jääb aga keegi ära eelnenud teateta, siis uuritakse tagasitulekul ta põhjusi täpselt ja saadetakse ta, kui vajalik, edasi sanitaarosakonda. Kui puudumise põhjused osutuvad küllaldasteks, võib ta alustada uuesti oma tööd. Vastasel korral aga võidakse ta vallandada. Vastuvõtmisel küsitakse ainult nimi, aadress ja vanadus, kas abielus või ei, kui palju perekonnaliikmeid on tal ülal pidada ja kas ta kord juba oli töös Ford Motor Company's. Peale selle uuritakse läbi ta silmad ja kõrvid. Küsimusi mineviku üle ei esitata, aga meil on niinimetatud „edasijõudmise teatis“, milles õppinud tööline võib anda töölisosakonnale üles oma senise töö. Sel kombel suudame vajaduse korral eriala tundjaid värvata meie oma käitisest, ühtlasi tasandatakse nii tee tööriistade valmistajaile ja vormijaile. Vajasin kord üht šveitsi kellaseppa. Kartoteek saadeti üles — selline mees oli töös puurmasina juures. Soojusekäsitluse osakond vajas õppinud telliskivipõletajat. Ta oli samuti töös puurmasina juures ja on täna üleminspektor.

Isiklikku läbikäimist on meie juures napilt. Inimesed teevad oma tööaja lähevad jälle koju — vabrik ei ole lõpuks salong. Meie püüame aga teostada õiglust ja kuigi käesurumist meil ei harrastata — ega ole meil kutselisi „shakehand gentlemen'e“ — püüame ikkagi takistada viha ja vastuolusid. Meil on niipalju osakondi, et moodustame peaaegu maailma omaette — siia koguneb iga liiki inimesi. Võtame näiteks kakluse. Taplemishimu on kord juba inimeses ja mujal on harilikult selle ilmsikstulek otsese vallandamise põhjuseks. Meie aga oleme mõistnud, et sellega ei aidata riukukki — nad kõrvaldatakse sellega ju ainult meie silma alt. Tööjuhatajad on sellepärast muutunud õige leidlikuks karistuste määramisel, mis ei tule kahjuks puudutatu perekonnale ega raiska tööaega.

Nii kõrge töövõime kui ka humaansete töötingimuste seisukohalt on absoluutseks eelduseks puhtad, valged ja hästi ventileeritavad, vabrikuruumid. Meie masinad seisavad väga tihedasti üksteise kõrval — iga ruutjalg ruumi — ühenduses transpordi lisakuludega, mis tekivad isegi siis, kui masinad on asetatud kuus tolli üksteisest kaugemale kui vajalik — tähendab ju tootmiskulude tõusu, mis pannakse tarvitajaile. Iga tegevuse juures mõõdetakse täpselt välja töölisele vajalik ruum, ta ei tohi olla loomulikult kokku surutud — see oleks raiskamine, aga kui mees ja masin nõuavad enam ruumi kui vaja, siis on see samuti pillamine. Nii tuleb, et meie



Joonis 50. Fordi 1922 a mudel TPickup.

masinad on paigutatud kitsamalt kui üheski teises vabrikus maailmas. Kõrvalisele isikule võib jääda mulje, nagu oleksid nad surutud üksteise otsa, ent nad on asetatud teaduslike meetodite järgi, mitte ainult mitmesuguste töövõtete rea järjestuses, vaid süsteemi järgi, mis annab töölisele iga vajaliku ruuttolli ruumi, aga kui võimalik, mitte ühtki ruuttolli, kindlasti aga mitte üht ruutjalga enam. Meie vabrikuehitised ei ole planeeritud parkidena. See kitsas asetus tingib igatahes kaitsevahendite ja ventilatsiooni maksimumi.

Kaitsevahendid masinate juures on peatükk omaette. Kui masin pole absoluutselt hädaohutu, siis pole ta meie silmis tarvitamiskõlvuline — olgu ta siis kuitahes jõudlusvõimeline. Kuigi meie ei kasuta masinaid, mida peame hädaohutikeks, esineb siiski õnnetusjuhtumeid. Iga üksiku neist õnnetusjuhtu-meist analüüsib läbi just selleks palgatud ja teaduslikult koolitatud isik, kes otsib algpõhjust ja võtab masina uuesti uurimise alla, et vältida tulevikus samasuguseid õnnetusi.

Kui püstitati meie vanemad ehitised, ei oldud ventilatsiooni alal edenetud nii kaugele kui nüüd. Kõigis uuemais ehitises on kandesambad õõnsad, nii et nende läbi pumbatakse välja halb õhk ja juhitakse sisse värske. Aasta ringi hoolitsetakse ühtlase temperatuuri eest ja päeval ei ole kuski vajadust kunstliku

valguse järele. Ümmarguselt seitsesada meest kasutatakse ainult vabrikuruumide ja akende puhastamisel ning värvimisel. Tumedad nurgad, mis hukutavad ebapuhtusele, värvitakse valgeks. Puhtuseta ei ole ka moraali. Hooletust puhtuses sallitakse meie juures niisama vähe kui hooletust tootmises.

Vabrikutöö ei tarvitse olla kuidagi hädaohtlik. Kui tööline peab töötama liiga raskesti ja liiga kaua, jõuab ta vaimse lõtvuse olukorda, mis otse kutsub välja õnnetusjuhtumeid. Üks osa õnnetusjuhtumite ärahoidmisest seisab sellise hingelise seisundi vältimises, teises osas seisab see hoidumises hooletusest ja masinate pidamises täielises korras. Asjatundjate kokkuvõtte järgi on õnnetusjuhtumite peamised põhjused järgmised:

- 1) puudulikud ehitised,
- 2) defektssed masinad,
- 3) ruumipuudus,
- 4) kaitsevahendite puudumine,
- 5) mustus,
- 6) halb valgus,
- 7) halb õhk,
- 8) ebaotstarbekohane riietus,
- 9) hooletus,
- 10) teadmatuse,
- 11) vaimne lõtvus,
- 12) puudulik koostöö.



Joonis 51. Fordi 1923 a mudel T, mis on kohandatud bussiks.

Ehitiste ja masinavigade, ruumipuuduse, mustuse, halva õhu ja

valguse, ebaõige vaimuseisukorra ja puuduliku koostöö küsimused on kergesti lahendatavad. Ükski meie inimesist ei ole üle töötanud. Tasuküsimus kõrvaldab üheksa kümnendikku füüsilisi küsimusi maailmast ja konstruktsioonitehnika lahendab ülejäänud. Jääb ainult veel kaitseda end ebakohase riietuse, hooletuse ja teadmatuse eest ning hoida masinad oivalises korras. See on raskeim seal, kus kasutatakse masinariihu. Kõigi uuemate konstruktsioonide juures on sellepärast igal masinal oma elektrimootor, vanemate juures ei saa me aga rihmu kaotada. Kõik rihmad on aga kaitstud. Automaatseil transportteil on igal pool sillad üle, nii et ükski tööline ei tarvitse ületada neid hädaohtlikul kohal. Igal pool, kus ähvardab lendavate metalliosakeste hädaoht, sunnitakse töölisi kandma kaitseprille, ja riisikot vähendatakse veel sellega, et masinad on ümbritsetud võrkudega. Põlevad ahjud on võredega eraldatud muudest ruumidest. Kuski ei ole lahtisi masinaosi, mille külge jääksid riided. Presside lülitajad on varustatud suurte punaste tõkkevahenditega, mis peab kõrvaldama enne kui saab keerata lülitajat — seetõttu ei saa masinat mõtlematult käivitada. Töölised püüavad kanda ebakohast riietust, — näiteks lipse, lotendavaid käiseid ja sellesarnast. Eestöölised peavad seda tähele panema ja avastavadki enamasti patustajad. Uued masinad proovitakse igas suhtes, enne kui võetakse käitisse. Tulemus on, et meil ei esine peaaegu kunagi raskeid õnnetusjuhtumeid. Tööstus ei vaja inimohvreid.

## 8. PALGAD

Midagi ei ole ärielus levinud nii kaugemale kui kõnekäänd: „Maksan tavalist palka.“ Sama äriees hoiuks hoolega seletamast: „Minu kaubad ei ole paremad ega odavamad kui teiste omad.“ Ükski vabrikant ei ütleks terve mõistuse juures, et odavam tooraine annab ühtlasi parima toote. Miks peame aga siis nii ohtralt kuulama juttu „tööjõu odavaks tegemisest“, paremusest, mida tooks palkade langemine — kas see poleks samaväärne ostujõu mahasurumisega ja siseturu kitsenemisega? Mis kasu on tööstusest, kui teda juhitakse nii halvasti ja osavuseta, et ta ei jaksa muretseda osalistele inimesekohast elamist. Ükski küsimus ei ole nii tähtis kui palgaküsimus — rahvastiku enamus elab palkadest. Nende elu- ja palgastandard on mõõtuandev maa heaolule.

Kõigis Ford-käitistes viisime sisse vähimpalga kuus dollarit päevas, varem oli see viis dollarit ja alguses maksime seda, mis peeti vajalikuks. Oleks halb moraal, kui tahaksime pöörduda tagasi vanale „hariliku palga“ põhimõttele — samuti oleks see äriiselt kõige õnnetum samm. Silmapilgul, mil äriees kutsus abijõude oma käitisse — kas või ainult jooksupoisi näol — valib ta endale partneri. Ta ise võib olla töövahendite ainuomanik ja ainus ärijuhataja, aga täielikule sõltumatusele võib ta pretendeerida ikkagi vaid niikaua, kuni ta jääb oma äris ka ainsaks tootjaks, tööliseks, ükski ei ole sõltumatu, kes sõltub teise abist. Vahekord on alati vastastikune - šeff on oma tööliste liitlane ja tööline oma šefi partner, sellepärast on mõttetu öelda ühest või teisest, et tema on ainutarvilik. Kui üks surub enese esile, peab teine — ja lõpuks iga osaline — selle all kannatama. Mõlemad on vältimatud. On täielik rumalus, kui kapital ja tööline peavad üksteist eraldatud parteideks — nad on liitlased. Kui nad töötavad üksteisele vastu, kui nad tõmbavad erisuunas, siis kahjustab see igatahes organisatsiooni, milles nad on ometi mõlemad liitlastena osalised ja millele võlgnevad oma eluüldapidamise.

Iga töövõtja auahnus peaks olema — maksta kõrgemaid palku kui kõik konkurendid, ja töövõtjate püüd — võimaldada seda auahnust praktiliselt. Loomulikult leidub igas käitises töölisi, kes nähtavasti väljuvad eeldusest, et iga enamjõudlus tuleb kasuks ainult ettevõtjale. Kahju, et niisugune usk üldse oleleb ja osalt koguni teatud õigustusega. Kui ettevõtja kehtub oma tööliste taotlema parimat ja inimesed avastavad veidi aja pärast, et tasu jääb tulemata, langevad nad täiesti loomulikult tagasi logelemisse. Kui nad aga leiavad oma töö vilja palgaraamatust — kui nad näevad seal tõendust, et enamsaavutus tähendab ühtlasi enam palka, siis õpivad nad ka saama aru, et nad kuuluvad ettevõtte juurde, et äri edu ripub nendest ja nende endi edasijõudmine ärist.

„Mis peab tööandja maksma?“ — „Kui palju peab saama töövõtja?“ Need on kõik sekundaarsed küsimused. Tuumküsimus on: „Kui palju võib äri maksma?“ Üks on selge: ükski äri ei või kanda suuremaid kulusid kui on tulud. Kui kaevust pumbatakse välja kiiremini kui toimub juurdevool, siis on kaev varsti kuiv. Ja kui kaev on kuiv, siis peavad janunema need, kes seal ammutasid, õiglase palga jagamise nõue on praegu üldine, aga ei või unustada, et ka palkadel on piirid.

Töölised jõuaksid kaugemale, kui nad kõnekäändu asemel: „Ettevõtja peaks maksma nii ja nii palju“ pigemini tahaksid toonitada: „Ettevõtet peaks nii ja nii juhitama ja edasi viidama, et ta nii ja nii palju sisse teeks.“ Sest ainult ettevõtte ise võib maksta palku. Igatahes ei suuda ettevõtja seda, kui ettevõtte pole küllalt võimeline. Kui aga ettevõtja keeldub maksmast kõrgemaid palku, kuigi ettevõtte seda lubaks, mis



Joonis 52. Fordi 1923 a mudel TT, mis oli mõeldud vilja veoks.

tuleb teha siis? Harilikult toidab ettevõtte selleks liiga palju inimesi, et temaga võiks toimetada hoolimatult. On otse kuritegelik teha kahju ettevõttele, milles töötab suur hulk inimesi ja mida nad peavad oma eksistentsi allikaks. Sellega ei aidata asja, kui surmataks ettevõtte streigi või sulgemise abil. Tööandja ei võida kunagi sellega, et laseb oma töölised revüüs, mööduda ja küsib seejuures endalt: „Kui kaugele võin suruda alla teie palgad?“ Täpselt niisama vähe aitab töövõtjat, kui ta näitab ettevõtjale rusikat ja küsib: „Kui palju võin talt välja pressida?“ Lõpuks peavad mõlemad pooled arvestama ettevõtet ja küsima endilt: „Kuidas võib vastava tööstuse aidata kindlale ja kasutoovale järjele, nii et ta võimaldab kõigile kindlat ja mugavat olemasolu?“ Aga tööandjad ja töövõtjad ei mõtle sugugi alati sirgjooneliselt. Lühinägeliku teotsemise harjumust on raske läbi murda. Mida võib teha selle vastu? Mitte midagi! Seadused ja eeskirjad ei aita, ainult selgitus ja omahuvi on selleks suutelised, Kestab küll kaua, enne kui mõjub valgustus, aga mõjuma peab ta lõpuks siiski.

Kui on õige, et ettevõtte juhataja püüab tõsta dividende, siis on tal täpselt samuti õigus, kui tõstab palku. Kuid see ei ole mitte ärijuht, kes maksab kõrgemad palgad. Kui ta on selleks olukorras ja ei tee seda, siis langeb süü muidugi temale. Tema üksi aga ei ole iialgi võimeline palku tõstma. Kõrgeid palku ei saa maksta, kui töölised neid ära ei teeni. Nende töö on produktiivne element. See ei ole ainus tegur — halb ärijuhatatus raiskab tööd ja materjali ning hävitab töö vilja. Töölised jälle võivad hävitada hea ärijuhtimise viljad.

Kõigepealt peab selgesti mõistatama, et eeldus kõrgeteks palkadeks luuakse vabrikuumides endis. Kui see ei ole nii, ei saa kõrge tasu rännata ka palga-raamatuisse. Ei leidu mingit süsteemi töö vältimiseks. Selle eest on hoolitsenud loodus. Jõude käed ja ajud ei ole mõeldud meile. Töö on meie olemasolus tervise, eneseaustuse ja õnne põhitingimus. Needuse asemel on ta suurim õnnistus. Vali sotsiaalne õiglus tuletub ainult ausast tööst. Kes loob palju, peab viima palju koju. Heategevusel ei ole kohta palgaküsimuses. Tööline, kes annab ettevõttele oma parima, on parim ka ettevõttele. Kvaliteet jõudlust ei saa talt aga kestvalt nõuda ilma vastava tunnustusega. Tööline, kes läheb päevatööle tundega, et vaatamata pingutustele ei too see talle iialgi sisse küllalt selleks, et hoida eemal puudust, — see tööline ei saa oma päevatööd teha hästi. Ta on täidetud hirmu ja murega, mis kahjustavad ta tööd.

Kui aga tööline tunneb, et ta päevatöö ei rahulda üksnes hädavajalikkude, vaid peale selle võimaldab veel lasta poegadel ja tütardel midagi õppida ja teha naisele heameelt, — siis on töö talle hea sõber ja ta annab oma parima. Ja see on hea talle ning ärile. Töölisel, kes ei saavuta oma päevatööst teatavat rahuldust, läheb kaduma parim osa tasust.

Sest on midagi suurt meie igapäevases töös — midagi tõesti suurt! Töö on nurgakivi, millel lasub maailm, ta on meie eneseaustuse alus. Ja tööandja on kohustatud taotlema veel suuremat päevatööd kui ta personaal. Ettevõtja, kes suhtub tõsiselt oma kohustustesse maailma vastu, peab olema ka tubli tööline. Ta ei tohi öelda: „Mina lasen nii ja nii palju inimesi töötada enda jaoks.“ Tõeliselt on asjad nii, et tema töötab tuhandete inimeste jaoks — ja mida paremat tööd sooritavad need tuhanded, seda enam peab ta end liigutama, et viia nende tooteid turule. Tasud ja palgad määratakse kindlaks teatavale summale — ja see peab ka nii olema — et luua kindlat kalkulatsiooni alust. Tasud ja palgad ei ole õieti midagi muud kui kindel, ettemakstud osa kasust. Sagedasti selgub aga aasta lõpul, et võib välja maksta suurema kasu. Ja siis peaks see ka makstama! Kes töötab kaasa äris, see omab nõudlusi osale kasust, olgu see palga või eritasu kujul. See põhimõte hakkab juba leidma üldist tunnustust.



Joonis 53. Fordi 1924 a mudel TT C Cab Flatbed Truck.

Kui suur peab õieti olema keskmine palk? Missugust elujärge võidakse õigupärast nõuda vastutasuna päevatöö eest? Kas olete kunagi kaalunud, mida kõike peaks palk tööpoolest haarama? Vastus „elatumist“ ei ütle midagi. Elatumise kulud on suures osas sõltuvad tootmis- ja transpordiasjanduse tasemest, ja tootmis- ning transpordiasjandus jälle tervest ärijuhtimisest ja tööliste saavutistest. Hea, tublilt tehtud töö tulemusiks õieti peaksid olema kõrged palgad ja madalad elatuskulud. Katse reguleerida palku elatuskulude järgi ei vii kuhugi. Elu ülalpidamise kulud kujundavad resultaadi, ja me ei või loota, et suudame hoida resultaati konstantsena, kui muudame alati faktoreid, milledest resultaat oleneb. Kui katsume kohastada palku eluülalpidamise kuludele, sarnaneme koeraga, kes ajab oma saba taga. Kes oleks pealegi kompetentne määrama, missugune elustandard peab olema aluseks? Parem laiendagem oma vaateringi ja silmakem kord, mida tähendab töölisele keskmine palk — ja mis see peaks õieti tähendama.

Palk peab katma kõik töölise kohustused väljaspool vabrikut, vabriku sees katab ta kõik, mis tööline saavutab töös ja mõtlemises. Produktiivne päevatöö on tühjaksammutamatuim kullakaevandus, mis kunagi avastatud. Seepärast peaks palk katma vähemalt töölise väljaspoold kohustused. Mitte vähem ei pea ta aga vabastama töolist murest oma eluõhtu eest, mil ta enam ei suuda töötada — ja õigupoolest ei tohikski töötada. Aga isegi selle vähese saavutamiseks peab organiseerima tööstuse uue tootmise, jaotuse ja tasuvuse süsteemi järgi ümber, et toppida kinni auke ka nende taskuis, kes ei soorita produktiivset tööd. Peab looma süsteemi, mis on rippumatu niihästi heatahtlikkude heast soovist kui egoistlikkude tööandjate pahatahtlusest. Selleks on aga esimene eeldus, leida alus tõelisusest.

Päev tööd nõuab sama hulga jõudu, maksu buššel nisu 1 dollar või 2½ dollarit, tosin mune 12 või 90 senti. Missugune mõju on neil jõuühikule, mida mees vajab üheks päevaks produktiivseks tööks?

Kui oleks tegu ainult mehe endaga, ta ülalpidamiskuludega ja õiguse järgi talle kuuluva kasuga, siis oleks kõik päris lihtne. Aga ta ei ole ju isik omaette. Ta on ühtlasi riigikodanik, kes annab oma osa natsiooni heaolule. Ta on majapidaja, võib-olla laste isa, keda ta peab laskma oma teenistuse eest õppida midagi kasulikku. Peame võtma vaatluse alla kõik need tõsiasjad. Kuidas peame



Joonis 54. Fordi 1924 a mudel T, mis oli kohaldatud piima laialiveoks.

arvestama ja hindama abi, mida annavad päevatööle kodu, perekond? Meie maksame mehele ta töö eest. Kui palju on aga töö võlgu perekonnale? Kui palju ta seisukohale riigikodanikuna? Isana? Mees teeb oma töö vabrikus, naine kodus. Vabrik peab maksma mõlema töö eest. Missuguse printsibi järgi peavad kodu ja perekonna teened järjestuma meie päevatöökonto kulude leheküljel? Kas peab mehe enda ülalpidamise kulud kandma raamatusse „kuludena“ ja kodu ning perekonna ülalpidamise „ülejäägina“, „kasuna“? Või peab arvestama kasu päevatööst valjult puhta raha seisu järgi, selle järgi, mis jääb üle, kui mees on rahuldanud enda ja oma perekonna vajadused? Või tuleb kõik need erakohustused märkida eranditult kulude poolele ja kasu arvestada neist täiesti lahutatult? See tähendab: kas töötaval inimesel on pärast kohustuste täitmist enda ja oma perekonna vastu, pärast seda, kui ta on nemad ja enda riietanud, nende eest hoolitsenud, neid kasvatanud ja varustanud oma elustandardile vastavate vahenditega, — kas tal siis on veel nõudlusi ülejäägile kokkuhoiu kujul? Kas seda kõike peab suutma katta meie päevatöö? Mina usun jah, sest muidu seisaksime õudse väljavaate ees, et pisikesed lapsed ja nende emad on sunnitud hankima endale tööd väljaspool kodu.

Kõik need küsimused nõuavad täpset uurimist ja arvestamist. Võib-olla ei too ainuski meie majanduselu faktor enam üllatust kui nende kulude täpne arvestus, mida peab katma meie päevatöö.

Vististi on võimalik täpselt määrata mehe energiakulu päevatööl — kuigi mitte ilma oluliste raskusteta. Aga on hoopis võimatu arvutada panust, mis on vajalik selleks, et anda temale tagasi homse päeva vajadusteks täna kulutatud energiat. Ja niisama vähe laseb kunagi määrata loomulik ja asendamatult jõukulus. Rahvamajandus ei ole veel loonud mingit vastutasufondi töötava mehe kaduvaile jõududele.

Kõrgeim senimaksud palk ei ole veel kaugeltki kõrge küllalt. Meie rahvamajandus ei ole veel küllalt organiseeritud ja sihid on veel liiga ebaselged, et suudetaks maksta ainult osagi sellest, mis õieti peaks makstama. Siin on teha veel palju tööd. Jutuga palkade kõrvaldamisest ja kommunismi sisseadmisest ei nihku me lahendusele lähemale. Palgasüsteem kujundab seni ainsa võimaluse töö tasumiseks tema väärtuse järgi. Võtke ära, tasumõõt ja valitsema pääseb üldine ebaõiglus. Täiendage tasusüsteemi ja me tasandame teed üldisele õiglusele.

Aastate jooksul olen tasuküsimuses üsna palju õppinud. Ennekõike usun ma, et muid asjaolusid kõrvale jättes meie endi läbimüük teatava määraneni on tasudest, mida maksame. Kui suudame kõrgemini tasuda, antakse ka jälle välja enam raha, mis aitab kaasa kaupluseomanikkude, vahekauplejate, vabrikantide ja teiste tööstusharude tööliste muutumiseks jõukamaks, ja nende jõukus avaldab mõju ka meie läbimüügile. Kui kõrgeid tasusid makstakse kõikjal, siis märgitakse see üldist heaolu, eeldades muidugi, et kõrgeid palgaid on suurendatud tootmise tulemus. Palkade tõstmine ja toodanguhulga vähendamine on majanduselu tagasimineku algus.

Vajasime aega, et koduneda tasuküsimusega. Alles siis, kui meil „T-mudeli“ põhjal oli alanud tõeline tootmine, võisime arvutada, kui kõrgeid palgaid õieti peaksid olema. Enne seda olime aga juba viinud sisse teatava kasujaotuse. Olime igal aastalõpul jaganud teatava protsendi oma puhaskasust tööliste vahel. Nii näiteks jagati juba 1909. aastal 80 000 dollarit tööaastate alusel. Kes oli olnud meie teenistuses ühe aasta, sai 5% oma aastatulust, kaheaastase töötaja järel maksti 7½% ja kolmeaastase puhul 10%. Sellele süsteemile võis ette heita, et ta ei olnud mingis otseses seoses üksikute päevatööga. Töölised said oma osa alles kaua pärast päevatöö möödumist nagu mingi kingitusena. On aga alati soovimatu siduda tasuküsimust heategevusega.



Joonis 55. Esimene Fordi Mudel TT müüdi katsemudelina juba 1908. aastal.

Peale selle ei olnud tasud siin kuidagi kohastatud saavutustele. Tööline, kes pidi sooritama toimingut A, võis saada madalama tasu kui ta kaaslane tegevuse B juures, kuna võib-olla A nõudis palju enam jõudu ja osavust kui B. Ebavõrdsus hiilib liigagi kergesti tasuküsimusse, kui tööandja ja töövõtja pole teadlikud, et tasu toetub millelegi kindlamale kui umbkaudsele muljele. Seepärast alustasime 1913. a. ajamõõtmisega mitme tuhande eritoimingu üle meie käitistes. Ajaarvestustega peaks olema teoreetiliselt võimalik määrata, kui suur peab olema iga üksiku töölise toodang. Teatava ettevaatuse puhul saadakse kindlaks määrata päeva toodanguhulka ja fikseerida väärtusemõõtu, mis mõnesuguse täpsusega näitab osavuse ja jõu ulatust, mis kuulub üksikutel töövõtetel, — et arvestada selle järgi, mida võib tööliselt õigupoolest nõuda vastutasuna palgale. Ilma asjakohase uurimiseta ei tea tööandja, mille eest ta palka maksab, ega töövõtja, mille eest ta seda saab. Nende ajatabelite põhjal normiti kõik toimingud meie käitises ja määrati palgad.

Tüki tööd meil ei ole. Töölisele makstakse osalt tunni-, osalt päevaviisi, kõigil juhtudel nõutakse aga teatavat toodanguhulka. Teisiti ei teaks ei tööline ega meie, kas tasu tõesti ära teenitakse. Teatav päeva tööhulk peab olema tehtud, enne kui võib maksta õiget tasu. Kohalviibimise eest makstakse valvuritele. Töölisele aga nende töö eest.

Nende tõsiasjade alusel viidi ellu 1914. a. kasujaotuse kava. Alampalk määrati igasuguse töö eest teatavil tingimusil 5 dollarit päevas. Ühtlasi lühendasime tööpäeva üheksalt tunnilt kaheksale ja töö-nädala neljakümne-kaheksale tunnile. See kõik toimus vabast tahtmisest. Kõik meie palganormid on viidud sisse meie poolt vabatahtlikult. Meie arvates vastas see õiglusele, kõige lõpuks aga tegime seda ka enda rahulduseks. Teha teised õnnelikuks, kergendada teataval määral oma kaasinimeste koormaid, võimaldada neile ülejääki, millest saab ammutada rõõmu ja kokkuhoidu, — selline tunne on alati õnnestav. Heatahtlikkus on väheseid elu tõesti suuri väärtusi.

Kõige selle juures ei olnud aga mängus heategevust. See ei olnud kõigile täiesti selge. Paljud ettevõtted uskusid, et avaldasime palgasüsteemi teadaande sellepärast, et olime teinud head äri ja vajasime edasist reklaami. Nad mõistsid meid teravalt hukka, sest olime hüljanud kombe, maksta töölisele võimalikult vähe.

Meie ei toonud sisse muudatust mitte ainult sellepärast, et tahtsime maksta kõrgemaid palku ja uskusime võivat maksta neid. Meie tahtsime maksta kõrgeid palku, et seada oma ettevõtet püsivale alusele. Kõik see ei olnud jaotamine — meie ehtasime ainult tulevikuks ette. Halvasti maksev käitis on ärina alati ebakindel.

Vähe tööstuslikke teadaandeid on küll kutsunud kõigis maailmajagudes niipalju kommentaare kui meie oma, siiski mõistis vaevalt keegi seda õieti. Töölised uskusid üldiselt, et nad saavad 5 dollarit päevapalka, ükskõik missugust tööd teevad.

Tõsiasjad ei vastanud täiesti üldisele muljele. Mõte oli jagada kasu. Selle asemel aga, et oodata, kuni kasu oli sisse tulnud, arvestasime meie ette, niihästi kui see läks, et lisada seda nende palgale, kes olid olnud vähemalt pool aastat ühingu teenistuses. Jaotus järgnes kolmes klassis ja oli igas erinev. Need klassid koosnesid:

1. Abielus inimesed, kes elasid koos oma perekonnaga ja hoolitsesid selle eest hästi.
2. Vallalised mehed üle kahekümne kahe aasta, kes olid ilmutanud kokkuhoidlikkust.
3. Noored mehed alla kahekümne aasta ja naised, kes olid kellegi omakse ainukesed toed.

Kõigepealt maksti töölisele välja ta oma õiglase tasu, mis sellal oli keskmiselt 15 % kõrgem kui harilik päevapalk. Selle kõrval oli tal võimalus saada teatavat kasuosa. Palk pluss kasuosa olid arvestatud nii, et ta sai alamtasu 5 dollarit päevas. Kasuosa arvestati tunni alusel ja nii, et need, kes töötasid madalaima tunnitasauga, said suurima kasuosa, mis maksti neile neljateistkümne päeva järel välja koos palgaga. Nii sai näiteks tööline, kes teenis tunnis 34 senti, kasuosa 28,5 senti tunnis, tähendab, päevateenistuse 5 dollarit. Kes teenis 54 senti tunnis, sai tunnikasu 21 senti — ta päevatulu oli 6 dollarit.

Kõik kokku oli mingisugune „prosperity-sharing plan“, millega aga olid seotud tingimused. Tööline ja ta kodu pidid vastama teatavale puhtuse ja ühiskondlikkuse standardile. Patriarhaalsed sihid olid meist kaugel, kuid sellele vaatamata arenes mingi patriarhaalne vahekord, ja see on põhjus, miks organiseeriti ümber kogu kava ja meie sotsiaalse hoolekande osakond. Algidee oli ometi luua tagasihutajat paremale eluviisile, ja parim tagasihutaja oli meie arvates rahapreemia. Kes elab õieti, teeb ka õiget tööd. Peale selle tahtsime takistada, et tootmist ei kruvitaks palkade tõstmisega alla. Sõda on näidanud, et liiga kure palgatõstmine äratab ainult inimeste ahnust, vähendab aga ta töövõimet. Kui oleksime pistnud alul enamteenistuse lihtsalt palgaümbriku, oleks tootmisvõime kõige tõenäosuse järgi varisenud kokku. Uue kava järgi kahekordistati tasu umbes pooltel töölistel, püsis hädaoht, et nad võtavad enamtulu „kergelt



Joonis 56. Bussiks kohandatud Fordi Blue Bird aastast 1927, millel oli terasest kere

teenitud rahana“. Niisugune mõte matab aga vältimatult tööjõudluse. On hädaohtlik tõsta palku liiga kiiresti — ükskõik kas tööline teenis seni ühe või sada dollarit päevas. Vastupidi, kui sajadollari-mehe palk tõuseb üle öö. kolmesajale dollarile, võib vedada kihla kümme ühe vastu, et ta teeb suuremaid rumalusi kui tööline, kelle tunnitasu tõstetakse ühelt dollarilt kolmele tunnis.

Ettekirjutatud normid ei olnud väiklased, kuigi neid võib-olla ehk väiklaselt rakendati. Sotsiaalse hoolekande osakonnas olid tegevuses ümmarguselt viiskümmend inspitsienti, kõik õige arukad inimesed. Ent on võimatu kokku ajada viitkümmend inimest, kes oleksid täiesti võrdsete vaimsete võimetega. Nad tegid vahel vigu, ja neist vigadest kumises siis kõikjal. Abielulistel oli preemia saamise eeltingimuseks, et nad pidid elama perekonna juures ja hoolitsema selle eest. Esmalt pidi astuma vastu välismaalastest töömeeste juures laialt levinud kombele, võtta majja üürnikke ja kostilisi. — Nad vaatasid oma kodule mitte kui elukohale, vaid kui asutisele, kus sai teha raha. Noored inimesed alla kaheksateistkümnepäevase aasta, kes pidasid ülal omakseid, said preemiat, samuti ka vallalised mehed terve eluviisiga. Parima tõenduse meie süsteemi headtegevast mõjust annab statistika. Meie kava jõustumisel leiti 60% mehi olevat osaõiguslikud, protsendimäär tõusis kuue kuu järel 78%-le ja aasta pärast 87%-le, poolteise aasta pärast oli preemia mittersaajaid alla ühe protsendi. Palgatõstmine mõjus ka teises suunas. Kui 1914. a. astus jõusse esimene kava, oli meil 14 000 töölisi. Seni oli vajalik palgata aastas 53 000 meest, et hoida tööliskontingenti 14 000 mehe kõrgusel.

1915. a. oli vaja värvata ainult 6508 meest ja neistki enamus ettevõtte kasvamise tõttu. Endise tööliste liiklemise ja meie praeguse tööulatuse juures peaksime võtma aastas tööle ümmarguselt 200 000 meest, mis oleks niisama hea kui võimatu. Nii lühike kui meil õpiaja ulatus ongi, oleks ometi võimatu igal hommikul, igal nädalal või kuul võtta uus personaal, sest kuigi meie töölised enamasti kahe või kolme päeva pärast juba on võimelised tegema korralikku tööd rahuldava tempoga, suudavad nad üheaastase harjumuse järel ometi rohkem kui alguses. Tööjõu küsimus ei ole valmistanud meile tollest ajast enam peavalu, täpseid andmeid saab siin vaevalt anda, sest laseme osal töölisist vahetada kohti, et jagada tööd võimalikult suure hulga vahel. Sellepärast on raske teha vahet vabatahtliku ja mittevabatahtliku äramineku vahel. Sel alal ei pea me nüüd üldse enam statistikat, sest personaali vahetus huvitab meid vähe. Niipalju kui teame, on personaalivahetus kuus 3-6%.



Joonis 57. Fordi Mudel Ts mis oli kohandatud liikumiseks lumel ja jääl.

Meie oleme süsteemi küll mitmeti muutnud, aga printsiip on jäänud samaks. Kui kelleltki nõutakse, pühendagu ta oma energia mingisugusele asjale, siis hoolitsetagu selle eest, et tal ei oleks rahalisi raskusi. See tasub end. Meie kasud tõendavad, et vaatamata viisakatele palkadele ja preemiamaksmisele, mis enne süsteemi muutmist oli ümmarguselt kümme miljonit dollarit aastas, kõrged palgad on tulutoovaim kõigist äripõhimõtetest.

Eluviisipreemiate meetodi vastu palgamaksmisel võib palju väita. See viib teatavale patriarhaalsele eestkostmisele. Ja patriarhaadile ei ole ruumi tööstuses. Hoolitsemine, mis seisab töölise kõige intiimsematesse olukordadesse segamises, on samuti muutunud ebamoodsaks. Töölised vajavad nõu ja abi, koguni sagedasti täiesti erilist abi ja seda peaks neile antama. Praktiliselt laial alusel läbiviidud investeerimise ja kasust osasaamise plaan aitab enam kaasa tööstuse konsolideerimiseks ja organisatsiooni kõvendamiseks kui iga sotsiaalne töö väljastpoolt.

Muutmata printsiipi muutsime siiski maksmisviisi.

## 9. MIKS POLE ALATI HÄID ÄRIAEGU

Tööandja peab elama aasta läbi. Samuti töövõtja. Aga mõlemad töötavad tavaliselt ainult nädalaks. Nad võtavad vastu ülesandeid ja tööd, kust saavad, ja hindadega, mida neile lubatakse. Headel aegadel on ülesandeid ja tööd külluses, „vaiksel“ äriajal on nad haruldased. Ärielus valitseb alati kas „tõus“ või „langus“, äri läheb „hästi“ või „halvasti“. Aga veel mitte kunagi ei ole maailmas olnud kaupade liig-rohkust — muidu oleks ju pidanud olema ka õnne ja jõukuse liigrohkust —, sellele vaatamata elame praegu läbi imelikku vaatemängu, et maailm nälgib toodete, tööstusmasin aga töö järele. Sest mõlema vahele — nõudmise ja selle rahuldamise vahendite vahele — lükkub ületamatu rahatakiatus. Toodang kui ka tööturg on võnkuvad, ebakindlad tegurid. Selle asemel et minna edasi pidevalt, liigume hooti — kord liiga ruttu, siis jälle üldse mitte. Kui leidub palju ostjaid, räägime kaupade puudusest, kui keegi ei taha osta — siis ületoodangust. Mina isiklikult tean, et meil oli alati toodete puudus, aga veel mitte kunagi ületoodangut. Võimalik küll, et ajuti on mõne vale hüvisteliigi ülejääk. See ei ole aga ületoodangust — see on kavata produktsioon. Ka võib püsida turul suurel hulgal liiga kalleid kaupu. See ei ole samuti üleproduktsioon — vaid kas vale produktsioon või vale kapitalikasutus. Ärid lähevad hästi või halvasti selle järgi, kas paneme nad minema hästi või halvasti. Mispärast külvame vilja, toodame maapõuevaru või hüviseid? Sest inimesed peavad sööma, soojendama, rõivastuma ja evima tarbeasju. Ei ole mingit muud põhjust, siiski varjutatakse alati seda põhjust — võetakse ette manöövreid, mitte et teenida maailma, vaid et teenida raha — ja kõik see ainult sellepärast, et oleme mõelnud välja finantssüsteemi, mis, selle asemel et olla mugav vahetusvahend, moodustab ajuti otsese vahetuse takistuse. Aga sellest hiljemini.

