

# Сегодня и завтра

**Автор:**

[Генри Форд](#)

Сегодня и завтра

Генри Форд

Классика мировой бизнес-литературы

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.

В формате PDF A4 сохранен издательский макет книги.

Генри Форд

Сегодня и завтра

© by Ford Henry, 1926

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2022

## Глава 1

### 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, мощного 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 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.

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

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

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. 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 общеупотребительными. 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 одном 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».

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 далее. 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 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 продукции 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.

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

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, 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 считалась 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 сбивала. 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 промышленности – целая наука, и все другие науки ее обслуживают. Нам довелось жить в великое время избавления от непосильного труда и перехода к получению удовольствия от жизни. О том, что мы поняли касательно направлений и методов этого перехода, расскажем в следующих главах, основываясь на обретенном нами многотрудном опыте.

## Глава 2

Существуют ли границы для больших предприятий?

У промышленности должны быть свои генералы, причем высококвалифицированные. Солидное индустриальное предприятие является результатом промышленного руководства.

До каких размеров могут вырастать компании? Определены ли их границы, и если да, то каковы они? Следует ли регулировать работу предприятий в общественных интересах? В чем опасности монополий и надо ли с ними бороться?

На все вопросы мы получим ответ, изучив процесс создания предприятия, которое будет заниматься обслуживанием людей. Во-первых, целью компании должно стать предоставление конкретных услуг, она обязана соответствовать характеру услуг, а не наоборот. Наиглавнейшее – поставленная цель. Чтобы успешно выпускать какую-либо продукцию, следует руководствоваться точно намеченной целью. Время, потраченное на доведение изделия до совершенства, никогда не бывает потерянным. В итоге время экономится. Может возникнуть вопрос: «А какую цель выбрать?» Выберите что-то уже известное и постарайтесь улучшить эту вещь. Так можно действовать в сфере потребительских товаров, впрочем, о потребностях людей легче всего судить по собственным.

Потом, опираясь на свое понимание, сделайте так, чтобы люди двигали ваше дело вместо вас. Потому что дело ведут люди, и только они. Сейчас в нашем распоряжении имеется отличная сталь только потому, что в свое время народ приобретал низкопробную сталь и этим способствовал совершенствованию искусства изготовления стали. Если в данный момент мы пользуемся удобными дорогами, то тоже потому, что люди с охотой платили даже за плохие пути сообщения, что и позволило понемногу их улучшить.

Поскольку дело делается людьми, то важнейшей обязанностью компании является обслуживание клиентов. Люди, работающие на производстве и для производства, также входят в число клиентов. И такой факт позволяет дать ответ на главный вопрос корпоративной политики: кто должен получать выгоду от улучшений?

Допустим, благодаря прекрасной организации и современным способам работы та или иная сфера индустрии сокращает затраты, которые ложатся на потребителя. Значит, она отдает прибыль от улучшения производства своим заказчикам. Если какой-либо товар стоит производителю на один доллар меньше, то покупатель приобретает его по цене на один доллар ниже. Следовательно, люди могут приобретать больше товаров. Увеличивающееся число покупателей позволяет еще больше нарастить производство. А увеличенное производство существенно уменьшает расходы, что естественным образом вызывает дальнейший рост корпорации.

Понятно, что какой бы эффективной ни была идея экономизации производства, принятая на вооружение подобной компанией, увеличение последней не имело бы таких масштабов, если бы сэкономленное не возвращалось частично людям. Допустим, сохраненный доллар добавляется к прибыли, и цена для покупателя не меняется. Тогда и объем производства останется прежним. Он сохранит свое значение и тогда, когда сэкономленный доллар перейдет в фонд заработной платы. Выдача же доли прибыли людям представляет, во-первых, прямую и существенную выгоду для них, а во-вторых, активизирует и собственно производство: цены снижаются, количество выпущенной продукции растет, и там, где ранее были заняты дюжины людей, теперь трудятся тысячи, заработная плата увеличивается, становится больше прибыль. Если дело организовано грамотно, то цены непременно будут снижаться. Значит, по мнению покупателей, растет количество благ, повышается заработная плата и увеличивается прибыль предпринимателя. Происходит это не потому, что вся прибыль передается на заработную плату, как иногда требуют. Работнику,

