



*«Когда кажется, что весь мир настроен против тебя, помни,  
что самолет взлетает против ветра».*

# ГЕНРИ ФОРД

*«Если вы думаете,  
что вы способны на что-то,  
вы правы, если вы думаете,  
что у вас не получится что-то,  
вы тоже правы».*



*«Всё можно сделать лучше,  
чем делалось до сих пор».*

**КОДЕКС  
МИЛЛИАРДЕРА  
СЕГОДНЯ И ЗАВТРА**

Моя жизнь

Генри Форд

**Сегодня и завтра.  
Кодекс миллиардера**

«Издательство АСТ»

УДК 821.111-94(73)

ББК 84(7Coe)-44

**Форд Г.**

Сегодня и завтра. Кодекс миллиардера / Г. Форд —  
«Издательство АСТ», — (Моя жизнь)

ISBN 978-5-17-085545-2

В начале XX века Генри Форд изменил мир, подняв Америку на новый экономический уровень, борясь с последствиями Великой депрессии. Еще в начале своего пути он одним из первых крупных предпринимателей в мире приобрел репутацию борца за интересы покупателей. В 1928 году получил Медаль Эллиотта Крессона института Бенджамина Франклина за революционные достижения в автомобильной промышленности и индустриальное лидерство. «Сегодня и завтра» – настольная книга всех современных предпринимателей, представляет собой необычное сочетание философского и исторического трактата, который никого не оставит равнодушным.

УДК 821.111-94(73)

ББК 84(7Coe)-44

ISBN 978-5-17-085545-2

© Форд Г.

© Издательство АСТ

# Содержание

Глава 1	6
Глава 2	11
Глава 3	16
Конец ознакомительного фрагмента.	19

# **Генри Форд**

# **Сегодня и завтра. Кодекс миллиардера**

© ООО «Издательство АСТ»

## Глава 1

### Нам предоставляются шансы

Сотни лет люди говорили о недостатке шансов и о настоятельной необходимости переделить существующие блага. Но с каждым годом рождалась и развивалась какая-либо новая идея, а вместе с ней возникали и новые возможности приложения труда; в настоящее время мы располагаем достаточным количеством испытанных идей, и если их применить на практике, то мир избавится от всех своих трущоб, устранил нищету и даст возможность жить всем, кто хочет работать. Только старые износившиеся понятия мешают осуществлению этих новых идей. Люди сами надевают на себя оковы, завязывают себе глаза и после этого удивляются, почему так плохо живется.

Возьмем хотя бы одну незначительную идею – идею, которую мог бы создать каждый, но разработка которой выпала на мою долю: идею изобретения небольшого сильного и простого автомобиля, производимого по дешевой цене хотя и при высокой заработной плате рабочих. 1 октября 1908 года мы сделали первый из наших современных маленьких автомобилей. 4 июля 1924 года мы уже успели сделать их 10 000 000 и в текущем 1926 году мы кончаем 13-й миллион.

Это интересный факт, хотя сам по себе, может быть, и неважный. Важно то, что из маленькой горсти людей мы превратились в огромное предприятие, имеющее у себя на службе более 200 000 человек, ни один из которых не получает меньше 6 долларов в день. Наши посредники и заведующие складами наших автомобилей имеют у себя на службе еще 200 000 человек. Кроме того, мы далеко не вырабатываем сами всего того, что нам нужно. Мы покупаем приблизительно вдвое больше, чем производим, и поэтому можем утверждать, что на заводах, связанных с нашим производством, занято еще около 200 000 человек. Это составляет в общем 600 000 служащих, прямо или косвенно связанных с нашим предприятием. Следовательно, разработка одной-единственной идеи, осуществленной всего лишь 18 лет тому назад, дала средства существования почти 3 000 000 мужчин, женщин и детей. При этом мы не принимаем в расчет то огромное количество людей, которое так или иначе содействует распределению и поддержанию в порядке наших автомобилей. А ведь наша идея находится еще на первоначальной стадии разработки.

Мы приводим эти цифры не для хвастовства. Я не говорю об определенном лице или об определенном предприятии. Я говорю об идее. А приведенные нами цифры показывают, чего может достичь одна-единственная идея. Ведь связанные с нами люди нуждаются в пище, одежде, обуви, домах и т. д. Если бы они были поселены в одном месте и все лица, удовлетворяющие их нужды, устроились бы около них, то составилась бы город больше Нью-Йорка. Все это создано во время меньшее, чем требуется для превращения ребенка во взрослого. Как бессмысленно говорить или думать о недостатке шансов! Мы просто не знаем, что такое шанс.

Не подлежит сомнению, что всего одно поколение назад для тысячи людей имелся один шанс, между тем как ныне на одного человека приходится тысяча шансов, и к этой перемене привело промышленное развитие нашей страны.

В начале промышленного развития шансы были ограничены. Люди видели только одну дорогу, все они хотели идти по ней. Естественно, что некоторых из них оттесняли в сторону, и людей оказывалось больше, чем шансов. Вот почему в прежнее время конкуренция отличалась такой напряженностью и жестокостью, шансов не хватало для всех.