Loomulikult viis sõda meie maa majanduse korrasusse. Ta kiskus kogu maailma rööbastest välja. Aga süüdi pole üksi sõda. Sõda tõi päevavalgele meie finantssüsteemi arvukad vead, enne kõike tõestas ta vastuvaidlematult, kui ebakindel on iga ainult finantsilisele alusele toetuv äri. Ma ei tea, kas halvad ärid on halvade finantsmeetodite tulemus või on vead ärielus loonud halvad finantsmeetodid. Tean ainult, et ei oleks küll mõeldav paisata

Joonis 58. Ford T Touring mudel aastast 1915.



lihtsalt segi praegune finantssüsteem, aga kindlasti oleks soovitatav organiseerida kogu meie ärielu uuesti teenete printsiibi alusel. Selle tulemus on ka parem finantssüsteem. Praegune kaob, sest tal ei ole mingit olemasolu õigustust. Kogu protsess võib aga teostuda ainult aeglaselt, iseenesest.

Tingimatult vajaliku tööstuse, kaubanduse ja finantselu reorganiseerimise järel peaks olema täiesti võimalik hoida ära kui mitte perioodilisust ennast, siis vähemalt selle halbu tagajärgi ja sellega ühes tööstuse perioodilist surutist. Põllumajanduses toimub juba niisugune ümberkujunemise protsess. Kui põllumajandus ja tööstus on lõpetanud oma taasorganiseerumise, täiendavad nad teineteist: nad on komplementaarsed, mitte eraldatud kompleksid.

Näitena tooksin meie ventiilivabriku. Püstitasime ta kaheksateist inglise miili linnast eemale maale, et töölised võiksid olla ühtlasi talunikud. Kohaste masinate sisseviimise tõttu kulutatakse tulevikus maatööle ainult murdosa sellest ajast, mis praegu vajalik. Aeg, mida loodus vajab vilja kasvatamiseks, on palju suurem kui inimeste tööaeg külvamisel, kultiveerimisel, lõikamisel. Paljude tööstusharude suhtes, mille tooted ei ole liiga mahukad, on ükskõik, kus toimub tootmine. Veejõu abil võib teha õige palju päris hästi maal. Saame siis suuremas ulatuses kui seni töölise-farmeri, kes teotseb kõige ökonoomsemas ja tervislikumais tingimuses.

Perioodilised surutused on halvemad, sest nad näivad ulatuvat nii kaugele, et neid ei suudeta reguleerida. Kuni ei ole lõpule viidud kogu uus organisatsioon, ei saagi neid täiesti vältida, aga iga äri-mees võib aidata end ise teatava määran. Ja aidates oma ettevõtet, võib ta olla kasuks ka teistele. Fordi produktsioon ei ole kunagi seisnud halva või hea äri-aja tähe all. Oludest kahjustamata on ta käinud oma sirget teed, välja arvatud aastail 1917—19, mil tööstus korraldati ümber sõja tarbeks. Aasta 1912/13 oli halb äriaasta, kuigi mõned märgivad seda nüüd normaalsena, meie kahekordistasime just sellal oma läbimüügi. 1913/14 oli kindlasti halb, ent meie suurendasime oma läbimüüki kolmandiku võrra. Aastat 1920/21 peetakse üheks kõige kurvemaist, mida ajalugu mäletab, meil oli 1<sup>1</sup>/<sub>4</sub>-miljoniline autode läbimüük, see tähendab ümmarguselt viiekordne 1912/13 nõndanimetatud Anormaalse“ aasta läbimüük. Erilist saladust selle taga ei peitu. Nagu kõik muu meie ettevõttes, oli seegi ainult selle printsiibi loogiline tagajärg, mis laseb end rakendada igas käitis.

Praegu maksame kitsendusteta vähimpalga kuus dollarit päevas. Inimesed on nii harjunud suurte palgade teenimisega, et järelevalve on muutunud tarbetuks. Iga tööline saab vähimpalka, niipea kui ta oma tööga hakkama saab — ja see sõltub ainult ta soovist töötada. Meie lisame palgale juurde oma ettenähtava kasu ja maksame praegu kõrgemaid palku kui kõrgkonjunktuuri ajal sõja puhul. Aga nagu ikka, maksame seda vastutasuna töö eest. Et inimesed tõesti töötavad, selgub tõsiasi, et umbes 60% töölisi teenib enam kui vähimpalka. Kuus dollarit päevas ei ole nimelt keskmine, vaid vähimpalk.



Joonis 59. Fordi Mudel T Coupe, mida toodeti 1925-27.

Kas tootja on tarvitajate jaoks või ümberpöördukt? Kui tarvitaja ei taha või ei saa osta, mida tootja pakub, ons see tootja või tarvitaja süü? Ons see üldse kellegi süü? Kui aga keegi ei ole selles süüdi, peab tootja lõpetama oma äri.

Missugune äri on aga kunagi tõesti alanud tootjaga ja lakanud tarvitajaga? Kust pärineb raha, mis paneb rattad käima? Loomulikult tarvitajailt. Tootmise edu oleneb erandita tootja osavusest tarvitajat teenida kvaliteedi või hinnaga. Parimini teenitakse teda kõrgeima kvaliteediga madalaima hinna juures. Kes võib pakkuda tarvitajale kõrgeimat kvaliteeti odavaimate hindadega, saab eksimatult oma ala tööstuse juhiks, ükskõik missugust artiklit ta toodab. See on ümberlukkamatu seadus.

Miks siis istuda ja oodata head äri? Vähendage kulusid tubli äri j ühtimisega. Vähendage hindu vastavalt ostujõule.

Palgade alandamine on kõige kergem ja ühtlasi kõige halvem viis raske olukorra ületamiseks, rääkimata ebahumaansusest, tõeliselt tähendab see äri-juhtimise eksimuste veeretamist töölistele. Kui tahame ainult selgesti näha, peame tunnustama, et iga surutus majandusturul tähendab tootja kannustamist panema ärisse enam taipu! — Ettenägelikkusega ja organisatsiooniga võitma seda, mida teised püüavad ületada palgade surumisega. Eksperimenteerimine palgadega, enne kui on saavutatud üldine muutus, tähendab raskustest kõrvalehiilimist. Kui aga rünnatakse algusest peale tõelist kitsikuse põhjust, siis on palgaalandamine üldse tarbetu. See on vähemalt minu kogemus. Praktiliselt seisab konks selles, et peab

olema valmis kandma selles kohastamisprotsessis teatavat kahju. Seda kahju võib aga ju kanda ainult see, kellel on midagi kaotada. Seejuures on väljend „kahju“ õigupoolest eksitav. Tõeliselt ei teki kahju. Loobutakse ainult senise kasu teatavast osast tulevase suurema kasu huvides.

Hiljuti keskustlesin ühe rauakaupmehega väikelinnast. See arvas:

„Olen valmis kaotama 10 000 dollarit oma lao väärtusest. Tõeliselt ei kaota ma ju sugugi niipalju. Meie, rauakaupmehed, tegime päris head äri. Oma tagavarad ostsin suuremalt osalt sisse kallilt, aga ma olin ju neid korduvalt hea kasuga uuendanud. Peale selle on ju need 10 000 dollarit, mille ma, nagu öeldud, kaotan, täiesti teissugused dollarid kui endised. Need on teatava määranu spekulatsiooni raha. Need ei ole samad head dollarid, mis ostsin 100 senti tükk. Sellepärast ei ole minu kahjud, kuigi näivad suured, tõeluses sugugi nii kõrged. Ühtlasi aga võimaldan oma kaaselanikele siin nende majade edasiehitamist — nad ei tarvitse tagasi kokkuda raua-osade kõrgete hindade pärast.“

Joonis 60. Ford T Tudor - „Uus Mudel“ aastast 1925.



See mees oli tark kaupmees. Ta eelistas rahulduda väiksema kasuga ja hoida äri liikvel, selle asemel et säilitada kalleid tagavaru ja takistada üldsuse edu. Niisugune kaupmees on kasuks igale ühiskonnale. Tal on selge pea, ta leiab olevat õigema tasakaalustada oma äri lao kulul, kui et suruda alla oma tööliste palku ja sellega nende ostujõudu.

Ta ei jäänud rippuma oma hindade otsa ega ootama, et midagi juhtub. Ta mõistis, mille nähtavasti on unustanud kõik, et ettevõtte juurde kuulub vahel ka raha kaotada. Ka meie pidime kandma oma kaotused. Ka meie läbimüük vähenes aegapidi nagu kõikjal. Meil oli suur ladu. Arvestades tooraine ja valmisosade kulusid, ei võinud me valmistada odavamalt seninõutavast hinnast. See hind oli aga kõrgem, kui publik oli selleaegse äriseisu juures valmis maksma. Lasksime hinnad alla, et pääseda jälle käibe. Seisime valiku ees, kas teostada oma inventari juures hinna mahaarvamine 17 miljoni dollari suuruses, või kannatada äri täielise seisakuga veel palju suuremaid kahjusid. Tegelikult ei jäänud meil valikut.

Niisuguse olukorra ette satub kord iga ärimees. Ta võib kas kanda kahjud vabatahtlikult raamatusse ja töötada edasi, või jätta käed rüppe ja kanda tegevusetuse kahju. Kahju täielikust tegevusetusest on aga enamasti palju suurem kui tegelik rahakaotus, sest seisaku perioodid õnnestavad peale selle initsiatiivi jõudu, ja kui vaikus kestab kaua, ei ole tal enam küllalt energiat, et hakata peale algusest peale.

Ei ole mõtet oodata, kuni ärid iseenesest jälle meelitavad. Kui tootja tahab täita oma ülesannet, peab ta alandama hindu, kuni publik jaksab ja tahab neid maksta. Olgu olukord kuitahes halb, alati on ikka mingi hinnamäär, mida ostjad tõelise tarbeartikli eest võivad ja tahavad maksta, kui ainult on head tahet, suudetakse seda hinda ka hoida.

See ei tohi aga toimuda ei kvaliteedi halvendamisega ega lühinägeliku kokkuhoiduga, millega tekitatakse ainult rahulolematust tööliskonnas. Ka agarus ja püüdlikkus ei või midagi aidata. Ainus, mis aitab, on tootmisvõime kõrgendamine. Sellelt vaatepunktilt võib iga ärisurutust vaadata otsese väljakutsena: teha paremini.

Pidevalt, kuigi ehk täiesti teadmatult patustatakse majandusliku õigluse vastu. Võite väita, et majanduslikud olukorrad on teinud inimesed nendeks, kes nad on, kuid võite ka öelda, et inimesed on loonud majanduslikud olukorrad. Sagedamini kuuleme siiski esimest väidet. Kõik inimloomuse vead koormatakse moodsale tööstusele. Paljud jälle usuvad, et inimene on oma ümbruse isand ja looja, ja et halbused majanduses, tööstuses ja ühiskonnas kajastavad ainult inimeses esinevat halbast. Meie moodsa tööstusliku elu puudused olevat ainult inimliku loomu koopiad. Tootjad aga möönavad äärmiselt vastumeelselt, et vead meie aja tööstuslikes meetodeis on vähemalt osalt nende omad vead süstematiseeritult ja levinult. Kui aga nihutatakse kogu küsimus isiklikkuse piiridest välja, tunnetatakse tõe varsti.

Üks on kindel: kui meie inimlik loomus oleks vähem ekslik, siis oleks tekkinud ka vähem ekslik sotsiaalne süsteem. Oleks ta veelgi halvem kui on, siis näitaks ka meie sotsiaalne süsteem veelgi suuremaid pahesid — kuigi veel halvem süsteem tõenäoliselt ei oleks säilinud tänaseni. Kõik ühiskonna vead leiduvad ka inimeses. Sellest ei järgne ikka veel mitte, et inimene süstematiseeris ja levitas need ettenägelikult. Palju tuleb kirjutada teadmatuse arvele, palju kogemuste puudusele ja lihtsameelsusele.



Joonis 61. Bussiks ehitatud Fordi Mudel T.

Mida nimetatakse tööstuse juhtmõtteks — kuidas see kõlab? õige juhtmõte ei ole mitte rahateenimine. **Tööstuslik juhtmõte nõuab kasuliku idee loomist ja selle paljundamist mitme tuhande kordselt, kuni ta tuleb kasuks kõigile.**

Toota ja jälle toota, mõelda välja süsteem, mille põhjal tootmine saab kõrgeks kunstiks, panna tootmine alusele, mis võimaldab takistamatut ikka arvukamate töökodade ehitamist, ikka rohkearvulisemate kasulikkude esemete valmistamist — see on õige tööstuslik juhtmõte. taotleda kasu spekulatsiooniga, mitte tööga — tähendab otsest tööstusliku mõtte eitamist. On veel küllalt lühinägelikke, kes ei taipa, et äri kujundab endast enam kui üksikinimese erihuvide tagaajamist.

Äri on igavene võtmine ja andmine, elamine ja elada laskmine.

## 10. KUI ODAVASTI SAAB TOOTEID VALMISTADA?

Keegi ei taha salata, et alati, isegi kõige halvemas olukorras on ostjaid, olgu ainult hinnad küllalt madalad. See on üks põhjapanevamaid tõsiasi äri-elus. Mõnikord ei ole aga toorainete minekut, vaatamata kõige madalamatele hindadele. Midagi sellesarnast elasime läbi viimasel aastal. Põhjus seisis selles, et nii vabrikandid kui vahekauplejad püüdsid saada esmalt lahti oma kallilt sisseostetud tagavara-dest, enne kui laskusid uutesse kohustustesse. Turg seisis, ilma et oleks olnud kaupadega küllastatud. Küllastatud turg on. alati niisugune, mille hinnad seisavad kõrgemal ostujõu nivoost.

Ebakohaselt kõrged hinnad on alati ebaterve äri tunnus, sest need võrsuvad kahtlemata anormaalseist oludest. Tervel patsiendil on normaalne temperatuur ja tervel turul normaalsed hinnad. Hinnatõusused põhjustab tavaliselt näilisele kaubapuudusele järgnev spekulatsioon. Kuigi ei esine kunagi üldist kaubapuudust, jätkub juba väheste või ka üheainsa tarbeartikli vähesusest, et tasandada teed spekulatsioonile.

Iga kord pole üldse mingit kaubapuudust. Kursi või krediidi inflatsioon suurendab näiliselt kiiresti ostujõudu ja loob ühtlasi soovitud juhuse spekulatsiooniks. Täiesti harva kerkib esile ka tõeline toodete puudus ühenduses rahainflatsiooniga — nagu näiteks sageli sõjaaegadel. Missugused aga ka oleksid põhjused, rahvas maksab kõrgeid hindu alati, sest ta usub eelseisvasse kaupade vähenemisse ja tahab varustada end oma tarbeks leivaga, sagedasti ka, et vastavaid kaupu kasuga edasi müüa. Kui tekkis jutt suhkrupuudusest, katsusid perenaised, kes tõenäoselt oma eluajal ei olnud ostnud korraga enam kui kümme naela suhkrut korraga, varustada end puudade viisi. Samaaegselt ostsid spekulandid suhkrut üles, et panna seda oma salvedesse. Peaaegu kõik kaubakriisid, mis tegime sõja ajal läbi, tekkisid kas spekulatsioonist või etteostust.

Seejuures on täiesti ükskõik, kui suur on kaupade puudus või kui teravaid konfiskatsiooni- või kontrollivahendeid valitsus spekulatsiooni vastu tarvitusele võtab, kes on valmis maksma iga nõutud hinda, võib saada kaupa niipalju kui tahab. Tõesti ei tea keegi täpselt tagavaru, mis ühest artiklist olemas. Me võib-olla kujutleme teadvat, kui palju toodetakse teataval päeval, teataval kuul teatavat artiklit, sellega ei tea me aga ikka veel mitte, kui palju toodetakse seda järgmisel päeval või järgmisel kuul. Niisama vähe tunneme tarvitust.

Inimesed ei jää seisma kindlale paigale. See on sotsialistliku, kommunistliku ja teiste ühiskonna utopiate pettekujutelu. Nad kõik väljuvad eeldusest, et inimene on kindel muutumatu tegur. Reaktsionäärid arvavad samuti. Nad leiavad, et igaüks jäägu seisma sinna, kuhu ta paigutati. Seda ei tule aga kellelegi meelde ja mina isiklikult olen rõõmus, et see nii on.

Tarvitus varieerub hinna ja kvaliteedi järgi ja mitte keegi ei saa ette tunda ja arvutada ta kõrgust, sest iga uue hinnaalandusega võidetakse uus ostjatekiht. Kõik teavad seda, aga paljud ei taha seda tunnustada. Kui kaupluseomanik on ostnud oma kaubad sisse liiga kallilt ja ei saa neist lahti, alandab ta aegapidi hindu, kuni kaubad on müüdavad. Kui ta on tark, siis selle asemel et alandada hindu järk-järgult, millega äratub oma ostjates lootuse edasisele hinnaalandusele, alandab ta ühekordselt tublisti ja tühjendab oma lao korraga. Hea äri on see, mille juures kasu ületab kahju. Sellest järeldavad mõned ärimehed, et kõrgeim saavutatav hind on ka parim müügihind. Ons lugu nii? Meie oleme kogenud vastupidist.

Meie kogemused materjali sisseostus näitavad, et ei tasu varustada end üle silmapilkse vajaduse. Meie ostame sellepärast ainult niipalju, kui vajame oma tootmisplaani jaoks, arvestades momendi transpordiolusid. Kui transpordiasjandus oleks täiuslikult organiseeritud, nii et kindlustuks ühtlane materjali juurdevool, siis poleks üldse vaja end laoga koormata. Ainult halbade transpordiolude tõttu ollakse sunnitud asutama endale suuremat ladu.

Kui 1921. a. toimetasime oma lao ümberhindamist, selgus, et too oli halbade transpordiolude tõttu ebatavaliselt suur. Aga juba kaua enne seda olime õppinud mitte kunagi ostma spekulatsiooniga jaoks ette. Kui hinnad tõusevad, loetakse heaks äriks varustada end kaugele ette ja osta hinnatõusu järel nii vähe kui võimalik. Ei vaja erilisi argumente tõestamiseks, et kui, ütleme, ostetakse materjal 10 senti nael sisse ja see hiljemini tõstetakse 20 sendile, on saavutatud otsustav paremus konkurentide üle, kes on sunnitud ostma kahekümne tsendiga. Siiski leidsime, et etteostud ei tasunud end ära. See ei ole enam äri, vaid hindmõistatuse lahendamine. Kui keegi on varustanud end suurte toormaterjali hulkadega kümne tsendi eest nael, siis on ta loomulikult võidumees, kui teised peavad maksma kakskümmend senti. Pärast on tal võimalus osta veel enam materjali kahekümne tsendiga ja ta rõõmustub hea äri üle, sest kõik osutab sellele, et hind tõuseb kolmekümnele tsendile. Et ta kujutleb palju oma teravmeelsusest, mis talle tõi sisse niipalju raha, teeb ta loomulikult uue ostu. Siis langeb hind ja ta seisab seal, kus seisis alguses. Meie arvestasime paljude aastate jooksul, et tagavarade ülesostust ei tule midagi välja — et ühes osakonnas saadud kasu hävitab teise osakonna kahju — ja et meil tuli sellest ainult palju vaeva. Sellepärast püüame nüüd oma sisseostudega katta ainult momendi vajadust võimalikult soodsa hinnaga. Kui hinnad on kõrged, ei osta me sellepärast ikkagi vähem, aga ka mitte rohkem, kui nad on madalad. Ei olnud kerge teha seda otsust. Lõpuks peab aga iga produtsent minema spekulatsiooniga põhja. Tal tarvitses vaid teha mõned head sisseostud, millega teenis palju raha, ja varsti mõtleb ta enam sellele, et teenida sisseostudega kui oma pärisäri — ja lõpp on pankrot. Ainus võimalus minna niisugustel raskustel teelt, on osta, mida vajatakse — mitte enam ega mitte vähem. Niisugune poliitika kõrvaldab teelt vähemalt väga olulise riisikoteguri.

Meie sisseostukogemused on käsiteldud siin natuke üksikasjaliselt, sest nad annavad selgituse meie müügitaktikale. Selle asemel et arvestada konkurenti või nõudmist, toetuvad meie hinnad lihtsalt kalkulatsioonile: mida suudab ja tahab võimalikult suur arv ostjaid maksta meie toodete eest. Selle äripoliitika tulemused ilmnevad kõige selgemini meie reisiauto müügihinna ja toodangu vastastikku seadmisest.

1921. aasta kõrged hinnad ei olnud, arvestades rahainflatsiooni, tõelisuses sugugi mitte kõrged. Praegu on auto hind 497 dollarit. See hind on veelgi madalam kui näib, sest autode kvaliteet on pidevalt paranenud. Uurime iga turulelastavat võõrast autot, et avastada üksikasju, mida võiks arendada edasi või kohastada meie autole. Kui keegi teine laseb välja midagi paremat kui meie, siis tahame seda vähemalt teada ja sel põhjusel ostame igast uuest autoliigist ühe eksemplari. Harilikult sõidetakse esmalt autoga natuke ja proovitakse, võetakse siis lahti ja uuritakse täpselt, et näha, kuidas ja millest on konstrueeritud iga osa.

Aeg-ajalt, kui oleme jälle ostnud uue auto, satub see ajalehtedesse ja osutatakse sellele, et Ford ei sõida Fordiga. Eelmisel aastal tellisime suure Lanchester-auto, mida peeti parimaks inglise autoks. Ta seisis meie Long-Islandi vabrikus mõne kuu, kuni otsustasin ta viia Detroiti. Meid oli terve seltskond, tõeline autokaravan — Lanchester, üks Packard ja üks või kaks Fordi. Juhuslikult istusin Lanchesteris, kui läbisime üht linna New Yorki osariigis. Niipea kui reporterid meid avastasid, tahtsid nad loomulikult kohe teada, miks ma ei sõida Ford-autos.

„Jah, vaadake, see tuleb sellest,“ ütlesin mina, „et olen praegu puhkusereisil. Mul ei ole kojujõudmisega kiiret. Sellepärast ma ei sõidagi Fordiga.“

Nagu näete, on meil nimelt terve rida „Fordi lugusid“!

Meie taktika taotleb hinna alandamist, toodangu suurendamist ja kvaliteedi tõstmist. Pandagu tähele, et hinna alandamine seisab esikohal. Kunagi ei ole me vaadelnud oma kulusid kui muutmatut suurust. Sellepärast alandame hinna kõigepealt nii kaugele, et võime oletada võimalikult suurimat

Aasta	Hind (USD)	Toodang (autot)
1909/10	950	180 664
1910/11	780	34 528
1911/12	690	78 440
1912/13	600	168 220
1913/14	550	248 317
1914/15	490	308 213
1915/16	440	533 921
1916/17	360	785 432
1917/18	450	706 584
1918/19	525	533 706
1919/20	575-440	996 660
1920/21	440-355	250 000

Joonis 62. Aastad 1917—19 olid sõja-aastad ja

läbimüüki. Siis läheme asja juurde ja katsume valmistada kaupa selle hinna eest. Kuludest seejuures ei küsita. Uus hind kruvib kulud ise alla. Tavaliselt tehakse küll nii, et kulu järgi arvestatakse hind, see võib kitsamalt seisukohalt olla korrektne meetod, laiemalt vaatekohalt vaadatuna on see aga siiski vale, sest mis kasu on meile täpsest kulude arvest, kui sellest ilmneb ainult tõsiasi, et artiklit ei saa valmistada hinnaga, mille eest ta võiks leida ostjaid? Palju tähtsam on tõsiasi, et kulud lasevad end küll täpselt arvutada — ja loomulikult kalkuleerime ka meie neid täiesti täpselt — aga ükski inimene ei tea, kui kõrged nad tõeliselt peaksid olema. Tee viimase leidmiseks on: määrata nii madal hind, et igaüks on sunnitud taotlema ülimat. Madal hind ajab kõiki taga. See sunnimeetod on viinud tootmise ja läbimüügi alal suuremaile avastusile, kui oleks suutnud ükski mugavam uurimisviis.

Kõrged palgad aitavad õnneks vähendada kulusid, sest kui inimestel ei ole rahalisi muresid, muutuvad nad oma töös tublimaks. Viie-dollarise vähim-palga sisseviimine kaheksatunnise tööpäeva eest oli meie hinnaalandamise poliitika targemaid samme, mis me kunagi teinud. Kui kaugele võime selles suunas veel minna, seda me ei tea.

Oleme seni ikka veel saanud kasu meie poolt kindlaksmääratud hindade juures, ja niisama vähe kui võime ennustada palkade tõusu piiri, niisama vähe võime ette arvutada, kui kaugele lasevad hinnad end alandada, ent ei ole tarviski selle üle pead murda. Näiteks traktor müüdi alul 750 dollari eest, siis 650 resp. 625 dollari eest ja alles lühikese aja eest alandasime hindu 37% võrra, s. t. 395 dollarile.

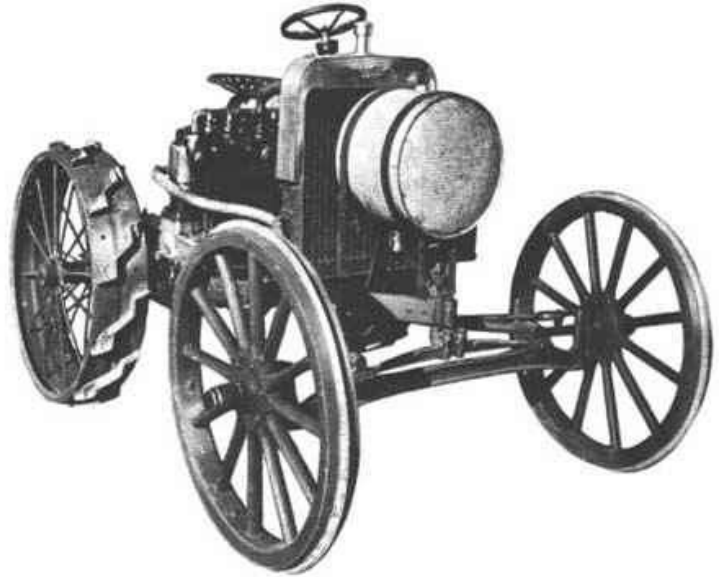
Traktorit ei valmistata koos autodega. Ükski vabrik ei ole küllalt suur, et valmistada üheaegselt kaht artiklit. Käitis peab olema sisse seatud eranditult ühe kindla produkti jaoks, kui majandatakse tõesti kokkuhoidlikult.

Enamikul juhtudel on masinaga töötav mees paremas seisukorras kui mees ilma masinaga. Väljudes sellest põhimõttest katsume võidelda iga inimjõu ja materjali raiskamise vastu. Meie käitistes ei sallita midagi, mis ei osutuks kasulikuks. Meie ei mõtlegi püstitada toretsevaid ehitisi oma edu tähistamiseks. Ehitamine ja hoonete korrashoiu kulud tähendaksid ainult meie toodete kasutat koormamist — niisugused edu mälestussambad, muutuvad liigagi sagedasti hauamonumentideks. Suur administratsioonihooone võib ju olla mõnikord vajalik, kuigi minus seda nähes ärkab alati kahtlus, et seal on liiga palju valitsemist. Meie arust on komplitseeritud valitsusaparaat vabrikutes alati olnud üleliigne. Meie eelistame saada tuntuks rohkem oma toodete läbi, kui ehitiste kaudu, milles need valmistatakse.

Üldsuse teenimine peab olema võimalikult ulatuslik. Peetakse osavaks, isegi eetiliseks lubatavaks äri-poliitikaks — muuta võimaluse korral mudeleid, et senised vananeksid ja peaks ostetama uued. Kas siis selle tõttu, et vanadele ei leidu enam asendusosi, või sel teel, et ostjat meelitatakse hülgama senist artiklit ja muretsema uut. Mulle on öeldud, et see olevat hea äri, kui suudetakse panna inimesi ostma sama asja hästi sagedasti, ja et see on halb äri, kui valmistatakse sääraseid artikleid, mis kestavad igavesti, sest ostja, kes korruga alatiseks rahuldatud, ei ostvat ju enam.

Meie äritaktika on otse vastupidine. Niivõrd kui see on meie võimuses, tahame rahuldada oma tarvitajat sellega, et pakume talle eseme, millest jätkuks talle eluajaks. Tahaksime hea meelega ehitada masina, mis kestab igavesti. Meile ei valmista heameelt, kui ostja auto ära kulub või vananeb. Tahame, et ostja, kes kord varustab end meie tootega, ei tarvitseks kunagi muretsema endale teist. Me ei ürita põhimõtteliselt täiendusi, mis vanandaks seniseid mudeleid. Meie autode osad ei ole vahetatavad mitte

Joonis 63. Henry Ford alustas katsetusi ka traktoritega. Esimene mudel valmis 1907. aastal peainsener Joseph Galambi juhtimisel.



ainult kõikide autodega samast tüübist, vaid ka kõikide varasema või hilisema mudeli autodega. Kümme aastat tagasi ostetud autot võib täna valmistatud osade juurdeostmisega väikeste kuludega muuta täiesti moodsaks autoks. See on meie siht ja käsikäes sellega kulgeb hinnaalandamise kõrgsurve.

Siin mõned näited, kuidas võimaldub hoida kokku! Meie jäänused arvestatakse aastas ümmarguselt 600 000 dollarile. Seejuures katsetatakse püsivalt jäänuste kasutamise, ühe meie stantsimisoperatsiooni juures jäävad järele ümmargused plekseibid kuuetoollise läbimõõduga. Varemini heideti need jäänuste hulka. Materjali kadu pahandas meie inimesi. Nad töötasid seepärast püsivalt, otsides seibidele kasutamisevõimalust. Nad leidsid, et plekkidel oli just õige suurus ja vorm, et stantsida neist radiaatori-korke, kuid nad polnud küllalt paksud. Mehed katsetasid siis kahekordsete plekkidega. Tulemus oli kork, mis oli märgatavalt tugevam kui ühekordsest seibist valmistatu. Praegu lööme 150 000 niisugust ühekordset seibi päevas. Umbes 20 000 jaoks on meil kasutamisevõimalus ja ülejäänule loodame samuti leida sobivat kasutust.

Umbes kümme dollarit võimaldus säästa igalt transmissioonilt, kui hakkasime neid valmistama ise. Korraldasime igasuguseid katseid poltidega ja leiu-tasime eriliigi, mis oli tugevam kui iga seni müügilolev polt, kuigi tema valmistamiseks kasutati ainult üks kolmandik materjali, mida tarvitasid välismaa vabrikandid. Säästus üheainsa poldiliigi juures ulatusid poole miljonile dollarile aastas. Varemini tavatsesime oma autosid kokku panna Detroitis ja kuigi võimaldus erilise pakkimisviisiga mahutada ühte kaubavagunisse viis kuni kuus autot, vajasime päevas sadu

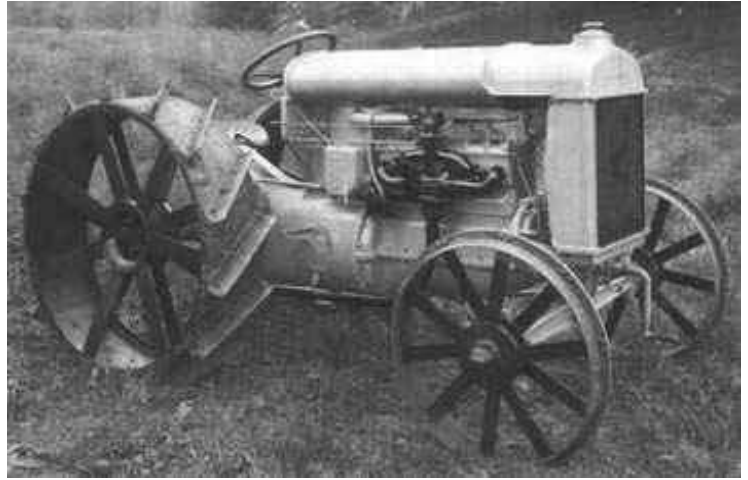
vaguneid. Oli üks igavene rongide tulek ja minek. Rekord oli 1000 vaguni laadimine päevas. Juhuslikud liiklemistakistused olid paratamatud. Peale selle osutus väga kalliks, et pidime masinaid siiski osalt lahti monteerima, et neid saaks pakkida nii, et nad ei kannataks transpordil kahju — rääkimata hoopiski transpordi enda kuludest. Tänapäeval pannakse Detroitis päevas kokku ainult 300-400 autot — parajasti kohaliku vajaduse katmiseks. Peamise osa toodangust prahime üksikosadena oma montaaži- ja maadesse Ühendriikide kõigis osades, ja võiks öelda, kogu maailmas — ja autod pannakse kokku alles seal. Kus iganes harukäitises on võimalus valmistada mingi osa odavamalt kui Detroitis, siis valmistatakse see koha peal.

Meie harukäitis Manchesteris, Inglismaal, teeb valmis peaaegu kogu auto, traktorivabrik Cork'is, Iirimaa, peaaegu kogu traktori. See asjaolu märgitseb tohutut kokkuhoidu. On aga ühtlasi ka viipeks, mis tööstus tulevikus kõik suudab saavutada, kui iga osa valmistatakse just seal, kus see valmistamine tuleb kõige odavam.

Kestvalt tehakse katseid kõikide meie autode valmistamiseks vajalikkude materjalisortidega. Puud raiutakse enamasti meie oma metsades. Momendil katsetame kunstnaha valmistamise alal, sest tarvime päevas umbes 35 000 meetrit kunstnaha. Üksikud säästtsendid siin ja seal kasvavad aasta lõpuks suureks summaks.

Suurim edusamm saavutati River Rouge'i vabrikuga, mis täiel koormusel sügavalt mõjub meie toodangu hindade alandamisele. Sinna on üle viidud kogu traktorite valmistamine. Vabrik asetseb jõe ääres Detroiti linna piiril — maa-ala haarab 665 aakrit — niisiis tulevaseks väljaehituseks küllaldane. Seal on randumispaik, mis sobib kõigile sisevete-aurikuile. Väikese kanali kaevamisega ja mõninga süvendustööga võimaldub luua otseühendus järvedega teisel pool Detroiti jõge.

Joonis 64. Fordson Mudel F, 20 hobujõulist, 4-silindrilist traktorit toodeti aastatel 1917-28 Dearborn'is Ameerikas ja 1919-22 Cork'is, Iirimaa.



Meie sötetarvitus on tohutu. Süsi tuuakse meie käes oleva Detroit-Toledo-Highland-Irotowni raudteega otse meie kaevandustest Highland-Park'i ja River Rouge'i vabrikuisse. Üks osa süsi läheb katelde kütmiseks, teine osa koksiahjudesse, mis oleme kõik paigutanud River Rouge'i vabrikuisse. Koks viiakse automaatselt ahjudest kõrgahjudesse. Kerged lenduvad gaasid pumbatakse kõrgahjudest jõujaama katelde alla, kus puutuvad kokku meie karoseriivabriku saepuru ja hõõvliiaastudega (kogu meie karoseriivabrik on samuti paigutatud siia) ning peale selle veel „breeze'iga“ (koksi valmistamisel tekkinud koksitolm) ja kasutatakse ära kütmiseks. Aurujõujaamu toidetakse niisiis peaaegu erandita jäänustega.

Koksiahjude kõrvalproduktide hulka kuulub teatav gaas. See pumbatakse niihästi River Rouge'i kui Highland Park'i vabrikuisse, kus kasutatakse kuumendusotstarbeiks emaili-sulatusahjudes jne. Varemini olime sunnitud gaasi ostma. Ammooniumsulfaat kasutatakse väetiseks ja bensool mootorite kütteaineks. Väikesetükiline koks, mis ei ole sobiv kõrg-ahjudele, müüakse põletusmaterjalina meie tööliste ja viiakse neile kaugelt alla turuhinna koju. Suuretükiline koks rändab kõrgahjudesse. Kehaline töö ei ole siin vajalik. Meie laseme raua joosta kõrgahjudest otse suurtesse valamispannidesse. Pannid kantakse automaatselt töökodadesse, kus raud valatakse ilma uue kuumendusega vormidesse. Sel viisil me ei saavuta mitte ainult kvalitatiivselt alati sarnast rauda oma soovide kohaselt ja oma järelevalve all, vaid säästame veel toorraua sulatamise — kõigi meie jäänuste väärtustamise juures saame läbi ühe terve produktsiooniprotsessita.

Kui palju see kõik täpselt annab kokkuhoidu, ei tea meie — see tähendab, meie ei tea, kui suured tulevad säästud, sest uus vabrik ei ole veel küllalt kaua töötanud, et näidata kõike, mida võime sellest loota. Säästame nii paljudes suhetes — transpordikulude, jõu- ja gaasitootmise, valamise alal ning saame peale selle veel tulu kõrvalsaaduste — ja koksi-puru müügist. Et saavutada neid hüvesid, pidime mahutama ettevõttesse üle 40 miljoni dollari.