который содержит семью из пяти человек, более выгодно уменьшить стоимость вещей, нужных его близким, чем добиться увеличения жалованья без одновременного снижения затрат. Увеличение заработной платы происходит за счет роста производства, а последнее можно увеличить, лишь снижая цены, которые платит публика. Труд является скорее покупателем, чем продавцом. Посему на дело следует смотреть с позиции потребителя. Выпускайте продукцию таким образом, чтобы ее могли приобретать даже малообеспеченные. Это будет стимулировать появление рабочих мест, вырастет количество выдаваемой заработной платы и образуется излишек, который даст возможность увеличить и улучшить производство.

Ответственность за решение задачи несет руководство предприятия. Труд способен действовать при любой системе, вот почему работникам безразлично применение современных методов производства и получение максимальных результатов от обрабатываемого сырья и рабочих рук: для них дневная занятость в любом случае будет длиться одинаковое количество времени. Однако за одно и то же количество часов может быть выпущено разное число предметов, что и является главным для руководства.

Представим, что некая компания, взяв на вооружение сформулированный нами принцип служения людям, разрослась и успешно развивается. Она не может производить все необходимое самостоятельно и вынуждена приобретать у других. Ее сырьевые резервы не обеспечены. Неудовлетворительное руководство фирмами, которые занимаются поставками сырья для нее, вызывает забастовки и, таким образом, тормозит доставку. Также может быть, что политика высоких цен поднимет их до заоблачных высот и не даст возможности производителю сбывать продукцию своим покупателям по ценам, которые удовлетворяли бы и его, и их. Вот так предприниматель попадает в зависимость от неумелой администрации, функционирующей вне его компании, и от наглых спекулянтов, которые доставляют ему сырье. Разумеется, он обязан как-то защитить своих покупателей. Им требуется, чтобы продукцию можно было купить по доступной цене, а в сложившихся условиях цена значительно превышает их покупательную способность.

Компании и возглавляющему ее предпринимателю следует немедленно принять решение – соглашаются ли они подчиняться воздействию неподконтрольных им и ограничивающих сил, либо же попытаются самостоятельно изыскивать необходимые материалы. Если владелец предприятия примет решение в соответствии с нашим принципом о том, что количество и качество

предоставляемых им услуг должны всегда быть под его собственным контролем, то мало-помалу он займется выпуском сырья и теми многочисленными смежными отраслями, которые задействованы в его производстве. То же самое, например, довелось делать нам (об этом подробный рассказ ниже). Приобретение в собственность источника сырья и является пробным камнем для компании.

При выработке каждого вида сырья производилась некоторая прибыль. Она создавалась на угле, извести, руде, литье, лесе, на транспорте и так далее. Следует ли владельцу компании стремиться присвоить полученные прибыли вдобавок к той, которую ему принесет переработка всего добытого сырья? Подлинный деловой человек, который действует по принципу услуг и берет себе только законную прибавочную прибыль, обеспеченную перестройкой и ростом его производства, так никогда не сделает. Он избавится от всех второстепенных прибылей, а весь доход от этого достанется покупателю.

Первоначальная прибыль, которую предприниматель получил благодаря людям и с помощью которой смог расширить свое производство, теперь отдается потребителям в виде регулярных поставок продукции, стабильных расходов производства и сниженной продажной цены. Количество прибылей, получаемых с одного товара, сократилось.

Коммерческая способность компании определяется тем, в какой мере приобретенные ею выгоды переходят к потребителю. Уменьшение прибылей как относительно их числа, так и касательно их общей суммы есть благо для всего общества.

Чтобы успешно выпускать какую-либо продукцию, следует руководствоваться точно намеченной целью.