Но по мере роста промышленности открывался целый новый мир. Каждое новое промышленное предприятие создавало целый ряд новых творческих возможностей. Ожесточен-

ная конкурентная борьба показала, что для того, чтобы успешно вести свое собственное дело, человек должен создать гораздо больше возможностей, чем он в состоянии использовать.

Правильно измерить рост промышленности почти невозможно, не представляя себе той ограниченности возможностей, какая была раньше. До некоторой степени рост этот приходится отнести за счет совершенствования существовавших ранее предприятий; назначение этих последних, по-видимому, преувеличивается людьми, экономически побежденными.

Мы движемся быстрее, чем раньше. Вернее, нас передвигают быстрее, чем раньше. Но разве 20 минут в автомобиле тяжелее, чем 4-часовое путешествие по грязной дороге? Какой способ путешествия в большей степени сохраняет силы путешественника, оставляет ему больше свободного времени и больше сберегает его умственную энергию? Пройдет немного времени, и за один час воздушного путешествия мы будем покрывать большие расстояния, чем за несколько дней езды на автомобиле. Значит ли это, что тогда мы все превратимся в неврастеников?

Обратитесь к людям, выполняющим реальный труд, начиная с рабочего, едущего в трамвае на работу, и кончая молодым человеком, в один день пересекающим континент. Вы увидите, что они смотрят на жизнь совершенно иначе. Вместо того чтобы ахать по поводу происшедшего, они с жадностью смотрят вперед на будущее. Ради завтрашнего дня они всегда готовы перенести сегодняшние неприятности. Это и является неоценимым свойством активного человека, который не сидит одиноко за книгами в библиотеке, тщетно пытаясь приспособить новый мир к старым формулам. Обратитесь к рабочему, едущему в трамвае. Он скажет вам, что всего несколько лет назад он возвращался домой так поздно и так уставал, что даже не имел времени переменить свой костюм, а наспех ужинал и сейчас же ложился спать. Теперь он меняет свой костюм в мастерской, возвращается домой засветло, рано ужинает и возит свою семью на прогулку. Он скажет вам, что убийственное иго труда облегчилось. Может быть, теперь приходится работать более деловым образом, чем раньше, но зато исчез бесконечный и истощающий труд прежних дней.

Слово «успешность» пользуется столь дурной репутацией потому, что под ним обычно понимают нечто совершенно обратное. Успешность – это выполнение работы наилучшим, возможным для вас образом, а не наихудшим. Это все равно, что везти чемодан в гору в товарном вагоне, вместо того чтобы тащить его на собственной спине. Вести дело успешно – это значит технически обучить рабочего и дать ему возможность больше зарабатывать и более комфортабельно жить. Китайский кули, работающий бесконечно долгое время за несколько центов в день, отнюдь не счастливее американского рабочего, имеющего собственный дом и собственный автомобиль. Один – раб, а другой – свободный человек.

При организации фордовских предприятий мы неустанно стремимся ко все большему и большему использованию механической силы. Мы используем уголь, ручьи и реки, стараясь найти дешевый и удобный источник силы, легко превращаемой в электричество, пускаем в ход машины, увеличиваем продукцию рабочих, поднимаем их заработную плату и понижаем цену, по которой мы продаем наш товар публике.

С такой организацией связано большое и все увеличивающееся число различных факторов. Механическую силу, сырье и время нужно использовать наилучшим образом. Это завело нас как будто далеко в сторону и принудило взяться за такие отрасли производства, как железные дороги, шахты, рубка леса и кораблестроение. Мы истратили много миллионов долларов для сбережения нескольких часов труда. Но в настоящее время мы не делаем ничего, не связанного непосредственно с нашим делом, т. е. с производством моторов.

Употребляемая нами механическая сила создает другую силу – мотор, которым движется автомобиль. Сырье, стоящее около 50 долларов, превращается в 20 лошадиных сил, установленных на колеса. До 1 декабря 1925 года посредством наших автомобилей и тракторов мы дали миру почти 300 миллионов подвижных лошадиных сил, т. е. в 97 раз больше, чем вся

потенциальная энергия Ниагарского водопада. Все мировое потребление составляет только 23 миллиона неподвижных лошадиных сил; из этого количества на долю Соединенных Штатов приходится более 9 миллионов.

Мы еще не знаем, каковы будут результаты размещения в стране всей этой добавочной силы, но я убежден, что поражающее многих благосостояние Соединенных Штатов в значительной степени создано этой добавочной энергией, которая облегчает передвижение людей, освобождает и пробуждает их мышление.

Мировой прогресс стоял в прямом отношении к удобству путей сообщения. Мы переделали Америку автомобилями. Но мы владеем этими автомобилями не потому, что мы богаты: наоборот, мы богаты потому, что мы пользуемся ими. Вы знаете, что они не сразу вошли во всеобщее употребление. Спрос на них увеличивался постепенно, а теперь мы уже не можем справиться с заказами, и наша настоящая производительность (2 миллиона автомобилей в год) удовлетворяет потребности только теперешних собственников автомобилей, при предположении, что они будут менять автомобили через каждые 6 лет.

