

Глава 12

Деньги — хозяин или слуга?

В декабре 1920 года бизнес по всей стране забуксовал. Бóльшая часть автомобильных заводов закрылась, и многие из них достались со всеми потрохами банкам. Почти о каждой промышленной корпорации поговаривали, что она испытывает денежные затруднения, и я заинтересовался этими разговорами, когда услышал, что у Автомобильной компании Форда денег нет и взять их неоткуда. Я привык ко всяким слухам о нашей компании настолько, что почти никогда их не опровергаю. Но на этот раз они были особого рода. Они казались правдоподобными и обстоятельными. Я услышал, что поборол мое предубеждение против кредитов и почти ежедневно со шляпой в руке клянчу деньги на Уолл-стрит. И это еще не все: якобы никто не в состоянии дать мне денег, и я, вероятно, ликвидирую свой бизнес.

Мы и в самом деле боролись с одной трудностью. В 1919 году мы взяли под вексель 70 миллионов долларов, чтобы скупить акции нашей компании. Из этой суммы было еще не выплачено 33 миллиона. 18 миллионов требовалось на оплату подоходного налога, и, сверх того, мы намеревались, как обычно, выплатить рабочим 7 миллионов премии. То есть с 1 января по 18 апреля нам предстояло выплатить в сумме 58 миллионов долларов. В банке же лежало всего 20 миллионов. Мы, конечно же, не смогли бы выплатить оставшиеся 38 миллионов, если бы не взяли кредит; сумма

была не маленькая. Такую сумму нелегко найти без помощи Уолл-стрит. Но мы оказались надежными заемщиками. Два года тому назад мы взяли кредит в 70 миллионов. Так как наше имущество оказалось свободно от долгов и раньше у нас их никогда не было, нам бы во всякое другое время одолжили большую сумму без всяких затруднений. Напротив, всякий банк считал бы это выгодным делом.

Теперь же мне пришлось узнать, что наши временные трудности истолковываются в промышленных кругах как предвестие нашего предстоящего банкротства. Легко было догадаться, что эти слухи, хотя и ходили повсюду, питались из одного источника. Это подтвердилось: один весьма известный финансист, редактор газеты в Бэттл-Крик, снабжал мир сведениями о нашем нестабильном финансовом положении. Несмотря на это, я старательно уклонялся от всяческих публичных опровержений. У нас были определенные планы, но о займе мы не думали.

Я должен подчеркнуть, что нет более неблагоприятного момента для получения кредита, чем тот, когда банки думают, что кредит жизненно необходим. Выше я объяснил свои взгляды на финансовую сторону бизнеса. Теперь посмотрим, как мы проводили их в жизнь.

Мы составили план основательной чистки дома.

Вернемся немного назад и рассмотрим тогдашние обстоятельства.

К началу 1920 года появились первые признаки того, что порожденная войной спекулятивная лихорадка недолговечна. Некоторые из вызванных к жизни войной концернов, не имевших никакого права на существование, рухнули. Покупательная способность населения заметно ослабла. Объемы наших продаж, правда, совершенно не изменились, но мы знали, что и они рано

или поздно сократятся. Я серьезно думал о снижении цен, но по всей стране производственные цены ускользали от всякого расчета. Рабочие, несмотря на повышение зарплаты, производили все меньше и меньше. Поставщики материалов упорно не желали сойти с небес до земли со своими ценами. Эти явные признаки приближающейся грозы оставались, по-видимому, совершенно незамеченными.

