

Генрі ФОРД

МОЄ ЖИТТЯ ТА РОБОТА

Переклад
Уляни Джаман



КИЇВ 2015
www.nashformat.ua

[Почитати опис, рецензію і купити на сайті nashformat.ua](#)

УДК 821.111(73)-94
ББК 84(7Спо=Англ)6-442
Ф 79

Форд Генрі

Ф 79 **Моє життя та робота** / Генрі Форд. – К. : Наш Формат, 2015. – 384 с. – іл.

ISBN 978-966-97425-5-1

Автор цього мотиваційного посібника з філософії та психології великого бізнесу був генієм інженерії, його єдиним університетом стало життя. Генрі Форд (1863 – 1947) – інженер-конструктор автомобілів, засновник корпорації «Форд Мотор», де вперше почав застосування промислового конвеєра, геніальний менеджер, один із найбагатших людей усіх часів. Про Генрі Форда ще за його життя складали легенди, та й досі певні факти його біографії не є остаточно підтвердженими чи спростованими. Понад усе Форд прагнув створити машину, яка працюватиме вічно. На шляху до втілення мрії він завдяки вірі у неможливе здійснив переворот у мисленні власного оточення і майбутніх поколінь, які теж змінили ставлення до життя, грошей і роботи. Форд вважав, що саме мислення є найважчою роботою, на яку здатна людина. Це, як переконає батько фордизму у своїй єдиній книзі, є причиною, чому ми маємо так мало мислителів. До Вашої уваги – унікальні спостереження і аналіз минулих епох, і, головне, практичний досвід заснування найбільшої в людській історії індустрії.

Для власників бізнесу, топ-менеджерів, автомобілістів і всіх, кому цікаве життя видатних особистостей.

УДК 821.111(73)-94
ББК 84(7Спо=Англ)6-442

ISBN 978-966-97425-5-1

© Ford H., 1922
© Джаман У, переклад, 2014
© ТОВ «НФ», виключна ліцензія на видання, оригінал-макет, 2015

Дорогі друзі, з величезною приємністю представляємо вам перше українське видання всесвітньо відомої автобіографічної книги про життя та роботу Генрі Форда, засновника автомобільної корпорації Ford Motor Company. Автор цієї книжки – легендарна постать, один із найяскравіших новаторів в історії людства, що змінював світ через практичне втілення романтичних мрій та ідеологію служіння суспільству.

Ця книга видана мільйонними накладами в десятках країн світу. Їй присвячені сотні досліджень, критичних матеріалів, захопливих відгуків видатних людей, злобних пасквілів класових опонентів та просто задрісних нікчем. Затяті критики фордизму – від радянських теоретиків комуністичної індустріалізації до ділків з Волл-стріт та журналістів на утриманні спекулятивного капіталу, – закидали Форду різне: від неосвіченості та соціального донкіхотства – до лицемірства та варварської експлуатації робітників, перетворення їх на знеособлені інструменти в гонитві за надприбутками.

Але жоден з них не зміг спростувати життєвої правди найуспішнішого та наймасштабнішого стартапу, найінноваційнішого на той час у сфері організації виробництва, що починалося з мотивації персоналу та завершувалося грамотною комунікацією зі споживачем. Ніхто з критиканів не мав співмірної сили аргументів проти мільйонів автівок найкращої якості за найнижчою на ринку ціною, найвищих у галузі зарплат працівників, не кажучи вже про неспівставність масштабу особистості Форда та опонентів найвидатнішого з прагматичних романтиків...

Саме такий Дон Кіхот, який безуспішно намагався спинити криваву бійню Першої світової, задовго до теоретиків сучасного операційного та організаційного менеджменту, першим впровадив у практику принципи ефективної детермінації операцій, мотивації та розвитку персоналу, мінімізації витрат та оптимізації виробничих процесів.

Якби кожен десятий українець прочитав цю книгу, а кожен сотий імплементував принципи фордизму в життя, – ми б жили в іншій країні. Тож я б радив її не тільки «руководителям трестов, підприємств и учреждений», як опоненти Форда часів Радянського Союзу, – а всім, хто здатен осмислювати складносурядні речення та час від часу переймався питанням, в чому полягає сенс його життя.