Oleneb täiesti olukordadest, kui ruttu saame selle kapitali tasa teenida. Keegi ei või mõistatada produktsiooni kõiki tulevaseid kulusid. On parem rahulduda kindlakstegemisega, et tulevik on veel rikkam võimalusist kui minevik — et iga päev toob kaasa eilsete meetodite täiendamisi.

Kuidas on produktsiooniga? Kui kõiki tarbeesemeid valmistatakse õige odavasti ja suurtes hulkades, kas maailm ei ole siis varsti liiga tulvil kaupadest? Kas meie ei jõua siis varsti sinna, kus inimesed vaatamata kõige odavamaile hindadele ei taha osta kaupu? Kui produktsioon vajab aga ikka vähem inimjõudu, mis peab saama töölistest — kus leiavad nad töö- ja teenimisvõimalusi?

Peatugem enne viimase argumendi man. Oleme maininud mitmeid masinaid ja produktsioonimeetodeid, mis teevad suures määras liigseks inimtöö, — ja see võib põhjustada kedagi küsima: „See kõlab ju kõik väga ilusasti kapitalistide seisukohalt, aga mis peavad tegema need vaesed mehed, kellelt võetakse sellega töövõimalus?“

See küsimus näib päris mõistlikuna. Peab aga siiski imestlema, kuidas võidakse see esitada. Millal oleme kogenud, et tööpuudus on kasvanud tööstuslike meetodite täiendamise tõttu? Postipoisid kaotasid oma kohad, kui tulid raudteed. Kas oleksime sellepärast pidanud keelama raudteed ja säilitama postvankrid? Kas oli varemini töövõimalusi post-vankrite juures rohkem kui nüüd raudteel? Kas oleksime pidanud keelama autosõidukid, sest need jätsid leivata sõiduvõimehed? Kuidas on üüri-autode arvu vaherkord tänapäeval võrreldes sõidu-võimeheste arvuga, ajal, mil neid oli kõige rohkem? Masinate sisseviimine saapatööstusse sundis enamiku kingseppi sulgema oma ärid. Kui tehti saapaid veel käsitsi,



Joonis 65. Fordi Edgewater'i tehas New Jersey's, mis rajati samuti spetsiaalselt veetee äärde.

võisid ainult rikkad lubada endale enam kui ühe paari saapaid — ja enamik töölisi käis suvel palja jalu. Nüüd on enamikul inimestel enam kui üks paar kingi ja jalanõude valmistamine on saanud suureks tööstuseks. Ei, iga kord kui luuakse sisseead, mis võimaldab ühel mehel teha kahe töö, tõuseb maa heaolu, nii et kõrvaletõrjutud töölistele kujunevad uued ja paremad töövõimalused. võib-olla oleks raske mahutada väljatõrjutavaid. tööjõude, kui üle öö korruga paisataks ümber terved tööstused, aga niisugused muutused ei toimu kiiresti. Nad tulevad pigemini pikkamisi. Meie kogemused õpetavad, et mehele, kellelt tootmistegevuse täiendamiseга röövitakse töö, avanevad ikka uued töövõimalused. Mis aga toimub minu käitistes, kordub teisteski tööstusharudes. Nüüd kasutatakse terasetööstuses mitmekordselt enam tööjõude, kui aegadel, mil kõik tehti käsitsi. See on loogiline paratamatus. Nii on see olnud alati ja jääb ikka. Kes seda ei taipa, see ei ulatu vaatama üle oma nina.

Nüüd turu küllastamisest. Alati kuuleme küsitavat:

„Millal jõuate üleproduktsooni punktini? Millal on maailmas enam autosid kui inimesi, kes võivad nendega sõita?“

On loomulikult võimalik, et ühel päeval kõiki kaupu toodetakse nii odavasti ja nii rohkesti, et üleproduktsoon on saanud tõeks. Meie igatahes ei vaata sellele momendile vastu mitte murega, vaid suurima rõõmuga. Midagi ei või olla toredamat kui maailm, kus igaühel on kõik, mis ta vajab. Meile teeb palju enam muret, et see aeg on veel väga kaugel. Meie omagi produktsoon on sellest veel väga kaugel. Meie ei tea, kui palju meie tüüpi autosid, kasutab perekond tulevikus. Teame ainult, et kasvava hinna-alanemise puhul farmer, kes esmalt sõitis kõige enam ühe autoga, peab tänapäeval endal kaks ja sagedasti veel ühe veoauto. (Seejuures ei tohita unustada, et auto veel mitte sugugi kaua aja eest oli põllumajanduslikul turul täiesti tundmatu, ja et kõik targad statistikud uskusid, et autoostjaina tulevad arvesse ainult miljonärid.) Võib-olla osutub kord odavamaks töölisi lasta sõita kaugematesse töökohtadesse üksikautodel, selle asemel et neid viia rühmiti suure bussiga. Ostjaskond määrab ise eksimatu kindlusega oma tarvituse piirid. Ja et oleme lakanud valmistamast autosid või traktoreid ja valmistame veel ainult üksikosi, mis alles kokkupanduina saavad autodeks või traktoriteks, siis suudavad olemasolevad tootmisvahendid vaevalt luua asendust juba käigusolevale kümnele miljonile autole. Täpselt sama oleks lugu igas teises harus. Üleproduktsooni ei tarvitse me mõningaidki aastaid ette veel karta, eeldades, et hinnad on õiged. Tööstuse tõeliseks virgutajaks on ostja keeldumine maksta ülehinda. Kui tahame teha head äri, peame alandama hinda-kvaliteeti kahjustamata. Nii sunnib hinna tagasimineku meid tarvitusele võtma paremaid ja majanduslikumaid tootmismeetodeid. Kui ärimees alandab oma toodete hinna niivõrd, et ta mitte ainult ei teeni enam midagi, vaid koguni töötab kah-juga, siis on ta lihtsalt sunnitud leiutama vastava artikli jaoks parema valmistusmeetodi ja saavutama kasu sellest meetodist, — selle asemel et taotleda lühikese kestusega kasu palkade alandamise ja müügihindade tõstmise läbi.

Kasu väljapigistamine töolistest või ostjatest näitab halba äripoliitikat, kasu peab võimaldama tehase tublim juhtimine. Hoiduge toodet halvendamast. Hoiduge palku alandamast ja publikule liiga kalliks tegemast. Pange aju oma ärimetodisse, aju ja ikka enam aju — tehke asi paremini kui seni, ainult sel viisil teenitakse ja aidatakse kõiki.

Ja seda kõike on võimalik saavutada. Alati.



Joonis 66. Sulametall valati Fordi tehastes otse vormi, mis omakorda oli paigutatud liikuvasse vagonetti.

## 11. RAHA JA KAUP

Tööstuse ülim siht on tootmine. Kui peetakse seda sihti pidevalt silmas, siis muutub rahanduseküsimus täiesti teisejärguliseks, millega tegeleb ainult raamatupidamine.

Minu enda finantsilised operatsioonid olid alati täiesti lihtsad. Lähtusin algusest peale printsibist: osta ja müü ainult puhta raha eest. Mul oli alati käepärast suurem tagavara sularaha, kasutasin kõiki sularahaga maksimise saadavaid hinnaalandusi ja sain protsente oma pangakontolt. Vaatan pangale enne kõike kui instituudile, kus võidakse säilitada oma raha mugavalt ja kindlalt. Minutid, mis pühendame konkurentsettevõttele, on meile kadunud ja see aeg, mille kulutame selleks, et teha iseendast finantsmeest — see aeg on kadunud meie toodangule. Sellega ei taha ma öelda, et äriees ei pea finantsidest midagi teadma. On aga parem, kui ta teab neist pigem liiga vähe kui liiga palju, sest kui ta teab palju finantsküsimumisist, alistub ta kergesti kiusatusele, et raha on parem laenata kui teenida. Ja enne kui ta märkabki, peab ta laenama veel enam raha, et maksta tagasi esimest. Selle asemel et olla soliidne äriees, saab temast nii rahažonglöö, kes tantsitab alaliselt õhus tervet parve rahatähti ja veksleid.

Kui ta on vilunud žonglöö, peab ta mõne aja sellele eluviisile vastu: ükskord haarab ta aga kindlasti mööda ja siis langeb terve see kupatus talle kaela. Tootmist ei tohi ära segada spekulatsiooniga. Kapital peab tulema vabrikust, mitte pangast. Olen leidnud, et vabrik on täiesti võimeline rahuldama seesuguseid nõudlusi, kord, kui öeldi, et meie ühing olevat tõsiselt rahapuuduses, võisime välja panna koguni suurema summa, kui oleks võinud laenata ükski meie maa pangasutistest.

Oleme pangandusega kokkupuutumises peamiselt ainult negatiivselt. Mõne aasta eest pidime vaidlema vastu arvamusele, et Ford Motor Company kuulub Standard-Oil'i ühingule. Mugavuse pärast avaldasime ühtlasi seletuse, et me ei ole ühenduses ka ühegi teise kontserniga ja samuti ei mõtle oma autode müümisele järelmaksuga. Eelmisel aastal käis ringi kuuludus, et meie olevat andunud rahajahile Wall Streetil. Ma ei pidanud vaevaväärseks lükata seda ümber. Kõikide kuuldustega sõdimine nõuab liiga palju aega. Me näitasime parem, et me ei vajanud raha. Sellest ajast ei ole minuni enam jõudnud kuuldusi, et meid finantseeritakse Wall Street'ilt.

Meie ei ole raha laenamise vastu, ja meie ei ole ka pankurite vastu. Meie oleme ainult kiusatuse vastu, asendada tööd laenatud rahaga. Oleme iga pangamehe vastu, kes vaatleb ettevõtjaskonda kui koorimisobjekti. Tähtis on ainult hoida raha, raha-laene ja kapitalisatsiooni mõõdukais piires, ja et saavutada seda, peab täpselt kaalutlema, milleks vajatakse raha ja kuidas võimaldub maksta tagasi.

Raha vastuvõtmine võimaldab kergesti pageda pahele silma vaatamise tarviduse eest. Võõras raha toetab tihti laiskust. Mõned ettevõtjad on liiga laisad siduma endale ette tööpõlle ja uurima algusest peale, kus peitub pahe, või nad on liiga uhked tunnustama, et midagi, mis nad on alustanud, on ebaõnnestunud. Aga tööseadused on nagu raskusjõu seadused, kes pörkab nende vastu, saab tunda nende jõudu.

Võtta raha vastu mingi asja ülesehitamiseks on midagi hoopis muud kui laenata, et tasa teha halba ärijuhtimist ja pillamist. Selleks ei aita raha — sel lihtsal põhjusel, et raha üldse ei saa midagi aidata.

Joonis 67. Ford Motor Company algupärane logo.



Pillamist saab teha tasa ainult kokkuhoidlikkusega, halva ärijuhtimise intelligentsusega. Raha ei ole selleks vaja.

Just äri sisemised haigused väärivad hoolsat tähelepanu. „Ärid“ kaubamüümise mõttes märgitsevad rahva vajaduste rahuldamist. Kui produtseeritakse artiklit, mida vajab palju inimesi, ja müüakse seda odava hinnaga, — siis tehaksegi äri. Inimesed ostavad seda, millest neile abi on, niisama kindlasti nagu nad joovad vett.

Aga vastava artikli valmistamine nõuab kestvaid tähelepanu. Masinad kuluvad ja neid peab uuendama. Töölised lähevad üleemeelseks, laisaks ja hooletuks. Õige käitis kujundab endast inimeste ja masinate ühistööd teatava tarbeartikli valmistamiseks. Ja inimesi, nagu masinaidki peab aeg-ajalt värskendama ja asendama. Muuseas on just inimesed kõrgemal kohtadel need, kes vajavad värskendust — kuigi nad ise on viimsed seda mõistma. Kui ettevõtte hakkab halva ärijuhtimise läbi takerduma, kui temas ilmnevad järelevalve puuduse tõttu siin ja seal haiguspesad, kui äri juhatuse nõjatab end mugavasti polstertoolile lootuses, et nende poolt elluviidud seadised jooksevad mõni aeg

Joonis 68. Ford T vedrustuses võeti kasutusele spiraalvedrud.



iseenesest — ühe sõnaga, 'kui käitis on muutunud pirukaks, millest elatakse, selle asemel et see oleks suur elav organism, mille jaoks peab töötama — siis on häda algamas. Ühel ilusal päeval virgutakse unest ja märgatakse, et äritegevus toimub intensiivsemaltki kui ennemini, aga kasu saadakse hoopis vähem. Raha jääb napiks. Ent võidakse ju laenata! Midagi ei ole kergem kui see! Inimesed sunnivad seda lihtsalt peale. See on suurimaid kiusatusi noorele ärimehel. Raha vastuvõtmisega suurendatakse ainult pahet. Haigus saab sellega toitu. Kas raha laenamisega muutub mees targemaks, kui ta oli enne seda? Harilikult mitte. Laenamine niisuguseis oludes tähendab väärtuses langeva omandi koormamist hüpoteekidega.

Ainus aeg, mil ärimees võib mõninga kindlusega laenata raha, on siis, kui ta teda ei vaja. See tähendab, mil ta ei vaja seda asendusena pingutustele, mida ta õigupoolest peaks sooritama ise. Kui ettevõtte on parimas seisukorras, on ainult laiendust vajav, siis on laenamine võrdlemisi hädaohutu. Kui äri seevastu vajab raha puuduliku ärijuhtimise tõttu, siis on ainus vastuabinõu, tungida asjale endale kallale, tervendada pahe seestpoolt — ja mitte väliste plaastrikestega.

Minu finantspoliitika on ainult minu müügi-poliitika tulemus. Arvan, et on kasulik müüa suur hulk artikleid väiksema kasuga kui väike hulk suure kasuga. Niisugune teoviis võimaldab ostmist arvukail ringkonnil ja annab hästimakstavat tööd paljudele inimestele. See lubab tootmisplaanide teostamist ja vaikeliste aegade vältimist, hoiab ära pillamise ning tegevusetat käitise korrashoiu kulud. Hinna alandamist peavad lühinägelikud inimesed tulude alandamisega väärseks. Sellistega on raske vaielda, sest neil puuduvad eeldused arusaamiseks kõige väiksemaistki ärielu seadusist. Näiteks küsiti minult kord, kui tavatsesin hinnaalandust 80 dollarit auto kohta, kas see 500 000 auto aastaproduktiooni juures ei vähenda ühingu tulusid 40 miljoni dollari võrra. Loomulikult oleks see õigus, kui oleksime jäänud püsima 500 000 auto läbimüügile. See kõik ei ole aga ometi midagi muud kui huvitav matemaatiline arvutus, millel ei ole vähimatki tegu äriaga, sest ilma artikli hinda alandamata ei saa ka läbimüüki kehvalt suurendada. Ettevõttel ei ole siis stabiilsust.

Kui ettevõtte ei kasva, siis ta kahaneb ja kahanev ettevõtte vajab ikka uut kapitali. Vananenud äripoliitika nõudis hindade hoidmist nii kõrgel, kui publik oli veel valmis maksma. Moodne äripoliitika nõuab just vastupidist.

Pankurid ja juristid oskavad ainult harva seda hinnata. Nad vahetavad ärielus loiduse stabiilsusega. On täiesti üle nende arusaamise, et võib hindu vabatahtlikult langetada. Sel põhjusel tähendab otse õnnetust, kui võetakse ärisse keskmist tüüpi pankur või jurist.

Aksionärideks võivad minu vaate kohaselt olla ainult inimesed, kes ise on äris tegevad ja vaatavad ettevõttele kui teenimise instrumendile ja mitte kui rahahaudumismasinale. Kui saavutatakse suuri kasusid — ja töö teenimisprintsipi järgi viib paratamatult sellele —, siis peavad need kasud vähemalt osalt voolama tagasi käitisse, et tõuseksid ta saavutised ja et kasud juhitaks osalt jälle ostjaile tagasi. Ühel aastal olid meie kasud niipalju suuremad kui olime oodanud, et maksime vabatahtlikult igale ostjale tagasi 50 dollarit. Tundsiime, et tahtmatult olime võtnud ostjailt seevõrra rohkem.

Minu hinna- ja sellega ühes minu finantspoliitika toodi mõne aasta eest esile protsessis, mille abil taheti sundida meie ühingut maksma suuremat dividendi. Tunnistajate pingis selgitasin järgmiste sõnadega poliitikat, mida jälgiti siis ja ka nüüd:

„Kõigepealt eelistan müüa suur arv autosid mõõduka kasuga, kui vähe autosid suure kasuga.

See näib mulle õigemana, sest niimoodi pakutakse suuremale arvule inimestele võimalus osta autot ja tunda temast heameelt, ning samaaegselt saab palju töölisi hästimakstud tööd. Selle saavutamise olen teinud oma elusihiks. Aga minu tööd ei võiks pidada tagajärjekaks, vaid vastupidi puhtaks ebaõnnestumiseks, kui ma ei saavutaks ka vastavat mõõdukat kasu endale ja oma äriosanikkudele.

Niisugust poliitikat pean terveks äripoliitikaks ja on tegelikus elus selliseks ka osutunud. — Meil on olnud võimalik teha oma autot kättesaadavaks aastast aastasse kasvavale ostjate ringile, muretseda tööd ikka suuremaile töölisingidele ja ühtlasi äri laiendamise läbi suurendada meie oma kasusid kaugelt üle selle määra, millest alul julgesime unistada.

Ei tohi unustada, et iga kord, kui alandatakse mõne auto hinda, kvaliteedile kahju tegemata, kasvab võimalikkude ostjate hulk. Paljud inimesed, kes 440 dollari ees kohkuvad tagasi, on valmis maksma auto eest 360 dollarit. Meil oli 440 dollari hinna juures ümmarguselt 500 000 ostjat ja võime minu arvestuse järgi 360 dollari juures suurendada läbimüügi ümmarguselt 800 000 autole — üksikkasu auto pealt on küll väiksem, aga autode arv ja töösolevate inimeste hulk on suurem — ja lõpuks saavutame üldkasu, millest me kõrgemat üldse ei võinud saavutada.

Siin tahaksin kõhe märkida, et ma ei pea õigeks taotleda oma autodelt liigkasusid. Mõõdukas kasu on õigustatud, liiga kõrge mitte. Sellepärast on alati olnud minu printsip, alandada autode hindu nii ruttu kui tootmine seda kuidagi lubab, ja kasu sellest lasta saada osaks tarvitajaile ja töölistele — igatahes otse üllatavate, hiiglakasudega meile endile.“

Niisugune poliitika ei ole igatahes kokkukõlas üldise vaatega, et äri peab juhtima nii, et aksionärid saaksid sellest võimalikult suure summa puhast raha. Ma ei saa kasutada aksionäre tavalises mõttes — nad ei aita suurendada tööstuslike teenete osutamise võimalust. Minu auahnus suundub palju enam sellele, et rakendada töösse ikka enam töölisi ja lasta selle tööstusliku süsteemi heategusid, mida katsume põhjendada, saada osaks ikka laiemale ringidele niivõrd kui see on minu võimuses. Meie tahame aidata inimeste elujärge tõsta, tahame aidata luua kodusid. Selleks on vaja, et suurem osaku voolaks tagasi produktiivsesse ettevõttesse. Sellepärast ei ole meie juures ruumi mittekaasatöötavaile aksionäridele. Töötav aksionär eelistab iseenesest panga dividendidele teenete osutamise võime tõstmise võimalust.

Kui mind asetatakse kunagi valiku ette, kas suruda alla palgad või jätta ära dividendid, jätkaksin kõhklemata ära dividendid.

On midagi püha palgas — temaga seostub kodu, perekonna ja kodakondsete heaolu. Sellepärast peaks palgaküsimust puudutatama väga ettevaatlikult. Palgaraamatute jaoks koosneb palk arvude



Joonis 69. Ford C tuled, mis tootsid valgust gaasist.

ridadest, väljas maailmas aga peavad nad hoolt leiva- ja söekastide, lapsehällide ja laste kasvatuse eest — võimaldavad kõdust mugavust ja rahulolu. Ent on midagi samuti püha kapitalis, mis annab vahendeid, et teha produktiivset tööd. Meie tööstuselt elumahla võtmisega ei aidata kedagi. Vabrik, mis annab tööd, tuhandeile inimesile, ei ole vähem püha kui kodukolle. Vabrik on kõrgemate väärtuste andja ja hoidja, mida esitab kõdu. Kui tahame teha kõdu õnnelikuks, siis peame hoolitsema, et vabrikul on tegevust. Vabrikuga taoteldud tulud saavad olemasoluõigustuse ainult siis, kui nad kasutatakse selleks, et kahekordistada vabrikust olenevate kõdude kindlust ja muretseda inimestele suuremaid töövõimalusi. On suur erinevus, kas hiiglakasud tarvitatakse selleks, et luua hiiglasuuri üksikvarandusi, või et luua tervemat alust, paremaid tööolusid, kõrgemaid palku ja suuremaid töövõimalusi. Selles sihis tööle rakendatud kapitali ei tohi puudutada kergemeelselt. See teenib üldsust, kuigi ühe isiku juhtimise all.

Kasud kuuluvad kolmele osalisele: esiteks ettevõttele, et hoida seda stabiilsena, edukana ja terveana, teiseks töölistele, kelle abi on loonud kasud, kolmandaks, teatava määrani ka üldsusele. Edukas ettevõtte annab kasu kõigile kolmele partnerile — organiseerijale, produtsendile ja ostjale.



Joonis 70. Ford mudel A Fordor aastast 1930.

Liigseid kasusid saav tööstus peaks esimesena hindu alandama. Kahjuks ei juhtu kunagi nii. Asjaosalised ajavad vastupidi kõik oma ekstrakulud ikka suuremaks, kuni kogu koorem langeb tarvitajaile. Nende kogu ärifilosoofia koosneb hüüdsõnast: „Võta niikaua kui võtta saad.“ Need on spekulandid, kurnajad, kõlbmatud elemendid, alatine vähktõbi õiglasele ettevõtjaskonnale. Neilt inimestelt ei ole midagi loota. Neil puudub ettenägelikkus. Nende nägemisvõime ei ulatu väljapoole nende endi kassaraamatuid.

See liik inimesi on enim valmis kõnelema 10-kuni 20-protsendisest palgaalandamisest, kui oma kasude vähendamisest. Ärimees aga, kes peab silmas ühiskonna huve ja tahab seda ühiskonda teenida, peaks olema alati valmis maksma oma stabiliseerimise osamaksu.

Algusest peale on olnud meie taktika säilitada kasutuses suuremat hulka sularaha — viimaste aastate puhaskasu puhtas rahas ulatus reeglipäraselt üle 50 miljoni dollari. See on mahutatud pankadesse üle terve maa, meie ei laena küll mitte, oleme aga loonud krediidi võimalused, nii et soovi korral võiksime saada üsna suuri pangalaenusid. Sularaha reservide tõttu muutub küll laenamine ülearuseks, kuid meie soov on olla varustatud hädajuhtumiks. Mul ei ole midagi õige laenamise viisi vastu. Ma ei taha ainult joosta hädaohtu, et minult kistakse äri juhtimine ja sellega eriline üldsuse teenimise idee, millele olen pühendanud oma elu.

Finantspoliitika tähtsamaid ülesandeid on perioodiliste operatsioonide reguleerimine. Raha juurdevool olgu peaaegu ühtlane. Et töötada tulemusrikkalt, peab võima töötada reeglipäraselt. Perioodiline vaikus põhjustab suure raiskamise. Ta märgitseb raiskamist tegevuseta töölise, tegevuseta masina näol. Kitsendatud läbimüük tekitab hindade tõusu. See oli raskus, mille ületamist pidime alles õppima. Meie ei võinud talvel valmistada autosid, et paigutada neid lattu — talvel on läbimüük vaiksem kui suvel ja kevadel. Kuidas ja kuhu panna lattu pool miljonit autot? Isegi kui see oleks võimalik, kuidas peaksime neid transportima kõrgkonjunktuuri ajal? Ja kes oleks leidnud raha, et hoida säärast hulka autosid laos.

Vabrik peab tootma, müügiosakond müüma ja kaupmees ostma aasta ringi — kui kõik peavad saama ettevõttest suurima kasu. Kui üksikostja tahab osta ainult „sesoonil“, siis peab alustama kasvatuspropagandat, et näidata talle auto paremusi terveks aastaks vastupidiselt „sesooniartikleile“, ja niikaua kui kestab kasvatus, peab vabrikant tootma ja kaupmees ostma tulevast äri arvestades.

Olime esimesed, kes kohtasid seda probleemi auto alal. Päevil, kui iga auto tehti veel tellimise peale ja 50 autot kuus tähendas suurt läbimüüki, oli mõistlik oodata enne valmistamist ära tellimist. Vabrikant ootas esmalt ära kaupmehe tellimise, enne kui alustas ehitust.

Meie avastasime õige pea, et me ei või töötada tellimise peale. Tootmine ei lasknud end küllalt kiiresti tõsta. Sellepärast algas juba aastaid tagasi selgituskampaania, tõendamiseks, et Ford ei ole suveluksusartikkel, vaid tarbeasi kogu aastaks. Käsikäes sellega püüdsime kaupmeestele selgeks teha, et tasuks varustada end juba talvel suvetarvituseks, isegi kui nad talvel ei müünud niipalju autosid kui suvel. Selgus, et meie autodega sai sõita lume, jää ja mudaga — jah, isegi kõige halvemail teil. Nii tuleb, et läbimüük talvel kasvas pidevalt, ja et kaupmehel vähenesid sesooniküsimuse raskused. Ta leidis olevat tasuva varustada end ette. Sellepärast märkame nüüd vabrikus vaevalt midagi aastaegadest, viimastel paaril aastal on tootmine olnud pidevalt reeglipärane.

Et saavutada vajalist profiiti, vajame kiiret läbi-käiku. Meie ehitame autosid müümiseks, mitte aga lattu asetamiseks. Isegi ainult ühe kuu müümata toodang tähendaks summat, mille protsendid oleksid hiiglasuured. Toodang arvestatakse aastaks ette ja määratakse kindlaks igal kuul valmistatavate autode arv. Loomulikult ei ole ka toormaterjali ja väheste veel väljast tellitavate osade muretsemine ja arvestamine kerge. Me ei või endile lubada laos hoida suuremal hulgal nii toormaterjali kui ka valmis-tooteid. Kõik peab veerema edasi, nägu välja, nii sisse. Seejuures on mõnikord juba läinud üle noatera. Aastate eest põles ära Diamond Manufacturing Company vabrik. Nad valmistasid meile radiaatori- ja vaskosi. Nüüd tähendas, teotseda kiiresti või kannatada hiiglakahjusid. Kutsusime seepärast kokku kõik oma osakonnajuhatajad ja mudelitegijad ning joonestajad. Nadi töötasid 24-48 tundi järjestikku uute kavandite valmistamisel, Diamond Company üüris ühe vabrikuehitise ja laskis tulla ekspressiga mõned masinad. Meie ise seadsime muu varustise ja kahekümne päeva pärast võisid nad jälle saata meile nõutavaid osi. Meil oli küllalt tagavaru laos, et aidata end 7-8 päevast üle, siiski katkestas tuli 10-15 päevaks meie ekspeditsiooni tegevuse. Kui meil ei oleks olnud laos tagavaru, oleks käitis seisnud kakskümmend päeva — meie kulud oleksid aga kestnud rahulikult edasi.

Et korrata öeldut: koht, kust peab finantseeritama ettevõtet, on vabrik ise. — Vabrik ei ole jätnud meid veel mitte kunagi hätta ja ükskord, kui me uskusime olevat end raha suhtes nõutud, andis ta meile vastuvaidlematu tõestuse, kui palju paremini lasevad finantsid kujundada end seestpoolt kui väljastpoolt.

---

## 12. RAHA – ONS TA MEIE ISAND VÕI SULANE?

1920. a. detsember oli ärielus tähelepanuväärt ajajärk. Autovabrikaist oli enamik suletud ja terve hulk neist oli läinud pankurite kätte. Levisid kuulujutud peaaegu kõigi tööstuskontsernide kohta, et nad olevat rahalises raskuses. Minu huvi ärkas, kui hakkasin pidevalt kuulma, et Ford Motor Company mitte ainult ei olevat rahahädas, vaid ta ei võivat seda ka kustki saada. Olen juba harjunud igasuguste kuulujuttudega meie ühingu üle — nii väga, et ma neid tänapäeval vaevalt veel kummutada katsun. Aga seekord olid nad täiesti erilaadsed. Teated olid nii kindlad ja üksikasjalised. Kuulsin, et mina olevat saanud üle oma eelarvamusest laenamise suhtes ja kerjavat, kübar käes, peaaegu iga päev Wall Streetil raha. Jah, kuulujutt läks koguni edasi: mulle raha keegi ei andvat ja mina pidavat tõenäoselt tööstuse likvideerima ja ärielist tagasi tõmbuma.

On tõsi, et pidime tegelikult võitlema raskustega. 1919. a. olime laenanud vekslite vastu 70 miljonit dollarit, et osta üles kõiki Ford Motor Company aktsiaid. Sellest oli 33 miljonit veel maksmata. 18 miljonit dollarit puudusid tulumaksuks ja lisaks oli meil kavatsus maksta, nagu harilikult, 7 miljonit dollarit preemiana töölistele. Kokku oli meil 1. jaanuari ja 18. aprilli vahel maksta ümmarguselt 58 miljonit dollarit. Pangas oli meil hoiul aga ainult 20 miljonit dollarit. Meie pangakonto suurus oli enam või vähem üldiselt teada ja oletati, et me ei saa kokku puuduvat 38 miljonit ilma laenamata. Sest lõpuks ei olnud see ju väike summa. Wall Streeti abiks võtmata ei võimaldu üldiselt kergesti muretseda niisugust summat. Äriliselt olime kindlal jalal. Kaks aastat varem oli olime laenanud 70 miljonit dollarit. Et kõik meie kinnisvarad olid koormamata ja meil ei olnud ka kaubavõlgu, — ei oleks ühelgi teisel ajal vajalise summa laenamine üldse valmistanud mingilt raskust. Vastupidi, iga pank oleks vaadanud sellele kui heale rahapaigutusele.

Mulle hakkas paistma, et meie hetkelist rahapuudust kasutati tööstusliikudes ringides kui meie eelseisva kokkulangemise sümptoomi. Minus tõusis kahtlus, et kuigi kuulujutud liikusid ringi igal pool, tulevad nad siiski ühest teatavast allikast. See usk kõvenes veel selle tõttu, et üks väga tuntud finants-ettevõtja varustas Battle Creekist maailma bulletinidega meie kõikuva finantsilise olukorra üle. Sellegipärast hoidusin hoolsasti dementeerimast ainustki kuulujuttu. Meil olid oma kindlad kavad, kuid laenule ei mõelnud me mitte.

Ma ei või iialgi küllalt toonitada, et laenamiseks ei ole ebasobivat aega kui siis, kui pangad usuvad, et ollakse sunnitud laenama. Eelnenud peatükis selgitasin oma rahanduslikke põhimõtteid. Meie ei teinud nüüd muud, kui teostasime neid. Kavatsesime põhjalikku majapuhastust.

Mingem veidi tagasi ja vaadagem tolaegseid olusid. 1920. aasta alguses ilmnisid esimesed tunnused, et sõjaajal tekkinud spekulatsioonipalavikul ei ole püsi. Varisesid kokku mõned sõja läbi ellukutsutud kontsernid, millel puudus iga olemasolu õigustus. Publiku ostujõud nõrgenes. Meie oma läbimüük jäi küll täiesti muutmatuks, me teadsime aga, et ka see pidi varem või hiljem tagasi minema. Mõtlesin tõsiselt hinnaalandusele, kuid tootmiskulud polnud reguleeritavad. Töölised saavutasid, vaatamata kõrgeile palkadele, üha vähem. Toorainetega kauplused keeldusid kangekaelselt pöördumast hindadega tagasi maa peale. Tulevase äikese märgid olid selgesti nähtavad, kuid jäeti täiesti tähele panemata.



Joonis 71. Wall Streeti pankurid isekeskis.

Juunis hakkas meie müük pidurduma. Juunist septembrini nõrgenes ta üha enam. Pidime midagi üritama, et kohastada meie toodet jälle publiku ostujõule. Aga sellest ei jätkunud. Pidime tegema midagi täiesti drastilist, et näidata publikule, et me ei mängi ainult komöödiat, vaid et meil on tõsi taga. Sellepärast alandasime reisiautode hinna septembris 575 dollarilt 440 dollarile. Alandasime hinna kaugelt alla tootmiskulude, sest töötasime ikka veel materjaliga, mille olime ostnud sisse tõusuaja hindadega. Seda hinnaalandust arvustati teravalt. Meile heideti ette, et teeme turu rahutuks. See vastas meie kavatsusele. Tahtsime suruda hindu kunstlikult kõrguselt alla, et kaasa aidates selle viimiseks loomulikule nivoole. Olen kindlasti veendunud, et meil poleks vaja tulnud üle elada nii pikka depressiooniperioodi, kui vabrikandid ja vahekauplejad juba siis ja veelgi varem oleksid võtnud ette drastilise hinnaalandamise ja põhjaliku majapuhastuse. Tegevuseta äraootamine edasise hindade tõusu lootuses ainult pikendas paranemisprotsessi. Hindade loodetud kõrgenemist ei tulnud niikuinii ja kui kaotused oleksid kantud kõigi poolt üheaegselt, ei oleks mitte ainult tasandatud tootmisjõud ostujõuga, vaid me oleksime vältinud pika täieliku tegevusetuse perioodi. Klammerdumine hindade külge suurendas ainult kaotusi. Asjaomased pidid ju peale selle veel maksma oma kallilt sisseostetud tagavarade protsendid, täiesti arvestamata, et neil läks kaduma mõistliku hinnaalandusega saavutatav kasu. Töötaolek vähendas palku ja nii lükkus ostjate ja müüjate vahele ikka suurem tõke. Räägiti ebamääraselt hiigelkrediidist, mis pidi lubatama Euroopale — tagamõttega, saada selle läbi lahti liiga kallitest ladudest. Loomulikult hoiduti andmast ettepanekule nii jämedat vormi, jah, ma usun koguni, mõned inimesed olid õiglaselt veendunud selles, et aidatakse seega Ameerika ärielu, kui lubatakse välismaale suured krediidid isegi ilma iga lootuseta tagasimaksmisele. Tõsi küll — kõrgeväärtuslike laotagavarade omanikud oleksid võinud anda need ära kasuga, kui Ameerika pangad oleksid Euroopale avanud krediidi, aga pankadel oleks siis olnud niisugune küllus kinni-külmunud laenusid, et nad oleksid sarnanenud rohkem külmutusmajadega kui rahaasutistega. On küll täiesti loomulik klammerdada end viimse silmapilguni suurte kasude võimaluse külge, aga see on siiski halb äripoliitika.

Mis puutub meie läbimüügisse, siis kasvas see hinnaalanduse järel, ent loidus siis uuesti. Me ei olnud ikka veel kohastanud oma kaupu küllaldaselt maa ostujõule, et saada neist lahti ilma raskusteta. Detailhinnad ei olnud veel saavutanud oma madalseisu. Publik oli uskmatu iga hinna vastu. Võtsime nõuks teostada edasist hinnaalandust ja seadsime end sisse ümmarguselt 100 000 auto valmistamiseks kuus. Nii suur toodanguhulk ei olnud küll senise läbimüügiga kuidagi õigustatud, tahtsime aga muuta niipalju toormaterjali valmissaadusteks, kui võimalik — enne kui suleme tehase vältimatu inventuuri ja puhastusaktsiooni tõttu. Kavatsesime selle järel uuesti hindu oluliselt alandada ja evida laos küllalt autosid tõusva nõudmise jaoks. Uued autod võis siis teha odavamate hindadega sisseostetud materjalist. Olime kindlasti asunud odavate hindade teele.

Detsembris sulgesime tehased. Kavatsesime tööd uuesti alustada umbes 14 päeva pärast. Tegelikult oli meil inventuuriga aga niipalju tööd, et võisime avada uuesti alles peaaegu kuue nädala pärast.

Vaevalt olime sulgenud ukсед, kui kasvasid kuuldused meie rahapuuduse üle. Nagu teame, lootsid paljud, et peame otsima võõrast kapitali — sest kui vajame raha, siis oleme sunnitud ka nõustuma meile esitatavate tingimustega. Aga me ei palunud raha. Meil polnud teda vajagi. Saime koguni pakkumise. Üks New Yorki pangaesindaja tuli minu juurde ja esitas mulle finantsplaani suure laenu põhjal, see nägi isegi ette, et panga esindaja pidi toimima laekahoidjana ja ajama meie ühingu rahaasju. Need inimesed mõtlesid kindlasti hästi. Me ei tahtnud küll raha, aga tol hetkel ei olnud meil tõepoolest laekahoidjat. Nii kaugele olid pangamehed tunnetanud meie olukorda õieti. Palusin seepärast oma poega Edselit võtta üle ühingu eesistuja ja laeka-hoidja koht. Sellega olime leidnud oma kassameistri ega vajanud enam pangamehi.

Siis alustasime oma majapuhastust. Sõja ajal olime pidanud täitma mitmesuguseid sõjaülesandeid ja olime sunnitud taganema oma printsiibist, valmistada ainult üht kindlat artiklit. Seetõttu oli tekkinud palju uusi osakondi. Büroopersonaal oli kasvanud, ebaühtlase toodangu tulemuseks oli palju ebamajanduslikke seadiseid. Hakkasime välja rookima kõike, millel ei olnud midagi tegu autotootmisega.