Но это – мимоходом. Общее благосостояние страны находится в прямом соответствии с числом автомобилей. Это не может быть иначе, ибо, предоставляя стране такое огромное количество механической энергии, вы вызываете известные последствия во всех решительно областях. Помимо полезности автомобиля в сфере его непосредственного назначения, он полезен также и тем, что он вообще знакомит людей с употреблением механической силы, – учит их, что такое энергия, и извлекает их из тех скорлуп, в которых они жили до сих пор. До появления автомобиля многие люди проводили всю свою жизнь на одном месте и не выезжали от дома дальше, чем за 50 миль. Такое положение вещей в Америке принадлежит уже прошлому. По отношению к значительной части мира оно сохраняется еще и до сих пор. Когда к нам приехали уполномоченные из России, чтобы купить тракторы для своих государственных ферм, мы сказали им: «Вам следовало бы сначала купить автомобили и приучить ваш народ к пользованию механической силой и к свободным передвижениям. Вслед за автомобилями появятся хорошие дороги, и тогда будет возможно перевозить продукты ваших ферм в города».

Они последовали нашему совету и купили несколько тысяч автомобилей. Теперь, несколько лет спустя, они купили несколько тысяч тракторов.

Важно, однако, не то, что путем планомерного использования механической силы можно сделать хороший и дешевый автомобиль. Все это было известно уже давно. Наибольшее значение автомобиля заключается в том, что в связи с его производством мы открыли новый принцип для промышленности: служащие фирмы должны быть ее лучшими клиентами.

Настоящее развитие нашей компании датируется 1914 годом, когда мы подняли минимальную заработную плату от 2-х долларов до приблизительно 5-ти долларов в день. Этим мы повысили покупательную способность наших рабочих, они увеличили покупательную способность других и т. д. Весь секрет благополучия Америки и заключается в этом расширении покупательной силы путем повышения заработной платы и понижения продажных цен.

Это и является основным принципом нашей компании. Мы называем его «мотивом заработной платы».

Но, конечно, высокую заработную плату нельзя платить каждому желающему. Если заработная плата повышается, а издержки производства не понижаются, то увеличения покупательной способности не происходит. «Минимальной заработной платы» не существует, ибо никакая заработная плата не может быть достаточно высока для того, чтобы удовлетворить человека. «Средней заработной платы» также не существует, ибо нет на земле человека, который смог бы определить ее. Идея средней заработной платы предполагает, что прогресс изобретений и хозяйственного администрирования достиг своего предела.

Платить человеку высокую заработную плату за малое количество труда – это значит оказывать ему величайшую несправедливость, ибо в таком случае высота его заработной платы



повышает цену товаров и делает эти последние недоступными для него. Равным образом неправильно утверждать, что прибыли от изобретений, снижающие издержки производства, должны принадлежать рабочему. Этот взгляд также подсказывается непониманием промышленного процесса. Прибыли принадлежат, главным образом, предприятию, а рабочие являются только частью предприятия. Если бы все прибыли передавались рабочим, то улучшения, о которых будет идти речь в этой книге, оказались бы невозможными. Цены повысились бы, потребление сократилось бы и все предприятие постепенно пришло бы в упадок. Прибыли способствуют понижению издержек, и получающаяся отсюда выгода должна предоставляться главным образом потребителю. Это, по существу, равносильно повышению заработной платы.

Это может казаться сложным, но на нашем предприятии принцип этот оказывался очень простым.

Для достижения экономии, использования механической силы, предотвращения потерь и полного осуществления «мотива заработной платы» предприятие должно быть больших размеров. Это, однако, не значит, что оно должно быть централизовано. Наоборот, мы децентрализуем производство.

Всякое предприятие, построенное на высокой заработной плате и стремящееся оказать услугу обществу, должно расти. Оно не может расти до известных пределов и на них остановиться, — оно должно идти вперед или назад. Конечно, огромное предприятие можно создать в одну ночь, скупив большое количество мелких предприятий. В результате может образоваться крупное предприятие, которое иногда окажется не чем иным, как своего рода музеем, показывающим, какое большое собрание всяких интересных вещей можно купить за деньги. Крупное предприятие не сводится к силе денег: его сущность — это сила услуг.

Именно посредством крупных предприятий население Соединенных Штатов и добывает себе средства к существованию. Всякое американское предприятие, на сколько бы частей оно ни разделялось, неизбежно должно быть большим. Америка — большая страна, с большим населением и большими потребностями, вызывающими большое производство и большое снабжение. Самый пустяшный товар производится в Америке на больших предприятиях. И предприятия должны расти все больше и больше, ибо в противном случае нам не хватит товаров, и цены будут слишком высоки.