В июне наши продажи начали сокращаться. С июля по сентябрь они сокращались все больше. Что-то должно было случиться, чтобы наш продукт снова мог соответствовать покупательной способности. Но этого мало. Люди должны были каким-то образом понять, что мы не ломаем комедию, что для нас это совершенно серьезно. Поэтому мы снизили в сентябре цену на автомобиль для загородных поездок с 575 до 440 долларов. Мы сделали цену значительно ниже себестоимости потому, что все еще пользовались материалами, закупленными в период подъема. Это удешевление резко критиковали. Нас упрекали, что мы дестабилизируем рынок. Это соответствовало нашим намерениям. Мы хотели внести свой вклад в дело снижения цен с искусственных высот до разумного уровня. Я твердо уверен, что мы избежали бы длительного периода депрессии, если бы производители и продавцы тогда, а может быть, даже и раньше снизили повсеместно цены и произвели основательную чистку дома. Бездеятельное выжидание в расчете на дальнейшее повышение цен только замедлило процесс выздоровления. Никто не достиг того уровня цен, на который рассчитывал, и, если бы все одновременно понесли убытки, не только производственные возможности сравнялись бы с покупательной способностью, но мы сумели бы избежать длительного застоя. Цепляние за цены только увеличило убытки: пришлось платить проценты за дорого купленные товары, помимо потери

прибыли, которую можно было получить благодаря разумным ценам. Безработица ограничила приток зарплаты, и, таким образом, между продавцом и покупателем возникала все более и более непреодолимая преграда. Много велось горячих споров на тему об огромных кредитах, которые надлежало дать Европе, — с задней мыслью сбыть благодаря этому подорожавший товар. Облекать предложения в столь грубую форму, естественно, остерегались. Я даже думаю, что многие люди всерьез были уверены в том, что кредиты, выделенные Европе, даже без надежды на погашение, каким-то образом помогут американцам. Производители и продавцы залежавшихся на складах товаров могли бы выгодно сбыть их, если бы американские банки выдали такие кредиты, но тогда сами банки скопили бы столько замороженных кредитов, что стали бы похожи на холодильники, а не на финансовые учреждения. Конечно, можно понять естественное желание до последнего цепляться за возможность получить бóльшую прибыль, но это плохая политика.

Что касается наших продаж, то после снижения цен они очень скоро вновь пошли на убыль. Мы все еще не вполне соответствовали покупательной способности населения для того, чтобы беспрепятственно продавать наши автомобили. Розничные цены все еще не достигли реалистичного уровня. Публика относилась недоверчиво ко всякой цене. Мы решили еще снизить цены и поэтому остановились на производстве примерно 100 000 автомобилей в месяц. Этот объем, правда, никоим образом не обеспечивался продажами, но мы хотели, прежде чем закроемся, превратить как можно больше материалов в автомобили. Мы знали, что перерыв необходим для того, чтобы произвести полнейшую ревизию. Мы хотели открыться вновь с существенно более низкими ценами, имея на складе достаточное число автомобилей на случай, если

спрос вырастет. Новые автомобили можно было бы тогда делать из материалов, закупленных раньше по более низким ценам.

В декабре мы закрылись с намерением возобновить производство через две недели. В действительности у нас оказалось столько работы, что мы могли открыться не раньше, чем через шесть недель. Едва мы закрылись, как слухи о нашем финансовом положении умножились. Насколько мне известно, многие надеялись, что нам придется отправиться на поиски денег: если уж мы нуждались в деньгах, мы должны были пойти на уступки. Но мы не искали денег — мы в них не нуждались. Мы даже получили предложение: менеджер одного нью-йоркского банка отыскал меня, чтобы изложить мне условия сравнительно большого займа, предусматривавшего, в числе прочего, что представитель банка будет управлять нашими деньгами в качестве финансового директора. Они, разумеется, желали нам добра. Мы, правда, не нуждались в деньгах, но в тот момент у нас действительно не было финансового директора. В этом отношении банкиры оказались правы. Поэтому я предложил моему сыну Эдзелю взять на себя обязанности руководителя. Таким образом мы его нашли и, следовательно, больше не нуждались в представителях банков.

Потом мы взялись за чистку дома. Во время войны мы были обязаны выполнять всевозможные военные заказы и поэтому поневоле отступили от принципа производить только один определенный продукт. Благодаря этому возникло много новых цехов. Разросся офисный персонал, из-за разнообразия производства возникли бесчисленные бесполезные учреждения. Итак, мы начали сокращать все, что не имело отношения к производству автомобилей.