Ainus kiireloomuline maksukohustus oli täiesti vabatahtlik 7 miljoni dollari maksmine meie töölistele. Selleks ei olnud küll kohustust, aga me tahtsime maksta seda raha 1. jaanuaril. Võtsime selle oma sularahast.

Kogu Ameerikas pidasime ülal 35 haruasutist montaaživabrikuina, aga 22 neist valmistasid ka üksikuid osi. Sellal olid nad loobunud osade tootmisest ja piirdusid ainult montaažiga. Kui vabriku sulgesime, siis meil Detroitis autosid niihästi kui ei olnudki. Kõik osad olid saadetud ära, nii et Detroiti ringkonna müüjad pidid pöörduma jaanuaris Chicagosse ja Columbusesse, et katta oma kohalikku tarvidust. Meie harukäitised läkitasid müügikohtadesse niipalju autosid, et neist pidi piisama ühe kuu levikuks. Kauplejad asusid tublisti pihta. Jaanuari teisel poolel palkasime umbes 10 000 meest, kes suuremalt osalt koosnesid tööjuhatajaist, alamtööjuhatajaist ja grupijuhtidest, ja alustasime tööd Highland Parkis. Siis kasseerisime sisse oma välismaalt saadaolevad summad ja müüsimme maha oma kõrvalsaadused.

Alles siis võisime alustada oma täit produktsiooni. Majapuhastus vabastas meid liigest kolist, mis oli kruvinud hinnad kõrgele ja neelanud kasu. Mida me ei vajanud, müüsimme ära. Seni andsime päevas auto kohta tööd 15 inimesele, nüüdsest peale 9 mehele. See ei ütle muidugi, et 15 mehest 6 kaotasid kohad. Nad ainult lakkasid olemast eaproduktiivsed. Hinnaalanduse viisime läbi.

Meie büroopersonaal vähendati poole võrra, ja ametist vallandatuile pakuti parem töö vabrikus. Enamus nõustus. Kõrvaldasime iga formulaari ja kõik statistika, mis otseselt ei kuulunud produktsiooni juurde. Olime kogunud statistikat terved mäed, lihtsal põhjusel, et kogutavad andmed olid huvitavad. Aga statistikaga ei ehitata autosid — sellepärast kõrvaldati see.

Vähendasime oma telefonivõrku 60% võrra. Ainult võrdlemisi vähesed kohad suurkäitises vajavad telefoni. Varemini tuli iga viie töölise peale eestööline, nüüd iga 20 peale. Ülejäänud eestöölised töötavad masinate juures.

Käitisekulud vähendati kõige sellega 146 dollarilt 93 dollarile autolt. Kui mõelda, mis tähendab see 4000 auto päevatoodangu juures, siis mõistetakse, et „võimatu madalat hinda“ ei saavutata toote valmistamisel mitte palga allasurumise läbi, vaid kõige ülearuse vältimisega.

Tähtsaim aga oli, et avastasime uue viisi, kuidas vajada vähem raha oma ettevõttes. See oli ringkäigu kiirendamine. Selle saavutamiseks vajasime Detroit-Toledo-Ironton'i raudteed, mille ostsime. See raudtee mängis suurt osa meie kokkuhoiusüsteemis.

Mõnede katsete järel tegime kindlaks, et kaubavedu laskis end tõsta niivõrd, et viia produktsiooni ringkäiku 22 päevalt 14 päevale. See tähendab, suutsime nüüd osta toorained, need ümber töötada ja valmissaadusena anda detailmüüjaile 33 % võrra lühema aja vältel, kui varemini. Meie olime seni hoidnud u. 60 miljoni väärtuses toormaterjali alati laos, et kindlustada takistamatut tööd. Et vähendasime ringaega ühe kolmandiku võrra, vabanesid 20 miljonit dollarit, mis tähendas protsendisäästu 1,2 miljonit dollarit aastas. Kui võtta arvesse veel valmistoodete laolt säästu 8 miljonit dollarit — see tähendab, me võisime teha vabaks 28 miljonit dollarit ja kanda selle summa protsendid raamatusse kokkuhoiuna. 1. jaanuaril oli meil kasutada 20 miljonit dollarit sularaha, 1. aprillil 87 miljonit dollarit, niisiis 27 miljonit enam kui vajasime kõigi oma võlgade kustutamiseks. See on tulemus, mille majandas meile kõrgendatud äritegevus! Summa jagunes järgmiselt:

<i>Kasutuses olevad sularahasaldod 1. jaanuaril .....</i>	<i>20 000 000 dollarit.</i>
<i>1. jaanuarist 1. aprillini ladu realiseeritud, arvestatud ümber sularahasse .....</i>	<i>24 700 000 dollarit.</i>
<i>Kiirendatud valmissaaduste müügist saadud raha ....</i>	<i>28 000 000 dollarit.</i>
<i>Välismaised saadaolevad summad .....</i>	<i>3 000 000 dollarit.</i>
<i>Kõrvalsaaduste müük .....</i>	<i>3 700 000 dollarit.</i>
<i>Sõjalaenu müük .....</i>	<i>7 900 000 dollarit.</i>
<i>Kogusumma</i>	<i>87 300 000 dollarit</i>

Ma ei räägi kogu seda asja mitte kiitlemise sihiga, vaid et näidata, kuidas ettevõtte ise võib end aidata, selle asemel et laenata võõrast raha.

Meie oleksime võinud laenata 40 miljonit dollarit või enam, — nii nagu vajasime. Mis oleks aga juhtunud sel puhul? Kas see oleks võimaldanud meil juhtida äri edaspidi paremini kui seni? Ei, vastupidi! Laenu võtmisel poleks meil olnud mingit sundust otsida odavamaid tootmismeetodeid. Kui oleksime saanud raha 6% eest — juurde arvatud komisjoni-rahad jne., oleksid protsendid üksi 500 000 auto aastatoodangu juures andnud lisa 4 dollarit auto kohta. Oleksime ühe sõnaga parema tootmismeetodi

asemel saanud ainult raske võla. Meie autod oleksid tõenäoselt maksnud ümmarguselt 100 dollarit enam kui nüüd,, meie toodang oleks sellega läinud väiksemaks, sest oleks ju vähenenud ka ostjate ring. Me oleksime võinud rakendada vähem töölisi ja teenida vähem ühiskonda. Pandagu tähele, et rahandusmehed soovitasid meil raha laenuks võtta, mitte aga toodangut parandada. Nad ei pakkunud meile insenere, vaid kassapidajaid.

Ja siin on hädaoht, mida tähendab ettevõtjaskonnale seos pangameestega. Pangamehed mõtlevad ainult rahavormeis. Vabrik on neile asutis mitte kaupade, vaid raha produtseerimiseks. Nad suunavad oma tähelepanu rahale produktsiooni asemel. Nad ei suuda mõista, et ükski ettevõtte kunagi ei seisa paigal, ta läheb kas edasi või tagasi. Hinnaalandusele vaatavad nad kui meelega maha visatud kasule, selle asemel et näha selles eeldust äri ülesehitamiseks.

Pangamehed mängivad tööstuses liiga suurt osa. Eraviisiliselt nõustub sellega enamik ärimehi. Avalikult teevad nad seda harva, kartuse pärast pankurite ees. Omandada varandust finantsvõtetega on hõlpsam kui produktiivse tööga. Edukad pankurid on läbilõikes vähem intelligentsed ja arukad kui edukad ärimehed. Siiski valitseb pankur krediidi kaudu tegelikult ärimeeeste üle. Oma kogemuste põhjal tean, et pankur oma harjumuste ja oma asendi tõttu on täiesti ebakohane etendama juhtivat osa tööstuses.

Lubatagu aga öelda, et minu väited ei ole kuidagi isikliku loomuga. Mul ei ole midagi pankurite vastu iseenesest. Vastupidi, tarkade, finants-tehniliselt vilunud meesteta ei saa läbi. Maailm ei tule toime ilma pankadeta. Me vajame raha ja vajame krediiti. Muidu ei oleks kaubavahetus võimalik. Iseküsimus on aga, kas oleme seadnud panga- ja krediidiasjanduse õigele alusele.

Mul pole kavatsust rünnata meie finantsüsteemi. Mina ei ole mehe olukorras, kelle see süsteem on võitnud ja kes januneb kättemaksu. Minule isiklikult on ükskõik, mida teevad pangamehed, sest meil on võimalik ajada oma äri pankade abita. Minu juurdlemist ei juhi sellepärast mingi isiklik põhjus. Tahaksin ainult teada, kas praegune süsteem annab võimalikult suuremale enamusele rahva hulgast võimalikult suuremaid hüvesid.

Ma ei taha dogmatiseerida raha- ja krediidisüsteemi üle. Meie positiivne teadmine rahast ja krediidist on esialgu veel liiga väike, et keegi suudaks siin dogmasid püstitada. Nagu kõik tõesti tähtsad küsimused, peab sellegi probleemi lahendama ettevaatlikkude, hästi kaalutud eksperimentidega. Mina isiklikult ei tahaks julgeda minna kaugemale ettevaatlikkudest eksperimentidest. Peab lähenema asjale samm-sammult ja äärmise ettevaatusega. Küsimus ei ole poliitilise, vaid puhtmajandusliku iseloomuga ja ma olen veendunud, et virgutused järelemõtlemisele võivad olla ainult kasuks. Vajalikkude teadmiste levides inimesed ei asuks tegevusse küllaldase asjatundlikkuseta ega põhjustaks katastroofi. Rahaküsimus on huvitanud tuhandeid inimesi kõigist klassidest ja vaimusuundadest. Sellegipärast piisab ainsast pilgust enamusele tänapäeva lahendusviisidest, et avastada nendes vasturääkivusi. Suurem osa neist lähtub eeldusest, et inimesed on loomult ausad, — see on loomulikult põhjalik eksitus. Isegi meie praegune süsteem osutuks hiilgavaks, kui kõik inimesed oleksid ausad. Tõeliselt on kogu rahaküsimus 95% inimloomuse küsimus.

Õige süsteemi ülesanne on seda loomust ohjeldada, selle asemel et temale ehitada.

Rahvas mõtleb praegu rahaküsimusele, kui raha-isandad eviksid mingisuguseid ideesid, millest usuvad, et need võiksid hoida rahvast eksimuste eest, siis on nende kohus need ideed teha teatavaks. Soodus aeg võib mööduda, Rahvas on loomult konservatiivne, konservatiivsem kui finantsistid,. See ei ole rahvast mõistnud, kes usub, et rahvas on nii kergesti juhitud, et laseb endale meeldida ükskõik missugused pangatähtede väljaanded piimakaartide viisil. Rahva loomulikule arusaamisele võlgname, et vaatamata finantsistide fantastiliste tehniliste terminitega varjutatud katsetustele meie raha on säilitanud oma väärtuse.

Peab aitama rahvast hinnata raha õieti. Talle peab ütlema, mis raha on ja mida raha loob, ja milles on praeguse süsteemi konksud, mille abil riigid ja rahvad on surutud mõnede üksikute indiviidide valitsuse alla.

Tõeliselt on raha nii lihtne asi! Ta on üks osa meie liiklemisorganisatsioonist. Ta kujundab endast kõige otsesemat ja lihtsamat vahendit anda tooteid üle ühelt inimeselt teisele. Raha iseenesest on

imetlusväärne asi. Loomult ei ole temas midagi paha. Ta on ühiskonna kõige kasulikumaid leiutisi, ja kui täidab oma otstarbe, ei too ta mingit halbust, vaid abi.

Aga raha peaks jääma ikka rahaks, ühes meetris on alati 100 sentimeetrit, millal on aga dollar dollar?

Ausad ja korralikud pangamehed peaksid eeskätt uurima ja tundma õppima meie rahasüsteemi. Kui nad keelaksid ära „pankuri“ nime hasartmängijail ja eemaldaksid nad igaveseks mõjurikkalt kohalt, mille see nimi neile annab, — siis oleks pangandus rehabiliteeritud ja saaks avalikkuse teenistuses tagasi koha, mis talle kuulub. Oleva rahasüsteemi ja finantsiliste mahhinatsioonide pahe oleks rahva õlult võetud.

Ka siin, nagu igal pool, on oma „kui“, aga see ei ole ületamatu. Sündmused kisuivad niikuinii kriisi poole, ja kui need, kellel on selleks tehnilist osavust, ei näita väljapääsu, julgevad seda katset teha võib-olla tehniliselt vilumatud. Midagi ei ole rumalam kui oletus, et üldine edu võiks olla hädaohtlik mingile eriklassile.

Kui praegune vigane süsteem varjab eneses pangamehele tõesti suuremaid paremusi kui terve, ja kui asjaosaline arvestab oma profiiti kõrgemalt kui au, maailma rikastamisele ja parema süsteemi püstitamisele kaasaitamise au, — siis ei ole igatahes mingit teed huvide kokkupõrkest hoidumiseks. Kuid neile isekaile finantshuvilistele olgu öeldud, et võitlus on neil juba täna kaotatud, kui nad seda võitlust peavad profiidi pärast oma süsteemi säilitamiseks. Aga mis on finantsil karta? Maailm ei hukku ju. Inimesed tahavad edaspidigi ajada äri. Raha on pärast nagu ennegi olemas ja samuti vajatakse ehk meistreid rahamehhanismi käsitlemiseks. Toimuvad loomulikult mõningad ümberkujunemised. Pangad ei ole enam tööstuse isandad, vaid ta teenrid. Ärid kontrollivad raha ja mitte raha ärisid. Ruineeriv protsendikorraldus kitsendatakse. Pangaala ei ole enam seotud riisikoga, vaid on suur avalikkuse teenimise haru. Pangad pakuvad rahvale palju enam kui nüüd. Selle asemel et olla juhtimises kõige kallimad ja dividendide suhtes kõige enam maksavad ettevõtted maailmas, saavad nad vähem kulukaiks ja lasevad oma operatsioonidest saadud kasud voolata üldsusele, kelle teenistuses nad seisavad.

Meie ees on lahti kaks erinevat reformimeetodit: üks algab alt, teine ülevalt. Viimne tee on tavalisem, esimest katsetatakse praegu Venemaal. Kui meie reform peab algama ülevalt, siis peab .see viidama läbi sotsiaalse kaugenägelikkusega, otsekohe sooja altruismiga ja andumusega, millel ei ole midagi ühist omakasulise tarkusega.

Maailma rikkus ei peitu rahas. Kuld iseenesest ei ole mingi väärtuse artikkel. Kuld on niisama vähe rikkus kui tšekk kübara saamiseks on kübar. Rikkuse tähistajana võivad ta isandad või omanikud käsitada aga raha nii, et ta annab neile võimu krediidi üle, mida vajavad tõelise rikkuse produtseerijad — toodete valmistajad. Võim, mis antakse raha valitsejaille produktsioonijõudude üle, astub esile seda teravamini, mida selgemini peetakse silmas tõsiasia, et kuigi raha peab esindama maailma tõelist rikkust, siiski alati on rikkust enam kui raha, ja tõeline rikkus sunnitakse tihti osutama rahale sulase teeneid. See viib hullule paradoksile, et maailm on õnnistatud rikkusega ja siiski kannatab puudust.

Need ei ole ainult kuivad tõsiasjad, mis lasevad väljendada end arvudes ja lükata siis kõrvale, siin on tegu inimsaatusena. Vaesus tekib maailmas kõige harvemini kaupade puudusest, peaaegjalikult aga rahavähesusest.

Katsugem jälgida, kas poleks võimalik parem korraldus.

---

### 13. MIKS OLLA VAENE?

Vaesus tuleneb reast allikaist, millest tähtsaimad on reguleeritavad. Sama kehtib eriprivileegide kohta. Pean võimalikuks kõrvaldada nii vaesust kui eriprivileegi. Pole mingit kahtlust, et see oleks soovitatav, on ju mõlemad ebaloomulikud, ent abi tohime loota ainult tööst, mitte seadusandlusest.

Vaesuse all mõistan küllaldase toidu, peavarju ja riietuse puudumist isikul, nagu ka tema perekonnal. Erinevusi eluviisis peab olema alati. Inimesed pole ei kehaliselt ega vaimselt ühesuguste eeldustega. Iga kava, mis väljub eeldusest, et inimesed on võrdsed üksteisega või peaksid olema võrdsed, on ebaloomulik ja sellepärast läbiviimatu. Täielik nivelleerimisprotsess pole ei teostatav ega soovitatav. Seesugune protsess suurendaks ainult veel vaesust ja teeks selle erandi asemel reegliks. Sellega, et saavutusvõimeline ettevõtja tehakse vähem saavutusvõimeliseks, ei saa teine ebatubli isik võimelisemaks. Vaesust saab kõrvaldada ainult küllusega. Tänapäeval oleme tootmisteaduses edenunud küllalt nii kaugemale, et näha ette päeva, millal tootmine ja jaotamine teostuvad nii eksaktsete meetodite abil, et igapäevale tasutakse ta võimete ja usinuse järgi.

Äärmised sotsialistid lasksid kaugelt märgist mööda väites, et tööstus hävitab töölise. Moodne tööstus hakkab pigemini tõstma töelist ja maailma. Meil puuduvad ainult veel küllaldased teadmised suundades ja meetodis. Parimad resultaadid võidakse ja saavutatakse alati ainult üksikute töökuse ja osavusega — intelligentse individuaalse juhtimise läbi. Riigivalitsus ei saa toetada ühtki tõesti konstruktiivset programmi, lihtsa põhjuse pärast, et see oma iseloomult on peaaesjalikult negatiivne. Ta võib anda ainult negatiivset abi, sest ta koristab teelt edu takistused.

Vaesuse põhjus seisab minu arvates esijoonel puudulikus kokkukõlas tootmise ja jagamise vahel, niihästi tööstuses kui põllumajanduses. Sellest eba-kokkukõlast tulenev raiskamine on tohutu. Terve selle raiskamise peab lõpetama intelligentne juhtkond. Niikaua kui juhivad asetavad raha kõrgemale kui üldsuse teenimise, püsib raiskamine edasi. Raiskamisest on võimalik hoiduda ainult kaugenägelikkude, mitte lühinägelikkude peade abil. Lühinägelikud mõtlevad esijoonel rahale ega näe raiskamist üldse mitte. Nad peavad tõeliste teenete osutamist altruismiks, selle asemel et pidada teda kõige kasulikumaks äriks.

Üldsuse teenimise võib ehitada ka altruistlikule alusele, kuid siis pole temast enam suurt asja, Sentiimentaalsus tõrjub kõrvale praktilisuse. Raskus ei seisa mitte selles, et tööstuslikud ettevõtted poleks iseenesest suutelised nende poolt loodud rikkusest vastavat osa ära jagama, vaid selles, et raiskamine on tavaliselt nii suur, et ei jää küllalt üle kõigi osaliste jaoks ettevõttes, vaatamata sellele, et saadus müüakse harilikult nii kõrge hinna eest, et selle tarvitamine selle läbi iseenesest kitsendub.

Siin mõni näide raiskamisest! Mississipi org ei anna sütt. Ta keskelt voolab läbi lugematuid miljoneid potentsiaalseid hobusejõude — Mississipi. Kui aga ta kaldal asuv elanikkond tahab varustada end energia või soojusega, siis ostab ta sütt, mis tuuakse siia sadu miile kaugelt ja mille eest järelikult peab ka maksma kaugelt üle nende soojendus- või energia-väärtuse. Kui rahvas ei suuda osta kalleid süsi, siis läheb ta puid raiuma ja röövib endalt sellega ühe tähtsama veejõu säilitamise vahendi. Veel hiljuti ei tulnud neile üldse mõttessegi rakendada otseses läheduses olevat ja peaaegu kuludeta kasutatavat energiaallikat, millest oleks täiesti piisanud varustamiseks soojuse, valguse ja tööjõuga hiiglarahvastikku, mida toidab see org.

Ravivahend vaesuse vastu ei peitu väiklases kokkuhoius, vaid paremas tootmistegevuses. „Kokkuhoidlikkuse“ ja „majanduslikkuse“ mõtet on liialdatud. Sõnas kokkuhoidlikkus“ avaldub kartus. Kui raiskamise tõsiasi avaneb äkki kogu on traagilises suuruses enamasti juhuse tõttu, siis ilmneb kohe äge reaktsioon raiskamise vastu. Haaratakse kinni „kokkuhoidlikkuse“ ideest. Kahjuks vahetatakse aga nii ainult väiksem pahe suurema vastu, selle asemel et kulgeda läbi kogu tee, mis viib eksimusest tõele.

Kokkuhoidlikkus on kõigi poolikult elavate inimeste lemmikreegel. Kahtlemata on kokkuhoidlikkus parem kui raiskamine, aga niisama kindlasti on ta vähem väärt kui kasutoov tarvitamine. Inimesed, kes peavad end, oma kokkuhoidlikkuse tõttu natuke paremaks, jutlustavad seda kui voorust. Aga kas on haletsusväärsemat vaadet kui vilets puudulik meelelaad, mis klammerdub oma elu kõige ilusamail päevil ja aastail mõne tüki kõva metalli külge? Ons see kiiduväärt, kruvida eluvajadused alla miinimumini? Me tunneme kõik neid niinimetatud „kokkuhoidlikke inimesi“, kes nähtavasti on ihnsad isegi veidikese õhuga, mida tarvitavad. Nad kuivavad kokku nii kehaliselt kui vaimselt. Kokkuhoidlikkus selles mõttes on raiskamine — elumahlade ja elu täiuse raiskamine. Sest on kahesugust raiskamist — kergemeelne raiskamine, kes viskab oma eluüdi tühise eluviisiga aknast välja, ja laisa kalaverelise raiskamine, kes laseb selle roiskuda mittetarvitamisest. Valjult kokkuhoidjat ähvardab hädaoht saada liigitatud kalavereliste juurde. Üleaisalöömised, on harilikult reaktsioon mõistliku tarvitamise allasurumise vastu, kuna kokkuhoidlikkus on tihti reaktsioon üleaisalöömisele.

Kõik on meile antud tarvitamiseks. Pahe on tekkinud väärtarvitusest. Iga raiskamine on väärtarvitus, iga väärtarvitus on raiskamine.

Ka kokkuhoidmise harjumust võib kergesti liialdada. On õige ja koguni soovitatav, et igaühel oleks reservfond, on koguni tõeline raiskamine seda mitte evida. Aga ka siin võidakse minna liiga kaugele. Me õpetame lapsi säästma oma raha. Vahendina mõttetu ja egoistliku raha väljaandmise vastu on sellisel õpetusel väärtust. Aga positiivne väärtus puudub tal ometi, sellega ei juhita last kindlale, tervele eneseväljenduse ja isekulutuse tööle. Parema õpetatagu last oma raha hästi paigutama ja kasutama. Enamik inimesi, kes hoiavad vaevaga kokku mõned dollarid, teeksid paremini, kui rakendaksid selle esmalt oma isikule, siis mingile kasulikule tööle. Lõpuks jääksid neil järele suuremad säästud kui varemini. Noored inimesed peaksid pigemini raha kulutama, kui säästma. Peaksid teda kulutama eeskätt iseenda tootvate väärtuste suurendamiseks. Kui nad siis on saavutanud oma kasuliku loovtöö haripunkti, on veel küllalt aega talletada suurt osa oma sissetulekust. Tõeliselt ei säästeta sugugi, kui takistatakse ennast olemast produktiivsem. Ainus eksimatu juhtnõu on õige tarvitamise printsiip. Tarvitamine on positiivne, aktiivne, elustav. Tarvitamine on elav. Tarvitamine tõstab kõigi hüvede kogusummat.

Isiklikku puudust saab takistada üldiste ümberkorraldustetagi. Palgatõstmised, kasutõstmised, iga-sugune tõstmine, et muretseda siia või sinna kohta enam raha, on ainult üksikute klasside üksikud katsed pääseda tule eest isegi arvestamata oma kaasinimesi. Valitseb meeletu usk, et suudetakse tormis kuidagi püsida, kui ainult võidakse muretseda endale küllalt raha. Töölised arvavad end võivat panna vastu tormile, kui saavad kõrgemat palka, kapitalistid — kui majandavad välja kõrgema kasu. Otse liigutav — see usk raha kõikvõimsusse. Raha on normaalseil ajul väga kasulik artikkel, aga rahal iseenesest ei ole kõrgemat väärtust kui see, mis inimesed temasse toodangu abil panevad. Ja isegi seda väärtust võidakse tarvitada väärsti.

Kuidagi ei saa juurida välja vaadet, nagu valitseks tööstuse ja põllumajanduse vahel konflikt. See ei ole sugugi nii. Niisama mõistmatu on vaade, et inimesed pöördugu tagasi maale, kuna linnad on ülerahvastatud. Kui inimesed teotseksid selle järgi, lakkaks põllumajandus varsti olemast tasuv elukutse. Loomulikult on niisama ebatark rännata hulgaliselt välja tööstustsentrumitesse. Kui maa tühjeneb rahvast, mis kasu on siis veel tööstusest? Põllumajanduse ja tööstuse vahel võib valitseda vastastikkus. Tööstur võib anda farmerile, mida see vajab, et olla tubli farmer, ja farmer koos teiste toorainete tootjatega varustab töösturit kõigega, mis võimaldab temal olla tubli tööstur. Transpordiasjanduse vahendusel saab ehitada üles stabiilse ja terve üldsuse teenimise süsteemi. Ja kui me siis veel elame väiksemate asutuskeskuste kaupa, mil elustandard on vähem kõrgele kruvitud ja põllu- ning aiatooted on saadaval ilma kasutu kalliksajamiseta arvukate vahekauplejate poolt, — siis jääb vähe vaesust ja rahulolematust.

Jääb aga ikkagi hooajatöö küsimus! Võtkem aastaegadest sõltuvate tööde näiteks ehitustegevus. Missugune jõuraiskamine on lasta ehitusmehi magada talveund, kuni saabub taas kevad ja suvi. Või kas pole samasugune raiskamine, kui õppinud ehitustöölisi, kes surnud aastaajast ülesaamiseks astusid talvel vabrikusse, — sunnitakse jääma alama vabrikutöö juurde hirmu pärast, et muidu ei saada järgmisel talvel jälle teenistust. Missugune pillamine üldse meie praeguses paindumatus süsteemis! Kui farmer võiks vabastada end külvi-, istutamise- ja lõikusajaks (mis lõpuks võtab vaid murdosa aastast) vabrikust ja

ehituseriteadlane vabaneda talvetöö järel oma kasuliku tööala jaoks, — kui palju paremas olukorras oleksime siis, ja kuivõrd väiksemate hõõrdumistega pöörleks maailm!

Kuidas oleks, kui läheksime kevadel ja suvel kõik maale, et elada kolm või neli kuud tervet maamehe elu! „Surnud aegadest“ ei tuleks siis enam rääkida!

Maal on ka oma surnud aeg, — aeg, mil farmer peaks rändama vabrikusse, et aidata kaasa esemete valmistamisel, mida ta, vajab oma talus. Vabrikul on samuti oma surnud aeg ja siis peaks tööline minema maale ja aitama toota toitu. Sel kombel võiksid kõik pääseda väikseist aegadest ja tuua tasakaalu loomuliku ja kunstliku eluviisi vahele.

Üks suurimaid selle juures saavutatavaid paremusi oleks harmooniline maailmavaade. Tööalade ühendamine ei oleks kasuks mitte ainult materiaalselt, vaid aitab ühtlasi kaasa silmaringi laiendamiseks ja kaasinimeste õiglaseks hindamiseks. Suur osa praegu igal pool valitsevast rahulolematusest tuleneb inimeste kitsarinnalisest, ebaõiglasest hindamisest. Kui meie töö oleks vaheldusrikkam, õpiksime tundma ka veel teisi elu külgi, mõistaksime, kui vajalik on üks teisele, ja muutuksime sallivamaks. Mõneajaline töötamine vabas õhus toob kasu igaühele.

See kõik ei ole saavutamatu, õige ja soovimisväärne ei ole kunagi võimatu. Vaja ainult natuke koostööd — natuke vähem saamahimu ja auhust ja natuke enam tähelepanu elule endale.

Rikkad leiavad olevat sobiva ära reisida kolmeks või neljaks kuuks aastas ja veeta see aeg jõude mingis elegantses suvi- või talikuurordis. Ameerika rahva suur mass ei tahaks sugugi raisata oma aega sel viisil, isegi kui tal oleks võimalusi selleks. Aga ta oleks kohe valmis hooajatööks vabas õhus.

On siis elus õigupoolest midagi, mis takistaks meid elamast loomulikku ja tervet elu? Ons, võib-olla, tööstuses midagi, mis ei luba, et mitmesuguseid töö- ja kutseala ülesandeid täidaksid kordamisi need, kes selleks on eriti võimelised? Selle vastu väidetakse, tootmisel on kannatavat, kui tööstustöölise hulga igal aastal tõmmatakse töökohtadest eemale. Ent vaadeldes asja üldsuse seisukohast. Meie ei tohi unustada, missugune energia tõus hingestab neid hulki 3- kuni 4-kuulise töö järel vabas õhus. Me ei tohi jätta ka tähele panemata mõju, mida üldine tagasipöördumine maale avaldab elamiskuludele.

Meie ise, nagu eelmises peatükis tähendatud, teostasime juba osaliselt niisuguse põllu- ja tööstustöö ühendamise kõige rahuldavamate tulemustega. Northville'is Detroiti lähedal on meil väike ventiilivabrik. See on küll ainult väike vabrik, aga ta toodab suure hulga ventiile. Käitise juhtimine ja organisatsioon on suhteliselt lihtne, sest ta piirdub ainult ühe artikli valmistamisega, õppinud töölisi me ei vaja, sest kõik oskused asendab masin. Ümbruskonna maainimesed töötavad osa aega vabrikus, ülejäänud farmis, sest mehaaniliselt käiv põllumajandus nõuab vähe tööd. Tehas töötab veejõuga.

Mõnevõrra suurem vabrik ehitatakse nüüd Flat Rock'i, umbes 15 inglise miili Detroitist kaugele. Ehitame jõele tammi. Seda kasutatakse ühtlasi Detroit-Toledo-Flint'is raudteesillaks ja avalikuks maanteeks. Kavatsime valmistada siin oma klaasi. Tamm muretseb meile küllaldased veehulgad, et tuua tooraine peamass kohale veeteega. Ta varustab meid edasi hüdroelektrilise jõujaama läbi vooluga. Et see kõik asetseb peale selle põllumajandusliku ringkonna keskuses, on lülitatud välja ülerahvastus ja kõik muud pahed, mida põhjustab tihe kooselamine. Töölised harivad vabrikutöö kõrval veel aiamaad või põlde, mis asetsevad ümber ringi 15—20 inglise miili ulatuses, — sest tänapäeval on töölisel enesestmõistetavalt võimalus sõita autoga vabrikusse. Flat Rockis saavutame põllumajanduse ja tööstuse ühendamise ilma kõikide ülerahvastust saatvate paheliste olukordadeta.

Usk, et tööstusriik peab oma tööstused kontsentreerima, on minu vaate järgi põhjendamatu. See on vajalik ainult ühel arengu vahestaadiumil. Mida enam jõuame edasi tööstuses ja õpime valmistama artikleid vahetatavate osadega, seda enam paranevad tootmistingimused. Ja parimad tingimused töölisele on parimad ka tootmise seisukohalt. Hiiglavabrikut ei saa püstitada väikese jõe aarde, ja väikeste vabrikute ühendamine, millest igaüks valmistab ainult üht osa, teeb terve tegevuse odavamaks, kui oleks kõikide tootmisel ühesainsas hiiglakäitises. On küll erandeid, nagu näiteks valukojad.

Tööstus detsentraliseerub. Ühtki linna, kui ta häviks, ei ehitataks enam üles sama plaani järgi. Selles üksi avaldub meie tõeline hinnang oma linnade üle. Suurlinnal olid, täita oma teatavad ülesanded. Kindlasti ei oleks maaelu jõudnud praegusele tasemele, kui poleks olnud suurlinnu. Elanikkonna kontsentratsiooni läbi õppisime palju, mida ei oleks iialgi olnud võimalik õppida maal. Korteritervishoid,

valgustustehnika, sotsiaalne organisatsioon võlgnevad tänu oma arengu eest suurlinna kogemusele. Selle eest juurduvad aga suurlinnas ka kõik sotsiaalsed pahed, mille all me nüüd kannatame. Väiksemates kogukondades, kus elu kulgeb seoses aasta-aegadega, ei tunta ei äärmist viletsust ega äärmist rikkust, ega ka sotsiaalsete rahutuste ja mässude raskeid hädasid. Miljonilinnas on midagi ähvardavat, taltsutamatu. Ja ainult kolmkümmend miili neist eemal elavad õnnelikud rahulolevad külad. Suurlinn on tõeliselt abitu koletis. Kogu ta tarvitus tuleb talle tuua kohale. Liiklemise katkemisega katkeb ka ta elunärv. Ta peab elatuma ladudest ja aitadest. Laod ja aidad on aga ebatootlikud. Linn ei saa end ise toita, katta ega soojendada. Tööturg ja elukord linnas on niivõrd ebaloomulikud, et instinktid peavad mõnikord hakkama mässama.

Lõpuks on üldised liigkulutused kasvanud suurlinnades nii era- kui ärielus niivõrd, et neid vaevalt suudetakse katta. Liigkulutused tähendavad elule nii suurt maksu, et tagavaraks ei jää enam midagi. Poliitikud leidsid rahalaenamise nii kerge olevat, et nad on viinud linnade võlakoorma äärmuseni. Viimase kümne aasta jooksul on meie maal iga linna kulud tohutult kasvanud. Suur osa neist kulutusist koosneb protsentidest laenatud raha eest, mis on muudetud ümber ebatootlikeks ehitisteks või linnaeluks vajalikkudeks, aga liigagi kallilt ehitatud seadisteks, nagu veevärgid ja reoveetorud. Moodne suurlinn on olnud pillav, täna on ta pankrotis ja homme lakkab ta olemast.

Odava ja kergesti hangitava tööenergia saamine aitab enam kui miski muu kaasa, et seada elu kõikjal jälle mõistlikule alusele ja kõrvaldada maailmast vaesust tekitav raiskamine. On mitmeid jõutootmise viise. Söekaevanduse läheduses asuvale kogukonnale on odavam aurujõuline elektrijõujaam, teisele aga hüdroelektrijaam. Kindel on ainult, et igas kogukonnas peaks olema tsentraal jõujaam, et varustada kõiki odava vooluga. See peaks olema niisama enesestmõistetav kui raudtee või veevärk. Ja kõik suured jõuallikad laseksid end raskusteta rakendada üldsuse teenistusse, kui ei oleks takistuseks suured kapitali muretsemisega seotud kulud. Ma usun, et me peame võtma oma vaated kapitalile osalisele revideerimisele.

Kapital, mis tuleneb ettevõttest endast, mis kasutatakse töötaja edasi-aitamiseks ja ta heaolu tõstmiseks, kapital, mis suurendab töövõimalusi ja ühtlasi alandab ühiskonna teenimise kulusid, — selline kapital ei tähenda isegi ühe isiku käes hädaohtu üldsusele. Esitab ta ju ainult üldsuse poolt asjaosalisele usaldatud ja üldsusele kasuks tulevat igapäevast töö reservfondi. See, kelle valitsuse alla ta on antud, ei või seda vaadata mingil moel kui oma teenistust. Jah, keegi ei või vaadata ülejääki ja küllust kui enda omandit, sest ta pole ju seda üksi loonud. Tulu on terve organisatsiooni ühine produkt. Omaniku idee võib küll olla vallandanud energia ja juhtinud panused ühele sihile, aga iga tööline oli partner ta töös. Ettevõtet ei või ialgi vaadata ainult arvestades olevikku ja ettevõtte praegusi asjaosalisi. Ettevõtte peab olema elamisvõimeline. Makstagu alati kõrgemaid palku. Iga osavõtjale võimaldatagu korralik elujärg — ükskõik missugust osa ta etendab. Et aga ettevõtte püsiks võimelisena toitma oma osalisi, peab mingi ülejääk koonduma kellegi kätte. Tõesti aus vabrikant vaatab oma kasusid ainult kui talle usaldatud vara. Lõpuks on ükskõik, kus seisab see ülejääk ja kelle käes ta on, ainult kasutamine on oluline.

Kapital, mis ei loo pidevalt uut ja paremat tööd, on kasutum kui liiv. Kapital, mis pidevalt ei tõsta töötaja igapäevast elu-olu ega kujunda päevatöölise tasu õiglasemaks, — see kapital ei taba oma kõrgeimat ülesannet. Kapitali ülim otstarve ei ole muretseda enam raha, vaid mõjustada, et raha rakenduks elu parandamise teenistusse. Kui meie, töösturid, ei aita kaasa selleks, et lahendada sotsiaalset probleemi, siis jätame täitmata oma auväärseima ülesande. Siis meie ei täida oma teenistuskohust.