Приведем в качестве иллюстрации жизнь фермеров из Седбери (Массачусетс) около 200 лет тому назад. Сохранился рассказ о том, как они собрались для утверждения мер, принятых «купцами и другими обитателями города Бостона для того, чтобы понизить невероятные цены на продукты первой необходимости». В те времена кофе считалось дешевым, если его продавали по 20 долларов за фунт; мужские башмаки стоили 20 долларов за пару (женская обувь не упоминается, ибо она, вероятно, считалась излишней); хлопчатобумажные ткани стоили очень дорого, а бушель соли равнялся целому маленькому состоянию.

Чем объясняется изменение цен на все эти предметы? Коммерческо-промышленной деятельностью, иначе говоря, организацией снабжения.

Из этого, однако, не следует, что обслуживавшие публику предприятия были очень хороши или очень дешевы. Всякий торговец скажет вам, что термин «домашнее масло» ничего не обозначает, ибо качество «домашнего масла» зависит от того, что представляет из себя сбивавшая его жена фермера. Домашнее производство может дать и наилучшее масло, и наихудшее, но по-современному поставленная молочная ферма в среднем даст лучшее качество. Подобно этому, по мере развития путей сообщения, лучшие поставщики захватывали все более и более широкие рынки.

Раньше всего наиболее крупные предприятия образовались на востоке Америки, обладавшем наиболее густым населением, причем наибольших размеров промышленность достигала там, где находились источники основного сырья, — залежи руды и угля. Таким образом, крупные организации обслуживания возникли благодаря естественному ходу вещей. Их создал

сам народ. Идею крупного предприятия, может быть, разрабатывали отдельные личности, но завоеванное ею значение в мировой жизни объясняется поддержкой народа.

В настоящее время выросла страна, и выросли предприятия, и мы многому научились. Мы теперь знаем, что организация промышленности есть наука, и все прочие науки служат этому делу. Мы живем в великую эпоху перехода от тяжелого труда к наслаждению жизнью. То, чему мы научились относительно путей и способов этого перехода, будет рассказано в следующих главах, на основании пройденного нами сурового опыта.

## **Глава 2**

### **Есть ли предел крупным предприятиям**

Индустрия должна иметь своих генералов, и притом генералов высококвалифицированных. Крупная промышленная корпорация есть неизбежное следствие промышленного руководства.

До каких пределов могут увеличиваться корпорации? Ограничена ли их величина известными пределами, и если ограничена, то каковы эти пределы? Нужно ли регулировать деятельность корпораций в интересах общества? Каковы опасности монополии и следует ли их предотвращать?

Эти вопросы легко разрешаются, если мы рассмотрим процесс образования корпорации, обслуживающей общество. Во-первых, корпорация должна иметь своей целью оказание определенных услуг; корпорация должна сообразоваться с характером услуг, а не услуги с корпорацией. Самое важное – это преследуемая цель. Для того чтобы правильно производить то или другое, необходимо руководиться определенной целью; время, истраченное для усовершенствования вещи, никогда не оказывается потраченным зря. В конечном счете время этим сберегается. Но нас могут спросить: «Какую же цель ставить?» Можно взять что-либо уже известное и попытаться усовершенствовать этот предмет. Этим путем можно идти в области предметов непосредственного потребления, но в общем и целом о нуждах людей можно всего лучше судить по собственным нуждам.

Затем, исходя из такого понимания, заставьте публику делать ваше дело за вас. Ибо дело ведет публика, и только она.

Если в настоящее время мы имеем хорошую сталь, то это потому, что публика покупала сталь, когда она была дурного качества и, таким образом, помогала производителям стали усовершенствовать их искусство и их производство. Если в настоящее время мы располагаем удобными путями сообщения, то опять-таки потому, что люди охотно оплачивали плохие пути сообщения и дали постепенно возможность усовершенствовать транспорт.

Но так как дело ведется публикой, то первой обязанностью предприятия является обслуживание публики. Те, кто работает на предприятии и для предприятия, являются частью этой публики. А это отвечает на основной вопрос корпоративной политики – именно на вопрос о том, кому должны доставаться выгоды от усовершенствований.

Предположим, что путем хорошей организации и усовершенствованных методов та или другая отрасль промышленности уменьшает издержки, лежащие на потребителя. В этом случае она передает выгоду от усовершенствования своим заказчикам. Если тот или другой предмет обходится производителю на один доллар дешевле, то потребитель получает его по цене, уменьшенной на один доллар. Таким образом, люди оказываются в состоянии больше покупать. Большее количество покупателей дает возможность еще больше увеличить производство. А более крупное производство еще более снижает издержки, что в свою очередь приводит к дальнейшему увеличению предприятия.