Единственная сумма, которую нужно было выплатить в тот момент, 7 миллионов долларов — премия нашим рабочим. Она,

правда, не была связана ни с каким определенным обязательством, но мы хотели заплатить эти деньги к 1 января. Поэтому мы взяли их из наших наличных средств.

В Америке у нас было тридцать пять филиалов, все это в основном заводы по сборке автомобилей, но двадцать два из них производили и запчасти. Тогда они прекратили производство и ограничились сборкой. Когда мы закрыли свой завод, у нас в Детройте не оказалось ни одного автомобиля. Все комплектующие отправили, так что детройтские продавцы вынуждены были разыскивать их вплоть до Чикаго и Колумбии. Наши филиалы предоставили продавцам продукт примерно на один месяц (если судить по объемам годового потребления). Поэтому продавцы старались вовсю.

К концу мая мы созвали наш совет в составе около десяти тысяч человек, в основном начальников цехов, участков, их помощников, бригадиров, и открыли производство в Хайленд-Парк. Потом мы обратили в деньги наше имущество, расположенное за границей, и продали наши побочные продукты. После этого мы полностью возобновили производство.

Чистка дома освободила нас от лишнего скарба, взвинчивавшего цены и поглощавшего прибыль. Все, что нам было не нужно, мы продали. До сих пор на один автомобиль в день приходилось пятнадцать рабочих. Отныне мы сократили это число до девяти. Это не значило, конечно, что из пятнадцати шесть потеряли место. Они только перестали быть в тягость производству. Понижение цен мы осуществили.

Наш офисный персонал был сокращен наполовину, и лишившимся мест мы предложили лучшую работу на заводах. Большинство согласилось. Мы упразднили всю документацию и все виды статистики, не имевшие непосредственного отношения

к производству. Мы собирали горы статистических сведений единственно потому, что они были интересны. Но статистикой не построишь автомобиля — и она была упразднена.

Мы сократили нашу телефонную сеть на 60%. На заводе лишь немногие цеха нуждаются в телефоне. Прежде почти на пять рабочих приходился бригадир, теперь, самое меньшее, на двадцать. Остальные бригадиры встали к станку.

Благодаря этому производственные расходы на один автомобиль сократились с 146 долларов до 93. Если учесть, какое значение это имело при ежедневном производстве свыше 4000 автомобилей, станет ясно, как не экономией и не понижением зарплаты, а избавлением от разных излишеств можно достигнуть «невозможного» понижения цен.

Самым важным, однако, было то, что мы открыли новый способ тратить меньше денег — путем ускорения оборота. Для этого нам понадобилась Детройт-Толедо-Айронтонская железная дорога, и мы купили ее. Железная дорога играла большую роль в нашей системе экономии. Другим видам транспорта я посвятил отдельную главу. После нескольких экспериментов мы выяснили, что можно увеличить товарооборот настолько, что это позволит нам сократить производственный цикл с двадцати двух до четырнадцати дней. Таким образом, нам требовалось две трети прежнего срока, чтобы закупить материалы, переработать их и доставить в виде готового продукта продавцам. До сих пор у нас на складах было запасено материалов и деталей на сумму около 60 миллионов долларов для того, чтобы обеспечить непрерывность производства. Так как мы сократили время на одну треть, у нас освободилось 20 миллионов, что обусловило экономию в 1,2 миллиона ежегодно.

1 января у нас в распоряжении было 20 миллионов долларов, 1 апреля — 87 миллионов, то есть на 27 миллионов больше, чем

требовалось для погашения всего долга. Таков результат, который дала интенсификация работы компании. Сумму я разделил следующим образом:

Имевшиеся в распоряжении средства к 1 января	20 000 000
Имевшееся в распоряжении имущество, превращенное в деньги с 1 января по 1 апреля	24 700 000
Экономия, полученная благодаря ускоренной перевозке готовых изделий	28 000 000
Имущество за границей	3 000 000
Продажа побочных продуктов производства	3 700 000
Продажа военных займов	7 900 000
Итого	87 300 000