## 14. TRAKTOR JA ELEKTRIFITSEERITUD PÖLLUMAJANDUS

Üldiselt teatakse vähe, et meie traktorit, mida nimetame „Fordson“, hakati sõja ajal elutarbeainete puuduse pärast valmistama üks aasta varem kui alul oli kavatsatud, ja et meie terve toodang saadeti alul otseteed Inglismaale (erandiks muidugi vähesed masinad, mis säilitasime katsete otstarbel). Kriitilisel aastal 1917/18, kui veealused paadid olid saavutanud oma tegevuse kõrgpunkti, saatsime ümmarguselt 5000 traktorit üle mere. Kõik masinad jõudsid hästi päralt ja Briti valitsuse ohvitserid tõendasid lahkesti, et ilma nende traktoriteta Inglismaa vaevalt oleks suutnud võidelda elamistarvete kriisiga.

Need, peamiselt naiste juhitud traktorid kündsid üles Inglismaa latifundiumid ja golfiväljakud, võimaldasid kogu Inglismaa üles harida ja kultiveerida, nõrgendamata sõjajõudu frondil või tööliskulki varustusvabrikuis.

See toimus järgnevalt. Kui astusime sõtta, leidis Inglise varustusvalitsus, et Saksa allveelaevade tegevus, kes peaaegu iga päev uputasid ühe kaubalaeva, nõrgendab juba niigi mitteküllaldast kaubalaevastikku niivõrd, et muutub täiesti võimatuks transportida Ameerika sõjavägesid ühes vajaliku varustuse ja moonaga üle mere ja varustada samal ajal oma sõjavägesid ja inglise rahvastikku elutarvetega. Hakati sellepärast asumaade sõdurite naisi ja omakseid saatma tagasi koju ja

Joonis 72. Fordsoni traktor mudel F, 1918 aastast.



koostama kavu elutarvete tootmiseks omal maal. Olukord oli tõsine. Tervel Inglismaal ei olnud küllalt veoloomi, et harida ja künda maad sel määral, et elutarvete importi tunduvat piirata. Masina jõu tarvitamine põllumajanduses oli peaaegu tundmatu, sest Inglise talud polnud enne sõda küllalt suured, et õigustada kallite põllumajanduslikkude masinate ostmist, ja peasi: põllutöölisi oli odava rahaga hulgi saadaval. Inglismaal oli küll mitmeid vabrikuid, mis valmistasid traktoreid, aga need olid rasked, kohmakad masinad, mis käisid enamasti auruga. Ka neid, ei olnud kaugeltki küllalt. Enam ei saadud aga neidki valmistada, sest kõik vabrikud valmistasid sõjavarustust. Ning isegi kui valmistus oleks olnud võimalik, olid olemas mudelid ikkagi liiga rasked ja paindumatud lihtsaks põllutööks ja masinaid ei saadud käsitseda ilma insenerideta.

Meil oli Manchesteri vabrikus demonstratsiooni otstarbeks juba rida traktoreid. Need olid valmistatud Ühendriikides ja Inglismaal ainult monteeritud. Inglise põlluministeerium kutsus Royal Agricultural Society traktorit proovima ja selle üle arvamust avaldama.<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Arvamus kõlas järgmiselt: „Royal Agricultural Society nõudel oleme proovinud kündmisel kaht 25-hobusejõulist Ford-traktorit. Esmalt kündisime tüki rasket, kõige mahajäetumas olukorras olevat sööti ja siis tüki kergemat pinnast, mis oli kasvanud kõvasse rohtu ja andis võimaluse proovida mootorit nii tasasel kui tõusval maal.

Esimese katse juures kasutasime Oliveri kahehõlmalist atra vaosügavusega keskmiselt 5 tolli ja vaolaiusega 16 tolli. Selle kõrval kasutati Cookshutti kolmehõlmalist atra sama laiusega ja 10 tolli sügavusega. Teise katse juures kasutasime kolmehõlmalist atra keskmiselt 6 tolli sügavuse vaoga.

Peaaegu kohe selle aruande järel saime järgneva traaditeate:

*„Vajadus toiduainete tootmisele on Inglismaal tungiv ja peab muretsetama nii kiiresti kui võimalik suured hulgad traktoreid, et künda üles rohumaad ja teha kasutatavaks talvilja külviks. Olen kõrgeimalt poolt saanud ülesande pöörduda toetuse pärast härra Fordi poole. Kas oleksite valmis saatma Sorenseni ja kõiki teisi vajalikkude joonistega, et laenata neid Briti valitsusele — nii et kõik osad valmistatakse siin ja pannakse kokku Sorenseni juhatuse all riiklikes vabrikuis. Võin anda kindlustuse, et ettepanek tehakse ainult rahvuslikes huvides ja viiakse valitsuse poolt läbi rahva jaoks ilma tööstuslike või kapitalistlike huvidega ja ilma iga profiidita. Asi on väga tungiv. On võimatu saata küllalt materjali Ameerikast, sest on vajadus paljude tuhandete traktorite järel. Ford-traktor leiti olevat parim ja ainus sobiv mudel. Järelikult ripub selle rahvusliku hädavajaduse rahuldamine täiesti härra Fordi mudelitest. Olen töö tõttu takistatud sõitmast Ameerikasse ja esitamast ettepanekut isiklikult. Palun sellepärast tungivalt jaatavat ja rutulist otsust, sest iga päev on elulise tähtsusega. Võite kindel olla igale tootmise kergendamisele valjult parteitu valitsuskontrolli all. Tervitame Sorenseni ja kõiki teisi ning iga abi ning juhatust, mille võite läkitada Ameerikast. Telegraferige vastus Perryle Core of Harding, „Prodome“, London. Prodome.“*

Nagu mulle öeldi, saadeti telegramm Briti valitsuse ülesandel. Telegraferisime oma otsesest valmisolekust, anda joonised, oma kogemused ja mis veel oleks vajalik tootmise alustamiseks ja edendamiseks. Järgmise aurikuga saadeti Charles E. Sorensen kõigi joonistega teele. Mr. Sorensen oli seadnud sisse Manchesteri vabriku ja tundis inglise olusid. Talle allus traktorite tootmine.

Käsitöölise Briti valitsuse esindajatega hakkas mr. Sorensen astuma vajalikke samme, et valmistada traktorite osi Inglismaal ning neid seal ka monteerida. Selgus aga, et paljusid vajalikke materjale Inglismaal ei leitud. Kõik valukojad ja masinavabrikud olid sõjatellimistega üle koormatud. Ministeeriumil oli suur vaev leida ühtki pakkujat. Vahepeal aga saabus juuni ja Londonit kiusati rea hävitavate õhurünnakutega. Tekkis kriis. Midagi pidi juhtuma. Lõpuks, kui meie inimesed olid läbi reisinud pooled Inglismaa vabrikud, õnnestus neil saada pakkumisi ministeeriumile.

Lord Milner näitas neid, mr. Sorensenile. Soodsaimagi pakkumise põhjal valmistatud traktori hinnaks oleks tulnud 1500 dollarit, ilma hankegarantiita.

„Hind on otse pöörane,“ seletas mr. Sorensen. „Nad ei tohi tulla kallimad kui 700 dollarit,“

„Kas võite valmistada selle hinnaga 5000 tükki Ameerikas?“ küsis lord Milner.

„Jah,“ vastas mr. Sorensen.

„Kui kaua vajate üleandmiseni aega?“

„60 päeva pärast alustame saatmist.“

Sõlmiti leping, mis muuseas tingis üldsummast 25% ettemaksmist. Mr. Sorensen telegraferis meile, mis ta oli teinud, ja sõitis järgmise aurikuga koju. 25% ettemaksu me ei puudutanud enne kui terve leping oli täidetud. Deponeerisime selle pankka nagu mingi meie hoolde usaldatud vara.

---

*Mõlemal puhul töötas mootor raskusteta. Aakri künniaeg oli 1 tund 30 minutit ja tarvitati ära 2,5 gallonit petrooleumi. Ülaltoodud resultaate peame väga rahuldavaks. Adrad ei olnud täiesti kohased haritavale maale, mis veidi halvendas traktorite jõudlust. Kütteenähtega ja veega täislaaditud traktori üldkaal oli meie mõõtmiste järgi 23<sup>1</sup>/<sub>4</sub> cwts. Traktor on oma mootori jõu kohta kerge, järelikult kerge maale ja hõlpsasti käsitada. Temaga võib järsult pöörata, ta jätab siis järele ainult kitsa ääreriba. Mootorit saab hõlpsasti käivitada väheses bensiniiga.*

*Nende katsete järel läksime Messersi. Fordi vabrikutesse Trafford Park'is, Manchesteris, kuhu saadeti üks mootor lahtivõtmiseks ja üksikasjaliseks uurimiseks. Leidsime ta olevat konstruktsioonilt ja töölt esmaklassilise kvaliteediga. Pidasime rattaid natuke liiga kergeiks ning leppisime kokku, et need asendatakse uuema ja raskema tüübiga. Traktor on konstrueeritud ainult põllutööks ja rattad, mis varustatud hammastega, peaksid saama kaitseseadeldise, et masin võiks liikuda maanteil farmist farmi.*

*Arvestades ülaltoodud tõsiasja soovitame praeguses olukorras astuda kohe samme nende traktorite nii suurearvuliseks ehitamiseks, kui võimalik.“*

*Aruandele olid kirjutanud alla prof. W. E. Dalby ja F. S. Courtney kui insenerid, R. N. Greaves tehnilise põllumajanduse alalt, Robert W. Hobbs ja Henry Overmann põllumajanduse alalt, Gilbert Greenall kui aueesistuja ja John E. Gross kui asjaajaja.*

Traktorivabrik ei olnud veel küllalt valminud, et alustada tootmist. Highland Park'i vabrik oleks selleks sobinud, aga iga üksik masin töötas ööd ja päevad sõjatellimiste täitmiseks. Jäi järele ainult üks võimalus. Püstitasime hädaehitise oma Dearborni vabriku juurde ning varustasime ta masinatega, mis telliti telegraafi teel ja toodi kohale enamasti ekspressiga. Vähem kui 60 päeva pärast olid esimesed traktorid New Yorki dokkides Briti volinikkude käes. Veotingimuste tõttu tekkis küll viivitus, aga 6. detsembril 1917 saime järgmise telegrammi:

*London, 5. detsember 1917.*

*Sorensen.*

*Fordson, F. R., Dearborn.*

*Esimesed traktorid päralt jõudnud,  
millal reisivad Smith ja teised.*

*Telegrafeerige.*

*Perry.*

Kõik 5000 traktorit saadeti tulema kolme kuu jooksul, nii tuli, et traktorid olid Inglismaal tarvitusel juba kaua enne kui neid Ühendriikides tegelikult tunti.

Traktori ehitamise mõtte käis ju auto ehitamise mõtte eel. Minu esimesed katsed farmis taotlesid juba traktoreid ja kord olin teenistuses

vabriku juures, mis valmistas aurtraktoreid ja raskeid lokomobiile. Ma aga ei uskunud raskete veomasinate tulevikku. Väikeste talude jaoks olid nad liiga kallid, nõudsid käsitsuses liiga palju osavust ja olid veojõuga võrrelduna liiga rasked. Peale selle huvitus publik palju enam sõidust kui veost. Hobusteta vanker andis fantaasiale palju rohkem tööd. Nii tuli, et kuni käis autode tootmine, loobusin peaaegu täiesti töötamisest traktori kallal. Auto kodunemisega farmides sai ka traktor vajaduseks, sest põllumehed olid tutvunud mehaaniliste veovahenditega.

Farmer ei vaja niivõrd uusi tööriistu, kui pigemini käimapanemise jõudu, et kasutada olevaid tööriistu. Mina isegi olen mõnegi pika miili kõndinud adra taga ja tean, mis töö see on. Milline inimese aja ja tööjõu raiskamine kõndida tunde ja päevi aeglaselt edasinihkuvate veoloomade taga, kuna traktor võiks teha kuuekordse töö sama aja jooksul! Ei ole siis ime, kui keskmine talunik, kes kõik teeb käsitsi, võib vaevalt teenida tükikese leiba ja põllumajanduslikke saadusi ei tule kunagi turule küllaldaselt ja nii madalate hindadega nagu nad peaksid tulema.

Nagu auto juures taotlesime nüüdki võimsust, mitte raskust. Raskuse mõtte oli senistele traktori ehitajale kindlasti sisse juurdunud. Usuti, suur raskus olevat identne suure veojõuga ja masina liikumine ei olevat kindel, kui ta ei ole ühtlasi raske. Seda kõike hoolimata tõsiasiast, et kass ei kaalu just palju ja sellest hoolimata on ta oivaline ronija. Oma vaateid raskusele arendasin juba teises kohas. Ainus traktori tüüp, mida pidasin konstrueerimise vääriliseks, pidi olema nii kerge, tugev ja lihtne, et igaüks oskaks seda käsitseda. Peale selle pidi ta maksma nii vähe, et igaüks võiks ta ka muretseda.

Nende sihtidega silmade ees töötasime ligemale 15 aastat ja kulutasime eksperimentidele mitmeid miljoneid dollareid. Jälgisime seejuures täpselt sama teed, mida autodegi juures. Iga osa pidi olema nii tugev ja vastupidav kui iganes võimalik, osade arv olgu väike ja kõiki valmistatagu suurel hulgal. Endamisi uskusime, et võib-olla saab traktorile kohastada automootorit, ja tegime seepärast mõned katsed. Aga lõpuks jõudsime ikkagi veendumusele, et seda tüüpi traktoril, nagu tahtsime ehitada, ei ole meie aja autoga midagi ühist. Algusest peale kavatsesime traktorivabriku hoida autovabrikust eraldatud iseseisva ettevõtte, ükski vabrik ei ole küllalt suur valmistama kahesuguseid tooteid.

Auto on määratud sõitmiseks, traktor vedamiseks ja ronimiseks. See funktsioonide lahkumine tingib põhilise erinevuse konstruktsioonis. Raskeim oli leida tüürimehhanismi, mis hoolimata suurest veojõust võimaldaks traktorit hoida kindlas suunas. Leutasime konstruktsioonitüübi, mis näis garanteerivat kõrgeima keskmise jõudluse kõigis olukorras. Otsustasime neljasilindrilise mootori kasuks, mida võis

Joonis 73. Fordsoni traktor mudel F aastast 1919.



käivitada bensiiniga ja kütta petrooleumiga. Väikseim raskus, mis laskis end ühendada piisava jõuga, oli 2425 inglise naela.

Et kasutada traktorit oma päris-ülesande kõrval ka teisteks töödeks, konstrueerisime selle nii, et teda samal ajal võib kasutada ka paigalseisva mootorina, kui ta ei ole teel või põldudel, võib teda ühendada lihtsa rihma kaudu teiste masinatega, ühe sõnaga — tahtsime ta kujundada soliidseks mitmekülgseks jõuallikaks ja see õnnestuski meil. Ta ei ole mitte ainult kündmise ja lõikamise jaoks, vaid teda on kasutatud ka

rehepeksmiseks, jahu- sae-, ja teiste veskite ajamiseks, kaevamiseks, lumesahkamiseks, jah, kõigeiks, mida võib teha keskmise tugevusega jõuallikas, alates lambapügamisest ja lõpetades ajalehe trükkimisega. Teda on varustatud raskete rehvidega, et vedada koormaid maanteil, reejalastega jää jaoks ja ratastega rööbastel sõitmiseks. Kui Detroitis käitised pidid söepuudusel sulguma, anti ikkagi veel välja „Dearborn-Independent'i“, sest saatsime ühe oma traktori trükikoja

Joonis 74. Fordsoni traktor mudel F 1920 aastast.



juurde, seadsime ta õuele üles ja ühendasime ta hoorihma abil neljandale korrale asetatud trükimasinatega. Meil on andmeid, et traktorit on seni kasutatud juba 95 eritoiminguks, ja tõenäoselt tunneme alles väikest murdosa sellest, mida traktor suudab.

Traktori mehhanism on lihtsam kui autol. Ta valmistatakse täpselt samal viisil. Käesoleva aastani piiras sobiva vabriku puudus veel toodangut.

Nüüd on traktorite valmistamise vabrik valmis. Töö käib täpselt samuti kui autovabrikus. Iga üksiku osa valmistamine esindab omaette miniuurettevõtet ja iga valmisosa viiakse automaatsel teel detailmontaaži ja lõpuks üldise montaaži jaama. Kõik liigub iseenesest ja õppinud tööline on liigne. Praeguse vabriku jõudlusvõime ulatub 1 miljoni traktorini aastas. See on määr, mida oleme arvestanud, sest maailm vajab enam kui kunagi odavaid igal pool kasutatavaid jõumasinaid — peale selle tunneb ta masinate väärtust liiga hästi, et neid mitte tahta.

Esimesed traktorid läksid, nagu öeldud, Inglismaale. Ühendriikides lasti nad turule alles 1918. a. hinnaga 750 dollarit. Järgmisel aastal olime kõrgemate tootmiskulude tõttu sunnitud tõstma hinda 885 dollarile. Aasta keskel oli meil võimalik taastada jälle alghind 750 dollarit. 1920. a. tõstisime uuesti hinna 790 dollarile, järgneval aastal olime produktsioonis küllalt sisse töötanud, et alustada hinnaalandamist. Hind langes 625 dollarile, ja kui lõpuks astus tegevusse River Rouge'i vabrik, tegime suure kärpe 395 - dollarile. See näitab selgesti, missugust mõju avaldavad eksaktsed tootmismeetodid hinnale.

Samuti nagu ma ei tea, kui odavasti võimaldub lõpuks valmistada Ford-autosid, — samuti ei või ma ennustada, missuguseks kujuneb viimaks traktori hind.

On tähtis, et hind oleks odav, muidu ei tungi mootori jõud kõigisse farmidesse, kes ometi kõik seda vajavad. Mõne aasta pärast on ainult inimeste ja hobuste jõul haritav farm niisama suur haruldus kui jalaga sõtkutav vabrik. Farmer peab kas harjuma jõukäitise või loobuma oma kutsest. Kulude võrdlus näitab seda vastuvaidlematult.

Sõja ajal tegi valitsus katse Fordson-traktoriga, et selgitada, kuidas on kulude vahekord traktoriga ja hobustega maaharimisel. Esimesel juhul arvestati traktor kalli hinna põhjal, juurde lisades kõrgeid transpordikuluseid. Peale selle pole amortisatsiooni- ja paranduskulud nii kõrged, nagu näitas arvestus. Aga isegi kui ei oleks nii, on nüüd hinnad vähenenud poole võrra, mis ka amortisatsiooni ja paranduse kuluseid, vähendab poole võrra.

Arvestus kõlab:

Fordsoni hind 880 dollarit	
Tarvitamise kestvus 4800 tundi, $\frac{4}{5}$ aakrit tunnis =	3840 aakrit.
3480 aakrit 880 dollari eest, kulu aakrile	0,221 doll.
Paranduskulud 3840 aakri juures 100 dollarit aakrile	0,026 „
Kütteaine, petrooleum 2 gallonit aakrile ,a 19 senti	0,38 „
$\frac{3}{4}$ gallonit õli 8 aakrile, 1 aakril .....	0,075 „
<u>Juht 2 dollarit päevas = 8 aakrit, aakrile</u>	<u>0,075 „</u>
Fordsoniga kündmise kulud aakrile.....	0,95 doll.

8 hobust, maksavad 1200 dollarit. Tarvitamiskestvus 5000 tundi, $\frac{4}{5}$ aakrit tunnis	= 4000 aakrit.
4000 aakrit 1200 dollari eest, hobuste kulu aakrile	0,30 doll.
Toit ühele hobusele, 40 senti (100 tööpäeva) aakrile	0,40 „
Toit 1 hobusele, 10 senti päevas (265 tööpäeva) aakrile.	0,265 „
<u>Kaks kündjat, kaks atra a kumbki 2 dollarit päevas, aakrile</u>	<u>0,50 „</u>
Hobustega kündmise kulud aakrile .....	1,46 doll.

Praeguste hinnaolude juures oleksid kulud aakrile umbes 40 senti, kusjuures ainult 2 senti arvestatakse amortisatsiooniks ja parandusteks. Seejuures ei ole veel sugugi arvestatud aja tegurit. Kündmine toimetatakse umbes veerand ajaga ja nõuab kehaliselt ainult niipalju jõudu, kui vajatakse traktori juhtimiseks. Kündmine on sellega muutunud motoorseks edasiliikumiseks üle põllu.

Vana stiili põlluharimine hakkab muutuma romantiliseks mälestuseks. See ei ütle, et nüüd ei ole farmis enam midagi teha. Tööd ei saa lülitada välja ühestki tõesti produktiivsest elust. Aga mehhaniseeritud põllumajandus annab selle tulemuse, et farmi elust kaob tappev, liiga väsitav töö. Mehhaniseeritud põllumajandus võtab koorma inimestelt, et panna seda terasele ja rauale. Seisame alles selle arengu alguses. Põllumajandus peab kujunema millekski paremaks. Ta peab saama toiduainete tootmise ettevõtteks. Kui ta on juba muutunud tõesti äriliselt käivaks ettevõtteks, laseb töö keskmises farmis end teha 24 päevaga aastas, ülejäänud päevad võidakse pühendada teisele kutsele. Põllutöö on liiga hooaja töö, et rakendada inimest täiesti. Toiduainete tootmise ettevõtteks toodab põllumajandus toiduaineid siis niisuguseis hulkades, et iga perekond saab küllaldaselt oma tarvete rahuldamiseks. Jah, ei oleks ühtegi toiduainete trusti, kui toodaksime igasuguseid toiduaineid niisuguseis valdavais hulkades, et oleks võimatu nende ülesostmine ja nendelt liigkasu võtmine. Farmer, kes piirab oma toodangut, toimib otse spekulantide huvides.

Siis võib-olla elame üle ka väikeste veskite ülestõusmise. Oli halb päev, mil külaveski lakkas olemast. Kooperatiivne põllumajandus teeb niisuguseid edusamme, et tõusevad farmerite ühingud oma tapamajadega, milles omakasvatatud seed muudetakse sinkideks ja pekiks, oma veskitega, kus omakasvatatud teravili muudetakse ümber turuartikliteks.

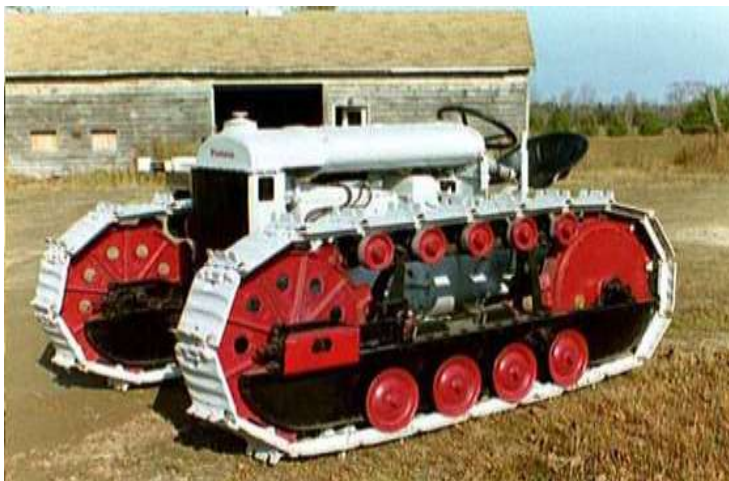
Joonis 75. Fordson Tracson 1922 aasta väljalase.



Miks kasvatatakse härjad Texas, viiakse tapmiseks Chicagosse ja süüakse Bostonis — on küsimus, millele keegi ei saa vastata, kuni püsib võimalus kasvatada Boston läheduses kõiki härgi, mida Boston vajab. Elamisvahendite tööstuse tsentraalsatsioon on seotud hiiglasuurte transpordi- ja organisatsioonikuludega ja on selleks liiga ebamajanduslik, et ta võiks kehtvalt säilida kõrgesti arenenud ühiskonnas.

Lähema kahekümne aasta jooksul elame põllumajanduses üle säärase arengu, kui oleme teinud läbi tööstuses viimasel kahekümnel aastal.

Joonis 76. Fordson Trackson 1925 aasta mudel.



Joonis 78. Fordson Tractor Model F 1927 aastast.



Joonis 80. Fordson Tractor Model N 1929 aastast.



Joonis 77. Fordson Tractor Model N 1931.



Joonis 79. Fordson Tractor Model N 1933 aastast.



## 15. MIKS HEATEGEVUS?

Miks, on tsiviliseeritud ühiskonnas vajadus jagada armuande? Mul ei ole midagi heategeva meelsuse vastu. Hoidku taevas, et me ei jääks ükskõikseks oma kaasinimeste hädade vastu. Inimlikus kaastundes on midagi liiga ilusat, kui et tahaksin näha selle asendamist jaheda arvestava kaalumiseega. Võime nimetada ainult vähe suuri edusamme, mille taga ei peitu inimlik kaastunne. Iga suur teeniv tegu üritati selleks, et aidata inimest.

Paha on ainult, et oleme kasutanud seda suurt õilsat motiivi liiga väikeses ulatuses. Kui inimlik kaastunne ajab meid toitma näljaseid, miks ei tekita see tungivat soovi teha nälg võimatuks? Kui meil on küllalt sümpaatiat inimeste vastu, et aidata neid välja hädadest, siis peaks see tunne kindlasti olema tugev küllalt, et jõuda hädale üldse ette.

Anda on kerge, teha andmist üleliigseks on palju raskem. Et saavutada seda, tuleb minna edasi individist üle paha endale põhjani — loomulikult ei tohi kõhelda aitamast vahepeal üksikut.

Ma ei pea mingit lugu kutselisest heategevusest või mingisugusest ärilisest humaansusest. Niipea kui inimlik abivalmidus süstematiseeritakse, organiseeritakse, kommertsialiseeritakse ja professionaliseeritakse — siis sureb süda ja see muutub külmaks kasutuks asjaks.

Tõeline inimlik abivalmidus ei lase end iialgi skematiseerida või propageerida. Armastavate inimeste poolt kasvatatakse perekondades enam vaeslapsi kui asutistes. Sõbrakäed hoolitsevad rohkemate vana-inimeste eest, kui on rahu kõigis vanadekodudes. Laenudega perekonnast perekonda aidatakse enam kui kõigi rahalaenamise äride kaudu.

On väga tõsine küsimus, kuivõrd peame toetama loomuliku abivalmiduse instinkti kommertsialiseerimist. Kutseliselt teostatud heategevus ei ole mitte ainult tundetu, vaid solvab enam kui aitab. Ta alandab saajat ja nüristab ta eneseaustust. Sellega on lähedalt seotud sentimentaalne idealism. Mõne aasta eest levis korruga mõte: „teenimine“ olevat midagi, mida tohime õigusega oodata teistelt. Arvutud inimesed võtsid vastu hästimõeldud „sotsiaalseid teeneid“. Terved rahvastiku kihid hällitati lootusrikkasse lastesarnasesse abitusse. Teha midagi teiste heaks muutus otse kutseks.

Oli paha, et inimestes kasvatati teistele-lootmist, iseteadvuse ja tugeva enesepiiramise asemel. Veelgi pahem oli aga teatav vihkamine, mis enamikul juhtudel haaras almusesaajat. Inimesed kurdavad tihti nende „tänamatuse“ üle, keda nad on aidanud. Midagi ei ole aga loomulikumat. Esiteks on hirmus vähe sellest, mis liigub heategevuse nime all, tõesti ehtne südamest tulev kaastunne ja huvi. Teiseks ei ole kellelgi mugav olla seisukorras, kus peab võtma vastu almuseid.

Niisugune „sotsiaalne töö“ lööb pinguldatud vahekorra — saaja tunneb end alandatud almuse vastuvõtmisega ja on väga küsitav, kas ei peaks andjagi tundma end alandatuna oma anni läbi. Heategevus ei ole veel kunagi toonud kestvat lahendust. Heategevuse organisatsioon, mis ei ole seadnud, endale sihiks — muutuda ise üleliigseks, selline organisatsioon ei osuta teeneid.

Heategevus muutub liigseks momendil, mil näiliselt iseenese ülalpidamiseks võimetud tõstetakse välja ebaproduktiivsete massist ja viiakse produktiivsete klassi. Ühes eelnenud peatükis näitasin, et hästiorganiseeritud tööstuses leidub igal pool kohti, mida võivad täita vigased, lombakad ja pimedad.

Ükski käsitööline, kes töötab ainult käsitsi, ei suuda tänapäeval teenida enam kui oma palja elatise. Ülejääk on talle kättesaamatu. Peetakse endastmõistetavaks, et vanul päevil peetakse ta ülal oma laste, või kui tal neid ei ole, siis kogukonna poolt. See kõik on täiesti tarbetu. Tööstuse diferentseerumine pakub tööd, mida võib teha igaüks. Diferentseeritud tööstuses on enam kohti, mida võivad täita pimedad, kui leidub pimedaid. Samuti on vigaseile kohti enam kui on vigaseid maailmas. Kõigil neil kohtadel võib mees, kellele lühinägelikul viisil vaadatakse kui heategevuse objektile, teenida niisama hea elatise kui kõige targem ja tugevam tööline. On pillamine kasutada tugevat inimest tööks, mida just niisama hästi võiks

teha vigane. On hirmuäratav pillamine, kui laseme pimedail punuda aina korve. On pillamine paigutada vange kivimurdudesse või kanepikeerutamisele, või muudele ebatulusatele töödele.

Hea vangla ei peaks pidama ülal mitte ainult ennast, vaid karistatu peaks suutma toita isegi oma perekonda, või kui tal seda ei ole, siis säästma summa, mis võimaldaks tal pärast vabanemist tõusta jälle jalule. Ma ei jutlusta sunnitööd, ka mitte vangide paigutamist orja kombel põllutöödele. Niisugune asi on liiga vastumeelne, kui et raisata selleks sõnu. Oleme üldse liialdanud vanglatega ja haaranud, küsimuse vales otsast. Vanglaid võib hästi sobitada üldisse produktsioonisüsteemi, nii et ta kujundab produktiivse tööhiskonna üldsuse teenimiseks ja vangide endi hüveks. Ma tean küll, et on seadusi — rumalaid mõttelagedate peade antud seadusi, mis piiravad vangide tööstuslikku tegevust ja mis enamasti on näiliselt antud „tööliskonna“ nimel. Töölisi ei aita aga need seadused absoluutselt mitte.

Selline ligimese aitamine, mis ohverdab aega ja raha selleks, et aidata maailma viia iseend edasi, on palju parem kui see, mis annab ja kasvatab ainult tegevusetust. Filantroopia, nagu kõik muugi, olgu produktiivne ja minu arvates on ta selleks ka võimeline.

Mina omalt poolt tegin tulemusrikkalt katseid ühe tööstuskooliga ja ühe haiglaga, mida mõlemaid loetakse üldkasulikeks asutisiks. Tegin katseid nimelt selles mõttes, et kas nad suudavad pidada end ise ülal.

Tavalistest tööstuskoolidest ei hooli ma palju — poisid omandavad seal ainult pealiskaudseid teadmisi ega õpi neidki õieti kasutama, Tööstuskool ei peaks sugugi olema tehnikaülikooli ja tavalise kooli ristsugutis, vaid palju enam vahend noorsoo õpetamiseks, kuidas olla produktiivne. Kui poisid, rakendatakse kasututele ülesannetele, esemete valmistamisele, mis peab hiljemini ära viskama, — siis ei püsi nende huvi erksana, ega omanda nad ka teadmisi. Kooliajal poiss ei ole produktiivne, vastavad koolid ei hoolitse — või kui, siis ainult heategevuse läbi — poiste elatise eest. Paljud kasvavad noored inimesed vajavad aga toetust, nad on sunnitud haarama esimese töö, mis kätte juhtub, ja neil ei ole võimalust valida sobivat kutset.

Kui noor inimene astub ellu õppimata, siis suurendab ta ainult niigi suurt tublide tööjõudude puudust. Moodne tööstus nõuab sel määral teadmisi ja osavust, et seda ei anna ei lühike ega pikk kooliskäimine. Edumeelsemad koolid on küll, et hoida ärkvel poiste huve ja arendada välja nende osavust, seadnud sisse käsitöökursused, aga need on ainult hädaabi, sest nad ainult erutavad normaalse poisi looja-instinkti, aga ei rahulda seda mitte.

Et võimaldada mees-noorsoole haridust ja ühtlasi tööstuslikku koolitust konstruktiivsel alusel, asutati 1916. a. Henry Fordi Töökool. Sõnal filantroopia ei ole selle katsega mingit tegu. Katse tulenes soovist aidata poissi, kes olude sunnil pidi koolist vara lahkuma. Selle sooviga ühtis tahtmine, leida vabrikule õppinud tööriistade valmistajaid.

Algusest peale peame kinni kolmest põhiprintsiibist — esmalt: poiss jäägu poisiks ja ärgu muutugu varaküpsenuks töömeheks, teiseks: teaduslik haridus käigu käsikäes tööstusliku õpetusega, ja kolmandaks: poiss kasvagu eneseteadlikuna ja vastutustundelisena oma töö suhtes — sel teel, et tema valmistab tõelisi tarbeartikleid, mis tulevad kasutamisele. Kool on registreeritud erakoolina ja on avatud poistele 12—18 eluaastani. Ta on organiseeritud stipendiumide põhjal. Iga poiss saab sisseastumisel sularahas aastastipendiumi 400 dollarit. See tõstetakse rahuldavate jõudluste puhul 600 dollarile.

Iga üksiku jõudluste ja usinuse üle klassis ning töötoas peetakse lehti. Usinuse tsensuuri arvestatakse stipendiumi kõrguse kindlaksmääramisel. Selle stipendiumi kõrval makstakse igale poisile



Joonis 81. Fordi koolibuss aastast 1921.

väike kuuraha, mille ta peab aga panema hoiukassa kontosse. See hoiukassa peab jääma pankka niikauaks kui asjaosaline käib koolis. Ainult hädalistel juhtudel saab ta kooli juhatusest väljavõtmise loa.

Alul oli kombeks rakendada poisid üheks kolmandikuks päevast kooli ja kaheks kolmandikuks töökotta. See päevakord osutus aga ebasoodsaks, tänapäeval saavad poisid oma hariduset nädalaviisi — üks nädal kooli ja kaks nädalat töökoda. Klassid on ikka samad, ja vabanevad ainult nädalate viisi.

Meie peame ainult esmaklassilist õpetajaskonda ja tekstiraamat on Fordi vabrik. See pakub rohkem võimalusi praktiliseks õpetuseks kui enamik ülikoole. Poisid ei tarvitse end piinata saladusliku A-ga, kes võib sõuda 4 miili, kuna B sõuab ainult kaks. Neile näidatakse tõelisi olukordi ja tõelisi sündmusi — nad õpivad vaatlema. Linnad ei ole neile enam ainult mustad punktid maakaardil ja maailmajaod on enam kui teatav arv lehekülgi raamatus. Neile näidatakse vabriku toodete laadimisi Singapore'i, Aafrikast ja Lõuna-Ameerikast pärinevaid tooraineid ning maakera muutub nende silmis kirju gloobuse asemel rahvastatud planeediks. Füüsika ja keemia jaoks on tööstusliku käitise laboratoorium, kus iga õppetund muutub konkreetseks kogemuseks. Võtame näiteks, et tuleb selgitada pumba funktsioone, õpetaja selgitab esmalt üksikud osad ja nende funktsioonid, vastab küsimused ja siis läheb terve klass koos masinaruumi, et näha suurt pumpa töös, koolil on õppevahendiks suur vabriku töökoda esmaklassilise varustisega. Poisid töötavad ühe masina juurest teise juurde edasi. Nad töötavad eranditult esemete juures, mida ühing tarvitab, aga meie tarvitus on nii hiiglasuur, et nimekiri sisaldab peaaegu kõik. Töö ostetakse pärast proovimist Ford Motor Companyle, mis seejuures kõlbmatuna kõrvale heidetakse, läheb kooli kahjude kontosse.

Edasijõudnud õpilased teevad juba ka peent mikro-meetrilist tööd. Nad parandavad oma masinad ise, õpivad, kuidas peavad käituma masina läheduses, nii loovad nad endile valgeis, puhtais ruumes koos oma õpetajatega eduka elukäigu aluse.

Koolist lahkumise järel on neil vabrikus igal pool avatud hästimakstavad töökohad. Poiste sotsiaalse ja moraalse heaolu eest hoolitsetakse silmatorkamatul viisil. Järelevalvet ei teostata autoritatiivselt, vaid sõbraliku huvi toonil. Iga poisi kodused olud on hästi teada ja kalduvusi pannakse tähele. Ei tehta vähematki katset neid, hellitada. Kui kaks poissi ühel päeval tahtsid hakata kaklema, ei peetud neile loengut kaklemise pahelisusest. Neile soovitati lahendada vastuolud mõistlikul viisil. Kui nad aga poiste kombel eelistasid primitiivsemat tasategemise meetodit, anti neile poksikindad ja lasti lahendada



Joonis 82. Fordi koolibuss aastast 1924.

asi ühes töökoja nurgas. Ainus eeskiri, mis neile anti, oli, et õiendagu see asi sealsamas ja ärgu saagu tabatud väljaspool. Resultaat oli lühike võitlus — ja sõprus.

Kõiki käsitatakse kui poisse ja edendatakse häid poisi-instinkte. Kui kohata õpilasi koolis või vabriku ruumides, saab vaevalt jätta nägemata ärkava meisterlikkuse sära nende silmis. Nad tunnevad, et teevad midagi, mis väärib vaeva. Nad õpivad kiiresti ja agarusega, sest nad õpivad asju, mida tahaks õppida iga terve poiss ja mille üle ta esitab püsivalt küsimusi, millele aga kodus keegi ei saa vastata.