Це видання могло з'явитися в книгарнях України на кілька місяців раніше, якби не особисте втручання автора передмови. Так, я

водночас був ініціатором цього проекту та людиною, що гальмувала його завершення відповідно до видавничого плану. Саме я вилочлював неоконирності та незбіжності з оригіналом настільки прискіпливо, що довелося зупиняти цей безкінечний процес вольовим рішенням.

Річ у тому, що для мене цінність цієї книги не менша, ніж цінність Святого Письма для adeptів християнства. Чому? Тому, що думки Форда – більше, ніж маніфест соціал-перфекціонізму, це – одкровення не міфологічного, а реального пророка ідеї практичного служіння суспільству, текст, який людина з досвідом створення справжнього, а не фейкового продукту або послуги, сприймає як сакральний.

Магічний шум верстатів, запах мастила, спіралі стружки та шипіння відливки, криптограми креслень, реалізація ідеї в красиві високоякісні вироби, щастя від того, що ти зробив щось вартісне та потрібне споживачеві – от що оспівує ця Книга, вперше прочитана мною «імперською» мовою в той час, коли я вже мав особистий досвід створення та виробництва зовсім інших, але не менш важливих для людства пристроїв.

Бізнес – як форма служіння суспільству, працівники – як партнери, а не предмет експлуатації, справедлива мотивація, виплати акціонерам в останню після менеджменту та персоналу чергу... Генрі Форд лише ствердив мене в переконаннях та практиках, які виглядали смішними на тлі тотального дерибану, що відбувався в пострадянському просторі.

Бо гроші – інструмент для перетворення світу на краще, не фетиш, а закономірна винагорода за важку та соціально корисну працю. Самообмеження – чеснота адекватної особистості, вудка, а не юшка – врятує нужденних... Саме тому ця книга для мене сакральна. Саме тому я перечитував переклад, верстку кілька разів – і досі не задоволений результатом, незважаючи на титанічну працю прекрасного колективу. Та ми сподіваємося, що друге видання книги про життя та роботу Генрі Форда буде відчутно досконалішим і приємнішим для читання. Тож чекаємо на ваші відгуки, конструктивні зауваження та пропозиції на електронну адресу: pr@nashformat.ua

Владислав Кириченко,
засновник видавництва «Наш Формат»

ГРОШІ – ПАН ЧИ СЛУГА?

У грудні 1920 року в усій країні бізнес здебільшого тупцював на місці. Автомобільні заводи закривалися, а більшість закритих були повністю у власності банкірів. Про майже кожен промислову компанію ходили чутки, що вона в поганому фінансовому стані, і я звернув увагу, що почали стабільно з'являтися повідомлення про те, що компанія «Форд Мотор» не тільки потребує грошей, але й не може їх отримати. Я вже звик до різного роду чуток про нашу компанію – настільки, що нині рідко коли спростовую будь-які плітки. Але ці повідомлення відрізнялися від усіх попередніх. Вони були конкретні та красномовні. Я дізнався про себе, що подолав своє упередження проти запозичень і що практично в будь-який з наступних днів мене побачать на Волл-стріт, з капелюхом у руці та проханням про гроші. Плітка ішла ще далі й закінчувалася висновком, що ніхто не дасть мені грошей і що я розвалюся та закрию бізнес.

Справді в нас були проблеми. У 1919 році ми позичили 70 мільйонів доларів по облігаціях, щоб викупити повний пакет акцій компанії «Форд Мотор». Ми ще мали виплатити 33 мільйони залишку по цій позичці, дещо пізніше – 18 мільйонів податку на прибуток, а також мали намір виплатити працівникам наш типовий бонус за рік, який складав у сумі 7 мільйонів.

Усього в період з 1 січня по 18 квітня 1921 року компанія повинна була зробити платежів на загальну суму 58 мільйонів доларів. У нас в банку було тільки 20 мільйонів. Наші баланси були більш-менш загальновідомими, і я припускаю, що для багатьох було само собою зрозумілим, що ми не зможемо зібрати 38 мільйонів, не вдаючись до позик, адже це досить велика сума грошей. Без допомоги Волл-стріт таку суму легко й швидко не підняти. Ми могли дозволити собі взяти таку позику. А оскільки наша нерухомість не була обтяжена боргами й ми не мали комерційних боргів, питання про кредитування для нас великої суми мало б стати питанням кількох хвилин часу. Справді, це було б добрим банківським рішенням.