Чем представляется такая корпорация для народа – угрозой или выгодой? Компания обязана быть выгодной, поскольку иначе она не смогла бы развиваться. Она окрепла и разрослась именно потому, что служила людям. Пределы разрастания предприятия зависят от его возможности оказывать услуги. И эта возможность может быть сужена неудовлетворительным управлением или низким качеством транспорта. В области управления у нас не было никаких проблем в основном по той причине, что, как мы поясняли в нашей предыдущей книге, у нас нет жестких форм руководства. Мы попросту

расширялись, и, когда в нашу корпорацию входило очередное предприятие, кто-то из числа наших служащих становился управляющим присоединившимся новичком.

Размер компании зависит от возможностей транспорта. Если она вынуждена перевозить свою продукцию на большое расстояние, то не сможет предоставить все услуги, которые от нее требуются. Вот что очерчивает ее границы. Теперь необходимо перевозить очень много, потому что чрезмерное количество времени уходит на доставку товаров с производства к центральным складам, а от них – к магазинам.

Если маленькие цены и большие зарплаты являются угрозой, то, несомненно, крупная индустрия опасна. Совсем иное дело, когда фирма стремится не оказывать услуги, а просто продавать свою продукцию. Сейчас мы рассмотрим такой подход.

Существуют люди, которые думают, что большая компания опасна потому, что она имеет крупные размеры. Они поддерживают устаревшее мнение, что сфера деятельности любой компании не должна выходить за пределы населенного пункта. Век назад подобная мысль была верной. Так, всякий крошечный поселок имел своих сапожников, шивших обувь для местных, и это были прекрасные изделия. Каретник мастерил повозки только для тех, кто жил с ним в одном городке.

Вот почему важно иметь в виду тот факт, что, когда появлялись новые индустриальные идеи, их практическое воплощение оплачивали потребители. Ни создание тракторов, ни выпуск молотилок, ни строительство автомобилей – вообще никакое предприятие не могло бы функционировать и расти, если бы потребители не покрывали затрат.

Прежнее понятие о промышленной компании, заключавшееся в том, что кто-то один обогащается за счет другого, сегодня не воспринимается как реальное даже теми, кто его использует. Американская идея индустрии базируется на науке экономике и социальной нравственности – иначе говоря, она согласна с тем, что любая экономическая активность подвержена воздействию естественных законов и что никакой другой человеческий труд не имеет такого систематического влияния на благосостояние народа, как каждодневная деятельность предпринимателя. Нам нет необходимости настаивать на упорядочивании работы промышленного предприятия со стороны публики.

Индустриальная деятельность и без того всегда регламентировалась самой общественностью.

В среде образованных и талантливых людей монополия или слишком пристальный контроль над созданием продукта сегодня недопустим. Люди, которые выступили против налога на чай, вряд ли пожелают принять тотальный давящий контроль над вещами, которые для них жизненно важны. Нация, подарившая свободу своим рабам, никогда не согласится на рабство. Производитель булавок может выпускать свои колючие изделия исключительно до той поры, пока они удовлетворяют покупателя. Как только они окажутся негодными, их начнет производить кто-то другой. Так что можно утверждать: подлинным контролером всегда остается потребитель.

Большие или маленькие компании всегда соразмерны спросу, а спрос формируется предлагаемыми услугами. Сократите услуги – уменьшится спрос на них. Однако если станет меньше спрос, то большая компания непременно прекратит свое существование. Впрочем, никакие деньги не способны избавить американское общество от соперничества. Если кто-то выпускает отличный товар, то он лишь дает повод другим производителям создать нечто, превосходящее его продукцию.

Компании укрупняются благодаря спросу, возникшему в обществе, но они всегда соразмерны ему. Они не способны держать спрос под контролем или вызвать его искусственно. Абсолютный контроль выражается лишь в ответе публики на услуги, которые ей предоставляются. Монополия может существовать в том исключительном случае, если она базируется на предоставлении услуг высочайшего качества. Подобная монополия выгодна всем людям. А любая попытка построить монополию искусственными методами является напрасным расходом средств.