Kool alustas 6 poisiga, nüüd on neid 200 ja tema süsteem on nii praktiline, et sinna mahuks kuni 700. Kool alustas tegevust puudujäägiga, minu sügavaim veendumus on aga, et iga hea asi võib kanda ennast ise, kui ainult alustatakse õieti, ja kool kujundaski oma meetodi nii, et ta tänapäeval peab end ise üleval.

Meil on õnnestunud säilitada poistele nende noorusaastad. Nad kasvatavad end töölisiks, aga nad ei unusta seejuures olla poisid. See on põhilise tähtsusega. Nad teenivad 19-35 senti, tunnis — enam kui

nad võiksid teenida poistena töökohtadel, mis oleksid neile avatud nende aastais. Nad võivad toetada oma perekonda täpselt niisama hästi koolis käies kui mujalgi tööl olles. Kooli lõpetamise järel on nad saanud tubli üldhariduse kui ka tehnilise hariduse alged, nad on õppinud küllalt, et teenida töölisena igal pool niipalju, et võivad selle kõrval täiendada oma haridust soovikohaselt. Kui neil ei ole selleks kalduvust, võivad nad vähemalt nõuda igal pool kõrgeid palku. Neil ei ole kohustust astuda just meie vabrikuisse, kuid enamus teeb seda siiski kõhklemata, sest nad teavad, et kusagil ei ole paremaid tööolusid. Poisid ei ole aga seotud millegagi. Nad on ise teeninud oma palga ega ole kellegi suhtes võlglast, Heategevust siin ei ole. Asutis tasub ise enese kulud.

Fordi haigla on korraldatud samade põhihoonte järgi. Sõja tõttu tekkinud katkestuse pärast — sõja ajal anti haigla üle riigile ja muudeti sõjaväe-laatsaretiks nr. 36 ümmarguselt 1500 voodiga — ei ole siiski töö küllalt edenenu“ et võiks näidata täiesti kindlaid tulemusi.

Haigla kutsuti ellu a. 1914 Detroiti üldise haiglana ja rahad selleks pidid tulema avalikest toetusist. Mina kirjutasin ka alla ja ehitus algas. Ammu enne kui valmisid esimesed ehitised, olid ehitussummad otsas ja mind kutsuti üles ürituse heaks teistkordselt annetama. Keeldusin, sest minu arvates oleksid juhid pidanud teadma ehituskulusid juba ette ja selline algus ei tekitanud minus usaldust hilisemagi juhtimise suhtes. Selle vastu pakkusin end võtma üle kogu haiglat ja maksma tagasi kõiki toetussummasid. See toimuski ja töö edenes, hästi, kuni 1. augustil 1918 anti kogu asutis valitsuse käsutusse. Novembris 1919 saime selle jälle tagasi ja 10. novembril samal aastal võeti vastu esimene erapatsient.

Haigla asetseb West Grand Boulevard'il Detroitis. Krunt on 20 aakrit suur. Ruumi edasiseks väljaehituseks on seega küllalt. Ongi kavatsus asutist laiendada, kui ta oma olemasolu õigustab. Algakavast on täiesti loobutud ja katsusime nii ehituses kui juhtimises luua täiesti uueviisilist haiglat. Rikkaile on haiglaid külluses, samuti vaeseile. Aga ei ole ühtki neile, kes võiksid vaid vähe maksta, kuid tahaksidki seda tingimata maksta, et mitte tunda end almuste saajana. On peetud enesestmõistetavaks, et haigla ei saa ühel hoobil teenida üldsust ja pidada end ise ülal — et teda peab ülal pidama kas era-juurdemaksudega või ta peab sarnanema kasu, saamise sihiga rajatavate sanatooriumidega. Meie haiglast peab aga sama asutis, mis tasub ise enese kulud — ta peab osutama üldsusele maksimumi teeneid miinimumi kulude vastu, ilma ühegi heategevuse lõhnata.

Meie poolt püstitatud uutes ehitistes ei ole haigesaalet. On vaid eratube, millega liitub vannituba. Toad, mis on 24-kaupa ühendatud suurtesse gruppidesse, on suuruselt, varustuselt ja sisseseadelt täiesti sarnased, ühtki erandit terves haiglas ei ole ega pea ka iialgi olema. Kõik patsiendid on täiesti samas seisukorras.

Tänapäeva haiglate suhtes ei ole selge, on nad patsientide või arstide jaoks. Tean küll, kui palju aega mõni tubli arst või kirurg pühendab ligimese aitamisele, ma ei ole aga sugugi veendunud, et tema teenete honoreerimine peaks kujunema patsientide rahaliste olukordade järgi, seevastu olen veendunud, et kutseline solidaarsus on needuseks inimkonnale ja arstiteaduse arengule. Diagnostika, ei ole veel kaugele arenenud. Ma ei tahaks kuuluda niisuguse haigla omanikkude hulka, kus ei hoolitseta igas suunas selle eest, et haigeil ravitakse ka tõepoolest seda haigust, mida nad põevad, vaid ravitakse haigust, mille mõni arst on määranud oma arvamuse järgi. Kutseline solidaarsus raskendab valediagnoosi korrigeerimist. Konsulteriv arst ei muuda naljalt diagnoosi või ravi, kui kolleeg, kes ta kutsus, ei nõustu temaga täiel määral, ja isegi siis toimub see patsiendi teadmata. Näib valitsevat vaade, et patsient, eriti



Joonis 83. Henry Fordi haigla Detroitis.

haigust, mille mõni arst on määranud oma arvamuse järgi. Kutseline solidaarsus raskendab valediagnoosi korrigeerimist. Konsulteriv arst ei muuda naljalt diagnoosi või ravi, kui kolleeg, kes ta kutsus, ei nõustu temaga täiel määral, ja isegi siis toimub see patsiendi teadmata. Näib valitsevat vaade, et patsient, eriti

kui ta läheb haiglasse, saab oma arsti omandiks. Südametunnistusega arst ei pigista välja oma patsienti, vähem südametunnistust omav seevastu aga küll. Paljud arstid näivaid andvat oma diagnoosi püsimisele niisama suure tähtsuse kui patsiendi paranemisele.

Meie haigla siht on murda kõik need kombed ja nihutada esikohale patsiendi huvi. Meil on nõnda-nimetatud, „suletud“ haigla — kõigil arstidel ja ravitsejatel on aastalepingud ja nad ei tohi praktiseerida väljaspool haiglat. Tegevuses on 21 arsti ja kirurgi, kes kõik on valitud suurima hoolega ja saavad palgaks vähemalt nii palju, nagu nad teeniksid eduka erapraksisega. Ühelgi neist ei ole vähimatki finantshuvi patsientide suhtes ja ükski patsient ei tohi lasta end ravida väljaspool. Tunnustame maja-arsti osa ja tegevust ega soovi teda mingil tingimusel kõrvale tõrjuda. Võtame asja käsile sealt, kus majaarst loobub oma tegevusest, ja püüame anda talle ta patsienti tagasi nii ruttu kui võimalik. Meie süsteemi järgi ei ole soovitatav säilitada patsienti kauem kui tingimata vajalik. Niisugusele ärile me ei toetu.

Väljaspoolsete arstide suhtes on haigla „suletud“, mis aga ei lülita välja meie kaastööd arstidele, kes seda soovivad.

Patsiendi vastuvõtmine on huvitav. Sissetoodud patsient vaadatakse esmalt läbi peaarsti poolt ja antakse siis järelevaatuseks üle kolmele või neljale või veelgi enam arstile. See toimub vaatamata haigusele, mille pärast patsient tuleb haiglasse, sest meie kogemuse järgi on tähtsam haige üldine seisukord kui erihaigus. Iga arst teeb täieliku läbivaatuse ja saadab oma diagnoosi kirjalikult peaarstile, ilma et tal oleks olnud, ennem võimalust konsulteerida teiste diagnoosivate arstidega. Nii lähevad haigla juhatajale vähemalt kolm, mõnikord ka kuus või seitse põhjalikku ja üksteisest sõltumatut diagnoosi. Nad esitavad üheskoos veatu haigusloo. Need ettevaatusabinõud on võetud tarvitusele selleks, et kindlustada tänapäeva teadmiste piirides võimalikku korrektset diagnoosi.

Praegu on kasutada umbes 600 voodit. Iga patsient maksab kindla tariifi järgi, mis hõlmab haigetoa, põetamise, arstliku ja kirurgilise ravi ja teenimise kulu. Erikulusid ei ole, erapõetajaid ka mitte. Kui mõni juhtum nõuab enam põetamist, kui suudavad vastava tiiva jaoks määratud põetajad, siis võetakse lihtsalt ilma erikuludeta patsiendile lisapõetaja. Seda juhtub siiski harva, sest patsiendid on grupeeritud põetuse järgi, mida nad vajavad, ühe põetaja hoole all on juhtude raskuse järgi üks, kaks jne. patsienti, mitte aga enam kui seitse. Meie korra juures on üks põetaja võimeline põetama



Joonis 84. Henry Fordi haigla West Bloomfield Hills'is, Michiganis.

raskusteta seitset kergemat haiget. Harilikus haiglas on põetajad sunnitud tegema palju tarbetuid samme. Nad kulutavad rohkem aega ringijooksmisele kui patsientide teenimisele. Meie haigla on seatud sisse sammude hoidmiseks. Iga majakorrus on iseseisev tervik ja nagu oma vabrikus, nii oleme ka siin katsunud vältida liigseid liigutusi. Patsiendid maksavad toa, põetamise ja arstliku ravi eest 4,50 dollarit päevas. Seda hinda alandatakse haigla suurendamisel. Tasu suure operatsiooni eest on 125 dollarit, väiksemate operatsioonide eest kindla tariifi järgi. Kõik need hinnad on määratud ainult katseliselt. Haiglal on täpselt nagu vabrikulgi oma kulude süsteem ja hinnad reguleeritakse nii, et nad, parajasti katavad kulud.

Ei paista olevat ühtki põhjust, miks see eksperiment ei peaks õnnestuma. Ta õnnestumine on ainult organisatsiooni ja arvestuse küsimus. Sama organisatsioon, mis võimaldab vabrikul saavutada kõrgemat produktsiooniastet, tõstab ka haigla jõudluse kõrgemale ja kruvib ühtlasi hinna nii alla, et see on kõigile kättesaadav. Ainus erinevus vabriku ja haigla kuluarvestuses on minu arvates see, et haigla ei pea töötama kasuga, kuigi amortisatsiooni tuleb arvestada siingi. Tänapäeval on haiglasse paigutatud ümmarguselt 9 miljonit dollarit.

Kui õnnestubki kõrvaldada heategevust, siis võiksid, rahad, mis tänapäeval mahutatakse heategevaisse ettevõtteisse, tulla lisaks suurendatud produktsioonile ja aidata kaasa selleks, et valmistada tooteid odavamini ning suuremas külluses. Sellega ei võetaks mitte ainult maksukoormat kogukondadelt ega vabastataks ainult inimesi – ei, ka ühiskondlik varandus kasvaks.

Vajaksime rohkem ülesehitavat mõtlemist üldisis asjus. Nii spekulatiivse kapitali ülemäärased ihad kui ka vastutusvõimetute tööliste mõttetu nõudmised johtuvad majanduslikkude põhitõdede mittemõistmisest. Keegi ei saa võtta elult enam kui elu on võimeline tootma — siiski usub igaüks, et ta võib seda. Spekulatiivne kapital nõuab enam, tööliskond nõuab enam, tarvitajad nõuavad enam. Perekond teab, et ta ei või ületada oma tulusid, isegi lapsed teavad seda. Aga publik näib mitte kunagi tahtvat aru saada, et tuludest ei tohi üle minna — see tähendab, et ta ei tohi tarvitada enam, kui ta ise produtseerib.

Kui tahame kaotada maailmast heategevuse tarvidused, peame pidama silmas mitte ainult ökonoomilisi tõsiasju, vaid ka tõsiasjade puudulikku teadmist, millest tekib kartus. Heategevusel ei ole kohta seal, kus on olemas eneseusaldus.

Ebaõnnestumise harjumus oleneb vaimseist tegureist ja on kartuse ema. Ta juurdub sügavalt inimeses. Inimesed tahaksid saavutada asja, mis ulatub A-st Z-ni. A juures ei õnnestu neil, B juures hakkavad nad kahtlema ja C juures pöörkavad nad näiliselt ületamatule takistusele. Nad hüüavad: „Löödud!“ ja viskavad kogu asja nurka. Nad ei oodanud ära isegi päris tõelist ebaõnnestumist, nende seisukoht ei saanud näidata end veel ei õigena ega valena. Nad lasksid end lüüa lihtsalt loomulikkudel takistustel, mis tulevad iga ettevõtte teele.

On enam inimesi, kes kapituleeruvad, kui neid, kes hävivad. Neil ei puudu tarkust, raha, intelligentsust ega püüdmist, vaid lihtsalt üdi ja luid. Toores, lihtne, primitiivne vastupidavus on tahtemaailma kroonimata kuningas.

Kes alati kõigub alalises hirmus tööstusliku olukorra pärast, peaks kujundama oma elu, nii et ta on sellest sõltumatu. Kes elab hirmus, et võib kaotada oma leivaisa poolehoiu, peaks vabastama end igast leivaisast. Ta võib ju saada enese isandaks. Võib-olla on ta halvem isand kui see, kelle jättis maha, võib-olla vähenevad ta tulud tunduvalt, kuid ta vabaneb väiklasest kärbusel ja see tasub palju raha ja seisukoha kaotuse eest. Parem on igatahes, kui asjaosaline võidab iseene sellega, et vabastab enese kartusest ümbruses, kuhu saatusi ta asetanud. Saa vabaks meheks kohal, kus andsid ära oma vabaduse. Võida oma lahing seal, kus pidid ta kaotama, ja sa tajud, et paljugi oli väljaspool sind, mis polnud nii, nagu oleks pidanud olema — veel enam aga oli seda sinus endas.

Soomustugu iga ameeriklane hellituse vastu. Tõstku iga ameeriklane mässu selle vastu, sest ei see ole muud kui unerohi. Tõuske ja pange end maksma, almuseid võtku vastu nõrgakesed.

## 16. RAUDTEED

Enam kui miski muu, pakub raudtee tabava näite, kuidas ettevõtte võib eksida kõrvale üldsuse teenimise printsiibist. Raudteedega on meil igavene häda ja selle lahendamiseks on pühendatud palju mõtisklusi ja arutusi. Raudteedega pole rahul keegi. Publik ei ole rahul, sest niihästi reisu- kui kaubaveotariifid on liiga kõrged, raudtee teenijad ei ole rahul, sest nende palgad on liiga madalad ja tööaeg liiga pikk. Raudteede omanikud ei ole rahul, sest nad leiavad, et ettevõtteisse mahutatud raha ei kanna küllaldast protsenti, õieti juhitud ettevõttes peaksid aga olema rahul kõik osalised. Kui ettevõtte läbi ei võida ei publik, ei teenija, ega omanik, — siis peab juhtimises olema midagi korrast ära.

Ma ei taha end esitada sugugi autoriteedina raudteeasjanduses. Ma ei kahtle põrmugi, et raudteede tegelikud juhid oleksid võimelised juhtima meie maa raudteid kõikide rahuloluks. Paraku ei ole aga ka, kahtlust, et neil tegelikel juhtidel rea asjaolude tõttu pole peaaegu mingisugust võimu, Ja seal ongi haige koht! Ei lubata teostada juhtimist meestel, kes tõesti midagi teaksid raudteeasjandusest.

Peatükis finantsasjanduse üle osutasime hädaohtudele, mis on seotud ettevaatamatute laenudega. On selge, et igaüks, kes võib laenata *ad libitum*, eelistab kasutada seda õigust, et katta ärijuhtimise vigu — selle asemel et neid ise parandada. Meie raudtee-direktorid sunnitakse niiõelda laenama, sest nad ei ole vabad raudteede tekkimise päevast saadik. Juhtiv käsi raudteeasjanduses ei olnud mitte raudtee-direktor, vaid finantseerija. Niikaua kui raudteed nautisid suurt krediiti, võis võita enam raha aktsiate väljaandmisega ja väärtpaperite spekulatsiooniga kui üldsuse teenimisega. Ainult õige väike osa raudteedega teenitud raha juhiti tagasi raudteedele ja kasutati tõeliste väärtuste kindlustamiseks.

Kogu Ühendriikides on vaevalt raudteed, mis ei ole üks või mitu korda vahetanud omanikke, kusjuures huvitatud finantsringkonnad kuhjasid aktsia-mägesid aktsiamägede peale, kuni kogu ehitis kaotas tasakaalu ja langes kokku. Siis said samad finantsringid raudtee omanikuks, teenisid kergeusklike aktsiaomanikkude kulul raskeid rahasid ja alustasid taas vana püramiidi ehitust.

Pankuri loomulik liitlane on advokaat. Hoobid, nagu neid anti raudteedele, ei ole võimalikud ilma kaalukate juristide nõuta. Nagu pankurid, ei tea juristid ärist enesest üldse midagi ja veel vähem teavad nad üldsuse teenimisest. Nad usuvad, et ettevõtet juhitakse õieti siis, kui ta hoidub seaduslikult ettekirjutatud piirides või kui seadusi saab seletada ja tõlgendada nii, nagu antud olukorras kasulik. Juristid elavad paragraafide järgi. Pankurid kiskusid raudteedirektorite käest ära finantspoliitika. Nad palkasid advokaate valvama selle järele, et seadusi rikutaks ainult kõige seaduspärasemal viisil. Selleks otstarbeks kutsuti ellu hiiglasuured juriidilised osakonnad. Selle asemel et teotseda terve inimhõimuse ja olude järgi, pidid kõik raudteed seadma end oma juriskonsultide nõuannete järgi. Paragraafid ummistasid kogu organisatsiooni. Lisaks tuli veel laviin riigi ja osariigi määrusi ja nii näemegi raudteid lämbuvat paragraafidesse. Juristidega ja finantseerijatega ühelt poolt ja riigiametitega teiselt poolt on raudteedirektori käed niihästi kui seotud. Äri ei lase aga juhtida end ülaltpoolt.

Meil oli oma kogemuste läbi Detroit-Toledo-Irontoni raudteega võimalus proovida, mis tähendab rippumatus finantsistide ja juristide surmavast mõjust. Ostsime raudtee seepärast, et ta eesõigused takistasid mõningaid laiendusüritusi River Rouge'is. Me ei ostnud teda kapitalimahutuseks ega abivahendina oma tööstusele, ega ta strateegilise asetuse pärast. Raudtee haruldaselt soodus asend selgus alles pärast meie ostu. Aga see ei kuulu õieti asja juurde.

Niisiis meie ostsime raudtee, sest see segas meie plaane. Nüüd tuli sellest midagi teha. Ainus õige viis oli kujundada ta produktiivseks ettevõtteks, rakendada tema juures samad printsiibid, mis kehtisid kõigis meie tööstuse osakonnas. Seni ei ole me võtnud tarvitusele mingeid eri korraldusi ja see ei või kuidagi olla eeskujuks, kuidas peaks raudteid üldiselt juhtima. Kuid meie reegel — taotleda maksimaal-jõudlust minimaalkuludega — on avaldanud niivõrd mõju, et tulud ületavad kulud. See on uudis tolle liinil.

On püütud seletada, nagu oleksid meie reformid olnud eriti revolutsioonilised ja raudtee-valitsemise traditsioonidele vastukäivad. Mulle isiklikult näib, nagu ei erineks meie väike raudteeliin oluliselt suurtest liinidest. Põhimõtted, mida rakendame suures Highland Park'i käitisel, näivad tõestavat oma otstarbekust ka igas teises käitisel.

Detroit-Toledo-Ironton'i raudtee rajati umbes kahekümne aasta eest ja organiseeriti sellest ajast alates iga paari aasta pärast ümber. Viimne ümberkorraldus toimus 1914. Sõda ja riiklik kontroll katkestasid ümberorganiseerimise tsükli. Raudteel on 343 inglise miili rööpaid, 52 miili haruliine ja 45 miili teeõigust üle võõra ala. Ta suundub peaaegu otsejoones Detroitist lõuna poolt piki Ohio jõge Irontonini ja riivab nii Lääne-Virginia soovälju. Ta ristab enamikku suuri raudteeliine ja peaks üldiselt äri-seisukohalt olema täiesti tasuv. Ja ta oligi tasuv finantsmeestele. 1913. a. oli temasse investeeritud kapitali 105 000 dollarit miili kohta. Järgmise omanikkude vahetuse puhul suruti see summa alla 47 000 dollarile miili kohta. Ma ei tea, kui palju on üldse raha mahutatud sellesse teesse. Tean ainult, et 1914. aasta reorganisatsiooni juures sunniti aktsionäre maksma peaaegu 5 miljonit dollarit varafondi — niisiis summa, mille meie pidime maksma terve raudtee eest.

Maksime 60 senti pro dollar käibel olevate pantkirjade eest, kuigi kurss lühikest aega enne tõelist müümist oli 30-40 senti pro dollar. Harilike aktsiate eest maksime dollari ja eelisaktsiate eest 5 dollarit tükist — niisiis täiesti vastuvõetava hinna, arvestades tõsiasja, et pantkirjad ei olnud kunagi kandnud protsenti ja aktsia dividend näis nii hästi kui võimatu.

Ühingu veerev materjal koosnes ümmarguselt 70 vedurist, 27 reisivagunist ja kuni 2800 kaubavagunist. Kõik oli üsna halvas seisukorras ja suur osa veerevast materjalist polnud üldse tarvitamiskõlblik. Rööpad polnud küll päriselt roosteribad, kuid raudtee mõõtu nad ka välja ei andnud. Parandustöökodades oli liiga palju inimesi ja liiga vähe masinaid. Käitis oli niiõelda kohastatud ebamajanduslikkuse maksimumini. Selle eest olid aga väga suureks paisutatud juhatus ja administratsioon ning loomulikult ka juriidiline osakond. Viimane üksi maksis kuus üle 18 000 dollari.

Võtsime raudtee üle märtsis 1921 ja hakkasime kohe rakendama oma äriprintsiipe. Seni oli Detroitis administratsioonikontor. Sulgesime selle ja andsime terve valitsuse üheleainsale mehele, kellele eraldati pool suurest kirjutuslauast kaubabüroos. Juriidiline osakond läks sama teed. Raudteel ei ole vajadust paljude juriidiliste tüliküsimuste järele. Meie inimesed lahendasid kohe saadaolevate võlgade küsimuse, paljud summad olid lahtised juba mitmeid aastaid. Iga uus nõue tasutakse kohe, nii et juriidilised kulud harva ületavad 200 dollarit kuus. Terve tohutu liigne raamatupidamine ja kogu bürokratism visati üle parda ja vähendati raudtee personaali 2700-lt 1650 mehele.

Meie äripoliitika kohaselt kaotati kõik tiitlid ja ametid peale seaduse poolt ettekirjutatute. Üldiselt on raudtee organisatsioon väga vali, iga käsk peab käima läbi terve autoriteediketi ja ükski ei või teetseda oma ülemuse otsese korralduseta,

Ühel hommikul läksin vara raudteele ja leidsin ühe päästerongi täie auru all, meeskonnaga peal, valmis ärasõiduks. Ta ootas juba pool tundi „korraldust“. Läksime rongiga kohale ja tegime kogu päästetöö ära veel enne kui käsk tuli. Tollal polnud isikliku vastutuse mõte veel läbi murdnud. Alguses ei olnud nii kerge kaotada sellist käsuharjumust, inimesed kartsid vastutust. Aja jooksul selgus ja juurdus see kava aga ikka enam ja tänapäeval ei tõmba enam keegi piiri oma kohustustele. Inimestele makstakse kaheksatunnise tööpäeva eest, nõutakse aga ka, et nad töötavad täisaja. Kui asjaosaline on vedurijuht ja teostab oma sõidu nelja tunniga, siis töötab ta ülejäänud neli tundi seal, kus on tööd. Kui keegi töötab enam kui kaheksa tundi, siis ei tee ta ületunde — ta lihtsalt võtab ülejäänud töötaja maha järgnevast tööpäevast, või kogub need, kuni tal on koos terve vaba päev, mille eest talle makstakse täis päevapalk. Meie kaheksatunnine päev on tõesti kaheksatunnine päev ja mitte tasuarvestuse alus.

Alampalk on 6 dollarit päevas. Eripersonaali ei ole. Vähendasime teenijate arvu büroos, töökojas ja liinil. Ühes töökojas töötab nüüd 20 meest, enne 59. Hiljuti tegi üks meie teekolonn, mis koosneb ühest eestöolisest ja 15 mehest, just niisama palju kui ühel naaberraudteel sama rööbaste reparatsiooni ja täitmise alal töötav 40-meheline kolonn. Viie päevaga jõudsid meie mehed kaks telegraafi-postivahet kaugemale kui konkureeriv kolonn.

Liin viiakse aegapidi jälle kõrgele, peaaegu terve tee muldkeha on uuendatud ja pandud palju miile uusi rööpaid. Vedurid ja veerev koosseis parandatakse meie oma vabrikus väga väikeste kuludega. Leidsime, et eelmiste omanikkude poolt sisseostetud tagavarad, olid kõlbmatud, tänapäeval hoiame oma arusaamise järgi kokku, kui ostame sisse paremat materjali ja hoolitseme, et midagi ei raisataks. Personaal aitab kokkuhoiu juures kõigiti kaasa. Me esitame raudteelasele küsimuse: „Kui palju võib võtta vedurilt?“ — ta vastab kokkuhoidlikkuse rekordiga. Seejuures ei pane me suuri summasid ettevõttesse. Vastavalt meie äripoliitikale kaetakse kõik raudtee enda tuludest.

Rongid peavad, kulgema täpselt. Kaubaliiklus on redutseeritud kahele kolmandikule algajast. Kõrvalteele lükatud vagun on enam kui näib esimesel pilgul. Varemini vajati 8-9 päeva kauba viimiseks Philadelphiasse New Yorki, nüüd  $3\frac{1}{2}$  päeva.

Kuuldub igasugu seletusi, kuidas oli võimalik muuta defitsiite ülejäägiks. Öeldakse: kõik tuleb sellest, et Fordi tööstustooted juhatakse nüüd üle selle raudtee. Aga isegi kui juhiksime kogu oma kauba selle tee kaudu, ei seletaks see meie kaugelt madalamaid ärikulusid. Tegelikult suuname küll võimalikult suure osa oma saadetisi sellele teele, aga ka ainult sellepärast, et meid seal paremini teenitakse. Aastad enne seda katsusime juhtida oma kaubavedu samale raudteele, sest selle asetus oli meile mugav, kuid hilinevate väljasaatmiste pärast ei saanud me teda kunagi kasutada suuremas ulatuses. Enne 5-6 nädalat ei maksnud saatmist arvestada. Selle tagajärjel jäid seisma liiga suured summad raha ja peale selle mõjus viivitus segavalt meie tootmiskavale. Ei ole mingit põhjust, miks raudtee ei peaks järgima kindlat plaani. Viivitused tõid juriidilisi tüliasju, mis tavaliselt lahendati kohtus. See ei ole aga õige viis äritegemiseks. Meie võtame iga viivitust oma töö kriitikana ja hoolitseme, et see uuritaks kohe järele. Seda nimetan mina äriks.

Raudteed on peaaegu kõikjal majanduslikult kokku varisenud ja see polegi mingi ime, kui neid kõiki nii on majandatud, nagu Detroit-Toledo-Irontoni teed varemini. Liiga paljusid raudteid ei juhita tegelikkude raudteelaste büroodest, vaid pangaasutistest — kogu vaateviis ja ärimetodid on organiseeritud finantstehniliselt, mitte liiklemis-tehniliselt.

Kas biljon dollarit päästab pahest? Ei, biljon dollarit suurendab ainult raskusi miljoni dollari võrra. Selle miljoni otstarve oleks lihtsalt jäädvustada kehtivad meetodid, raudtee juhtimises. Kuid just neist meetodeist pahe tulebki.

Kõik aastate eest tehtud eksimused ja narrused makstakse nüüd meile kätte. Kui Ühendriikides loodi raudteeliiklus, pidi rahvas esiteks õppima tundma selle kasu just nagu telefonigi kasulikkust. Peale selle pidid uued raudteed tegema äri, et jääda maksuvõimeliseks. Ja et raudteede finantseerimine toimus ühel meie ärimineviku kõige halvemal perioodil, siis juurdus seal hulk väärtarvitusi ja püsis eeskujudena tervele raudteeasjandusele. Esimene asi, mis raudteed tegid, oli kõigi teiste transportvahendite kätkestamine. Parajasti oli pandud alus hiilgavale kanalite võrgule, mis pidi ulatuma üle kogu maa, ja tugev vool kanalite ehituse kasuks oli saavutanud oma kõrgpunkti. Raudteeühingud ostsid kanaliühingud üles ja lasksid kanalid liivastuda, ummistuda umbrohu ning jäänustega. Igal pool idapoolseis riikides ja lään-keskriikides leiduvad veel siseveeteede võrgu jäljed. Nüüd seatakse need nii ruttu kui võimalik korda ja ühendatakse üksteisega. Mitmesugustel era- ja avalikel komisjonidel hõljub silmade ees veeteede süsteem kõigis maa osades ja tänu nende vaevale, nende püsivusele ja usaldusele saavutatakse häid edusamme.

Oli veel teinegi halb nähtus. Ma mõtlen väära kommet venitada kaubateed nii pikaks kui võimalik. Kes on tuttav osariikide vahelise kaubanduskomisjoni töö tulemustega, see teab, mis sellega mõeldakse. Oli kord aeg, mil ei vaadatud raudteele kui reisijate, kaubanduse ja tööstusega tegeleva publiku teenistuses seisvale asjale, vaid mil kogu ärielu peeti vaid raudteede kasu saatmise objektiks. Sel pöörasel ajal ei peetud raudteede juures heaks äripoliitikaks, viia kaupu lähtejaamast sihtjaama kõige otsemat teed, vaid need jäeti teele nii kauaks kui iganes võimalik. Kaupa veeti suurimaid ringteid pidi, et võimalikult paljud ühendusliinid võiksid võtta neilt matti. Muidugi pidi aja ja raha kaotused kandma publik. See kehtis tubli raudteepoliitikana ja seda vaadet ei ole täninigi veel täiesti kõrvaldatud.

Üks suuremaid ümberkujunemisi meie majandusel, mida põhjustas selline raudteepoliitika, oli teatavate kaubaartiklite tsentraliseerimine, mis ei toimunud sugugi rahva hea käekäigu vajaduste tõttu, vaid selleks, et kahekordistada raudteede tulu. Võtkem kaks näidet — liha ja teravili. Kui visatakse pilk tapamajade poolt väljaantud maakaardile, nähakse kohe, kui kaugelt tuuakse loomad tapamajja. Mõel-

dagu nüüd, et sama loom, kui ta on muudetud ümber lihatoiduks, viiakse samade raudteeliinide poolt tagasi maa-aladele, kust ta pärineb. See asjaolu valgustab huvitavalt raudteede probleemi ja lihahindu. Sama kehtib teravilja kohta. Kes loeb kuulutusi, see teab, kus asuvad meie suured veskid. Tõenäoselt teab ta ka, et Ühendriikide teravilja ei kasvatata sugugi seal, kus asetsevad veskid. Hiiglasuured hulgad teravilja, tuhandeid ja tuhandeid raudteelaadungeid, transporditakse piki täiesti tarbetuid teid, et siis uuesti tagasi transportida sinna, kus ta kasvanud. Säärane vedamine ei too mingit paremust ei rahvastikule, kes kasvatab vilja, ega kellelegi muule, välja arvatud monopolistlikud veskid ja raudteed. Liha, teravilja ja võib-olla ka puuvilla transpordikulud võiks vähendada poole võrra, kui produkt tehtaks enne ära-saatmist tarvitamisvalmis. Kui mingi Pennsylvania söekaevandus saadaks söe raudteega Michigan'i või Wisconsin'i ja tooks ta tarvitamiseks jälle tagasi Pennsylvaniasse, oleks see vaevalt rumalam kui elava liha transportimine Texasest Chicagosse tapmisele ja tagasitoomine surnud lihana Texasesse. Ja samavõrra rumal on Kansase vilja saatmine Minnesotasse, et jahvatada seda sealseis veskeis ja tuua jahuna tagasi Kansasesse. See on hea äri raudteedele, aga halb äri majanduselule. Need tarbetud toormaterjali siia ja sinna läkitamised on üks neid punkte, mida liiga vähe tähele pannakse.

Tarbeatikleid, nagu süsi, on tõepoolest vajalik viia leiukohtadest tarvitamiskohtadesse. Sama kehtib tööstuse toormaterjalide kohta — nad peab viima oma loomulikest ladudest sinna, kus on inimesi nende ümbertöötamiseks. Ja et toorained enamasti ei esine kõik teataval alal, on loomulikult vajalikud arvukad transpordid kuni ümbertöötamise keskustesse. Süsi pärineb ühest, vask teisest, raud kolmandast ja puu neljandast kohast — see kõik peab kantama esiteks kokku.

Kus aga võimalik, peaks kasutatama detsentralisatsiooni poliitikat. Hiiglaveskite asemel vajame hulka väiksemaid veskeid aladel, kus kasvab vili. Kus iganes võimalik, peaks ala, mis annab tooraineid, tootma ka valmisprodukte. Vili peaks jahvatatama seal, kus ta kasvab. Seakasvatuse piirkond ei tohiks eksportida mitte sigu, vaid sealiha, sinke ja pekki. Puuvillavabrikud peaksid olema puuvillaväljade lähedal.

See idee ei ole kuidagi revolutsiooniline, vaid teatavas mõttes koguni reaktsiooniline. Ta ei taha midagi uut, vaid seda, mis vanastigi on olnud. Nii tehti äri siis, kui veel ei oldud harjutud vedama kõike enne tuhat miili ringi ja ajama kulud tarvitajale kaela. Meie kogukonnad peaksid olema enesesse sulgunumad ja mitte tegema end tarbetult sõltuvaks raudteeliiklusest. Oma tooteist peaksid nad katma esmalt oma tarvituse ja siis eksportima ülejäägi. Kuidas suudavad nad aga seda, kui neil puudub võimalus muuta oma toormaterjale, nagu vili ja loomad, esmalt valmisproduktideks? Kui eraettevõtjaskond ei loo vahendeid selleks, siis on vähemalt farmerite ühingud selleks, võimelised. Peamine ebaõiglus, mille all kannatab tänapäeva farmer, on see, et ta on küll suurim tootja, mitte aga suurim müüja. Kui ta ise võiks muuta oma vilja jahuks, oma veised veiselihaks, oma sead singiks ja pekiks — siis ta ei saavutaks ainult suuremat kasu oma produktidest, vaid aitaks peale selle naaberkogukondigi saada liiklemis-vahendeist vabamaks ja tõsta tervet transpordiasjandust, sest ta vabastab selle oma ebaalvalmitte produktide koormast. Kava ei ole mitte ainult mõistlik ja läbiviidav, vaid osutub ka paratamatuks. Jah, veel enam, ta jõuab paljudes kohtades juba teostamiseni. Tema täit mõju liiklusoludele ja elamiskuludele saab aga märkida alles siis, kui see on lõõnud läbi laiemais ringides ja kõige mitmesugusemais kohtades. Loodus hoolitseb ise, et ettevõtte, mis ei osuta üldsusele tõelisi teeneid, ei õitse kaua.

Me leidsime, et meie üldise äripoliitika läbi oli võimalik teha odavaks tariifi Detroit-Toledo-Irontoni raudteel ja teha selle juures paremat äri. Me alandasime seepärast korduvalt hindu, aga Interstate Commerce Commission keeldus neid kinnitamast! Miks niisuguseis tingimuis käsitada raudteid kui äriettevõtteid? Või kui vahendeid üldsuse teenimiseks?

## 17. KÕIGEST VÕIMALIKUST

Keegi ei ületa kaugenägelikkuses ja mõistuses Thomas A. Edisoni. Õppisin teda tundma paljude aastate eest, kui olin Detroit Electric Company teenistuses. See pidi olema kusagil 1887. a. ümber.

Atlantic City's leidis parajasti aset elektrotehnikute kongress, kus Edison kui elektriasjanduse juhtiv teaduslik jõud pidas ettekande. Töötasin sellal just plahvatusmootori kallal. Enamus inimesi, kaasa arvatud minu kolleegid Electric Company's, katsusid mulle teha kogu aeg selgeks, et tegelemine plahvatusmootoriga on ainult aja raiskamine — et tulevik kuulub elektrile. See kriitika aga ei mõjustanud mind. Töötasin kogu jõuga oma idee juures. Viibides samas ruumis Edisoniga, turgatas mulle pähe, et oleks siiski päris hea kuulda, kas ka elektrimeister ise on samal arvamisel, et tulevik kuulub ainult elektrile. Ettekande lõpu järel õnnestus mul tabada mr. Edisoni momendiks üksinda ja ma kõnelesin talle, mille kallal töötan.