Тим не менш, я починав бачити, що наша потреба в грошах старанно подається, як доказ невдачі, що насувається. Тоді я почав підозрювати, що хоча чутки поширюються з інформаційних агенцій усю країну, вони, можливо, походять з одного джерела. Це переконання ще більше зміцнилося, коли нам повідомили, що дуже жирний фінансовий редактор сидів у Батл-Крік і розсилав бюлетені про наш загострений фінансовий стан. Тому я не турбувався про заперечення однієї чутки. Ми розробили наші фінансові плани, і вони не включали в себе запозичення грошей.

Я не сильно перебільшу, коли скажу, що найгіршим часом для позичання грошей є час, коли банкіри думають, що вам потрібні гроші. У попередньому розділі я виклав наші фінансові засади. Ми просто застосували ці принципи, запланувавши ретельне прибирання дому.

Повернімося трохи назад і погляньмо, що за умови склалися навколо нас. Десь на початку 1920 року з'явилися перші озна-

ки того, що гарячковий спекулятивний бізнес, породжений війною, довго не протримається. Кілька концернів, які виникли завдяки війні й не мали жодних реальних підстав для існування, розвалилися. Люди стали менше купувати. Наші власні продажі зберігалися на своєму рівні, але ми знали, що рано чи пізно вони впадуть. Я серйозно задумався над зниженням цін, але витрати на виробництво в усьому світі вийшли з-під контролю. Віддача від праці була все меншою й меншою при високих заробітних платах. Постачальники сировини відмовлялися навіть думати про повернення на землю. Найочевидніші ознаки неминучої бурі проходили повз увагу.

У червні почалися проблеми з нашими власними продажами. Помісячно вони зростали все менше й менше з червня до вересня. Нам потрібно було щось робити, щоб привести наш продукт у відповідність до купівельної спроможності населення, і не тільки це. До того ж, ми повинні були зробити щось достатньо вагоме, щоб продемонструвати громадськості, що «Форд Мотор» насправді в грі, а не просто прикидається. Тому у вересні ми знизили ціну на прогулянковий автомобіль з 575 до 440 доларів – зробили ціну набагато нижчою собівартості, оскільки все ще використовували складські запаси, куплені на бумі цін. Ця знижка стала сенсацією. На нас посипалася критика. Казали, що ми порушуємо умови. Це було саме те, що ми намагалися зробити. Ми хотіли зробити свій внесок у виведенні ціни зі штучного на природний рівень. Я твердо переконаний в тому, що якби в цей час або раніше виробники та дистриб'ютори всі зробили різкі скорочення цін і провели ретельне прибирання, ми не мали б такої довгої економічної депресії. Бездіяльність у сподіванні отримання вищих цін – просто відтерміновувала

потрібне врегулювання. Ніхто не отримав таких цін, на які сподівався, і якщо б всі втрати були понесені відразу, не тільки продуктивна і купівельна спроможність країни гармонізувалися б, але й вдалося б уникнути тривалого періоду загального неробства. Бездіяльність у сподіванні на вищі ціни лише збільшила втрати, оскільки ті, хто вичікував, ще й платив відсотки по дорогих запасах, а також втрачав прибутки, які потенційно можна було б мати, працюючи на скромній основі. Безробіття скоротило розподіл заробітної плати, а отже, покупець і продавець ставали ще більше віддаленими. Було багато енергійних розмов про надання величезних організованих кредитів Європі. Ідея полягала в тому, що так можна збути комусь дорогі запаси. Звичайно, ці пропозиції не звучали в такій грубій формі, і думаю, досить багато людей щиро вірили в те, що великі кредити, розміщені за кордоном, навіть без надії на виплату основної суми або відсотків, якось допоможуть американському бізнесу. Це правда, що якби ці кредити були надані американськими банками, дорогі запаси, можливо, були б розпродані з прибутком, але банки придбали б стільки заморожених кредитів, що нагадували б більше льодові будиночки, ніж фінансові установи. Думаю, цілком природно сподіватися на високий прибуток до найостаннішого моменту, але це не є успішною тактикою у бізнесі.