Но, возможно, расширение крупной компании приведет к нивелированию персональной активности. Когда все сконцентрировано в руках солидных производителей, где может попробовать себя новичок?

Что предпочесть – пойти на работу в компанию или открыть свое дело? Для того чтобы дать ответ, следует четко осознавать два факта: первый состоит в том, что сейчас существует намного больше возможностей для частных фирм, чем ранее, а второй – что труд на крупном производстве является не менее достойной карьерой, чем свое дело.

Многие люди все время меняют профессии. Каждая большая компания имеет в своем штате нескольких сотрудников, которые прежде вели свое дело, но закрыли его. И точно так же всегда встретится несколько человек, намеревающихся однажды оставить работу на предприятии и начать собственное дело.

Причины, по которым люди прекращают индивидуальную деятельность, очень разные. Одни не выдерживают чрезмерной нагрузки. Они могут трудиться, но не способны ни управлять другими, ни подстраивать даже собственную работу под переменчивые нужды современности. Вот они и приходят на работу в компанию, где смогут трудиться под началом других, и где будут уверены в известном доходе и получают шанс удовлетворить и другие потребности своего ума. Иные выбирают службу по той причине, что нынешние солидные предприятия представляются им самой перспективной областью приложения их усилий. То, достижение чего заняло бы всю их жизнь, уже создано и предлагается им, нуждаясь лишь в их услугах.

Поэтому нынешние большие компании столь привлекательны для молодежи: они позволяют стартовать в предприятии, для которого первоначальный этап уже пройден, и оно способно выдавать запланированную продукцию и двигаться к новым достижениям, экспериментируя и применяя приобретенные знания.

В небольшой компании работник оказывается в атмосфере соперничества, а в огромной корпорации – в обстановке взаимопомощи. Нынешняя большая индустрия развивается путем объединения интеллектуальных и физических усилий большого числа работников. Их взаимопомощь базируется не на эмоциях и не на личных увлечениях, а на общей заинтересованности в выполняемой задаче.

В солидных компаниях есть больше возможностей занять достойную позицию и приобрести опыт, чем в маленьких фирмах, поскольку они располагают большим количеством предложений и оплата труда там более высокая. В Америке зарплата больше, чем прибыль. Тех, кто думает, что достаток работников входит в противоречие с интересами компании, нельзя назвать современными людьми. Корпорация способна существовать лишь постольку, поскольку она стимулирует работоспособность и развитие способностей своих сотрудников, потому что только при таких условиях она и может функционировать. Компания развивается благодаря энергии и интеллекту тех людей, каких она формирует. А

всякой большой корпорации требуется большее число талантливых работников, нежели многим маленьким фирмочкам вместе взятым. Значительная потребность в сотрудниках порождает огромные возможности.

Наступил тот день, когда для выработки товаров недостает работников. Подобное изобилие шансов производится большой компанией.

Во времена, когда претендентов было больше, чем предложений, их конкуренция становилась весьма жесткой и нередко безжалостной. Мысль о том, что и сегодня соперничество является правилом и залогом успеха делопроизводства, совершенно нелепа.

Ранее мы полагали, что конкурентная борьба вредит индустрии. Сегодня мы убеждены, что она стимулирует развитие промышленности. Все благодаря тому, что сейчас предлагается множество возможностей, тогда как ранее их не доставало.

Производитель булавок может выпускать свои колючие изделия исключительно до той поры, пока они удовлетворяют покупателя.

Солидная фирма, исповедующая принцип услуг, самостоятельно управляет своими масштабами и способами деятельности. Разумеется, если она базируется на принципе денег, а не услуг, картина будет абсолютно другой.

## Глава 3

### Крупная корпорация и мощь денег

Рассмотрим фордовские заводы. Для того чтобы вести отчетность и уплачивать налоги, их оценивают в долларах. Стоимость компаний Форда выражается огромными цифрами, что публикуются в отчетах. Девять из десяти человек уверены: деньги мы держим где-то у себя дома. Конечно, это не так. Мы – владельцы силовых установок, доменных печей, прессов, угольных и рудных

шахт и так далее. У нас есть материальные орудия, требуемые для выпуска автомобилей и тракторов, и определенный объем сырья. Для работающей компании реальная стоимость всего оснащения определяется тем уровнем мастерства, с которым ведется дело. То же самое нам бы довелось учитывать, если бы мы решили вычислить стоимость оборудования плотника.