Очевидно, что сколь бы плодотворной ни оказалась идея экономизации производства, усвоенная такой фабрикой, рост этой последней не происходил бы в таких размерах, если бы получаемая экономия не отдавалась частично публике. Предположим, что сбереженный доллар прибавляется к прибылям и цена для потребителя остается прежней. В этом случае размер производства не изменится. Равным образом не изменится он и в том случае, если сбереженный доллар передается в фонд заработной платы. Передача же части прибыли публике составляет, во-первых, непосредственную и большую выгоду для этой последней, а затем стимулирует и самое производство: цены понижаются, продукция увеличивается, там, где раньше

работали дюжины людей, работают тысячи, заработная плата повышается, растут прибыли. Если к делу подходят правильно, то цены неизбежно будут понижаться; с точки зрения публики это значит, что увеличиваются количество ценностей и заработная плата и растут предпринимательские прибыли. Все это достигается не тем, что все прибыли отдаются на заработную плату, как этого иногда требуют. Для рабочего, имеющего на своем иждивении семью из пяти человек, выгоднее понизить стоимость предметов, необходимых для членов его семьи, чем добиться повышения жалованья без одновременного понижения издержек. Повышение заработной платы получается путем увеличения производства, а увеличить производство возможно только путем понижения взимаемых с покупателей цен.

Труд является в большей степени покупателем, чем продавцом. Поэтому к делу необходимо подходить, исходя из точки зрения покупателя. Производите вещи так, чтобы мало обеспеченные люди легко могли покупать их. Благодаря этому создадутся шансы работы, увеличится количество выплачиваемой заработной платы, и будет произведен излишек, позволяющий расширить и усовершенствовать производство.

Вся тяжесть этой задачи лежит на плечах администрации. Труд может функционировать при любой системе, и потому рабочие не интересуются введением наилучших методов и получением наилучших результатов от перерабатываемого сырья и рабочих рук: дневная работа будет ведь продолжаться для них одинаковое количество часов в любом случае. Но в то же количество часов может быть произведено различное количество товаров, и это-то как раз и есть то, что важно для администрации.

Предположим, что, усвоив указанный нами принцип служения публике, предприятие выросло и стало процветать. Это предприятие не является самодовлеющим, оно должно покупать на стороне. Запасы его сырья не обеспечены. Плохое управление предприятиями, снабжающими его сырьем, вызывает стачки и, следовательно, замедляет доставку. С другой стороны, возможно, что политика максимальных цен вздувает их до слишком больших пределов и помещает предпринимателю продавать товары своим покупателям по цене, приемлемой для него и для них. Таким образом, он оказывается в полной зависимости от дурных организаторов труда, действующих вне его предприятия, и от бессовестных спекулянтов, поставляющих ему сырье. Очевидно, он должен каким-то образом охранить своих покупателей. Им нужно, чтобы товар можно было приобрести по сходной для них цене, а между тем, при данных обстоятельствах, цена оказывается превышающей их покупательную способность.

Предприятие и руководящий им предприниматель должны сразу же решить, согласятся ли они подчиняться действиям этих ограничивающих сил, находящихся вне их контроля, или они постараются по мере возможности сами добывать нужное им сырье. Если предприниматель решит, согласно нашему принципу, что количество и качество даваемых им услуг должны находиться под его собственным контролем, то постепенно он перейдет к производству сырья и к тем многим побочным отраслям, связанным с его производством, какие, например, пришлось налаживать нам (об этом мы подробнее скажем ниже). Пробным камнем для предприятия и является захват в свои руки первоисточника сырья.

При производстве каждого из видов сырья создавалась определенная прибыль. Прибыль получалась на угле, на извести, на руде, на лите, на лесе, на транспорте и т. д. Должен ли предприниматель стремиться к тому, чтобы положить в свой собственный карман все эти прибыли в придачу к той, которую он получает от переработки всего этого сырья? Если он настоящий деловой человек, работающий по принципу услуг и берущий в свою пользу лишь законную прибавочную прибыль, связанную с реорганизацией и расширением его дела, то он так не поступит. Он устранил все второстепенные прибыли, и всю выгоду от этого передаст потребителю.

Первоначальная прибыль, которую публика давала ему и с помощью которой он мог увеличить свое предприятие, возвращается теперь обратно к публике в виде бесперебойного снаб-

жения товарами, устойчивых затрат производства и более низкой продажной цены. Число прибылей, взимаемых с одного товара, уменьшилось.

Коммерческая способность корпорации определяется тем, в какой степени получаемые ею выгоды переходят к потребителю. Понижение прибылей как в отношении их числа, так и в отношении их общей суммы является общим благом для общества.

Является ли такое предприятие угрозой или выгодой для публики? Оно должно быть выгодой, ибо в противном случае оно не смогло бы расти. Оно выросло благодаря тому, что оно служило публике. Границы его расширения определяются его способностью к оказанию услуг. Эта способность может ограничиваться несовершенством управления или несовершенством транспорта. По части управления мы не встречали никаких затруднений, главным образом, потому, что, как мы объясняли это в нашей предыдущей книге, у нас нет застывших форм управления. Мы просто-напросто росли, и, по мере того как к нашему предприятию присоединялось другое, из состава наших служащих выдвигался кто-либо на место управляющего этим новым предприятием.