Наші власні продажі, після зниження цін, збільшилися, але незабаром вони почали падати знову. Ми не достатньо приблизилися до купівельної спроможності, що склалася в країні, і при якій купівля давалася б легко. Роздрібні ціни ще не дісталися дна. Громадськість не довіряла жодним цінам. Ми заклали плани на нове зниження, і ми підтримували наше виробництво на рівні близько ста тисяч автомобілів на місяць. Така кількість

не була виправданою нашими продажами, але ми хотіли якомога більше сировини перевести в готову продукцію, перш ніж закриємося. Ми знали, що нам доведеться закритися, щоб провести інвентаризацію та прибрати дім. Ми хотіли відкритися з новим великим зниженням ціни й мати наготові достатньо автомобілів для задоволення попиту. Тоді нові автомобілі будуть складатися з матеріалів, закуплених за нижчими цінами. Було прийняте рішення, що нові ціни будуть нижчими.

Ми закрилися в грудні з наміром відкритися знову приблизно через два тижні. Але виявилось, що маємо так багато роботи, що насправді не відкривалися протягом майже шести тижнів. У момент, коли ми закрилися, чутки про наш важкий фінансовий стан стали ще активнішими. Я знаю, що дуже багато людей чекали, коли ми прийдемо за грошима – адже, якби просили грошей, то мали б погодитися на певні умови. А ми не просили грошей. Не хотіли грошей. Показовою була одна пропозиція. Співробітник одного нью-йоркського банку запропонував мені фінансовий план, який включав велику позику і в якому також було обумовлено, що представник банку буде виступати в ролі скарбника компанії і перебере на себе відповідальність за фінанси підприємства. Ті люди хотіли лише кращого, я абсолютно впевнений. Ми не хотіли брати в борг, але так сталося, що в той момент справді не мали скарбника. Банкіри знали про наш стан аж до таких деталей. Я попросив свого сина Едсея стати скарбником, а також президентом компанії. Це розв'язало проблему скарбника, тому банкірам не залишалось взагалі нічого, що вони могли б зробити для нас.

Тоді ми почали прибирання в домі. Під час війни ми були задіяні в багато видів воєнних робіт, і таким чином відступили від

нашого принципу єдиного продукту. Через це виникло багато додаткових відділів. Офіси розширилися, і закралося велике марнотратство через те, що виробництво існувало без чіткого фокусу. Военні роботи це термінові роботи, а термінові речі зумовлюють марнотратство. Ми почали викидати все, що не було потрібно в технології виробництва автомобілів.

Єдиною безвідкладною витратою було заплановано, суто добровільно, виплатити сім мільйонів доларів бонусу для наших робітників. Ми не мали жодних зобов'язань щодо сплати, але хотіли виплатити бонус першого січня. І ми його виплатили з наших готівкових запасів.

По всій країні ми маємо тридцять п'ять відділень. Це все складальні цехи, але у двадцяти двох з них також виготовляються деталі. Вони перестали їх виготовляти, але продовжили складання автомобілів. На момент закриття в Детройті ми не мали практично жодної машини. Ми відвантажили всі деталі, і в січні дилери Детройту фактично мали їздити аж до Чикаго або Колумбусу, щоб дістати автомобілі для місцевих потреб. Відділення відвантажували кожному дилеру під його щорічну квоту достатньо автомобілів, щоб покрити його місячну норму продажів. Дилери наполегливо працювали на продажах. У другій половині січня ми викликали тих, хто є становим хребтом організації. Це близько десяти тисяч людей, в основному майстри, їхні заступники, бригадири. Ми почали виробництво у Гайленд-парку, одночасно зібравши наші закордонні активи та розпродавши побічні продукти.

Аж тепер ми були готові до повного виробництва. І поступово вийшли на повне виробництво – з прибутком. Прибираючи дім, ми вимели витрати, які як робили товар дорожчим, так

і поглинали прибуток. Ми розпродали непотрібні речі. До цього на виробництві однієї машини було зайнято п'ятнадцятеро працівників. Після цього – дев'ятеро. Це не означає, що шість з п'ятнадцяти втратили свої робочі місця. Вони тільки перестали бути непродуктивними. Ми досягли зменшення ціни за допомогою правила, що все й усі повинні або виробляти, або забиратися геть.

Ми скоротили нашу офісну робочу силу вдвічі та запропонували службовцям кращі робочі місця в цехах. Більшість із них погодилася. Ми скасували всі бланки замовлень і будь-які формуляри статистичних даних, якщо вони не мали прямого стосунку до виробництва автомобілів. Ми збирали тонни статистики лише тому, що вона була цікавою. Але статистикою автомобілів не побудуєш – тож її позбулися.