Ta oli kohe täiel määral huvitatud, nagu ta üldse huvitub igast teaduslikust tööst. Ja siis küsisin temalt, kas ta arvab, et plahvatusmootorit on tulevikku. Ta vastas umbes järgmiselt: „O jaa, igasugusel suurevõimelisel, isesõitjal kergemootoril on ees suur tulevik. Iialgi ei või üksainus motoorse jõu liik valitseda kõike tööd, mis kuski on teha. Me ei tea, mida elekter on võimeline jõudlema, aga ma oletan, et ta ei või teha kõike. Jätkake oma masinaga. Kui te saavutate sihi, mille olete seadnud, ennustan teile suurt tulevikku.“

See oli eht edisonlik! Ta ise kujutas keskpunkti elektritööstuses, mis oli sellal noor ja täis vaimustust. Suur elektrotehnikute mass ei näinudki muud kui elektrit, aga juht tunnetas kristalse selgusega, et üks jõud ei ole võimeline tegema kõike tööd. Arvan, et just sel põhjusel oligi ta nende juht.

Nii möödus minu esimene kohtumine Edisoniga. Nägin teda uuesti alles palju aastaid hiljem — kui meie mootorit oli arendatud juba edasi ja valmistati suurel hulgal. Ta mäletas veel täpselt meie esimest kohtumist. Sellest ajast oleme olnud tihti koos. Ta on üks minu lähimaid sõpru ja oleme vahetanud mõnigi kord, mõtteid.

Ta teadmine ulatub universaalsusse. Ei ole asja, millest ta ei huvituks. Ta ei tunnusta piire. Ta usub, et kõik on võimalik, jääb aga seejuures mõlema jalaga kindlasti maa peale. „Võimatu“ tähendab talle asja, mille täideviimiseks meil esialgu puuduvad teadmised. Ta teab, et meie edenevate teadmiste juures õnnestub rajada jõudu, mis ületab selle „võimatu“. See on ratsionaalne tee, viia „võimatu“ lõpule. Irratsionaalne tee seisab katse üritamises ilma eelteadmiste vaevarikka omandamiseta. Edison on tõeliselt maailma suurim teadusmees. Temas on ülesehitaja ja juhi võimeid. Ta pole ainult näinud visioone, ta on neid ka teostanud.

John Burroughs<sup>6</sup> oli samuti üks neid, kes austasid mind oma sõprusega. Ka mina armastan linde ja elu vabas looduses. Armastan matkata läbi maa ja ronida üle aedade. Meie farmis on umbes 500 linnukongi. Me nimetame neid oma linnuvõõrastemajadeks ja ühes, „Hotel Pontchartrain'is“ — müüripääsukeste majas — ei ole vähem kui 76 elukohta. Talv läbi on meil puude otsa riputatud traadist punutud toidukorvid ja meil on suur elektriga köetav basseini, mis ei külmu iialgi. Suvi ja talv läbi leiavad linnud meie juures toitu, jooki ja suplemisvõimalusi. Oleme hautanud välja faasaneid ja vutte haudumismasinaga ja kasvatanud kunstliku toitmisega suureks. Meil on igasuguseid linnumaju ja pesi. Varblased, kes pahasti kuritarvitavad neile osutatavat külalislahkust, tahavad täiesti liikumatuid pesi, mis ei kõigu tuules siia ja sinna, käblikud seevastu liikuvaid. Seepärast panime käblikute jaoks üles hulga kaste terasvedrudele, et nad kõiguksid tuules siia-sinna. Käblikuile meeldis see hästi, varblastele mitte, ja nii saavutasime, et käblikud võisid rahus pesitseda ja haududa. Suvel jätame kirsid puude otsa ning maasikapeenrad lahti ja

---

<sup>6</sup> Ühendriikide looduseuurija (1837-1921).

võtame seepärast vastu enam külastusi mitut liiki lindudel, kui mingi teine koht põhjapoolseis riikides. Igatahes oli see Burroughs'i arvamine, ja kui ta kord oli meil, avastas ta ühe linnu, mida ta polnud veel kunagi näinud.

Sellest võib olla kümme aastat, kui lasksime tulla suure arvu linde väljastpoolt — talvikesi, metsvinte, lepalinde, punakurgukesi, leevikesi, kanepilinde, lõokesi — mõni viissada tükki. Nad jäid mõneks ajaks meie juurde, aga kus nad on täna, seda ma ei tea. Ma ei impordi enam ühtki. Lindudel on õigus elada, kus soovivad. Linnud on parimad seltsilised. Me ei saa olla nendeta, nende ilu ja seltsi pärast — ja me vajame neid koguni puhtmajanduslikel põhjusil kui kahjulikkude putukate hävitajaid. Ainus kord, mil ma kasutasin Fordi organisatsiooni seadusandluse mõjustamiseks, oli siis, kui tegu oli lindudega, — ja ma usun, et otstarve pühitses sel puhul abinõu. Weeks Mc. Lean'i linnukaitse bill (seaduseelnõu), mis nägi ette linnukaitse seaduse rändlindudele, oli kongressis vastu minemas kindlale loomulikule surmale. Billi esindajail ei õnnestunud äratada kongressiliikmeis tugevat huvi. Linnud aga ei saa valida. Seepärast asusime seaduseelnõu taha meie ja palusime igauht meie 6000 vahekauplejat telegrafeerida oma ringkonna esindajale kongressil. Lõpuks näis, nagu oleks lindudel siiski hääleõigus, ja seadus läks läbi. Muidu ei ole me kunagi kasutanud oma organisatsiooni poliitiliseks otstarbeiks ega tee seda ka tulevikus. Asume seisukohal, et meie inimesil on iseseisva arvamise õigus.

Et tulla tagasi Burroughs'i juurde. Ma teadsin loomulikult, kes ta oli, ja olin lugenud peaaegu kõiki ta töid, aga ma ei olnud kunagi mõelnud sellele, et saada temaga kokku, kuni ta mõne aasta eest hakkas osutama viha kõigi uute edusammude vastu. Ta jälestas raha, eriti võimu pärast, mis see annab vulgaarseile inimesile looduse rikkumiseks. Nii hakkas ta arendama vaenu tööstuse vastu, mis teenib raha. Ta vihkas vabrikute ja raudteede lärmi. Ta kritiseeris tööstuslikku edu ja seletas, auto tapvat arusaamise loodusest. Olin täiesti teisel seisukohal.

Arvasin, et tunded on kiskunud ta vale rajale ja saatsin talle auto palvega, proovida ometi ise järele, kas see aitaks teda mõista loodust paremini. Ta vajas mõnda aega, et õppida auto käsitsemist — siis aga muutis see ta vaadet põhjalikult. Ta leidis, et vastupidi — auto aitas näha enam. Momendist peale, mil ta omas autot, teostas ta peaaegu kõik oma lindude uurimise retked tüüriratta taga. Ta märkas, et ta ei tarvitsenud piirduda nüüd oma väljasõitudel enam mõnemiilise ringiga, vaid et ta ees oli avatud kogu maa.

See auto oli meil sõpruse — ilusa sõpruse — algus. Igaüks, kes tunneb John Burroughs'i, peab saama paremaks inimeseks. Ta ei olnud kutselt looduseuurija, ei kuulunud aga ka nende hulka, kes asetavad tunded range teadusliku töö asemele. Vabas looduses on nii raske mitte muutuda sentimentaalseks ja nii raske jälgida tõe ühe linnu kohta sama järeleandmatusega, kui tõe mehaanilise printsiibi kohta. John Burroughs tuli aga sellega toime ja tulemus on, et tema poolt tehtud vaatlused vastavad väga suurelt osalt tõe. Ta ise ei hoolinud sugugi looduse pealiskaudseist vaatlajaist. John Burroughs armastas loodust ta enda pärast, see oli talle enam kui materjal kutsetöök. Ta armastas loodust juba enne kui kirjutas selle üles.



Joonis 85. Fordi Mudel-T baasil ehitatud väliambulantsi auto aastast 1916.

Hiljemini pöördus ta filosoofiale. Ta filosoofia oli vähem loodusefilosoofia kui palju enam looduslik filosoofia — ulatuslikud vaiksed mõtted, oma elu metsade vaiksuses õhkkonnas veetnud mehe ulatuslikud, tasased, mõtiskelud. Ta ei olnud pagan ega ka panteist, aga ta ei näinud mingeid suuri vahesid looduse ja inimloomuse vahel või inimliku ja jumaliku loomuse vahel. John Burroughs elas tervet elu.

Ta oli õnnelik, et võis nimetada omaks farmi, milles oli sündinud. Pikki aastaid elas ta ümbruses, mis mõjus rahustavalt ta meelelaadile. Ta armastas metsa ja õpetas tolmunud linnainimesi seda samuti armastama — ta õpetas neid nägema omade silmadega. Palju üle enda elatise ta ei teeninud. Ta oleks vististi seda suutnud, aga ta ei hoolinud sellest, Sarnaselt ühe teise ameerika looduseuurijaga oleks tema kutset võidud, nimetada „Linnupesade ja mäeteede inspektori“ omaks — tegevus, mille eest tõepoolest ei maksta dollarites ja sentides.

Kui ta oli ületanud seitsmekümnenda eluaasta, muutis ta oma vaadet tööstusele. Võib-olla oli minu käsi sealjuures mängus. Ta tajus, et kogu maailm ei saa ju elada linnupesade otsimisest. Ühel ajal oma elus kandis ta viha kõige moodsa vastu, eriti kui see oli seotud sütega ja lärmava liikumisega. See meenutas nähtavasti lähedalt kirjanduslikku afektatsiooni. Wordsworth ei kannatanud ka raudteid ja Thoreau arvas, et õpib jalgsi matkates maastikku paremini tundma. Võib-olla mingi samasugune asjaolu tegi Burroughsi mööduvalt tööstusliku edu vaenlaseks. Aga ainult mööduvalt! Ta mõistis viimaks, et on talle endale õnneks, et teiste inimeste maitse oli teissugune, samuti kui oli maailmale õnneks, et minu maitse oli nii, nagu see tõesti oli. Niikaua kui on teaduslikku vaatlust, ei ole küll võidud konstateerida arengut linnupesade ehitamise meetodeis, aga lõpuks ei ole see veel põhjus inimesile, eelistada koobaselamuid, moodsaile kortereile tervishoidliku sisustusega. Oli karakterne John Burroughsi tervele loomusele, et ta ei kartnud muuta oma arvamust. Ta armastas loodust, kuid ei lasknud end juhtida temast eksiteele. Aja jooksul õppis ta armastama ja hindama moodsaid seadeldisi ja kuigi see on juba iseenesest huvitav, on veelgi huvitavam tõsiasi, et see juhtus pärast ta seitsmekümnendat eluaastat, sest John Burroughs ei olnud kunagi liiga vana õppimiseks. Ta kasvas kuni lõpuni. Kes on nii tardunud, et ei saa end enam muuta, on juba surnud. Matmine on siis veel ainult vormi asi.

Kui keegi seisib talle lähemal kui kõik teised, siis oli see Emerson. Ta ei teadnud Emersoni mitte ainult peast, vaid oli läbi imbinud tema kogu vaimust. Ka mind õpetas ta armastama Emersoni. Ta oli nii tulvil Emersonist, et ta ajuti mõtles ja koguni rääkiski nagu Emerson. Lõpuks aga leidis ta oma tee ja see oli talle parem.

John Burroughs'i surmas ei olnud midagi kurba. Ei ole ju midagi kurba selles, kui vili on kuldkollane ja küps lõikusaja päikese all ning lõikajad seovad ta vihkudesse. Vili on siis valmis ja täitnud oma osa — ja nii oli ka John Burroughs'iga. Tema surm märgitses täisküpsust ja lõikust, mitte hukkumist. Ta töötas peaaegu lõpuni. Ta plaanid ulatusid edasi üle surma. Ta maeti oma kaheksakümne neljandal eluaastal. Ja see maakoht säilitatakse nii nagu ta seda armastas.

John Burroughs, Edison ja mina tegime koos Harvey S. Firestone'iga rea matku. Me reisisime autokaravaniga ja magasime telkides, ükskord läbisime kogu Adirondacksi ja teinekord põhjast lõunasse Alleghany. Meie sõidud olid ilusad, aga aegapidi äratasid nad liiga palju tähelepanu.

Olen praegu sõja vastu enam kui kunagi ennem, ja ma usun, et rahvas teab üldiselt kogu maailmas — kuigi seda ei tea poliitikud —, et sõjad ei ole kunagi toonud lahendust. Sõda oli see, mis muutis vormituks kaoseks kogu maailma korrastatud, viljakandva elu. Muidugi on inimesi, kes rikastuvad sõja puhul, aga paljud jäävad selle läbi ka vaeseks. Ja rikkaks ei saa need, kes olid rindel, või kes aitasid fronti taga ausasti kaasa. Ükski õige isamaalane ei teeni sõjast raha. Ükski ausalt mõtleja ei ole võimeline tegema raha võõraste inimeste ohvrist.



Joonis 86. Fordi soomusauto FT-B aastast 1920.

Kui tõesti tuleb edaspidi sõda, muutub korralikul ärimehel üha raskemaks pidada sõda seaduslikuks vahendiks suure ja kire kasu saamiseks. Sõjast kasusaaja kaotab iga päev lugupidamist. Isegi ahnus näeb ühel päeval olevat vajaliku taanduda valitseva ebapopulaarsuse ja opositsiooni ees, mis tabab sõjast kasusaajat. Iga ärimees peaks olema rahupoolel, sest rahu on ta tugevaim tugi. Ja ons loov vaim olnud kunagi steriilsem kui sõja ajal?

Viimase sõja, eelkäivate sündmuste ja ta tulemuste erapooletu uurimine annab ümberlökkamatu tõenduse, et maailmas on vägev grupp võimukandjaid, kes eelistavad: jääda varju, kes ei püüa ei ameteid ega väliseid võimu tunnuseid, kes ei kuulu ka ühtegi kindlasse natsiooni, vaid on internatsionaalsed, — võimukandjaid, kes kasutavad valitsusi, kaugeleulatuvaid organisatsioone, pressiagentuure, kõiki rahvapsühholoogia abivahendeid, et viia maailma paanikasse ja veelgi suurendada võimu, mida nad evivad selle üle. On vana mängutrick hüüda: „Politsei“, kui parajasti on palju raha laual, ja haarata nüüd, järgnevas paanikas raha ning kaduda. Ja nii on ka üks võim maailmas, kes kisendab „Sõda!“ ja lippab minema saagiga rahvaste segaduses ja tohutute ohvrite ajal, mille rahvas toob rahu ja kindluse huvides.

Me ei tohi unustada, et saavutasime küll sõjalise võidu, et aga maailmal seni ei ole veel õnnestunud saada võitu sõja õhutajaist. Me ei tohi unustada, et sõda on ju ainult kunstlikult fabritseeritud pahe, et see laseb tekitada end teatava tehnikaga. Sõjaässituse kampaaniat juhitakse täiesti samade põhimõtete järgi kui iga teist kampaaniat. Esiteks tuleb läbi töötada rahvas. Igasuguste salalikkude juttudega tehakse rahvas umbusklikuks riigi vastu, kellega soovitakse sõda pidada. Esmalt tehakse umbusklikuks üks, siis teine rahvas. Selleks ei ole vaja muud kui mõned agendid, kellel on natuke nuppu, kuid mitte südametunnistust, ja ajakirjandus, kelle huvid on seotud nendega, kes saavad sõjast kasu. Ja varsti leidub juhus. Ei ole kõige vähematki raskust leida juhust, niipea kui kahe rahva viha on saavutanud küllaldase kõrgpunkti.

Kõigil mail leidus mehi, kes rõõmutsesid maailmasõja puhkemise üle ja kurvatsesid lõpu pärast. Sajad Ameerika varandused tekkisid Ameerika kodusõjas, samuti kui tuhanded uued varandused pärinevad Maailmasõjast. Keegi ei saa salata, et sõjad tähendavad: head äri neile, kes armastavad niisugust raha. Sõjad on rahaorgiad, mitte vähem kui vereorgiad.

Väliskaubandus viib paljudesse eksimustesse. Me peame soovima igale natsioonile, et ta õpiks võimalikult pidama ise ennast üleval. Selle asemel et püüda, et teised peaksid kasutama meie tööstussaadusi, peaksime pigemini soovima, et iga riik loob oma tööstuse ja kindlal alusel seisva kultuuri. Kui iga riik on õppinud tootma asju, mida tal on võimalik produtseerida, siis saavutame aegapidi üksteise teenimise vastastikku spetsiaalaladel, milles ei ole konkurentsi. Põhjapoolne parasvöö ei või iialgi konkureerida troopikaga troopikasaadusis. Meie maa ei või kunagi võistelda Oriendiga teetootmises või lõunamaadega kummitoodangus.

Suur osa meie väliskaubandust toetub meie välismaiste kaubatarvitajate mahajäämisele. Seal on näiteks Mehhiko! Me kuuleme palju Mehhiko „arengust“. „Väljakurnamine“ on sõna, mis oleks kohasem. Kui ta rikkad looduslikud abiallikad ainult välja kurnatakse, et suurendada välismaiste kapitalistide eravarandust, siis ei ole see areng vaid laastamine. Ei saa arendada Mehhikot, ennem kui mehhiklast ennast ei ole aidatud arengule. Missugune välismaisist ekspluateerijaist on aga kunagi pööranud tähelepanu Mehhiko rahva arengule? Mehhiko kehvapalgaline tööline on välismaistele money maker'itele olnud ikka ainult teretulnud saagiks. Väliskaubandus on soodustanud seda tagurpidiminekut.



Joonis 87. Fordi esimene Liberty nimeline lennukimootor.

Lühinägelikud inimesed kohkuvad tagasi niisuguste nõuannete eest ja väidavad selle vastu: „Mis peab aga siis saama meie väliskaubandusest?“

Kui Aafrika pärismaalased hakkavad ise kasvatama oma puuvilla ja Vene elanikkond valmistab ise oma põllutöomasinad ning hiinlane võib üksi rahuldada oma tarbed, — tähendab see loomulikult suurt muutust. Milline tark inimene usub aga tõesti, et maailm võib veel kaua püsida praegusel alusel, kus ainult vähesed riigid varustavad: kogu maailma. Me peame omandama tuleviku mõttekäigud, kui kord rahvad õpivad end ise aitama.

Kui üks maa satub korratusse ja hätta oma väliskaubanduse pärast, siis sõltub ta enamasti teiste maade toorainest. Ta muudab oma elanikkonna ainult vabrikute toiduks, loob massi rikkaid erainimesi ja jätab hooletusse oma tõelised huvid. Meil Ühendriikides on niipalju tegemist meie oma maa arenguga, et tuleme toime ilma väliskaubanduseta kauaks ajaks. Meie maamajandus on tugev küllalt, et meid vahepeal toita, ja raha töö läbiviimiseks on meil ka küllalt. Ons midagi mõttetumat kui tööpuuduse esinemine Ühendriikides seepärast, et Jaapan või Prantsusmaa ei saada meile tellimisi, kuna meie enda maa arendamiseks on meil veel tööd saajaks aastaks ?

Kauplemine algas teenimisega. Inimesed viisid oma ülejäägid neile, kellel ei olnud. Maa, kus kasvas vili, viis oma varad maale, kus seda ei kasvanud. Metsamaa viis oma puud lagendikele, viinamarjamaa oma viljad põhja külmadele maadele, rohumaa oma liha karjamaata aladele. Kõik see oli vastastikku teenimine. Kui kõigi maade rahvad on kosunud nii kaugele, et võivad, elatada endid ise, pöördub kaubandus tagasi sellele alusele. Äri muutub jälle üldsuse teenimiseks, konkurentsi ei saa olema, sest sellelt võetakse alus. Eri rahvad arenevad seisukorrani, mis loomult kaldub enam monopoli kui konkurentsi. Algusest peale on iga rass näidanud oma erilisi talente — üks valitsemiseks, teine kolonisatsiooniks, üks annet meresõiduks, teine muusikaks, see maamajanduseks, too äriks jne. Lincoln ütles kord, meie rahvas ei võivat eksisteerida edasi, kui ta koosneb vabadest ja orjadest. Niisama vähe koosneb inimrass igavesti kurnajaist ja kurnatavaist. Ebakindlad olud kestavad edasi, kuni me ei ole saanud ühtlasi ostjaiks ja müüjaiks, produtsentideks ja konsumentideks, kes säilitavad tasakaalu mitte profiidi, vaid jõudluse pärast.

Prantsusmaal on maailmale anda midagi, mida ei saa tappa ükski konkurents, samuti Itaalia, Venemaal, Lõuna-Ameerika riikidel, Jaapanil, Inglismaal, Ühendriikidel. Mida ennem pöördume tagasi oma loomulikkude annete alusele ja loobume süsteemist, „haara, mida suudad“, seda varem kindlustame endile rahvusvahelise eneselugupidamise ja riikidevahelise rahu. Katse kiskuda maailmakaubandust enda kätte võib viia sõjale, mitte kunagi, aga heaolule. Kord taipab seda isegi rahvusvaheline finants.

Mina ei ole kunagi suutnud avastada ausat, küllaldast põhjust Maailmasõja puhkemiseks. Ta näib olevat kasvanud välja täiesti komplitseeritud situatsioonist, mis loodi peajasjalikult nende poolt, kes lootsid saada sõjas kasu.

Kuid võitjad kurnasid end oma võitmisega ja võidetud oma vastupanuga. Keegi ei ole saavutanud kasu sõjast, ei auväärset ega vääritud. Kui lõpuks ka Ühendriigid astusid sõtta, lootsin viivuks, et see sõda on kõigi sõdade lõpp, nüüd tean aga, et sõjad võivad teha lõpu sõdadele niisama vähe kui väga suur tuli tulehädahoole. Kui meie maa astus sõtta, oli iga kodaniku kohus teha kõike võimalikku, et viia lõpule kord alustatud asja. Mina pean iga sõjavastase kohuseks, panna sõjale ainult niikaua vastu, kuni sõda on välja kuulutatud.

Niipea kui olime astunud sõtta, anti kõik Fordi käitised valitsuse kasutusse. Kuni sõjakuulutuseni olime keeldunud täitmast kõigi sõdapidavate riikide sõjatellimisi. Aprillist 1917 kuni novembrini 1918



Joonis 88. Fordi poolt toodetud Eagle tüüpi laevad, mis olid ehitatud võitluseks allveelaevade vastu.

töötasid meie vabrikud õieti eranditult valitsuse teenistuses. Loomulikult tegime nagu ennegi autosid ja autoosi, veoautosid ja sanitaarautosid meie üldise tootmisosi osana, aga lasksime selle kõrval välja palju teisi, meile täiesti uusi artikleid. Me valmistasime veoautosid 2<sup>1</sup>/<sub>2</sub>- ja 6-tonnise kandevõimega. Lasksime välja suured hulgad Liberty-mootoreid (võitluslennuki mootoreid). Valmistasime kuuldeaparaate, teraskiivreid, ja eagle-boat'e, ning tegime hulga eksperimentaaltöid soomusplaatide, kompensatorite ja rinnakilpide juures. Eagle-boat'ide jaoks asutasime oma vabriku River Rouge'is. Need paadid olid nähtud ette võitlemiseks allveepaatidega. Nad olid 204 jalga pikad, terasest, ja üks nende valmistamise eeltingimusi oli, et nad ei tohtinud kuidagi mõjustada takistavalt muud sõjaproduktiooni, kuid pidid siiski valmima kiires tempos. Nende kavand pärines mereministeeriumist. 22. detsembril 1917 tegin pakkumise nende paatide ehitamiseks meie mereväele. Läbirääkimised selle üle lõppesid, 15. jaanuaril 1918, mil mereministeerium lubas tellimise Ford Motor Companyle. 11. juulil väljus esimene paat. Valmistasime niihästi kere kui masinad. Kogu kere oli pressitud terasplaatidest. Paadid valmistati kinnistes ruumides. Nelja kuu jooksul püstitasime River Rouge'is 1/3 inglise miili pika, 350 jalga laia ja 100 jalga kõrge ehitise, mille põhiplaan haaras üle 13 aakri. Paatide valmistamist ei juhtinud mitte meriväeinsenerid, vaid kasutati meie tootmisprintsipi.

Relvaderahu momendil loobusime sõjatööst ja pöördusime tagasi oma rahuaegse töö juurde.

Tubli inimene on see, kes haarab asjad õigest otsast. Haritud inimene ei ole see, kelle mälu on koolitatud kandma kaasas mõningaid ajaloolisi daatumeid, vaid see, kes oskab midagi teha. Kes ei suuda mõelda, ei ole haritud inimene, olgu ta saavutanud kuitahes palju doktorikraade. Mõtlemine on raskeim kõigest töist ja see on tõenäoselt põhjus, mispärast on nii vähe mõtlejaid. Kahest äärmusest tuleb hoiduda: üks on hariduse põlgamine, teine traagiline snobism, mis väljub usust, et teatava hariduskraadi absolveerimine tähendab kindlustust teadmatuse ja keskpärasuse vastu. Ükski kool ei saa õpetada, mis juhtub järgmisel aastal maailmas, ta õpetab aga, mis on toimunud, maailmas eelmisel aastal, õnnestumisi ja ebaõnnestumisi. Kui haridus seisaks noorte inimeste hoiatamises vale teooriate eest, millele inimkond on ehitanud oma töö, — et niimoodi säästa noorte ajakaotust, mida kibe kogemus toob kaasa, — siis oleks hariduse tähtsus väljaspool iga kahtlust. Haridus ei ole mitte hulga õpetlaste teooriate omandamine. Hüpotese üles seada on väga huvitav ja tihti kasulik, aga see ei ole haridus. Olla kodus tänapäeva teaduses, tähendab tunda sadat teooriat, millest ükski ei ole tõestatud. Ja nende teooriate mitteteadmine tähendab „harimatust“, „teadmatust“ jne. Kui sellega tuttav olemine, mida on arvanud, teised inimesed, tähendab haridust, siis võib igaüks saada väga kergesti harituks. Kõrgeim, mis haridus võib olla inimesele, on teha ta oma võimete omanikuks, õpetada talle tööriistade tarvitamist, millega saatus on ta varustanud, ja koolitada teda mõtlema. Arvamus, et vaimset gümnaasikat võib arendada ainult ülikoolis, on ebaõige, nagu teab iga pedagoog. Inimese tõeline kasvatus algab alles pärast kooli ja saavutatakse eludistsipliini läbi.

Teadmine alistub moele just nii nagu kõik muu. Kui mõned meist olid veel noored, tavatses teadmine piirduda piibliga. Naabruses oli inimesi, kes teadsid pühakirja algusest lõpuni ja olid seepärast suures lugupidamises. Tänapäeval aga on väga kaheldav, kas põhjalik piibli tundmine suudab anda kellelegi õpetlase kuulsust.

Hariduse otstarve ei ole täita inimese aju tõsiasjadega, vaid õpetada teda kasutama oma aju mõtlemiseks. Sagedasti on inimene selleks koguni paremini võimeline siis, kui ta ei ole koormatud mineviku teadmistega.

Inimese loomuses on uskuda, et inimkond seda, mida ta veel ei tea, ei õpi kunagi. Siiski peaks igaühele olema selge, et senine inimkonna teadmine ei tohi olla meie tulevase õppimise takistamiseks. Lõpuks ei ole inimkond, jõudnud kuigi kaugele, kui võrrelda ta edusamme sellega, mis peab veel saavutama, saladustega, mis peame veel läbi uurima. Ainult teadmiste kogumine võib olla kasutuim, mida inimene võib teha. Mis võid sa saavutada, et maailma aidata ja parandada? — See tähendab tõelist hariduse probleemi. Kui üks inimene võib jälgida seda sihti, siis on ta midagi. Kui ta võib aidata kümnet või sada või tuhandet jälgida oma sihti, siis on ta veel enam. Ta võib olla raamatuasjanduses, mõneski asjas täiesti tume, on aga siiski õpetatud mees. Kui inimene on meister omas sfääris, siis on ta kätte võitnud oma doktoritiitli — ja on läinud, sisse tarkuse väravaist.

## 18. DEMOKRAATIA JA TÖÖSTUS

Ei ole küll ühtki kulunudat väljendust kui sõna „demokraatia“ ja need, kellel see on kõige sagedamini suus, näivad minu kogemuste järgi tahtvat sellest teada tavaliselt kõige vähem. Muutun ikka kahtlevaks, kui kuulen hoopis palju kõneldavat demokraatiast. Küsin siis ikka, kas asjaosalised, tahavad põhjendada mingit liiki despotismi, või tahavad nad, et teised teevad nende eest selle, mis nad peaksid sooritama ise. Mina olen selle demokraatia poolt, mis annab igaühele ta ande mõõdu järgi samad šansid. Ma usun, kui kulutaksime enam aega oma kaasinimeste teenimiseks, siis annaksime vähem ruumi tühjatele valitsusvormidele ja enam väärtust sellele, mis on teha. Pidades meeles üldsuse teenimist, tegeleksime töö ja kapitali ning inimeste omavahelise läbisaamisega: meie ei murraks oma pead masside ja klasside üle, avatud ja suletud käitiste ja säärase asjaolude üle, millel ei ole mingit tegu elu tõelise tegevusega. Läheksime tõsiasjade põhjani. Ja me vajame tõsiasju.

Igaüks saab šoki, kui teeb endale selgeks, et kõik inimesed ei olegi inimlikud — et terved grupid inimesi vaatavad teisi inimesi ebainimlikkude tunnetega. On nähtud, vaeva, et seda tunnet asetada ühe teatava klassi vaateks, tõeliselt on see aga kõikide „klasside“ vaade. Varemini, kui propaganda tahtis veenda rahvast, et ainult „rikkad“ on inimlikkude tunneteta, valitses kõikjal usk, et inimlikud voorused pesitsevad „vaeste“ juures.

Aga „rikkad“ ja „vaesed“ esitavad mõlemad ainult õieti väikesi vähemusi ega ole võimalik jagada ühiskonda vastavalt neile rubriikidele. Rikkad on muutunud vaeseks, minetamata seepärast oma iseloomu, ja vaesed rikkaks, ilma et see oleks neid ümber loonud.

Rikka ja vaese vahel on rahva suur mass, kes ei ole rikas ega vaene. Ainult miljonäridest koosnev ühiskond ei erineks praegusest, mõned neist kasvataksid vilja, teised küpsetaksid leiba, kolmandad jälle konstrueeriksid masinaid ja juhiksid raudteid, kui kõik ei tahaks kärvata nälga. Keegi peab tegema töö. Tõeliselt ei ole meil kindlaid klasse. Meil on inimesed, kes tahavad, ja inimesed, kes ei taha tööd teha. Enamasti on „klassid“, millest loeme, puhas fiktsioon. Võetagu näiteks kapitalistlikud ajalehed. Peab imestuma mõnegi üle, mis seal on lugeda töötavate masside üle. Meie, kes oleme kuulunud töötavasse klassi ja kuulume veel praegu, teame, et need on ebatõed. Samuti imestutakse selle üle, mis levitatakse kapitalistide kohta. Siiski esineb mõlemal pool terake tõde. Mees, kes on kapitalist ja mitte midagi muud kui kapitalist, kes mängib teiste inimeste tööviljadega, — see mees on tõesti ära teeninud, mis temast räägitakse. Ta on täpselt samas seisukorras kui valemängija, kes kisub töölistelt nende palga. Seda mida me kuuleme töötava klassi üle kapitalistlikus ajakirjanduses, on harva kirjutatud suurte tööstuste juhtivate isikute poolt, vaid enamasti teatavat liiki žurnalistide poolt, kes loodavad sellega meeldida oma leivaandjale. Nad kirjutavad, mida arvavad meeldivat. Töölisajakirjanduse uurimisel satume teisele žurnalistide liigile, kes samuti püüavad toita eelarvamusi, mille küljes usuvad rippuvat töölisi. Kummadki ei ole muud, kui propagandistid. Propaganda aga, mis ei püüa levitada puhtaid tõsiasju, mõjub ennastlõhestavalt. Ei või jutlustada usina töö ja rikkaliku produktsiooni kohustust ja kasutada seda jutlustust varjuna, et peita selle taha oma kasu juurdekasvu. Niisama vähe võib tööline asendada päevatööd fraasiga.

Kahtlemata omab tööandja tõsiasju, mida samuti peaks teadma töövõtja, et kujundada endale tervet arvamust ja õiglast otsust. Kahtlemata teab aga ka töövõtja tõsiasju, mis ei ole tööandjale vähem tähtsad. Äärmiselt kaheldav on seejuures, kas mõlemad pooled, teavad kõiki tõsiasju. Siin oleme jõudnud punkti, kus propaganda osutub ebasuutliseks. Mida vajame tõeliselt, on kõigi tõsiasjade kokkukandmine, et ehitada nendest uuesti üles.

Vaadelgem näiteks töölis-unioonide ja streigi-õiguse küsimust!

Ainus tugev kutsealaliselt organiseeritud grupp meie maal on see, kes saab oma palgad, ametiühingult. Paljud on koguni väga rikkad. Paljud on huvitatud sellest, et mõjustada meie suurte finantsinstitutsioonide äritegevust. Teised jälle on nii äärmiselt oma nn. sotsialismis, et see riivab bolševismi ja anarhismi piiri — kusjuures ametiühingu palgad vabastavad nad, loomulikult vajadusest töötada, nii võivad nad pühendada oma terve energia mahakiskuvale propagandale.

Kui ametiühingute ametnikkude personaal oleks nii tugev, aus, korralik ja lihtsalt intelligentne kui suur mass mehi, kes kujundavad päris-liikmeskonna, siis oleks liikumine võtnud viimasel paaril aastal teise suuna. Aga see ametnikkude personaal ei ole teinud end peaasjalikult — kiiduväärt erandeid leidub igal pool — tugevate loomulikkude võimetega andeliste tööliste liitlasteks. See on pigemini kasutanud konsekventselt ära ta nõrkuse, eriti selle siinse elanikkonna värskelt sisserännanud osa nõrkuse, kes ei tea veel, mis on amerikanism, ja kes ei saa seda kunagi teada, kui nad jäetakse kohalikkude ametiühingu juhtide eestkostmise alla.



Joonis 89. Ametiühingudemonstratsioon aastast 1920.

Välja arvatud need vähesed, kes on endid täis imenud petliku „klassivõitluse“ õpetust ja on omaks võtnud filosoofia, et areng seisab tüli õhutamises kapitali ja töö vahel. „Kui saate täna 12 dollarit päevas, siis ärge olge rahul sellega! Nõudke 14 dollarit! Kui teil täna on kaheksatunnine päev, siis ärge olge rumalad rahulduma sellega, tungige kuuele tunnile! Nõudke aina midagi uut!“ Hoolimata sellest tajub enamik töölisi oma terve inimõistusega, et olukorrad on ometi muutunud, kui nende nõuded on juba kord vastu võetud: ja neid täidetakse. Ametiühingute juhid ei ole kunagi suutnud seda näha. Nad tahavad, et vahekorrad jääksid nii, nagu nad on — nad tahavad jäädvustada ebaõiglust, provokatsioone, streike, viha ja vigast riiklikku elu. Iga streik annab neile uue tugipunkti, nad näitavad sellele ja rõhutavad: „Vaadake! Te ei saa ikkagi veel läbi ilma meieta!“

Ainus õige töölisjuht on see, kes viib tööliste tööle ja headele palkadele streikide, sabotaaži ja näljahäda asemel. Tulevik kuulub töölisunioonile, mis on kõigi nende unioon, kes oma huvides sõltuvad üksteisest, kelle huvid sõltuvad täiesti nende üldsuse teenimise tublidusest ja kasulikkusest.

Muutus on ukse ees. Kui unioon esmalt on kõrvaldanud oma „ametiühingu juhid“, siis kaob ka pimestatud tööandjate unioon — kõigi nende unioon, kes kunagi ei tee ilma otsese sunnita midagi mõistlikku tööliste heaks. Kui pimestatud tööandja oli haigus, siis oli egoistlik ametiühingujuht vastumürk. Mõlemad on pahed, kumbki ei sobi hästiorganiseeritud ühiskonda. Ja mõlemad on kadumas.

Pimestatud tööandja hääl on see, kui kuuleme: „Nüüd on aeg tööliste ohjeldamiseks, nüüd kihutame neid endi ees.“ See hääl vajub vaikusse koos häälega, mis jutlustab „klassisõda“.

Rahulolematuse ärakasutamine on tänapäeval muutunud korrapäraseks äriks. Tegevuse eesmärgiks ei ole luua tasakaalu või lahendada muidu midagi, vaid anda toitu rahulolematusele. Selleks vajaliku varustise annab terve rida vale teooriaid ja lubadusi, mis ei või täituda kunagi, niikaua kui maailm jääb selleks, mis ta on.

Mina ei ole töölisorganisatsioonide vastane. Ma ei ole mingite organisatsioonide vastane, mille sihiks on edu. Mina võitlen vaid organisatsioonide vastu, mis piiravad produktsiooni — ükskõik, kas see läheb välja tööandjate või töövõtjate poolt.

Tööline peab olema valvel mõnede äärmiselt hädaohtlike mõistete eest. Mõistete eest, mis tähendavad hädaohtu nii talle kui maale. Muuseas märgitakse, et mida vähem tööline teeb, seda enam töövõimalusi muretseb ta teistele. See eksimus läheb välja eeldusest, et jõudeolu on produktiivne.