Размер предприятия ограничивается условиями транспорта. Если предприятию приходится перевозить свой товар слишком далеко, то оно не может оказывать требуемых от него услуг. Это и ставит предел его размерам. В настоящее время перевозить приходится слишком много, ибо слишком много времени тратится на транспорт товаров с фабрики к центральным складам, а от этих последних – к пунктам потребления.

Если низкие цены и высокая заработная плата представляют из себя опасность, то, конечно, крупная промышленность опасна. Другое дело, если предприятие имеет своей целью не оказание услуг, а просто продажу своих товаров. Этот вопрос мы сейчас рассмотрим.

Некоторые люди считают крупное предприятие опасным потому, что оно велико. Они придерживаются прежнего представления, что круг действия каждого предприятия должен ограничиваться его собственным городом. Сто лет тому назад эта идея была правильной. В каждом маленьком городке имелись свои сапожники, делавшие для жителей обувь, и притом хорошую обувь. Точно так же и каретник делал экипажи исключительно для жителей своего города.

В связи с этим следует не упускать из виду то обстоятельство, что, когда развивались все эти новые производственные идеи, их практическая разработка оплачивалась покупателями. Ни производство тракторов, ни производство молотилок, ни производство автомобилей, ни вообще какое бы то ни было новое производство не могло бы развиваться, если бы покупатели не оплачивали издержек.

Старое представление о предприятии, сводившееся к тому, что один человек наживается за счет другого, ныне не считается практическим даже теми, кто его применяет на деле. Американская идея промышленности основана на экономической науке и социальной морали, – другими словами, она признает, что вся экономическая деятельность подлежит действию естественных законов и что никакая человеческая деятельность не оказывает такого постоянного влияния на благополучие людей, как ежедневная работа предпринимателя. Нам не приходится требовать общественного регулирования промышленной деятельности. Промышленная деятельность всегда регулировалась самою публикой.

Среди просвещенного и изобретательного народа монополия или чрезмерный контроль над производством товаров представляется ныне невозможным. Народ, который не хотел подчиниться налогу на чай<sup>1</sup>, наверное не захочет подчиниться абсолютному и деспотическому контролю над жизненно необходимыми для них вещами. Народ, освободивший своих рабов, не захочет сам превратиться в раба. Ведь фабрикант булавок может производить свои булавки

---

<sup>1</sup> Американская революция началась с того, что американцы выбросили привезенные англичанами чайные грузы, обложенные слишком высокой ввозной пошлиной.

лишь до тех пор, пока они хороши. Если они плохи, то их станет делать кто-либо другой. Таким образом, настоящим контролером всегда является публика.

Крупные или мелкие предприятия всегда соответствуют спросу, а спрос создается оказываемыми услугами. Приостановите услуги – приостановится спрос на них. Но если приостановится спрос, то крупное предприятие должно будет исчезнуть. Но никакие деньги в мире не могут устранить конкуренции среди американцев. Если вещь делают хорошо, то этим самым создают стимул для других произвести ее еще лучше.

Предприятия растут вследствие общественного спроса, но они никогда не превышают размеров спроса. Они не могут контролировать спрос или силой вызывать его. Высший контроль заключается только в той реакции, какой отвечает население на оказываемые ему услуги. Единственно возможная монополия основывается на оказании наилучших услуг. Такого рода монополия является выгодой для общества. Всякая же попытка искусственно создать монополию есть не что иное, как пустая трата денег.

Но может быть, рост крупного предприятия приведет к уничтожению индивидуальной инициативы? Если все сосредоточено в руках крупных компаний, где испробует свои силы начинающий молодой человек?

Что лучше – поступить на службу к другому или начать собственное дело? Для ответа на этот вопрос необходимо ясно понимать два факта: во-первых, что в настоящее время имеется гораздо больше шансов для индивидуальных предприятий, чем когда-либо раньше, и, во-вторых, что служба в большом предприятии представляет из себя для каждого такую же хорошую карьеру, как собственное дело.

Люди постоянно переходят от одной профессии к другой. На любом крупном предприятии можно встретить нескольких человек, ведших ранее собственное дело и прекративших его. С другой стороны, найдется всегда несколько таких людей, которые надеются в один прекрасный день бросить службу и открыть самостоятельное предприятие.

Мотивы людей, оставляющих собственное дело ради службы, весьма различны. Некоторые оказываются неспособными выносить слишком большое напряжение. Они способны служить, но не могут ни руководить службой других, ни даже приспособлять свою собственную деятельность к меняющимся потребностям времени. Поэтому они поступают на службу, где они могут работать под управлением других и где они уверены в определенном доходе и имеют возможность удовлетворять прочие запросы своего ума.

Некоторые поступают на службу потому, что современные крупные предприятия кажутся им наиболее широким и наиболее многообещающим полем приложения для их сил. То, что потребовало бы от них целой жизни, дается им в готовом виде и требует только их услуг.

Вот почему современные крупные предприятия так импонируют молодому человеку: он может принять участие в таком деле, в котором дни первых опытов уже миновали и которое может производить те вещи, для коих оно предназначено, и достигать все лучших результатов благодаря возросшему знанию и успешным экспериментам.

