

УДК 005
ББК 65.29
Ф79

Henry Ford
TODAY AND TOMORROW
(in collaboration with Samuel Crowther)

Форд, Генри.

Ф79 Сегодня и завтра / Генри Форд ; [перевод с английского]. — Москва : Эксмо, 2022. — 320 с. — (Классика мировой бизнес-литературы).

ISBN 978-5-04-155769-0

Бизнес, который не приносит ничего, кроме денег, это плохой бизнес, говорил Генри Форд. Он одним из первых реализовал на практике идеи капитализма благосостояния, направленные на улучшение условий жизни рабочих. Он вдвое увеличил заработную плату, вдвое снизил цену на автомобиль и производил более двух миллионов единиц продукции в год, а также ввел 40-часовую рабочую неделю. Вот уже почти сто лет руководители всех рангов и предприниматели штудируют его произведения в поисках Святого Грааля.

Книга «Сегодня и завтра» содержит описание процессов и разработок Ford Motor Company, которые для своего времени были инновационными. Идеи в отношении трудовой политики, размышления о природе бизнеса и многое другое.

Эта книга вдохновила немало выдающихся людей, например Тайити Оно и Сигео Синго, при создании концепции бережливого производства. По сей день она остается актуальной и помогает рождению новых идей.

**УДК 005
ББК 65.29**

ISBN 978-5-04-155769-0 © by Ford Henry, 1926
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2022

• СОДЕРЖАНИЕ

.....

Глава 1. Шансы есть всегда	5
Глава 2. Существуют ли границы для больших предприятий?	18
Глава 3. Крупная корпорация и мощь денег	31
Глава 4. Существует ли честная прибыль?	38
Глава 5. «Это неосуществимо!»	60
Глава 6. Потребность в научных исследованиях	77
Глава 7. Для чего нужны стандарты?	98
Глава 8. В чем смысл экономии ресурсов?	114
Глава 9. Контроль над источниками сырья	129
Глава 10. Роль времени	143
Глава 11. Сохранение дерева	160
Глава 12. Перенос заводов в сельскую местность.....	178
Глава 13. Длительность рабочего дня и уровень зарплаты	199
Глава 14. Роль машинного труда.....	218

• Содержание

Глава 15. Преимущества реального образования	239
Глава 16. Лечение или профилактика?.....	252
Глава 17. Как превратить железную дорогу в доходное дело?	263
Глава 18. Воздушное пространство.....	280
Глава 19. Вопросы сельского хозяйства.....	288
Глава 20. Зачем придуманы деньги	302
Глава 21. Наши принципы подходят всем	308

ШАНСЫ ЕСТЬ ВСЕГДА

.....

Люди веками твердили о нехватке шансов и острой необходимости переделить уже имеющиеся блага. Но всякий раз, когда возникала и развивалась какая-либо новая идея, одновременно с ней появлялись и новые возможности для желающих работать.

Сегодня мы имеем достаточное количество проверенных идей, и если удастся их реализовать, то человечество навсегда распрощается с нищетой и трущобами, а все, кто хочет трудиться, получат шанс на достойную жизнь. Однако воплощению новых идей мешают старые истрепавшиеся понятия. Люди сами надевают себе на шею ярмо, завязывают глаза, а потом удивляются, почему им так тяжело жить.

Возьмем для примера одну скромную идею — она могла бы прийти в голову любому, но ее воплощение досталось мне, — идею создания компактного, мощно-

го и простого автомобиля, который производился бы по низкой цене, хотя и при высокой зарплате рабочих. Первого октября 1908 года мы выпустили наш первый маленький автомобиль. К 4 июля 1924 года мы произвели уже 10 000 000 современных авто, и в текущем, 1926 году мы завершаем 13-й миллион.

Факт примечательный, хотя, возможно, и не столь важный. Главное то, что из горсточки людей мы выросли в колоссальное предприятие, где работают более 200 000 человек, и ни один из них не получает менее шести долларов в день. У посредников и на складах наших автомобилей занято еще 200 000 человек. К тому же мы отнюдь не производим все то, что нам требуется, самостоятельно. Мы приобретаем примерно в два раза больше, чем создаем, и потому можем утверждать, что на предприятиях, связанных с нашим производством, трудятся еще около 200 000 человек. В общем 600 000 работников прямо или косвенно участвуют в деятельности нашей компании.