Я рассказал все это, чтобы показать, каким образом предприятие может помочь себе, вместо того чтобы занимать чужие деньги. Если бы мы взяли тогда кредит, у нас в руках оказалось бы на 40 миллионов долларов больше. Но что произошло бы тогда? Разве это дало бы нам возможность вести наш бизнес лучше, чем мы это делали до тех пор? Нет, наоборот. Если бы мы взяли кредит, наше стремление к удешевлению методов производства не осуществилось бы. Если бы мы получили деньги под 6% годовых, а включая комиссионные и т. д., пришлось бы платить больше, то одни проценты при ежегодном производстве в 500 000 автомобилей составили бы наценку в 4 доллара на автомобиль. Одним словом, мы вместо лучшего метода производства приобрели бы только тяжелый долг. Наши автомобили стоили бы приблизительно на 100 долларов дороже, чем сейчас; наше производство вместе с тем сократилось бы, потому что число потребителей тоже уменьшилось бы. Мы могли бы сократить рабочие места,

тем самым нанеся вред обществу. В банке хотели поправить наши дела денежным займом вместо увеличения производительности. Они хотели дать нам не инженера, а казначея. Связь с банками вредит промышленности. Банкиры мыслят только финансовыми формулами. Завод, с их точки зрения, занимается производством не продукта, а денег. Они не могут постичь, что предприятие никогда не стоит на месте, что оно либо движется вперед, либо катится назад. Они рассматривают понижение цен скорее как выброшенную прибыль, чем как основание для оздоровления бизнеса.

Банкиры играют в промышленности слишком большую роль. Большинство бизнесменов это тайно признают, но предпочитают не говорить об этом вслух из страха перед банкирами. Сколотить состояние с помощью финансовых операций легче, чем с помощью бизнеса, связанного с производством. Удачливый банкир в среднем менее умен и дальновиден, чем удачливый производитель, и все же банкиры господствуют над производителями благодаря кредитам.

Могущество банков за последние пятнадцать-двадцать лет, особенно со времен войны, очень возросло, и федеральная резервная система предоставляла им время от времени неограниченные кредиты. Банкир в силу своих занятий совершенно не способен играть ведущую роль в промышленности. Тем не менее повелители кредитов в последнее время получили огромную власть. Не является ли этот факт симптомом опасной болезни нашей экономики? Банкиры попали в руководители промышленности вовсе не благодаря своей индустриальной проницательности. Скорее, они сами почти невольно вовлечены туда системой. И я считаю, что финансовая система, в которой мы работаем, вовсе не самая лучшая.

Я должен предупредить, что в моем отношении к банкирам нет ничего личного. Я ничего не имею против них как таковых. Напротив, мы не можем отказаться от умных, опытных в финансовых делах людей. Мы нуждаемся и в деньгах, и в кредитах. Без денег не мог бы совершаться обмен продуктов производства. Но на правильных ли основаниях стоит наше банковское дело и вся финансовая система, другой вопрос.

Я не хочу нападать на нашу финансовую систему — мне чуждо положение человека, который побежден системой и теперь жаждет мести. Лично мне безразлично, что сделают банковские воротилы, поскольку мы добились возможности вести наше дело без помощи банков. Поэтому в своем исследовании я не руководствуюсь никакими личными мотивами. Я хочу выяснить, приносит ли существующая система максимум пользы обществу.

Никакая финансовая система не может быть признана хорошей, раз она особенно покровительствует одному классу производителей. Поэтому исследуем, нельзя ли сломить власть, которая покоится не на производстве ценностей. Я придерживаюсь мнения, что способы производства в нашей стране настолько изменились, что золото уже не является лучшим эквивалентом их ценности и что золотая валюта как средство контроля над кредитами покровительствует определенным классам. Сроки выплаты кредита, в конце концов, растягиваются на основании имеющегося в стране золота, без учета имеющегося в стране богатства.

Люди интересуются финансовыми вопросами, и, если бы финансисты обладали какими-нибудь сведениями, которые, по их мнению, могли бы уберечь народ от ошибок, им надлежало бы поделиться с людьми. Тот, кто считает, что людей легко провести и что те согласятся принять, словно карточки на молоко, любое количество банкнот, ничего не понимает. Только

благодаря природному здравому смыслу «простых людей» наши деньги, несмотря на фантастические эксперименты финансистов, не обесценились.