Вот перед вами четыре доменные печи, пятьдесят штамповальных станков, комплекс конвейеров, более десяти паяльных печей, гора угля, элеваторы, вагоны, сооружения, железо, дерево и песок – вообще все материальное оборудование компании. Оно никогда не исчисляется в вещах – только в долларах. Однако в реальности нет никаких денег – есть домы, станки, печи, вагоны, элеваторы, сырье и помещения. Вещи представляются большей внутренней ценностью, чем доллары. Если бы вы заполнили деньгами огромное помещение, то производительность компании и ее полезность были бы отнюдь не такими же, как если бы вы заполнили то же самое помещение станками и наладили там труд опытных работников.

В отчетах все механизмы выражаются в долларах, и на этом основании от завода или фабрики ожидается определенное число «долларов». Очень многие компании были уничтожены налогами, размеры которых начислялись исходя из представления, что их активы состоят из реальных денег.

Вот к чему приводит тот способ мышления, который на место предметов ставит денежные единицы. Нам следует уметь видеть существенную разницу между сферами финансов и индустрии. Соединенные Штаты – держава крупной промышленности. Однако, как мы уже отмечали, она сама ни над чем не доминирует. Производство полностью зависимо от спроса, создаваемого обществом. Поэтому удивляет то, как мало людей могут видеть различие между финансами и индустрией.

Четверть века тому нам многое говорили касательно больших корпораций, но тогда их, по сути, не существовало, были только солидные держатели денежных средств. А деньги не равны индустрии. Огромные накопления сами не способны строить большие компании. Крупные капиталисты, чувствуя приближение индустриальной эры, стремились при помощи аккумулированных средств заполучить промышленность и взять ее под свое влияние. Какое-то время все только и обсуждали их достижения. Однако финансовые воротилы нечасто бывают умелыми предпринимателями. Мастера спекуляций не могут производить ценности. Однако укоренилось мнение, что денежные тузы все

расхватили и над всем господствуют.

Мысленно шагните назад на двадцать пять лет и пересчитайте работающие сегодня большие компании, которых тогда не существовало, которые создавались не деньгами и которые сегодня не управляются крупным капиталом, – и вы увидите, что мнение, будто над нами властвуют деньги, ошибочно.

На протяжении веков с потрясающей расчетливостью ряд наследственных финансовых сообществ распоряжался существенной долей мирового запаса золота – не всем, разумеется, а той частью, что требовалась для доминирования над индустрией. Особенно это было распространено в Европе, где финансы объявляли и мир, и войну. Мощь капиталистов заключена не в деньгах, поскольку сами по себе ни деньги, ни золото не имеют никакой силы. Влияние финансовых тузов обеспечено тем, что они господствуют над представлениями людей о деньгах. Проблема не в том, что золото подчиняет себе человека, а в том, что некая идея о золоте захватывает его. Власть денег в самом деле имеет место – не власть над людьми при помощи денег, а власть над финансами, которая принадлежит нескольким биржевым дельцам. Когда-то это и правда означало власть над людьми благодаря дензнакам. Однако в данный момент с развитием индустрии деньги все больше уходят на задний план и играют более подходящую им роль – винтиков в колесе, а не самого колеса.

Производство полностью зависимо от спроса, создаваемого обществом.

Но отнюдь не значит, что средства и прибыль не нужны компании. Дело следует вести с прибылью, иначе оно развалится.

Мотив получения одной только прибыли, хотя и представляется основательным и практичным, в действительности совершенно не таков, потому что, как мы уже поясняли, его цель составляет увеличение цен для покупателей и снижение заработной платы. В результате он систематически сокращает рынок сбыта и в итоге губит себя сам. Этим и можно объяснить большое количество затруднений, переживаемых за рубежом.