Таким образом, всего лишь одна идея, внедренная в жизнь 18 лет назад, обеспечила средствами существования около 3 000 000 мужчин, женщин и детей. А ведь мы еще не учитываем то огромное число людей, которые тем или иным образом принимают участие в распределении и обслуживании наших автомобилей. При всем этом наша идея пока пребывает на начальной стадии разработки! Мы приводим здесь статистику вовсе не для бахвальства. Я не говорю о некоем лице или конкретном предприятии. Я говорю об идее. И названные

- Шансы есть всегда

нами цифры наглядно демонстрируют, что может дать реализация одной-единственной идеи.

Всем сотрудничающим с нами людям необходимы еда, одежда, обувь, жилье и так далее. Если бы можно было всех работников поселить в одном месте и все, кто обеспечивает их потребности, жили бы рядом, то возник бы город побольше Нью-Йорка. Все это было создано за меньшее время, чем необходимо для превращения ребенка во взрослого.

Как нелепо говорить или думать о нехватке шансов! Мы попросту не знаем, что такое шанс.

Очевидно, что поколение назад для тысячи людей существовал один шанс, тогда как сейчас одному человеку предлагается тысяча шансов, и все благодаря индустриальному росту нашей страны.

На заре развития промышленности возможности были минимальны. Люди видели лишь один путь, и все хотели двигаться по нему. Разумеется, претендентов оказывалось больше, чем шансов, и некоторых кандидатов оттеснили на обочину. Именно по этой причине в те времена конкурентная борьба была столь ожесточенной и бесчеловечной — возможностей на всех не доставало.

Однако с развитием индустрии перед людьми разворачивался доселе невиданный мир. Всякая открывшаяся производственная компания предоставляла множество оригинальных возможностей, ранее не существовавших. Безжалостная конкуренция доказала: чтобы эффективно вести свое дело, предпринимателю следует

создать значительно больше шансов, чем он сможет использовать.

Дать точную оценку роста индустрии нереально, не осознав того дефицита шансов, который существовал ранее. Отчасти рост происходил благодаря усовершенствованию старых фабрик и заводов. Значение их, скорее всего, преувеличивается теми, кто оказался экономически повержен.

8 Сейчас мы перемещаемся быстрее, чем прежде. Точнее, нас перевозят стремительнее, чем раньше. И неужели 20 минут в автомобиле перенести труднее, чем четырехчасовую прогулку по пыльной дороге? Какой вариант передвижения больше экономит энергию человека, предоставляет больше свободного времени и сохраняет его умственные силы? Вскоре мы за один час по воздуху будем преодолевать большие пространства, чем за несколько дней автомобилем. Означает ли это, что в таком случае мы все станем неврастениками?

Посмотрите на людей, занятых реальным делом, начиная с пролетария, добирающегося на работу трамваем, и заканчивая молодым человеком, который в течение одного дня может пересечь континент. Вы поймете, что они смотрят на жизнь совсем по-другому. Они не ахают из-за того, что уже произошло, а жадно глядят вперед, в будущее. Ради грядущего они с готовностью преодолевают трудности нынешние. Вот это и есть бесценное качество деятельного человека, который не засиживается в одиночестве в библиотеке, спрятавшись за фоли-

- Шансы есть всегда

антами и тщетно стараясь примерить новую реальность к устаревшим формулам. Спросите того рабочего, что едет в трамвае. Он расскажет, что еще совсем недавно он приходил домой

поздним вечером настолько уставшим, что не мог даже переодеться, второпях съедал ужин и тотчас укладывался спать.

Сейчас он может переменить одежду

в мастерской, вернуться домой до темноты, раньше поужинать и отправиться на прогулку с семьей. Он скажет, что изнуряющее ярмо работы стало легче. Возможно, сегодня надо трудиться более по-деловому, чем прежде, зато больше нет нескончаемого изматывающего труда, как в прошлом.

Плохой репутацией слово «успешность» обязано тому, что им обозначают совершенно противоположное. А ведь успешность — это работа, сделанная самым лучшим для вас способом, а не худшим. Как если бы доставлять на гору баул в вагоне товарного поезда, а не нести в руках. Успешно управлять делом — значит обучить работника технике производства, позволить ему зарабатывать побольше и жить получше. Вряд ли годами трудящийся за пару центов в день китайский кули благополучнее американского рабочего, у которого

• • • •

Всего лишь одна идея, внедренная в жизнь 18 лет назад, обеспечила средствами к существованию около 3 000 000 мужчин, женщин и детей.

• • • •

есть дом и автомобиль. Первый – раб, второй – свободная личность.