В мелком предприятии человек живет в атмосфере конкуренции, а в большом предприятии – в атмосфере сотрудничества. Современная крупная промышленность движется вперед посредством объединенной мысли и объединенных усилий многих людей. Их сотрудничество основывается не на эмоциональных мотивах и не на личных пристрастиях, а на общем интересе к производимой работе.

В крупных предприятиях имеется больше шансов приобрести хорошее положение и научиться, чем в мелких предприятиях, ибо там имеется больше вакансий и выше вознаграждение. Жалованье в Америке больше, чем прибыль. Люди, полагающие, что благосостояние служащих противоречит интересам предприятия, отстали от времени. Предприятие может жить лишь в той мере, в какой оно развивает таланты своих служащих и их работоспособность, ибо только при их помощи предприятие и может вестись. Предприятие живет силой и моз-

гами тех людей, каких оно вырабатывает. А каждое крупное предприятие нуждается в большем количестве способных людей, чем совокупность многих мелких предприятий. Большая потребность в людях создает и большие шансы.

Мы достигли того момента, когда для производства вещей не хватает людей. Такое изобилие возможностей создано крупным предприятием.

Когда людей было больше, чем шансов, их борьба носила чрезвычайно жестокий и часто бесчеловечный характер. Но было бы нелепо предполагать, что и в настоящее время такая борьба является законом деловой практики и залогом успеха. Раньше мы думали, что конкуренция подрывает промышленность; теперь мы знаем, что конкуренция способствует росту промышленности. И это потому, что ныне шансы имеются во множестве, между тем как раньше их было мало.

Крупное предприятие, основанное на принципе услуг, само регулирует свои размеры и способы своего ведения. Конечно, если оно основывается на принципе денег, а не на принципе услуг, дело будет обстоять совершенно иначе.

## Глава 3

### Крупное предприятие и сила денег

Возьмем, например, фордовские предприятия. Для сведения отчетности и уплаты налогов их приходится оценивать в долларах. Фордовские предприятия оцениваются в крупную сумму, и цифры эти печатаются в отчетах. Из десяти людей девять убеждены, что это число долларов мы храним где-то на чердаках. Ничего подобного на самом деле нет. Мы владеем силовыми установками, доменными печами, прессами, угольными шахтами, рудными шахтами и т. д. Мы располагаем физическим оборудованием, необходимым для производства автомобилей и тракторов, и известным количеством сырья. Для действующего предприятия действительная стоимость всего этого оборудования определяется той степенью уменьшения, с которым предприятие ведется. Из такого же положения нам пришлось бы исходить, если бы мы попытались определить стоимость орудий для работающего плотника.

Возьмите четыре доменных печи, пятьдесят штамповальных машин, систему конвейеров, дюжину паяльных печей, груды угля, элеваторы, вагоны, здания, железо, дерево и песок, — весь вообще физический инвентарь предприятия. Этот инвентарь никогда не определяется в вещах. Он всегда оценивается на доллары. Но на самом деле никаких долларов нет — есть домны, машины, печи, вагоны, элеваторы, сырье и здания. Вещи эти представляют из себя фактически большую внутреннюю ценность, чем доллары. Ведь если бы вы набили долларами целое здание, то производительность предприятия и полезность его оказались бы далеко не такими, как если бы вы наполнили то же самое здание машинами и населили его организованными, умелыми рабочими.

В балансах все эти механические приспособления исчисляются в долларах, и на этом основании от предприятия требуется известное число «долларов». Не одно предприятие было разорено налогами, цифры которых исчислялись на основании предположения, что актив предприятия состоит из реальных долларов.

Таково одно из последствий того образа мышления, которое вместо вещей подставляет доллары. Мы должны научиться всегда проводить глубокое различие между финансами и промышленностью. Америка — это страна крупной промышленности. Но, как мы уже указывали выше, крупная промышленность сама по себе ни над чем не господствует. Она целиком зависит от общественного спроса. Поистине удивительно, как мало людей оказывается способными видеть разницу между промышленностью и финансами.

Двадцать пять лет назад нам много говорили относительно крупных предприятий, но двадцать пять лет назад крупных предприятий, в сущности, не было, — были только крупные накопители денег. А деньги не есть промышленность. Крупные капиталы сами по себе не могут создать крупных предприятий. Денежные тузы, предвидя приближение промышленной эры, старались захватить промышленность и подчинить ее своему влиянию при помощи накопленных капиталов. Некоторое время вся страна только и говорила, что об их подвигах. Но финансисты-заимодавцы редко оказываются хорошими предпринимателями. Спекулянты не в состоянии создавать ценности. Тем не менее укрепилось представление, что «деньги» всё захватили и над всем властвуют.

Отступите мысленно на двадцать пять лет назад и сосчитайте ныне существующие крупные предприятия, которых не было в те времена, которые не были созданы деньгами и которые ныне не находятся под властью крупного капитала, — и тогда вы увидите, как неверно то представление, что мы живем под властью денег.