Ми скасували 60 відсотків розширень на наших телефонних лініях. Досить небагато людей в будь-якій організації потребують телефонів. Раніше ми призначали майстра на кожні п'ять осіб, а тепер на кожні двадцять. Інші майстри працюють на верстатах.

Ми скоротили накладні витрати зі 146 доларів на автомобіль до 93, і якщо ви розумієте, що це означає в перерахунку на більше, ніж чотири тисячі автомобілів на день, ви отримаєте уявлення про те, як не економічними важелями, не урізанням зарплат, а лише ліквідацією перевитрат, можна досягти «неможливої» ціни. Найважливішим з усього, що ми засвоїли, як використовувати менше грошей за рахунок прискорення обігу. І для збільшення швидкості обігу, одним із найважливіших чинників стало придбання нами залізниці Детройт–Толедо–Айронтон. Залізниця посіла велике місце в схемі економіки. Самій залізниці я присвятив окремий розділ.

Трохи поекспериментувавши, ми виявили, що вантажні перевезення можна покращити до такого рівня, що цикл виробництва скоротиться з двадцяти двох до чотирнадцяти днів. Тобто, можна буде закупити сировину, виготовити готову продукцію й доставити її в руки дистриб'юторів за приблизно 33 відсотки менше часу, ніж раніше. Щоб забезпечити безперебійне виробництво, ми тримали складські запаси вартістю близько 60 мільйонів доларів. Зниження часу на одну третину вивільняє 20 мільйонів, або 1200000 доларів на рік у вигляді відсотків. Ураховуючи запаси готової продукції, ми заощадили ще близько 8 мільйонів – тобто, ми були в змозі вивільнити 28 мільйонів капіталу і заощадити відсотки з цієї суми.

1-го січня ми мали 20 мільйонів доларів. 1 квітня у нас було 87,3 мільйона, або на 27,3 більше, ніж мали потребу, щоб закрити всі наші заборгованості. Ось що зробило для нас глибоке вгризання в підвалини бізнесу! Ця сума прийшла до нас з таких місць:

Грошові кошти в касі, січень	\$ 20000000
Наявна власність перетворена в готівку, з 1 січня по 1 квітня	\$ 24700000
Прискорення транзиту товарів	\$ 28000000
Отримано від торгових агентів за кордоном	\$ 3000000
Розпродаж побічних продуктів	\$ 3700000
Продаж облігацій Свободи	\$ 7900000
Разом	\$ 87300000

Я розповів про все це тут не як про подвиг, а щоб продемонструвати, як бізнес може знайти ресурси в собі, а не в позиках, а також, щоб трохи подумавши, почати розбиратися, чи не за-

багато грошей витрачається на преміальні виплати за позиками й тим самим чи не занадто багато честі в житті банкірам.

Ми могли позичити 40 мільйонів доларів – більше, ніж нам було треба. Припустімо, що ми взяли ці гроші, і що б сталося? Ми стали б на кращі позиції в продовженні нашого бізнесу? Чи на ще гірші? Якби ми позичили, то не мали б необхідності в пошуку методів здешевлення виробництва. Якби ми отримали гроші під б відсотків рівно, а разом із комісійними додатковими витратами це було б більше, нарахування відсотків тільки на щорічне виробництво 500000 автомобілів складало б близько чотирьох доларів на автомобіль. Тобто ми не мали б переваг покращених методів виробництва, зате були б обтяжені великим боргом. Наші автомобілі коштували б десь на сто доларів дорожче, ніж коштують. Значить, ми б мали менше виробництво з причини меншої кількості покупців, найняли б меншу кількість людей, і загалом, не змогли б надавати послуги найвищого класу. Тепер вам зрозуміло, що фінансисти пропонують лікування кредитними грошима, а не поліпшенням методів. Вони запропонували не інженера на посаду, а скарбника.

І якраз у цьому криється небезпека залучення банкірів у бізнес. Вони думають тільки мовою грошей. Думають про завод як джерело грошей, а не товарів. Хочуть наглядати за грошима, а не за ефективністю виробництва. І не можуть зрозуміти, що бізнес ніколи не стоїть на місці, що він повинен рухатися вперед або почне котитися назад. Вони розглядають зниження ціни як втрату прибутку, а не як розбудову бізнесу.

Банкіри отримали завелику роль у веденні бізнесу. Більшість бізнесменів у приватному порядку визнають цей факт. Вони рідко публічно зізнаються в цьому, тому що бояться своїх банкірів.