Создавая фордовские предприятия, мы стараемся максимально задействовать механическую силу. Мы используем уголь, реки и ручьи в поисках дешевого и легкодоступного источника энергии, которую можно превратить в электричество, применяем технику, увеличиваем производительность работников, повышаем их зарплату и снижаем цену, по которой отпускаем нашу продукцию потребителям. Подобный порядок связан с большим и продолжающим расти числом разных факторов. Необходимо максимально эффективно применять механическую силу, сырье и время. Что и заставило нас словно сделать большой крюк и заняться другими сферами производства, такими как железные дороги, шахты, вырубка леса и строительство кораблей. Мы потратили миллионы долларов, чтобы сэкономить несколько часов труда. Зато сейчас мы не делаем ничего, что не связано с нашим делом – производством моторов. Используемая нами механическая сила производит другую силу – мотор, приводящий в движение автомобиль. Сырье стоимостью примерно 50 долларов трансформируется в 20 лошадиных сил, поставленных на колеса. До 1 декабря 1925 года при помощи наших автомобилей и тракторов мы обеспечили человечество приблизительно 300 млн подвижных лошадиных сил, что в 97 раз больше потенциальной энергии Ниагарского водопада. Весь мир потребляет лишь 23 млн неподвижных лошадиных сил, из них Америке принадлежит более 9 млн.

- Шансы есть всегда

Пока неизвестно, какие последствия вызовет расположение в стране этой добавочной силы, но я уверен, что восхищающее многих богатство Соединенных Штатов в существенной мере произведено добавочной силой, облегчающей перемещение людей, а также освобождающей и пробуждающей их разум.

Мировое развитие напрямую зависело от того, насколько комфортными были пути сообщения. Автомобилями мы преобразили Америку. Однако мы обладаем такими машинами не потому, что богаты: напротив, мы состоятельны потому, что применяем их. Известно, что автомобили не сразу стали общепотребительными. Спрос на них рос день ото дня, и сегодня нам уже трудно выполнить все заказы, а наша нынешняя производительность (2 млн машин в год) обеспечивает потребности лишь уже существующих владельцев авто — при расчете, что они станут обновлять машины каждые шесть лет. Это — между прочим. Благополучие страны прямо пропорционально числу автомобилей. Воистину так, потому что, поставляя в страну так много механических сил, вы производите определенные изменения абсолютно во всех сферах. Автомобиль полезен не только в той области, для которой создавался, он также необходим для того, чтобы в целом знакомить публику с возможностями механизмов, объяснить, что такое энергия, и наконец вытащить их из той скорлупы, где они до сих пор пребывали. В доавтомобильные времена значительная часть людей всю свою жизнь оставалась на од-

ном месте и не удалялась от места проживания более чем на 50 миль. Для Соединенных Штатов подобная ситуация уже в прошлом, однако для большого числа стран она по-прежнему актуальна. Когда к нам прибыли представители из России, чтобы приобрести тракторы для своих колхозов, мы дали такой совет: «Вам надо бы для начала закупить автомобили и обучить ваших людей пользоваться механическими приспособлениями, приучить к свободному перемещению. Следом за машинами будут построены удобные дороги, и вы сможете перевозить продукцию ваших сельскохозяйственных предприятий в города».

12

Они прислушались к нашим рекомендациям и закупили несколько тысяч автомашин. Сейчас, по прошествии небольшого срока, они приобрели несколько тысяч тракторов.

Однако суть не в том, что посредством методичного применения механической силы реально создать достойное и недорогое авто. В этом нет ничего нового. Главная значимость автомобиля состоит в том, что в ходе его создания мы сформулировали новый принцип для индустрии: работники компании должны быть ее самыми важными клиентами.

Настоящее развитие нашей компании началось в 1914 году, когда мы повысили минимальную заработную плату от 2 долларов до примерно 5 долларов в день. Таким образом мы увеличили покупательную способность наших сотрудников, они в свою очередь подняли покупательную способность других и так да-

- Шансы есть всегда

лее. Собственно, секрет благосостояния Соединенных Штатов состоит именно в распространении покупательной силы посредством роста зарплаты и снижения продажных цен.

Вот это и есть главный принцип нашей компании. И называется он «мотив заработной платы».

Разумеется, однако, что большую зарплату невозможно выплачивать всем подряд. В том случае,

когда заработная плата растет, а затраты предприятия не снижаются, то повышение покупательной способности не наступает. Минимальной заработной платы не бывает, поскольку

• • • •

Каждая компания, которая основана на принципе большой зарплаты и старается работать на благо общества, обязана развиваться.