Logelemine ei ole veel kunagi loonud töövõimalusi, vaid ainult koormisi. Usin tööline ei ole veel kunagi tõrjunud oma kaaslast töölt ära, vastupidi, usin tööline on usina tööandja partner — ta suurendab ettevõtet ja sellega ka töövõimalusi. On ahastamapanev, et mõistlikkude inimeste hulgas võis levida mõte, et logelemisega töö juures võidakse aidata anda teistele tööd. Isegi kõige pealiskaudsem järelemõtlemine peab näitama, kui nõrkadel jalgadel asetseb see mõte. Terve ettevõtte, mis muretseb ikka enam töövõimalusi, millega töölised võivad teenida endile auväärset ja rikkalikku elatist, on see, milles iga tööline teeb päevatöö, millele võib olla uhke.

Tõsiasi, et nüüd kaheksa meest sooritavad mingi töömäära, milleks varemini vajati kümme meest, ei tähenda, et nüüd kümnes on tööta. Ta on lihtsalt tegevuses teises töös, ja publikult on võetud tema ülalpidamise koorem, sest ta nüüd on lakanud maksmast vastava töö eest rohkem kui tõeline kulu vajab — sest lõpuks on ikka publik see, kes peab maksma! Kümnes mees oli liigne väljaminek, mille kulud pidi kandma tarvitaja. Tõsiasi, et ta oli antud kohas üleliigne, ei tähenda, et ta on üleliigne maailmas, või isegi ainult erikäitises.

Publik peab maksma kogu väärmajanduse. Enam kui pool maailma pahesid johtub tänapäeval logelemisest, vedelemisest, halvustamisest ja ebatublidusest, mille rahvas peab kinni maksma oma hea rahaga. Kus iganes makstakse kahele mehele selle eest, mida võib teha üks mees, seal peab rahvas maksma kaks korda niipalju, kui õigus.

Päev tööd tähendab taotlema võrdsust töö eest saadava tasuga. Ja kui samaväärsus on viidud tasakaalust, see tähendab, kui tööline teeb enam kui on vastuväärtus, tasu või saab ta enam kui on ta teeninud — siis tekivad varsti tõsised segadused. Kui see olukord levib üle terve maa, siis astub esile ärielu rike. Tööstuslikud raskused ei tähenda midagi muud, kui selle võrdsuse kõrvaldamist igas vabrikukäitises. Direktsioon peab jagama vastutust koos tööliskonnaga. Direktsioon on olnud samuti laisk — direktsioon leidis olevat mugavama võtta teenistusse veel 500 töölise lisaks, selle asemel et täiendada oma meetodeid niiviisi, et võiks teha olevast kontingendist 100 töölise vabaks teise töö jaoks.

Ainult nõudmiste läbi ei saavutata tõeliselt midagi. See on põhjus, miks streigid lõppude lõpuks ikkagi luhtuvad, kuigi näivad saavutavat tulemusi. Streik, mis viib läbi kõrgemad palgad ja lühema tööaja, paneb aga koorma selle eest publiku kaela, on lõppude lõpuks ebaõnnestunud. Ta vähendab ainult tööstuse jõudlusvõimet ja vähendab töövõimaluste arvu. See ei taha öelda, et iga streik on ebaõiglane — streik võib juhtida tähelepanu pahedele. Streigid on mõnikord õigustatud — kas nad aga suruvad läbi õigluse, on teine küsimus. Streik, mis tahab saavutada õiguspäraseid tingimusi ja õiglasi palku, on täiesti põhjendatud. Kahetsusväärne on ainult, et töölisi sunnitakse streikima oma õiguse saamiseks. Ühtki ameeriklast ei peaks selleks sunnitama. Ta peaks oma õiguse saama vabatahtlikult, vaevata, nagu midagi enesestmõistetavat. Põhjendatud streigid tekivad kõigepealt tööandjate süü läbi. Mõned tööandjad ei kõlba oma kohale. Ettevõtja võib olla just niisama ebakohane oma kohale kui tööline treipingi taga. Õigustatud streigid on selle märk, et tööandja vajab teist ala — milleks ta on võimeline. Ebatubli tööandja põhjustab enam kahju kui ebatubli ametnik. Ühe võib paigutada ümber sobivale kohale, teise peab jätma tasakaalustava õigluse hoolde.

On veel teine liik streike — streigid varjatud kavatsustega. Seda liiki streikides on töölised ainult mingisuguse traaditõmbaja tööriistad, kes jälgib oma isiklike sihte. Näide: mingi suurtööstuslik käitis on saavutanud tulemusi sellega, et rahaldas üldist tarvidust tubli ja jõudlusvõimelise produktsiooniga. Ta on tuntud õiglaste töötingimuste poolest. Selline tööstus tähendab spekulatsioonile suurt kiusatust. Kui õnnestub alistada teda oma valitsusele, võib teiste ausast tööst koguda kõige rikkalikumat vilja. Võib hävitada sobivalt ta palgad ja kasud, imeda tarbijatest, tootmisest ja töolistest välja viimse dollari ja asetada tööstus ise nende ettevõtete olukorda, mida juhitakse madalate äriprintsipi järgi. Motiiv võib olla spekulandi isiklik saagihimu või soov hävitada ettevõtte äriprintsipi, sest niisugune näide viib kitsikusse teised ettevõtted, kes ei armasta õiget. Seestpoolt ei võimalda tööstus kallaletungi, sest selles teotsevad inimesed ei evi mingit põhjust streigiks. Siis haaratakse teise meetodi järele. Võib-olla annab asjaosaline ettevõtte tööd arvukaile väljaspoolseile käitistele, näit. toormaterjaliga varustajatele. Kui õnnestub sulgeda neid, väljaspoolseid käitisi, siis pannakse ühtlasi lonkama ka tööstus. Nii teostatakse streike väljaspoolsete ettevõtete poolt. Kui sealseis vabrikuis teotsevad töölised teaksid, mille ümber asi keerleb, keelduksid nad kaasa aitamast — aga nad ei tea. Nad on enese tahtmata kavalate kapitalistide

tööriistad. Üks punkt on siiski, mis peaks äratama selle-laadseist streikidest haaratud tööliste kahtlust. Kui streik ei lase end kõrvaldada, vaatamata mõlemapoolsele vastutulekule, siis on sellega niihästi kui antud tõendus, et on veel kolmas partei, kes on huvitatud ta edasikestmisest. Jõud kulisside taga ei taha, et jõutaks kokkuleppele.

Siis on veel kolmas liik streike — streigid, mis on esile kutsutud kapitalistlike huvide läbi, et viia tööliskonda halba kuulsusse. Ameerika tööline on alati olnud tuntud oma terve arusaamise poolest. Ta ei ole lasknud end alati juhtida eksiteele lõuameeste poolt, kes aina töötasid igasugu õhulisi hüvesid. Tal oli endal mõistust ja ta oskas seda kasutada. Omal viisil naudib ameerika tööline kodus kui ka maailmas teatavat lugupidamist. Avalik arvamine kaldub respektierima ta seisukohti ja soove. Näib siiski püsivat kindel kavatsus, infitseerida ka ameerika töölisi bolševismiga ja immutada teda võimatute vaadetega, viia teda niisugustele kuulmatutele tegudele, et üldine lugupidamine peaks muutuma kriitikaks.

Streikide ärahoidmisega üksi ei teenita tööstust. Me tohime öelda töölisele:

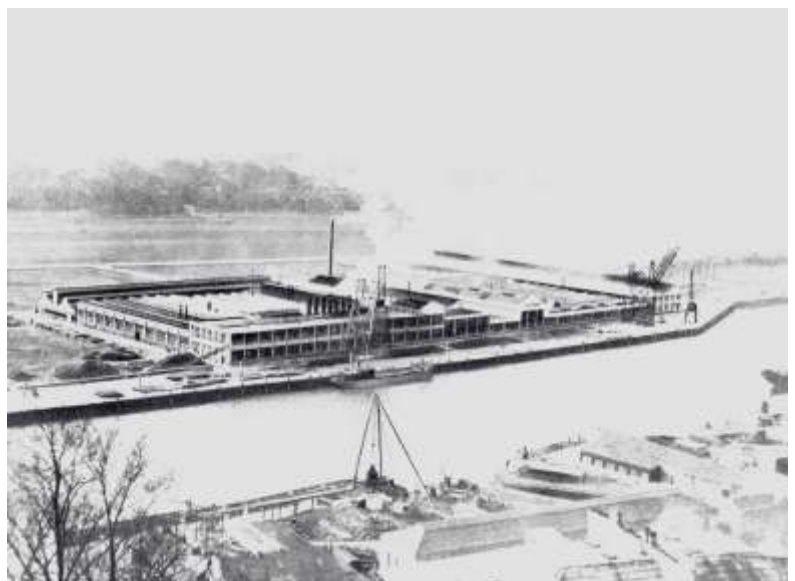
„Teil on põhjus kaebamiseks, aga streik ei too mingit abi — ta ainult halvendab teie olukorda, ükskõik, kas võidate või kaotate.“

Võib-olla tajub tööline seda tõde ja hoidub streikidest. Aga ons sellega midagi muutunud?

Ei! Kui tööline loobub streigist kui vääritud vahendist paremate olude saavutamiseks, siis tähendab see ainult, et tööandja peab teotsema omal algatusel, et muuta parandust vajavaid olukordi.

Kogemused, mis Fordi käitistel on oma töolistega niihästi kodus kui välismaal, on täiesti rahuldavad. Meie ei ole mingis vastuolus ametiühingutega, aga me ei võta ka osa mingeist kokkuleppeist, mis on saavutatud töövõtjate või tööandjate organisatsioonide poolt. Meie poolt makstud palgad on kõikjal kõrgemad, kui iga ametiühing võiks nõuda võimalikes piires, ja nädala töötunnid lühemad. Meie inimesed ei või midagi võita ametiühinguga kaasaminekuga. Mõned kuuluvad võib-olla ametiühingusse, enamik aga mitte. Meie ei tea seda ega katsugi teada saada, sest see on meile täiesti ükskõik. Meie respektierime ametiühinguid, sümpatiseerime nende häid sihte ja mõistame hukka halvad. Omalt poolt respektierivad nemad, niipalju kui ma tean, ka meid, sest meie käitistes ei ole ialgi tehtud katset tungida ülevalt poolt tööliste ja direktsiooni vahele. Loomulikult on agitaatorid ajuti katsunud tekitada pahandust, enamasti aga on töölised vaadanud neile kui hulludele veidrikkudele ja osutanud nende vastu umbes sama huvi, mida näitaksid neljajalgse inimese vastu.

Inglismaal oleme oma Manchesteri käitises tõesti sagedasti lahendanud ametiühingu küsimust. Manchesteri töölised on peaaegu kõik organiseeritud ja peaaegu igal pool valitsevad ametiühingute poolt ettekirjutatud, tootmiskitsendused. Meie võtsime üle karosseriivabriku, kus oli töös rida ametiühingu puuseppi. Kohe nõudsid ametiühingu ametnikud kõnelust meie direktsiooniga ja nendega tingimuste üle kokkuleppimist. Meie aga kaupleme alati oma töolistega isiklikult ja mitte kunagi nende väljaspoolsete esindajatega, seepärast keeldus meie direktsioon kokku saamast ametiühingu ametnikkudega. Selle peale kutsusid nad puusepad üles streikima. Need keeldusid ja heideti ametiühingust välja. Tagajärg oli, et puusepad nõudsid ametiühingult kohtuga osa väljamaksmist abiandmise kassast. Mis sellest protsessist sai, ei tea mina, tean ainult, et sellega lakkas iga ametiühingupersonaali segamine meie operatsioonidesse Inglismaal.



Joonis 90. Fordi Manchesteri tehasehoone, mis asus Inglise suuruselt neljanda sadama territooriumil.

Meie ei tee mingit katset hellitada oma inimesi. Vahekord on absoluutselt vastastikune. Sellal kui tõstisime palku tugevasti, pidasime igatahes ülal tugeva järelevalve personaali. Uuriti tööliste kodust elu ja katsuti kindlaks määrata, mis nad tegid palgaga. Võib-olla oli see sellal tegelikult vajalik, sest nii varustusime väärtusliku informatsiooniga. Kestvalt oleks see aga olnud täiesti võimatu ja sellepärast loobuti sellest.

Me ei pea palju „lahtisest käest“, „isiklikust osavõtust“ või „inimlikust elemendist“ kutseelus. Selleks on juba liiga hilja. Inimesed tahavad rohkem kui häid tundeid. Sotsiaalseid olusid ei looda illusate sõnadega. Need on inimeste igapäevaste omavaheliste suhtlemiste netoresuldaat. Kõige paremini näidatakse ühiskondlikku vaimu abinõude kaudu, mis maksavad direksioonile pisut raha ja tulevad kasuks kõigile. See on ainus tee tõendada oma häid kavatsusi ja muretseda endale lugupidamist. Propaganda, lendlehed ja ettekanded ei ole midagi. Mis mõjub, on siiralt läbiviidud tegu.

Hiigeettevõtte on õieti liiga suur, et olla inimlik. See kasvab niivõrd, et surub alla üksiku isiksuse. Suures ettevõttes kaob hulga sekka niihästi tööandja kui töövõtja kuju. Koos on nad loonud suure tootliku organisatsiooni, mis saadab oma artikleid välja maailma ja annab selle eest sissetuleku, mis võimaldab elatise igale osalisele äris. Ettevõtte ise saab peaasjaks.

On midagi püha suures ettevõttes, mis toidab sadu ja tuhandeid perekondi. Vaadeldagu lapsi, keda sünnitatakse, poisse ja tüdrukuid, kes käivad koolis, noori töölisi, kes oma töö abil abielluvad ja asutavad kodu, tuhandeid kodukoldeid, mis luuakse aja jooksul meeste teenistusest — vaadeldagu seda tervet suurt tootlikku organisatsiooni, mis võimaldab kõik need asjad, siis muutub ettevõtte edasiviimine pühaks kohuseks. See muutub isegi suuremaks ja tähtsamaks kui isik.

Tööandja on ka ainult inimene, nagu ta töölisedki, ja niisugusena alistatud inimlikele piiridele. Ta valitseb oma ametit ka ainult niikaua õigusega, kuni ta seda tõesti täidab. Kui ta oskab juhtida oma ettevõtet õieti, kui ta inimesed võivad olla kindlad sellele, et ta teeb oma töö õieti hädaohustamata nende kindlust, siis on ta omal kohal. Teisel juhul ei sobi ta omale kohale rohkem kui imik hällis. Ettevõtja üle peab, nagu iga teisegi üle, otsustama ainult tema jõudluse järgi. Võib-olla on ta oma inimestele ainult nimi, mitte enam kui nimi mingil plakatil. Aga seal on ju ka ettevõtte, see on enam kui ainult nimi. See muretsseb elatist — ja see on vägagi käegakatsutav asi. Ettevõtte on tõelisus. See elab ja teotseb. See läheb edasi. Selle jõudlusvõimelisuse tõenduseks on korrapäraselt täidetud palgaraamatud.

Et nihutada kõike kitsast vabrikute ringist laiemale alale — ei ole vajalik, et rikas armastaks vaeseid, vaene rikkaid. Ei ole vajalik, et tööandja armastaks töölisi või tööline tööandjat. Vajalik on ainult, et igaüks laseb teisele osaks saada õiglust teenete järgi. See on ehtne demokraatia. See ei liigu sugugi küsimuse ümber, kes peab omama telliskive ja savi, kõrgahjusid ja veskeid. Ka küsimusel: „Kes peab olema isand?“ ei ole midagi ühist demokraatiaga. Peaaegu sama õigusega võiks küsida: „Ees peaks olema kvartetis tenor?“ Ilmselt see, kes laulab tenorit. Kellelegi ei oleks tulnud meelde kõrvaldada Carusot. Kui nüüd, aga oleks ka muusikas kehtinud sarnasuse teooria, mis oleks asetanud Caruso muusikalise proletariaadi hulka? Kas ta oleks võinud muretseda asendaja Carusole? Või ei oleks Caruso sellepärast jäänud Carusoks?

## 19. TULEVASTEST ASJADEST

Kui kõik eeldused ei peta, elame praegu keset ümberkujunemise aega. Muutus toimub igal pool, küll aeglaselt ja silmatorkamatult, aga seda kindlamalt. Me õpime aegapidi mõistma kokkukuuluvusi põhjuse ja mõju vahel. Suur osa nõndanimetatud rahutusi, palju neid ümberkujunemisi, mis tabavad näiliselt kõige stabiilsemaid seadeldisi, on tõeliselt uuestisünni märgid.

Mida pehmemaks muutub võitlus palja olemasolu eest — ja see on juba muutunud pehmeks, kuigi ebakindluse tunne on võib-olla kasvanud —, seda enam saame võimalust arendada õilsamaid motiive. Mida enam harjume tsivilisatsiooni alpustega, seda madalamalt hakkame neid hindama. Seniseid maailma edusamme saatis tugev igapäevaste tarbeartiklite rohkenemine. Ameerika elumaja tagahoovis leidub keskmiselt enam esemeid, enam valmistõetatud materjale kui ühe Aafrika valitsejal terves riigis. Üks Ameerika koolijüts on tavaliselt ümbritsetud rohkemate asjadega kui terve eskimo kogukond. Kõõgi, söögitoa, magamistoa ja söekeldri inventar kujundab nimistu, mis oleks pannud imestlema isegi luksusliku võimumehe 500 aasta eest. See tarbeesemete kasvamine märgib teatavat arenguastet. Me sarnaneme aga veel indiaanlasega, kes veab kogu oma raha linna ja ostab sealt kõik, mis silma puutub. Ei hinnata küllalt tohutut tööjõudu ja materjali, mis kaob tööstuses pisiasjade ja mitte millegi tegemisele, mis on valmistatud ainult müügiks ja ostetakse omamise pärast, mis ei anna maailmale kõige pisemaidki hüvesid, mis algavad pillamisega, et lõpetada pühkmetena. Ent aegapidi töötab inimene enese ometi üle tühisuste staadiumist, tööstus hakkab end sisse seadma inimeste tõelisiks tarvitusiks ja sellepärast võime arvestada kindlaid edusamme olemasolu suunas, mida me täna küll juba võime mõista, mille saavutamist ometi takistab meid silmapilgu enesega rahulolu staadium.

Oleme välja kasvamas omandi ebajumaldamisest. Rikkus on lakanud olemast au tunnus. Tegelikult ei ole enam kõikidel auahnust omandada suurt varandust. Inimesed on loobunud ihaldamast raha selle enda pärast. Vähemalt ei vaata nad enam aukartusega temale ega neile, kellel teda on.

Vajab ainult silmapilku järelemõtlemist mõistmiseks, et hiiglasuur rikkuste kuhjamine ei too isiklikke paremusi. Inimene on ikkagi ainult inimene, ja vajab oma toitmiseks ja soojendamiseks sama hulga toitu ja riietust, ükskõik kas ta on rikas või vaene. Ja keegi ei saa viibida üheaegselt enam kui ühes toas. Kellel aga hõljuvad ees üldsuse teenimise kujutlused, kellel on hiiglakavad, mis ei ole realiseeritavad tavaliste vahenditega, kes on seadnud enda elusihiks muuta laostunud tööstuspõldu õitsevaks aiaks ja ilustada argipäeva elu värskete, inimikkude vaimustusmotiividega, kõrgemate püüdlustega ja tublidusega, — sellele on suured rahahulgad sama, mis põllumehele seemevili — algus uueks ja rikkalikumaks lõikuseks, mille hüvesid niisama vähe saab sulgeda üldsuse eest, kui päikesevalguse heategevat mõju.

Maailmas on kaht liiki narre, üks on miljonär, kes arvab saavutavat tõelist võimu vaid raha kogumisega, teine on rahatu reformaator, kes usub võivat parandada kõiki maailma pahesid selle läbi, et võtab ära kõik ühe klassi raha, et jagada seda teiste masside vahel. Mõlemad on valel teel. Niisama hästi võiksid nad konfiskeerida kõik kabemängu kivid või doominod, uskudes olevat konfiskeerinud maailmast sellega kõik mänguosavuse. Mõned kõige edukamad meie aja kapitalistidest ei ole inimkonna varandust suurendanud pennigi võrra. Või suurendab õnnelik kaardimängija maailma rikkust?

Kui me kõik looksime rikkusi oma loovate võimete piirini, aga ennast pingutamata, oleks küllalt, et rahuldada kõiki ja kõik saaksid küllalt. Iga tõeline elus vajalikkude asjade puudus — ma ei mõtle kõlisevate müntide loodud puudust — johtub ainult puudulikust produktsioonist. Ja puudulik produktsioon tekib liigagi sagedasti puuduliku teadmise läbi produktsiooni olemusest.

Tuleb tunnustada lähtekohana:

*Maa toodab või on suuteline tootma küllalt, et võimaldada igapäevale viisipärast elatist, mitte ainult toitu, vaid ka, mis puutub ülejäänud eluvajadusisse. On võimalik organiseerida tööjõude, tootmist, jaotamist ja palku nõnda, et kõik osalised saavad eksaktsel teel määratud õiglase osa. Hoolimata inimliku loomuse nõrkusest on võimalik korraldada meie majandussüsteemi nii, et egoism, kuigi teda ei kõrvaldata maailmast, ometi ei suuda enam tekitada ebaõiglust majanduselus.*

Kõik, mis Fordi käitised või mina ise oleme teinud, pole midagi muud kui püüdmine anda tööga tõendust, et üldsuse teenistus tuleb seada ettepoole kasust ja et selline tegevus, mis rikastab maailma, moodustab õilsa kutse. Sagedasti on katsutud mulle selgeks teha, et erakordset arengut, mille on teinud läbi meie ettevõtted — sõnast „edukus“ tahaksin ma hoiduda, sest see on veidi hauakirja moodi — tuleb vaadata kui juhust, et meie poolt kasutatud meetodid võivad ju olla omaviisi päris head, kuid need olevat kasutatavad ainult spetsiaalselt meie toodete jaoks — teistes ettevõtetes, jah, teiste toodete ja isikute puhul ütlevat nad kohe üles.

Oli aeg, mil meie teooriaid ja meetodeid peeti üsna ebaterveteks. Sest neist ei saadud aru. Sünnimuste areng on sellised arvamused pannud vaikima, kuid veel ikka valitseb kindel usk, et ükski teine ühing ei saa seda järele teha, mida oleme teinud meie — et mingi haldjas on puudutanud meid nõiakepigaga, et meie ega keegi teine ei või valmistada kingi, kübaraid, õmblusmasinaid, kelli, kirjutusmasinaid või mingit muud tarbeartiklit nende meetodite järgi, mille järgi valmistame oma autosid ja traktoreid, ja et ka meie ise avastaksime varsti oma eksimuse, kui julgeksime minna mingile teisele alale.

Mina ei nõustu sellega. Meil pole midagi kukkunud õhust. Eelnenud leheküljed peaksid olema seda tõestanud. Meie ei evi midagi, mis ühtlasi ei oleks saavutatav teistele. Meil oli ainult õnn, mis ikka saadab seda, kes annab tööle oma parima. Meie algus ei olnud üheski suhtes „soodus“. Me alustasime niihästi kui mitte millegagi. Mis me omame, seda oleme teeninud ja nimelt väsimatu tööga ning oma printsiipest kinnipidamisega. Meie võtsime ühe nõndanimetatud luksusartikli ja tegime ta ilma konkude ja kõverusteta üldsusele tarvilikuks. Kui alustasime meie praeguse auto tootmist, oli meie maal ainult vähe häid maanteid, bensiini oli raske saada ja publikusse oli juurdunud idee, et auto parimal juhul on rikka mehe mängukann.

Meie alustasime oma toodangut kindla usutunnistusega — mis sellal oli ärielus uus. Uut peetakse ikka veidraks ja paljud inimesed on niisugused, et nad kunagi ei suudagi vallanduda mõttest, et uus on veider ja tõenäoselt ka rumal. Meie usutunnistuse mehaaniline läbiviimine muutub päevast päeva. Avastame üha uusi abinõusid. Kuid peame üleliigseks muuta printsiipe ennast ja ma ei saa ka ette kujutada, et see peaks olema kunagi vajalik, sest loen seda üldkehtivaks ja usun, et see viib vastu paremale ja laiemale elule.

Kui see ei oleks minu usk, siis loobuksin töötamast — raha, mille teenin sealjuures, ei ole mulle tähtis. Raha on tähtis ainult seevõrra, kui võrd ta annab praktilise tõenduse selleks, et iga ettevõtte saab eluõiguse ainult oma teenete läbi, et ta peab üldsusele andma alati enam kui võtab temalt, ja et kui mitte kõik osalised ei võida ettevõtte läbi, siis peab see lakkama eksisteerimast. Vaesust ei saa kaotada maailmast ainult tühiste formelitega, vaid ainult kõva intelligentse tööga. Meie moodustame tõeliselt ainult katsejaama, et tõestada seda printsiipe. Et me sealjuures teenime raha, on ainult lisatõendus selle printsiipe õigsusele. See on argument, mis veenab ilma paljude sõnadeta.

Eespool seadsime üles oma usutunnistuse. Ma tahaksin seda korrata tehtud töö valguses.

1) **Mitte karta tulevikku ja mitte austada minevikku.** Kes kardab tulevikku, ebaõnnestumist, see tõmbab ise piirid oma mõjupiirkonnale. Ebaõnnestumised annavad ainult võimaluse, et alustada uuesti ja targemini. Aus ebaõnnestumine ei ole häbi, kartus ebaõnnestumise eest seevastu on häbi. Minevik on kasulik ainult niivõrd, kui võrra ta näitab meile arengu vahendeid ja teid.

2) **Mitte anduda konkurentsile.** Kes teeb üht asja kõige paremini, see valmistagu teda. Katse, võtta kelleltki ta tööala, on kriminaalne — sest et sellega omakasupüüdmise sihil surutakse alla oma kaasnimeste elujärge ja taotellakse mõju võimu, mitte intelligentsuse abil.

3) **Üldsuse teenimine seisku kasust kõrgemal.** Ilma kasuta ei ole arenemisvõimelist äri. kasu saamises ei ole loomult midagi halba. Hästi juhitud ettevõtte peab andma ja annabki heade teenete eest head kasu. kasu ei pea siiski olema üldsuse teenimise alus, vaid resultaat.

4) **Tootmine ei tähenda odavasti sisseostmist ja kallilt müümist.** See tähendab palju enam toorainete mõõdukate hindadega sisseostmist ja võimalikult tühiste lisakuludega tarvitamiskõlblikuks produktiks muutmist ning tarvitajale jaotamist, õnnemäng, spekulatsioon ja ebaaus kauplemine tähendavad ainult sellise tegevuse raskendamist.

Tootmine ise on oluline, aga vaim selle taga veelgi tähtsam. Arvukad täiesti kunstlikud normid, mis „seaduste“ nime all reguleerivad finantsala ja tööstust, osutuvad sagedasti täiesti sündmatuiks. Tänapäev suudetakse maailmas valmistada küllalt asju — tootmise probleem on lahendatud hiilgavalt. Võime iga liiki artikleid valmistada miljonite kaupa. Materiaalse elumooduse eest on hoolitsetud eeskujulikult. Aktikappides ja sahtlites ootab küllalt leiutisi, et teostada tuhandeaastast ideaalriiki selles, mis puutub elu füüsilisse külge. Aga me oleme liiga pimestatud oma saavutusest — küsime liiga vähe oma tegevuse põhjuste järele. Meie konkurentssüsteem, kõik meie võimed on kontsentreeritud materiaalsele produktioonile ja selle kõrvalsaadustele, edule ja rikkusele.

Nii valitseb näiteks kalduvus lõigata isiklikku kasu rühmadele kui ka üksikisikule teiste isikute ja rühmade kulul, kuigi sellega midagi ei võideta, et keegi surutakse seina äärde. Kas käiks ehk farmerite käsi paremini, kui farmerite liit teeks otsa vabrikantidele või ümberpöörduks? Kas kapital võidab töölise hävitamise läbi või tööline kapitali hävitamise läbi? Või tuleb ärimehele kasuks, kui ta oma konkurenti surmab? Ei, destrukttiivne võistlus ei tule kasuks kellelegi. Peab kaduma selline võistlusviis, mis lõpeb väheste südametunnistusega indiviidide valitsusega massi üle. Destruktiivsel võistlusel puuduvad omadused, millest tuleb edu. Edu saavutatakse suuremeelse rivaalsuse läbi. Halb konkurent seevastu on isiklik. Ta sihib vaid ühe rühma või isiku kõvendamisele. See on sõjaseisukord. Ta on inspireeritud soovist kellelegi „ära teha“. See on egoistlik. Selle tegevuspõhjus pole ei rõõm produktist, ei soov välja paista üldsuse teenimises, ega terve püüdmine teadusliku tootmisviisi järele. Selle eesmärgiks on lihtsalt suruda teised välja ja monopoliseerida turgu kasu pärast. Niipea kui on saavutatud eesmärk, asendatakse algusprodukt halvemakvaliteedilise tootega.

Kuna me vabastame end sellest väiklasest hävitavaloomulisest konkurentist, vabastame end ühtlasi paljudest eelarvamusist. Oleme liiga seotud vanade meetoditega ja kindlate ühekülgsede harjumustega. Oleme liiga harjunud kasutama asju täiesti kindlal viisil — meie tavatseme teatavaid hüvesid toimetada edasi ainult teataval teel — ja kui tarvitus on nõrk või see tee on ummistunud, siis ummistub ka äri ja otsekohe saavad märgatavaks kõik „Depressiooni“ kurvad tagajärjed. Võetagu näiteks teraviljaturg. Ühendriikides on aidatud miljoneid ja miljoneid buššeileid vilja ilma nähtavate turustamisvõimalusteta. Teatav hulk sellest tarvitatakse inimeste ja loomade jaoks, kaugelki mitte aga kõik. Enne alkoholi keeluseadust põletati teatavad hulgad vilja napsiks, — vististi mitte parim teravilja kasutusviis. Palju aastaid läks teravili neid kaht teed ja niipea kui üks neist ummistus, kuhjusid teraviljatagavarad.

Kui toiduaineid, leidub rikkalikumalt, kui võidakse neid kasutada toiduna, miks siis mitte leida sellele teist kasutust. Miks kasutada teravilja ainult sigade nuumamiseks ja viinapõletamiseks. Miks panna käed sülle ja kurta hirmsat õnnetust, mis on tabanud teraviljaturgu? Kas ei ole muud kasutusvõimalust teraviljale? Kindlasti on! Selle jaoks peaks leiduma ju nii palju kasutusviise. Oli kord aeg, mil süsi oli haruldane, — siis kasutasid farmerid teravilja ülejääki põletusainena. See on küll natuke barbaarne kasutusviis — aga sisaldab siiski ühe idee idu. Viljas on põletusaineid, õlisid ja alkohoolseid põletusaineid saab valmistada viljast. On viimne aeg, et keegi avastab selle uue kasutamise, et aidatesse kogutud viljatagavarad tuleksid käibele.

Miks on vibul alati palju kiude ühe nõõri asemel? Katke üks, siis on teine valmis. Satub seakasvatuse ummikusse, miks ei peaks talunik muutma oma vilja kütteeneks oma traktorile? Vajame kõigekülgselt, suuremat vaheldusvõimet.

Iga edusamm oma eos algab isiku juures. Mass ei või olla parem kui isikute summa. Areng algab üksiku juures, kui ta ärkab pool-üskõiksuse staadiumist sihikindlusele, otsustamatuselt selgele tahtele. Kui ta sammub edasi õpijalt meisterlikkusele, raskest diletantismist töö juures tõelisele tööle ja rõõmule sellest, kui ta areneb silmakirjateenrist tööliseks, kes toimetab oma töö ilma järelevalveta ja sundimiseta — tõesti, siis sammub maailm ise edasi! Edasimineku ei ole kerge. Meie elame ajal, kus igaühele jutustatakse, et kõik peaks olema kerge. Ent ükski töö, mis millekski kõlbab, ei ole iialgi kerge. Ja mida

kõrgemale tõustakse vastutuse redelil, seda raskemaks ta muutub. Pingutus iseenesest on samuti paratamatu. Kes töötab, peaks saama ka küllalt puhkust. Kes töötab tugevasti, sellele kuulub ka mugav tool, mõnus kodu ja meeldiv ümbrus. Selleks on tal õigus. Aga sellele, kes enne ei ole teinud oma tööd, ei ole õigust ka puhkusele. Kunagi ei saa olema võimalik tuua töösse polstertoole ja mõnust. Mõni töö tehakse siiski mõttetult raskemaks. Palju saab kergendada õige organisatsiooni läbi. Ei peaks jäetama proovimata ühtki vahendit, et vabastada inimesi inimeste tööks. Liha ja verd ei tohiks õigupoolest sundida kandma koormaid, mida võivad kanda teras ja raud. Aga isegi siis, kui saavutatakse kõrgeimat, jääb töö ikkagi tööks ja igaüks, kes andub oma tööle, tunneb, et see on töö.

Ja sealjuures ei tohi olla valiv. Ülesanne võib olla madalam kui oodati. Pärastöö ei ole alati see, mis valitakse endale ise. Pärastöö on see, mille jaoks ollakse välja valitud. Praegu on enam tühiseid ja madalaid töid kui tulevikus, ja niikaua kui leidub niisuguseid töid, peab need kellegi poolt tehtama. Ei ole aga mingit põhjust, et keegi tarvitseks end tunda alandatuna madala töö läbi.

On tulnud aeg eemaldada tegevast elust välja-kurnavat, tapvat tööd, ainult selle elemendi vastu tõstetagu mässu. Peame ta ära kihutama, kus iganes leiame. Meie ei ole niikaua kultuurrahvas, kuni ei ole päevatööst kadunud kehajõul käiv töö. Leiutaja vaim jõudleb juba mõndagi selles suunas. Siiani on meil õnnestunud väga suurel määral vabastada inimesi kõige raskemaist ja rõhuvamaist koormast, mis söövad nende jõudu. Aga vaatamata sellele raske töö kergendusele ei ole me suutnud kõrvaldada ühetoonilisust. Siin kutsub meid: uus töö — ühetoonilisuse eemaldamine.

Töövõimalused on suuremad kui kunagi, edu võimalused samuti. Noormees, kes täna astub tööstusellu, satub küll teise süsteemi kui see, milles alustati kahekümne viie aasta eest. Süsteem on läinud pingsamaks, see sallib vähem mänguruumi ja vähem hõõrdumisi. Isiku omavolile on paljudes küsimustes jäetud vähem vabadust, üksik töölaine näeb end organisatsiooni osana, mis näiliselt jätab vähe initsiatiivi. Selle peale vaatamata ei ole tõsi, et „töölised ei ole muud kui masinad“. Ei ole tõsi, et organisatsioon ei paku võimalust edasijõudmiseks. Kui noor töölaine vabaneb neist ideist ja vaatleb süsteemi sellena, mis see on, siis leiab ta, et arvatav takistus on tõeliselt abi.

Vabrikuorganisatsioon ei ole tublidusele piiride tõmbamiseks, vaid vahend, et vältida raiskamist ja keskpärasuse kahjusid. See ei taha kuidagi takistada püüdlikku, tarka töölise püüdlemast oma parimat, ta tahab vaid takistada, et ükskõikne töölaine ei teeks oma tööd kõige halvemini. See tähendab, et igaüks kannatab selle all, kui antakse ohjad laiskusele, kergemeelsusele, venimisele ja ükskõiksusele. Vabrik ei saa muidu kosuda ja ka kohaseid palku maksta. Kui kõnealune organisatsioon sunnib ükskõikseid tegema enam kui ta jõudleks muidu, siis tuleb see neile ainult kasuks — füüsiliseks, vaimseks ja rahaliseks kasuks. Missuguseid, palku võiksime küll maksta, kui lubaksime suurel hulgal ükskõikseil jälgida tootmise juures nende omi meetodeid ja oma tempot?

Iga kasvav ettevõtte loob samaaegselt uusi töövõimalusi tublidele. Sellega ei ole öeldud, et nüüd pakuvad end iga päev ja hulgaliselt uued võimalused. Vastupidi, need tahavad raske tööga kättevõitmist, ainult kes püsib rutiiniratta juures ja siiski jääb vaimselt liikuvaks ning elavaks, jõuab lõpuks õigele sihile. Ärielus ei nõuta nii väga sädelevat vaimu kui tervet, soliidset usaldusväarsust. Suured ettevõtted liiguvad loomu poolest aeglaselt ja ettevaatlikult. Püüdlik noormees peaks sellepärast vaatama kaugele ette ja jätma endale rikkalikult aega tulevasiks sündmusiks.

Palju, väga palju asju muutub teiseks, õpime olema looduse isandad, selle asemel et olla orjad. Vaatamata meie arvatavale võimele oleme siiski veel suuresti sõltuvad loomulikest abiallikaist ja usume, et need on asendamatud. Me kaevame sütt ja maake ning raiume puid. Me tarvitame süsi ja maake ning nad on läinud, puid ei saa asendada inimea jooksul. Ent saab tulema päev, mil me soojuse rakendamisel oma teenistusse ei ole enam sõltuvad sütest — juba tänapäev võime saada soojust vee abil toodetud elektrist. Seda meetodit me täiendame. Mida enam edeneb keemia, seda veendunum olen mina, et leiame ühel päeval meetodi, mille abil taimeollustest saame kestvamast ainet kui metall. Puuvilla tarvitada oskame näiteks alles üsna pisut. Ja kunstlikult valmistatud puu on parem kui loomulikult kasvanud puu. Tõelise üldsuse teenimise vaim saab meile loojaks. Tarvitseb ainult igaühel meist sooritada õiglase südamega oma osa.

Joonis 91. Henry Fordi haud.