Люди предпочитают твердые деньги. Неизвестно, что бы они подумали о господствующей системе, если бы знали, во что эти деньги могут превратиться в руках посвященных.

Нужно помочь людям правильно ценить деньги. Нужно объяснить им, что такое деньги, откуда они берутся и в чем заключается фокус, с помощью которого государства и народы подпадают под власть нескольких человек.

В действительности деньги — очень простая вещь. Они являются частью структуры нашего общества. Они означают самый непосредственный и простой способ обмена ценностями между людьми. Деньги как таковые — превосходная, необходимая вещь. По природе в них нет ничего плохого, это одно из полезнейших изобретений человечества, и, когда они исполняют свое назначение, они не приносят никакого вреда, а только пользу. Но деньги всегда должны оставаться деньгами. В метре 100 сантиметров, но каковы размеры доллара? Если бы торговец углем стал по своему усмотрению изменять вес центнера, а молочник — вместимость литра, а метр сегодня равнялся бы 110, а завтра — 80 сантиметрам (окультурное явление, которое многие называют «биржевой необходимостью»), то люди мгновенно позаботились бы о том, чтобы так не произошло. Какой же смысл вопить об «обесценивании денег», если стоцентовый доллар сегодня превращается в шестидесятипяти-, завтра — в пятидесятицентовый, а послезавтра — в сорокасемицентовый, как это случилось со старыми добрыми американскими золотыми и серебряными долларами. Нужно, чтобы доллар всегда стоил 100 центов, как килограмм весил 1000 граммов, а метр имел длину 100 сантиметров.

Финансисты, специализирующиеся на чисто банковских операциях, должны были бы счесть своим долгом изучить нашу денежную систему вместо того, чтобы довольствоваться собственным мастерством в банковском деле. Если бы они отняли у азартных игроков в «деньги» звание «банкиров» и раз и навсегда лишили бы их влияния, которым те сегодня располагают, то банковское дело было бы реабилитировано и вновь встало на службу обществу.

И здесь, как всегда, возникает «если бы», но оно не непреодолимо. События и так движутся навстречу некоему кризису, и если те, кто имеет необходимые знания, не сплотятся для его предотвращения, то, возможно, такую попытку сделают люди неподготовленные. Всякий прогресс побуждает заинтересованных людей поделиться своим опытом на благо общества. Только близорукые будут пытаться оспаривать прогресс и сами падут жертвой этого. Мы все образуем одно целое, мы должны все вместе идти вперед. Если банкиры воспринимают всякий прогресс исключительно как противодействие глупцов, а всякий план улучшения как удар, направленный против них, они недостойны своей руководящей роли.

Мировое богатство не исчерпывается деньгами. Золото как таковое не является ценным товаром. Золото не богатство, как заказ на шляпу — не шляпа. Обладатели золота используют его как эквивалент богатства, которое позволяет им раздавать кредиты производителям подлинных ценностей. Торговля предметом обмена — деньгами — весьма выгодное дело. Но как только деньги становятся предметом торговли, прежде чем реальные ценности могут быть проданы или обменены, спекулянты получают право брать процент с производства. Власть, которую получают обладатели денег над производителями, тем очевиднее, чем яснее факт,

что, хотя деньги должны представлять мировое богатство, тем не менее это богатство всегда больше денег и зачастую оказывается у них в рабстве. Это ведет к нелепому парадоксу: мир полон богатств и все же терпит нужду.

Все это отнюдь не ничтожные факты, которые можно выразить цифрами и потом откинуть в сторону, — речь идет о судьбе человечества. Только в редчайших случаях бедность порождает отсутствие ценностей. Главным же образом она возникает из-за нехватки денег. Одна только вечная борьба за рынки сбыта, ведущая к международному соперничеству и войнам, показывает, какова настоящая роль денег в истории человечества.

Попытаемся сделать шаг на пути к лучшему порядку.



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