• • • •

никакой заработок не будет достаточно высоким, чтобы человек им удовлетворился. Средней заработной платы тоже нет, так как не существует на планете человека, который сумел бы ее вычислить. Сама идея средней заработной платы подразумевает, что развитие оборудования и хозяйственного руководства достигло своего потолка.

Выплачивать работнику солидную заработную плату за небольшое количество выполненной работы означает оказать ему медвежью услугу, поскольку в этой ситуации размер оплаты его труда увеличит цену продук-

ции и сделает для него товары недостижимыми. Точно так же неверно утверждение, что прибыль от новшеств, снижающих расходы предприятия, должна выплачиваться работнику. Данное мнение также обусловлено недостаточным пониманием производственного процесса. Прибыль принадлежит в основном предприятию, а работники — лишь его часть. Если бы всю ее получали они, то положительные перемены, о которых мы будем говорить в данной книге, стали бы неосуществимыми. Цены бы выросли, потребление уменьшилось, и дела фирмы понемногу пошли бы на спад. Благодаря прибыли снижаются затраты, и возникающий отсюда доход должен передаваться преимущественно потребителю. По сути, это равняется увеличению заработной платы.

14

Возможно, выглядит все сложным, однако для нашего предприятия подобный подход был весьма прост.

Для того чтобы экономить, применять механическую силу, исключить потери и полностью реализовать «мотив заработной платы», предприятие должно быть достаточно крупным. Впрочем, это не означает, что его следует централизовать. Напротив, мы стремимся к децентрализации предприятий.

Каждая компания, которая основана на принципе большой зарплаты и старается работать на благо общества, обязана развиваться. И она не может вырасти до определенных размеров и остановиться — она должна двигаться вперед или назад. Несомненно,

- Шансы есть всегда

гигантское производство можно создать в одну ночь, выкупив множество мелких фирм и компаний. Как итог может возникнуть большая корпорация, которая по сути будет чем-то вроде музея, представляющего богатую коллекцию различных вещей, какие только можно приобрести за деньги. Большая компания не равна количеству денег: ее суть в другом — в силе услуг.

Именно трудясь на больших заводах и фабриках, граждане Америки и зарабатывают себе средства к существованию. Каждое американское предприятие, сколько бы подразделений оно ни насчитывало, непременно должно быть крупным. Соединенные Штаты — огромная страна с многочисленным населением и потребностями, для удовлетворения которых требуются крупное производство и значительные поставки. В Соединенных Штатах даже самая элементарная продукция вырабатывается на крупных заводах. И они должны все больше расширяться, иначе возникнет дефицит товаров, и цены взлетят.

Возьмем для примера жизнь фермеров из Садбери (Массачусетс) приблизительно 200 лет назад. Известен рассказ об их собрании, где планировалось утвердить меры, принятые «купцами и прочими жителями города Бостона для того, чтобы снизить заоблачные цены на товары первой необходимости». Тогда кофе считался недорогим, если стоил по 20 долларов за фунт. Мужские башмаки продавались по 20 долларов за пару (об обуви для женщин речь не идет, вероятно, она счи-

талась лишней роскошью). Хлопчатобумажная ткань была очень дорогой, а за бушель соли отдавали целое состояние, хоть и небольшое.

Как можно объяснить изменение цен на такие вещи? Торгово-промышленной работой, то есть налаженными поставками.

Впрочем, это не означает, что компании, поставлявшие продукцию, были так уж хороши или весьма дешевы. Любой продавец пояснит вам, что понятие «домашнее масло» ничего не значит, так как свойства домашнего масла определяются тем, что собой представляет супруга фермера, которая его сбывала. Фермерское хозяйство может произвести и превосходное масло, и никуда не годное, но молочная ферма с современной организацией труда в среднем выдаст продукт более высокого качества. Точно так же с развитием путей сообщения ведущие поставщики занимали все более обширные рынки.

Первые масштабные производства возникли на густонаселенном востоке США, и самые крупные из них расположились неподалеку от мест добычи главного сырья – месторождений руды и угля. Значит, большие фирмы по обслуживанию появились самым естественным образом. Их организовали сами люди. Возможно, идею огромной корпорации прорабатывали отдельные специалисты, но ее роль в мировой жизни обусловлена поддержкой всего населения.

Теперь выросли и страна, и ее компании, и мы много чему обучились. Мы поняли, что создание промышлен-