В течение целых столетий, с замечательной обдуманностью, несколько наследственных групп финансистов распоряжалось значительной частью мирового запаса золота, — не всем им,



конечно, а той его частью, которая была необходима для господства над промышленностью. Это имело место, в особенности в Европе, где финансисты могли диктовать и мир, и войну. Сила финансистов заключается не в золоте, ибо само по себе золото не имеет никакой силы; влияние финансистов зависит от того, что они властвуют над человеческими представлениями о золоте. Опасность состоит не в том, что золото порабощает людей, а в том, что людей порабощает определенная идея о золоте. Власть денег действительно существует – не власть над человечеством посредством денег, а власть над деньгами, принадлежащая группе биржевых дельцов. Некогда это действительно обозначало власть над человечеством посредством денег. Но в настоящее время, по мере роста промышленности, деньги постепенно отступают на задний план и занимают подобающее им значение винтиков в колесе, а не самого колеса.

Это не значит, что деньги и прибыли не нужны в предприятии. Предприятие должно вестись с прибылью, в противном случае оно погибнет.

Мотив только лишь прибыли, хотя и считается прочным и практическим, на самом деле вовсе не практичен, ибо, как мы уже говорили, целью его является повышение цен для потребителя и уменьшение заработной платы. Вследствие этого он постоянно суживает рынок сбыта и в конце концов удушает сам себя. Этим и объясняются многие трудности, испытываемые за границей.

Заграничная промышленность в значительной степени зависит от профессиональных финансистов, и люди, управляющие ведением производства, имеют мало влияния на его ход. Никто не стремится к тому, чтобы рабочий мог покупать производимые им вещи.

Такое положение вещей вовсе не является неизбежным. Наши предприятия во всех почти частях света доказали, что в этом нет необходимости. Я не сомневаюсь, что рабочие фордовских предприятий Соединенных Штатов владеют большим числом автомобилей, чем то, каким владеет весь мир, кроме Америки. Это обстоятельство не случайно, и оно объясняется отнюдь не естественными богатствами Соединенных Штатов. Механическую силу можно создать в изобилии почти повсюду: Великобритания располагает массой угля и водяной силой, континентальные страны имеют уголь или водяную силу, или и то и другое. Они располагали бы и обильным количеством сырья, если бы были сломаны искусственные барьеры, воздвигнутые финансистами. Но в настоящее время сырье далеко не является таким важным фактором, каким оно было когда-то. С каждым днем мы научаемся тратить все меньше и меньше сырья, увеличивая его прочность. Недалек тот день, когда сталь и железо будут исчисляться не тоннами, а степенью своей прочности. Это является одним из наиболее важных наших достижений; кроме того, мы научаемся перерабатывать и снова пускать в ход значительную часть сырья, уже сослужившего свою службу. Об этом, впрочем, мы будем говорить в следующей главе.

Правильное ведение дел заключается в том, чтобы сообразоваться с благосостоянием тех и оказывать услуги тем, которые с самого начала верили в мощь промышленности, т. е. публике. Если издержки производства можно уменьшить, то пусть выгоды от этого перейдут к публике. Если повышаются прибыли, то пусть публика участвует в прибылях, платя за товары более низкие цены. Если можно улучшить товар, то пусть он будет улучшен, чего бы это ни стоило, потому что капитал предприятию доставила публика. Такова правильная политика: она в то же время наиболее выгодна, ибо лучшим компаньоном для предприятия является тот народ, который оно обслуживает. Содействие публики гораздо более надежно, более продолжительно и более выгодно, чем помощь, получаемая от богатого деньгами компаньона.

Наилучшим способом защиты народа от власти денег является промышленная система, покоящаяся на сильном и здоровом основании благодаря тому, что она оказывает полезные услуги обществу.

Организация промышленности, исходящая из принципа наилучшего обслуживания народа, не мешает извлечению выгод, как это воображают некоторые. Применение к нашей эко-

номической жизни правильных принципов не уменьшит, а увеличит богатство. Мир в целом гораздо беднее, чем он должен был бы быть, только потому, что он стремится лишь «получать» и не понял практической важности закона обслуживания публики и увеличения предприятия.

Строители всегда желают строить, булочники всегда желают печь хлеб, предприниматели – производить, железные дороги – перевозить людей и товары, рабочие – работать, купцы – продавать, домашние хозяйки – покупать. Почему же иногда все эти операции как будто приостанавливаются? Только потому, что, когда дела идут хорошо, некоторые люди говорят: «Наступило время урвать побольше. Публика желает получить то, что мы можем продать; воспользуемся моментом и взвинтим цены. Потребители желают покупать и заплатят больше».

Такой образ действий столь же преступен, сколь преступно извлечение выгод из войны. Но он порождается невежеством. Некоторая часть промышленных предпринимателей так мало понимает основные законы, управляющие человеческим благосостоянием, что времена промышленного оживления кажутся им удобным моментом для наживы. По их мнению, в такие эпохи наивысшая деловая мудрость заключается в том, чтобы наживаться, пока можно.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.