Зарубежная индустрия в существенной мере зависима от профессиональных держателей капиталов, и те, кто руководит промышленным производством, почти не влияют на его развитие. Никто не пытается сделать так, чтобы трудящийся был в состоянии приобретать создаваемые им товары.

Проблема не является нерешаемой. Наши фабрики и заводы практически во всех частях света показали, что в этом нет никакой нужды. Я уверен, что рабочие фордовских компаний Америки являются владельцами большего количества автомобилей, чем то, каким располагает весь прочий мир. Такое вовсе не случайно и объясняется совсем не природными богатствами Соединенных Штатов. Почти повсюду есть возможность в избытке произвести механическую силу: Великобритания обладает огромным количеством угля и водяной силой, континентальные государства тоже располагают углем или водяной силой, либо тем и другим. Они имели бы и значительное количество сырья, если бы смогли преодолеть рамки, нарочно выстроенные финансистами. Впрочем, сегодня сырье вовсе не представляется столь весомым фактором, каким оно считалось прежде. Постепенно мы приобретаем опыт того, как расходовать все меньше материала, одновременно наращивая его прочность. Вскоре сталь и железо начнут исчислять не тоннами, а мерой прочности. Вот одно из главных наших свершений, а кроме того, мы учимся перерабатывать и опять запускать в дело существенную часть материала, уже однажды использовавшегося. Об этом мы подробнее поговорим в следующей главе.

С развитием индустрии деньги все больше уходят на задний план и играют более подходящую им роль – винтиков в колесе, а не самого колеса.

Правильная организация дела состоит в том, чтобы сообразоваться с достатком тех и предлагать услуги тем, кто всегда верил в силу индустрии, а именно народу. Если есть возможность уменьшить затраты компании, то пусть доход достанется людям. Если увеличивается прибыль, то пускай и люди принимают участие в доходах, покупая продукцию по более низкой цене. Если предприятие способно улучшить продукт, то это необходимо сделать, чего бы ни стоило, по той причине, что деньги компании предоставил народ. Вот верная политика. Она одновременно и самая выгодная, поскольку важнейшим компаньоном для фирмы выступает та публика, которую она обслуживает. Поддержка людей значительно более надежна, длительна и выгодна, нежели дотация, полученная от компаньона – владельца капитала.

Наиболее эффективным методом защиты людей от власти денег выступает индустриальная система, базирующаяся на мощном и здоровом основании, потому что она оказывает обществу необходимые услуги.

Строительство индустрии на принципе наиболее качественного обслуживания людей вовсе не тормозит получение доходов, как представляют себе некоторые. Использование в нашей экономической реальности разумных принципов не сократит богатство, а приумножит его. Вообще мир существенно беднее, чем он мог бы быть, – по той причине, что старается только брать и не осознал практической ценности правила обслуживания людей и роста компании.

Строители всегда хотят возводить сооружения, пекари стремятся выпекать булки, предприниматели – создавать, железные дороги – доставлять людей и грузы, рабочие – трудиться, купцы – торговать, домашние хозяйки – приобретать. Почему же порой все функции как будто буксуют? Исключительно потому, что, когда все идет замечательно, некоторые вдруг решают: «Пришла пора отхватить кусок покрупнее. Народ хочет иметь то, что мы готовы продать, – так используем ситуацию и задерем повыше цены. Покупатели хотят приобретать и потому раскошелятся».

Подобные действия так же предосудительны, как и получение дохода от войны. Однако они – результат необразованности. Определенная часть промышленных дельцов столь мало разбирается в основных законах, регулирующих богатство людей, что периоды индустриальной активности представляются им подходящим случаем для получения барышей. С их точки зрения, в такие времена вершиной делового благоразумия будет стремление урвать побольше, пока есть такой шанс.

Конец ознакомительного фрагмента.

----

Купить: <https://tellnovel.me/genri-ford/segodnya-i-zavtra>

надано

Прочитайте цю книгу цілком, купивши повну легальну версію: [Купити](#)